

Soziokratie

Strauch

2., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage 2022

ISBN 978-3-8006-6351-4

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

3.1 Erstes Basisprinzip: Das Konsentprinzip

Alle im Kreis können die externe Soziokratie-Expertin einige Male bei ihrer Gesprächsleitung und Sitzungsgestaltung beobachten, bevor sie selbst in diese Rolle schlüpfen (→ 4.10 *Der Implementierungsprozess*).

Wie ein Konsent entsteht

Stellen Sie sich vor, Sie sitzen mit Ihren Kollegen bei einer Arbeitsbesprechung und es gibt mehrere Dinge zu entscheiden. Ihre Vorgesetzte sitzt auch dabei. Bei jedem der Punkte der von einem der Kollegen vorgetragen wird, fragt nun die Moderatorin zuerst in die Runde, ob es Fragen zu dem Thema gibt. Wenn alle genug Informationen haben, um sich eine Meinung bilden zu können, beginnt die Moderatorin, eine Kollegin nach der anderen um ihre Meinung zu fragen. Das klingt etwa so: „Was hältst du von dem Vorschlag? Wie geht es dir damit, wenn das so umgesetzt wird?“ Nun gibt jede reihum, kurz und bündig ihre Meinung dazu ab. Alle hören allen aufmerksam zu, während sich in jeder etwas bewegt – bei jeder Wortmeldung. Und nun kommt das eigentlich geniale Element in der soziokratischen Beschlussfassung: Die zweite Meinungsrunde!

Alle Anwesenden geben nun in der zweiten Runde bekannt, wie sich ihre Meinung durch das Zuhören verändert hat.

Indem ich deine Ideen in mich hineinlasse, hat sich etwas in mir verändert!
Du inspirierst mich, und das Neue entsteht in mir durch dich!

Alle neuen Ideen werden auf dem Flipchart festgehalten und verbessern den ursprünglichen Vorschlag. Zum Schluss fragt die Moderatorin noch, ob der Vorschlag nun gut genug ist, um damit den nächsten Schritt in Richtung Ziel gehen zu können.

John Buck kreierte dazu folgende Konsentabfrage: „Ist es gut genug für jetzt und sicher genug, um es zu versuchen?“

Das ist alles. Wenn in der letzten Runde zu diesem Punkt niemand einen schwerwiegenden Einwand hat, ist die Sache beschlossen. Sie kann nun an die Ausführung (→ *Glossar*) delegiert und ins Logbuch (→ 4.7 *Prozessmanagement und Transparenz*) eingetragen werden.

Die gute Lösung entsteht also aufgrund der Rederunden bei der Gesprächsführung. Diese Sprech-Ordnung erzeugt Gleichwertigkeit und entspannt damit alle Beteiligten. Auf strukturellem Wege wird ein gemeinschaftliches Setting geschaffen, in dem Vertrauen wachsen kann, weil die ritualisierte Kommunikation im Kreis jedes Mitglied davor beschützt, ignoriert zu werden.

Das ist der Weg, wie KONSENT entsteht, nämlich mithilfe der soziokratischen Konsentmoderation.

Ausnahmen bestätigen die Regel

Die Werkzeuge der SKM sollen nicht als Dogma verstanden werden. Gerard Endenburg antwortete auf die Frage: „Brauchen wir immer die Rederunden um zum Konsent zu kommen?“ „Nein, nicht immer. Jede Gruppe hat auch ihre eigene Kultur. Die Hafendarbeiter schlugen sich auf die Schultern zum Zeichen, dass sie sich jetzt einig waren.“

3 Die vier Basisprinzipien in der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode SKM

Aus Sicht der Moderation kann das Zulassen von Diskussion zwischen zwei Kreismitgliedern immer wieder auch hilfreich sein. Wenn beispielsweise eine Person über besondere Informationen verfügt und eine andere die Fragen gut formulieren kann, die dazu beitragen diese Informationen zu bekommen, lässt man diese beiden sich darüber austauschen. Besonders in kleineren Kreisen, die gut eingespielt sind, macht es Sinn, die Diskussion immer wieder auch laufen zu lassen. Wichtig ist jedoch, dass die Lösungsfindung im Fokus bleibt und am Ende wieder alle Kreismitglieder die Gelegenheit bekommen ihre Meinung zu sagen, bzw. um Konsent gefragt werden.

Voraussetzungen, um mit Konsent gemeinsam Entscheidungen zu treffen

1. Das Team kümmert sich darum, dass jeder auf dem „richtigen“ Platz ist

In einer erfolgreichen Organisation sollte jeder auf seinem Platz „funktionieren“. Aber was ist „mein Platz“? Nur selten messen (überprüfen) wir, ob alle Rollen und Funktionen „richtig“ besetzt sind. Wir sollten es aber messen, denn es hakt immer dann, wenn jemand nicht auf dem ihm entsprechenden, richtigen Platz ist. Das kann daran liegen, dass eine Person nicht über genügend Fähigkeiten verfügt, um den gewünschten Platz auszufüllen, oder sich mit dem Ausmaß der Arbeit überfordert fühlt. Es kann, neben der fehlenden Kompetenz, aber auch daran liegen, dass die Person zu wenig Wertschätzung oder zu wenig Unterstützung erfährt. Wenn ein Mensch „nicht funktioniert“, ist das gemeinsame Ziel gefährdet. Darum nehmen wir den einzelnen Menschen in der SKM so wichtig. Sein *schwerwiegender Einwand* macht uns deutlich, dass wir ein Problem haben. Das Team läuft eben nicht mehr wie ein Uhrwerk, wenn eines der Rädchen die Aufgaben nicht bewältigt. Der Konsent im Team ist dann nicht mehr vorhanden, wenn jemand „unfähig“ ist, mitzuwirken. In einem soziokratischen Team entdeckt man das meistens frühzeitig. Denn bei der Kreisversammlung werden alle gefragt, ob sie „Konsent geben können“. Wenn ein Einzelner nicht mitkommt, gibt er keinen Konsent. Er oder sie wird eingeladen, die Belastungsgrenze zu thematisieren oder gegebenenfalls Nein zu neuen Aufgaben zu sagen. Das gibt uns als Team die Chance, rasch nach Lösungen zu suchen. Wir warten mit Veränderungen nicht bis zum Burn-out oder bis jemand kündigt. Wir können aufgrund der permanenten Mitentscheidung aller laufend nachsteuern, unsere Prozesse korrigieren, die Arbeit anders einteilen oder Tausend neue Wege erfinden.

2. Die Atmosphäre ist sicher genug, um seinen Konsent nicht zu geben

Wenn Sie in Ihrem Team in der Rolle einer Vorgesetzten die Konsent-Beschlussfassung einführen, kann es passieren, dass Sie es nicht bemerken, wenn ein Teammitglied Ja sagt, ohne Ja zu meinen. Man getraut sich leichter, einer anderen Meinung als der Chef zu sein, wenn eine Begleitperson anwesend ist, die bei Meinungsverschiedenheiten für Gleichwertigkeit sorgt. Die Augenhöhe einzuführen, braucht Zeit, um Erfahrungen von Gleichwertigkeit machen zu können. Auch der wohlmeinende Chef eines Beratungsunternehmens, der autodidaktisch die Konsentmoderation eingeführt hat, musste im Coaching entdecken, dass er nach wie vor den „Chef-Vorteil“ genießt. Wer widerspricht schon gern seinem Vorgesetzten? Auch wenn dieser wirklich ehrlich dazu einlädt, haben die meisten Erwachsenen in der Schule etwas anderes gelernt. *Man diskutiert nicht mit dem Lehrer. Der Lehrer hat immer recht.*

3.2 Zweites Basisprinzip: Das Kreisprinzip

Man riskiert schlechte Noten, wenn man widerspricht. Einigen Menschen wird es also weiterhin schwerfallen, ihre Meinung kundzutun.

Was in solchen Situationen hilft, ist eine externe Moderation, die für den sicheren Rahmen und die entsprechende Achtsamkeit sorgt. Sie kann eingreifen, indem sie noch einmal nachfragt, eine dritte Rederunde durchführt, die Spannung anspricht oder einen Schritt zurückgeht. Dabei erhält der Chef die Chance zu lernen, wie er seine vorhandene Dominanz reduzieren kann, um Gleichwertigkeit zu ermöglichen. Die Mitarbeitenden lernen durch eine externe Moderation, die auch unbequeme Dinge anspricht, mutiger zu werden. Dann können auch vorsichtige Teammitglieder erleben, dass der Chef korrigierbar ist und sich ernsthaft freut, wenn alle Mitarbeitenden ihre Meinungen und Ideen angstfrei einbringen.

3. Es gibt ein gemeinsames Ziel

Konsent-Entscheidungen in Teams, die kein gemeinsames Ziel haben, führen zu gegenseitigen Blockaden. Wenn permanent schwerwiegende Einwände kommen, sollte man sich zuerst darum kümmern, ob wirklich alle eine gemeinsame Ausrichtung haben und gemeinsam in diese Richtung gehen wollen. Solange das nicht der Fall ist, macht es nämlich keinen Spaß, zusammenzuarbeiten. Konflikte sind vorprogrammiert und könnten der Methode statt dem Fehlen eines gemeinsamen Zieles zugeschrieben werden. (→ Kap. 4.1 *Eine gemeinsame Ausrichtung*)

4. Die Gruppe ist klein genug, sodass alle zu Wort kommen

Die Kreativität entsteht bei der Konsent-Entscheidung durch mehrere Rederunden, in welchen alle Teilnehmenden von den jeweils anderen Inspirationen bekommen, um in der nächsten Runde daran anschließen zu können und neue Ideen beizusteuern. Bei mehr als zehn Personen wiederholen sich bereits einige Wortmeldungen inhaltlich und es beginnt, anstrengend zu werden, so lange zuzuhören, bis man endlich wieder selbst etwas sagen darf. Die Erfahrung hat gezeigt, dass ein kreativer Lösungsfindungsprozess mit fünf bis maximal sieben Personen wirklich Spaß macht. Die Lösung wird nicht besser, nur weil mehr Menschen mitreden. Es müssen die „richtigen“ im Kreis sein, nicht die „meisten“. Je größer die Gruppe ist, umso zurückhaltender müssen alle mit ihren Beiträgen sein, um die Zeit aller zu sparen. Diese Zurückhaltung ist beim Finden von Lösungen aber nicht hilfreich. Zusätzlich gibt es viele Menschen, die sich bei Rederunden in Großgruppen schwertun, überhaupt zu reden. Also reden eher die Mutigen, und wir verlassen die Gleichwertigkeit. Gruppen mit bis zu 18 Mitgliedern kann man mit sehr straffer Moderation gerade noch bewältigen. Auf Konsent-Entscheidungen in Großgruppen mit über 20 Personen sollte man aber besser verzichten. In der SKM haben wir die Möglichkeit, eine Kreisstruktur zu bilden mit mehreren kleinen, Themen bezogenen Kreisen. Wenn man aber für gewisse Entscheidungen eine Großgruppe für sinnvoll hält, sollte man besser systemisch Konsensieren (→ *Glossar*), statt mit Konsent zu entscheiden.

3.2 Zweites Basisprinzip: Das Kreisprinzip

In der SKM nach Gerard Endenburg ist eine Organisation aus Kreisen aufgebaut, wobei jeder Kreis eine eigene Zielsetzung hat. Jeder Kreis steuert seine Prozesse auf der Grundlage des Kreisprozesses von Leiten (anleiten), Tun (ausführen) und Messen

3 Die vier Basisprinzipien in der Soziokratischen KreisorganisationsMethode SKM

(rückmelden), und sorgt mithilfe der Integralen Schulung für seine benötigten Kenntnisse und Fertigkeiten.

Ein Kreis ist eine semi-autonome Gruppe von Personen, die nach der *Soziokratischen KreisorganisationsMethode* Grundsätze zur Verwirklichung eines gemeinsamen Zieles bestimmen.

Der Kreis ermöglicht die Verbindung zwischen Ich-Identität und Gruppen-Identität, sagt Endenburg. Die Bedürfnisse des Einzelnen und die der Gruppe werden wechselseitig aufeinander bezogen. Jeder Kreis sorgt außerdem für die Verfügbarkeit seiner Informationen, für seine fortwährende Weiterentwicklung und sein eigenes Erinnerungssystem. (Endenburg, Norm SCN 500)

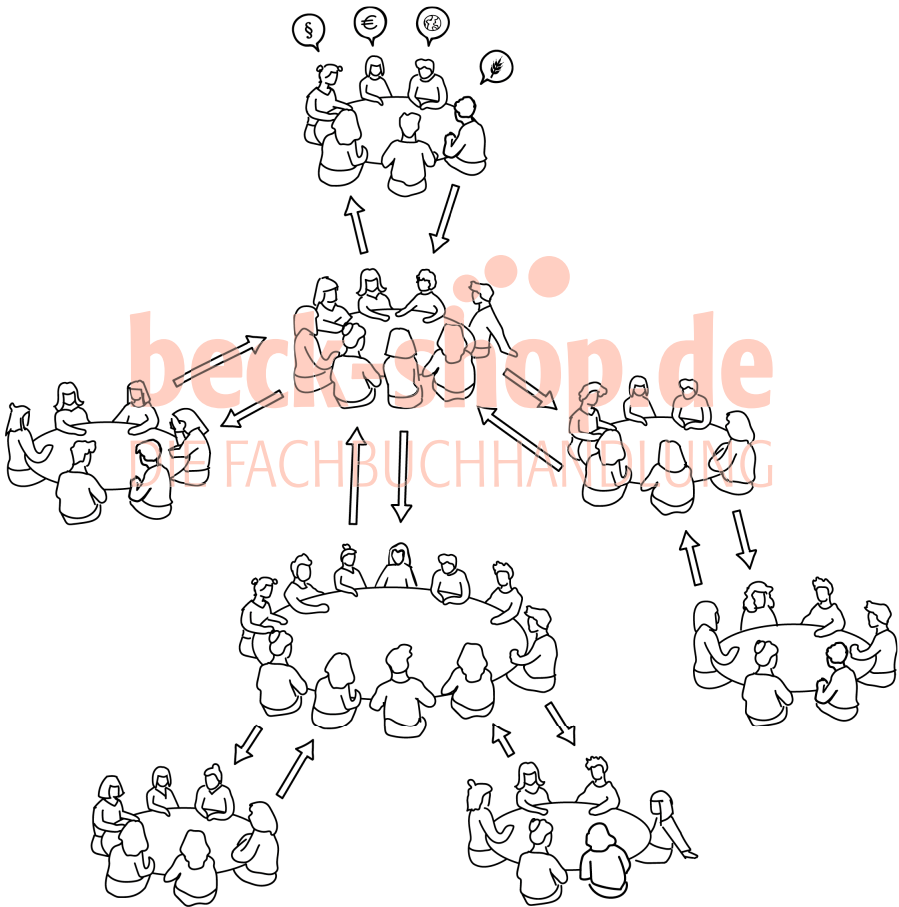


Abb. 2: Die Struktur bezieht alle Teilnehmerinnen der Organisation in die Beschlussfassung mit ein, indem sie jeder Einzelnen einen Platz innerhalb der Kreisorganisation einräumt.



Jedes Mitglied der Organisation hat einen Platz in „seiner“ Kreisversammlung, von wo aus es alle Grundsatzentscheidungen der Gesamtorganisation beeinflussen kann.

3.2 Zweites Basisprinzip: Das Kreisprinzip

Soziokratie bedeutet „Die Gemeinschaft regiert“. Damit jeder in der Gemeinschaft wirklich mitregieren kann, muss auch jede Mitarbeiterin, jeder Angestellte und jede Aktionärin einen Platz in der Beschlussfassungsstruktur einnehmen.

Wie die Beschlussfassungsstruktur (Kreisstruktur) zusammengesetzt ist, hängt ganz von den Anforderungen des Unternehmens ab, von der Größe (vom Kleinunternehmen bis zur Netzwerk-Organisation), vom Thema (z. B. Produktions- oder Dienstleistungsbetrieb), von seiner Geschichte, seiner Kultur, von den handelnden Personen und vieles mehr.

Ein soziokratisches Organigramm

- € Finanzen und Wirtschaft
 - § Recht und Gesetze
 - ☰ Soziales und Organisation
 - ♯ Das eigene Geschäftsfeld
-  = Delegierter
 = Leiter

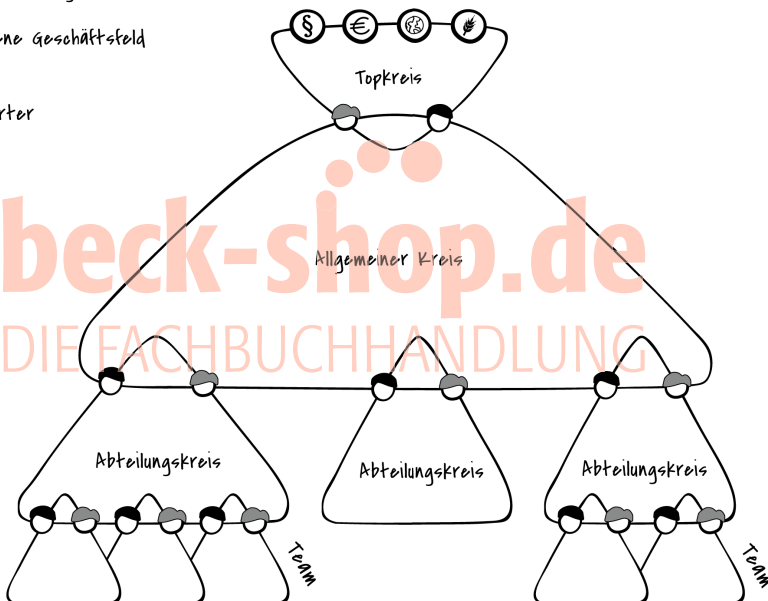


Abb. 3: Ein typisches soziokratisches Organigramm, dargestellt mit übereinander gestapelten Dreiecken. Die Kreise sind sowohl offen als auch geschlossen. Der Kreisprozess von Leiten-Ausführen-Messen zeigt sich in den drei Seiten jedes Dreiecks.

Jeder Mitwirkende in einer Organisation leistet seinen bestimmten Beitrag zum Gelingen auf seinem individuellen Platz. Jeder braucht dazu auch andere Mitwirkende, deren Leistungen dazu beitragen, dass er seine Aufgaben erfüllen kann. Betrachtet man alle Aktivitäten in einem Unternehmen, einer Organisation, dann sieht man ein großes Netzwerk von Aufgaben und Funktionen vor sich. Viele unterschiedliche Teile hängen zusammen bzw. sind voneinander abhängig.

Täglich müssen unzählige Entscheidungen getroffen und Prozesse miteinander abgestimmt werden. Nichts stört die Zusammenarbeit mehr als nicht abgestimmtes Handeln,

3 Die vier Basisprinzipien in der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode SKM

wenn die rechte Hand nicht weiß, was die linke tut. Den Kitt, die Motivation für das ständige Abstimmen der Aktivitäten liefert die gemeinsame Vision, das gemeinsame Ziel aller Beteiligten.

Ein Kreis ist eine Gruppe von Menschen, die eine gemeinsame Vision der Gesellschaft haben und einen Beitrag zu deren Verwirklichung leisten möchten.

Die Angebote des Kreises (der Organisation) sollen helfen, die derzeitige in die gewünschte Gesellschaft zu transformieren.

Gerard Endenburg

Kreis-Domäne – Entscheidungsbereich

Jeder Kreis hat seinen Entscheidungsbereich. Das ist der Rahmen, innerhalb dessen der Kreis autonom seine Entscheidungen trifft.

Jeder Kreis hat sein eigenes Ziel, seine eigene Mission und manchmal auch seine eigene Vision. Aber immer arbeitet ein Kreis daran mit, die Vision der Gesamtorganisation erreichen zu helfen. Er organisiert die Ausführung der Angebote und Dienstleitungen selbst. Damit leistet er seinen Beitrag zum Gelingen des gemeinsamen Zieles der Organisation. Die Mitglieder des Kreises werden vom Kreis selbst eingeladen und auch entlassen⁶ (→ *Glossar*), je nachdem, welche Kompetenzen zur Zielverwirklichung gebraucht werden.

Jeder Kreis beschließt im Konsent, für sich seine Mission und seine Angebote (→ 4.1 *Eine gemeinsame Ausrichtung*), die er aus der allgemeinen Vision der Organisation abgeleitet hat, und stimmt diese mit dem nächsthöheren Kreis ab.

Innerhalb dieses wechselseitig abgestimmten Auftrags organisiert der Kreis autonom:

- Umsetzungspläne zur Zielverwirklichung
- Aufgabenverteilung, Funktionen- und Aufgaben einzelner Mitglieder
- Arbeitsbesprechungen zur laufenden Organisation der Ausführung
- Laufende Fortschrittsmessungen (→ *Glossar*) in Richtung Ziel
- Einstellen und entlassen von Kreismitgliedern
- Entwicklungsgespräche (→ *Glossar*) und integrale⁷ Schulungen (→ *Glossar*)
- Weiterbildungen und Wissensmanagement.

Jeder Kreis ist ein leitungsgebendes Gremium, das die eigenen Ausführungsprozesse steuert.

Die Beschlüsse des Kreises werden von den Kreismitgliedern während der Ausführung umgesetzt (Tagesgeschäft).

⁶ Wenn hier das Wort „entlassen“ verwendet wird, ist damit eine Handlung gemeint, in der Form, wie man jemanden aus einer Rolle, oder aus einer Verantwortung „entlässt“. Nicht zu verwechseln mit der im österr. Arbeitsrecht bekannten „Entlassung“, die einer sofortigen Kündigung aufgrund von Fehlverhalten entspricht. Wenn ein Kreis ein Mitglied „entlässt“, bedeutet das lediglich, diesen Kreis zu verlassen. Das Unternehmen wird innerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen eine Lösung, z. B. einen anderen Einsatzbereich, für die von ihrem Kreis „entlassene“ Mitarbeiterin finden müssen.

⁷ Endenburg verwendet den Begriff „integrale Schulung“ um klar zu machen, dass neben fachlich relevantem Wissen, auch Strukturwissen und Kommunikationsfähigkeiten im Kreis geschult werden müssen.

3.2 Zweites Basisprinzip: Das Kreisprinzip

Es gibt neben den Rollen für die Ausführung des Kerngeschäftes, vier allgemeine Rollen im Kreis, die alle den Kreis dabei unterstützen, sein Ziel zu erreichen. Die Gesprächsleitung, die Kreisleitung, der Delegierte und der Sekretär oder Logbuchführer (→ 4.2 *Rollen im soziokratischen Kreis*).

Das Chaos lösen durch Kreisdomänen

Eine große Baugruppe, die rund um die Betreuung einer von Eltern geleiteten Schule in einer idyllischen Talsenke alle Gebäude aufgekauft hatte, fand sich nach 10 Jahren in einem Chaos von Rollen, die jedes Mitglied in sich vereinte. Fast alle waren Eltern von Kindern in der gemeinsam verwalteten Schule, etwa zwei Drittel waren Miteigentümer am Gelände und an den Gebäuden, und rund ein Drittel waren inzwischen Mieter von Häusern, deren Eigentümer nicht mehr hier wohnten. Es gab viel zu tun. Die 10 Hektar Land, die vor allem aus Wiesen und Wald bestanden, und von der Schule „bespielt“ wurden, wollten gepflegt sein. Die Schule wurde von den Eltern selbst geführt, also musste man die grundsätzliche Ausrichtung laufend vereinbaren und die Anwesenheit der Eltern als Betreuer der Kinder organisieren. Vor Kurzem hatte auch noch ein Waldkindergarten gestartet, der auswärtige Kinder mitbetreute. Alle Gebäude, einschließlich des Schulgebäudes, gehörten der Eigentümergemeinschaft, die sich um die Pflege und Wartung, sowie um Veränderungen bei der Nutzung kümmern musste. Daneben gab es Mieter die auch Eltern waren, aber auch solche, die „nur“ hier wohnten.

Als ich gerufen wurde, war das Chaos an seinem Höhepunkt angelangt. Alle Agenden wurden in einer wöchentlichen Plenarsitzung aller **besprochen**. Es waren dabei zunehmend große Spannungen spürbar, denn es gab sehr viele Punkte, die jeweils nur einen Teil der Gruppe betrafen. Gewisse Agenden sollten sogar ohne die Gruppe der Mieter behandelt werden. Aber niemand hatte den Mut, die „nur“ Mieter von der Versammlung bei diesen Punkten wegzuschicken.

Meine erste Intervention war ein Dragon-Dreaming-Visionsprozess (→ *Glossar*), um wieder alle an ihre ursprüngliche Intention zu erinnern. Daraus entwickelten wir gemeinsam die Bereiche, die jetzt bearbeitet werden mussten und schon hatten wir die notwendige Kreisstruktur, die alle Zuständigkeiten klar regelte und jedem Kreis seinen Platz in der Gesamtorganisation zeigte.

Ab nun saßen nur noch die wirklich beteiligten Personen in „ihrer“ Kreisversammlung, um ihre Grundsatzbeschlüsse selbst zu fassen. Die Zusammenführung der Themen wurde an einen Koordinationskreis delegiert und alle waren glücklich über die Klarheit und damit Entlastung von für sie unnötigen Themen. Natürlich saßen jetzt viele Mitglieder in mehreren Besprechungen, wie „Eigentümerversammlung“, „Schul-Kreis“, „Gemeinschaftsleben“, „Mieterversammlung“ oder „Waldkindergarten“. Diese Treffen verliefen aber nun konzentriert und zielgerichtet innerhalb des eigenen Themas. Die ursprüngliche Spannung während der Plenarsitzungen war Freude bei den „eigenen“ Treffen gewichen. Plena dienten ab nun dem Feiern und der guten Verbindung untereinander und mussten nicht zum Organisieren der Abläufe herhalten.

Der Kreisprozess „dynamische Steuerung“

Ein Kreis steuert in einem Kreislauf von „Leiten-Ausführen-Messen“ seine Prozesse innerhalb seiner Domäne selbst:

- er setzt innerhalb seines Rahmens seine eigenen Ziele fest und plant selbst seine Prozesse zur Zielerreichung in der Kreisversammlung (policy meetings);

3 Die vier Basisprinzipien in der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode SKM

- die Kreismitglieder führen dann die Beschlüsse an ihren Arbeitsplätzen aus. Dabei treffen sie sich laufend auch zu Ausführungsbesprechungen (operational meetings);
- dann bringen sie die Messung, wie die Ausführung funktioniert hat, wieder in die Kreisversammlung zurück (policy meetings) um erneut Grundsätze zu beschließen.

Entscheiden anhand von Messungen

In einer Heizanlage, zum Beispiel, entscheidet die Messung des Thermostates, wann der Brenner zu feuern aufhören muss, damit die Heizung nicht explodiert. Durch die Messung kann die Anlage erst richtig gesteuert werden (Steuerung = Leitung). Die Leitung achtet mithilfe der Messung darauf, dass die Anlage nicht außerhalb ihrer Möglichkeiten gedrängt wird. So wie das Thermostat in der Steuerung der Heizung mitentscheidet, entscheiden im Konsentprinzip auch die ausführenden Kreismitglieder anhand ihrer Messungen, gleichwertig neben der leitenden Rolle, über Änderungen, z. B. das „Ein- und Ausschalten“ von einmal getroffenen Entscheidungen.

Das Kreisprinzip ist das Prinzip, dass Leiten, Ausführen *und* Messen gemeinsam die Aktivitäten des Kreises steuern. Nur alle drei gemeinsam – fest miteinander verbunden – können gewährleisten, dass „die Maschine funktioniert“ und ihr Ziel erreicht.

Im „Leiten“ wird der Ablauf geplant und gemeinsam beschlossen. Bei der „Ausführung“ des beschlossenen Planes werden Probleme und Abweichungen sichtbar die als „Messung“ zurückgemeldet werden damit beim neuerlichen „Leiten“ dafür gesorgt werden kann, dass entweder in der Ausführung korrigiert, oder der Plan im Kreis entsprechend angepasst wird – und so weiter. Das nennt man „dynamische Steuerung“. Heute hat sich dafür der Begriff „Agilität“ etabliert. Da das Wort „Agilität“ jedoch durch das „Manifest für agile Software-Entwicklung“ weitgehend besetzt wurde, bleiben wir hier besser bei der Bezeichnung „dynamische Steuerung“. Die agilen Prinzipien für die Softwareentwicklung unterstreichen sowohl die Zusammenarbeit im Team bei der Ausführung, als auch die enge Zusammenarbeit mit dem Empfänger der Leistung, um kurzfristiges Nachsteuern zu ermöglichen.

Ein Radfahrer versucht, auf seinem Fahrrad eine kurze, gerade Strecke von A nach B zu fahren. Er könnte nun auf die Idee kommen, die Lenkstange zu fixieren, denn er meint, er kenne ja den Weg, der verläuft ganz gerade aus, und wenn er die Richtung genau einstellt, dann müsste er doch bei B ankommen. Nun, jeder weiß, dass er bei der ersten Schwankung seines Gleichgewichtes den Lenker bewegen muss, um nicht umzufallen! Die dynamische Steuerung ist die Fähigkeit, auf Schwankungen während der Ausführung zu reagieren.

Gerard Endenburg hat in der SKM die Messung im Kreisprozess institutionalisiert, indem er den ausführenden Kreismitgliedern Gleichwertigkeit in der Beschlussfassung einräumt. Die Kreismitglieder sind die Augen, Ohren, Hände und Füße des Radfahrers. Wenn sie beim Fahren bemerken, dass sie vom Weg abkommen, dann können sie rechtzeitig dafür sorgen, dass nachgesteuert wird. Und zwar sowohl im direkten Handeln, also spontan gleich während der Ausführung, als auch durch die entsprechende Rückmeldung bei der Kreisversammlung, sobald es auch andere betrifft. Die Messung zu ignorieren ist immer fatal. Genau wie beim Thermostat in der Heizanlage ist ohne diese Messung die Zielerreichung extrem gefährdet! Wer bei der Ausführung erlebt, dass etwas nicht ganz passt, soll sofort bei der nächsten Kreisversammlung die Gelegenheit bekommen, den Plan zu verändern. In der Soziokratie ist das nicht nur die Möglich-