

Markus Spitzer, Michaela Moser

Soziokratie. Ein Organisationsmodell für Commoners

Gemeingüter brauchen Prozesse des gemeinsamen Nutzens und Pflegens und daher Organisationsmodelle, die diese Prozesse transparent, partizipativ und effektiv gestalten. Dieser Beitrag stellt die Soziokratie als ein vielversprechendes Organisationsmodell vor. Behandelt werden die Geschichte der Soziokratie, ihre Grundprinzipien und erste Anwendungen in Vereinen und sozialen Organisationen in Österreich.

Commons sind viel mehr und auch anderes als einfach nur Gemeingüter. Das wird schnell klar, wenn man sich mit dem Commons-Ansatz in seiner Vielschichtigkeit zu beschäftigen beginnt (vgl. dazu u. a. die Beiträge von Brigitte Kratzwald und Silke Helfrich in diesem Band). Commons sind „Vereinbarungen darüber, wie Menschen mit Ressourcen – materiellen oder immateriellen – umgehen“ (Kratzwald in diesem Band: 16). Wer sich mit Commons in Theorie und Praxis beschäftigt, kommt also um die Frage des *Wie* des gemeinsamen Tuns nicht herum. Wie können die mittlerweile unter Commoning subsumierten Prozesse gemeinsamen Herstellens, Nutzens und Pflegens gut gelingen? Welche Form der (Selbst-)Organisation braucht es dazu? Wie kommen die notwendigen Abstimmungsprozesse zustande? Wie stellen wir sicher, dass die intendierten Vorteile und Verwirklichungschancen für alle nicht schöne, aber leere Worte

bleiben, sondern wirklich Realität werden? Welche Möglichkeiten gibt es, um Kooperation auch und gerade unter Verschiedenen zu fördern, damit es tatsächlich zur Entwicklung einer „Kultur der respektvollen Kommunikation, der Ebenbürtigkeit und Fehlerfreundlichkeit“ (Kratzwald in diesem Band: 24) kommt, die sich nicht auf kleine Nischen einer Alternativkultur für wenige beschränkt. Und wie kann es gelingen, diese Prozesse so zu gestalten, dass Macht – als Gestaltungsmacht verstanden – wirklich von allen geteilt werden kann, neue Nutzungsrechte nicht zu neuen Gewinner_innen und Verlierer_innen und neuen Phänomenen der Ausgrenzung führen? Kurz, was braucht es, damit die fürs Commoning so zentralen gelingenden Sozialbeziehungen gedeihen?

Diese und ähnliche für die Commons-Forschung als zentral erachtete Fragen (vgl. Helfrich in diesem Band) sind auch für die Armuts- und Inklusionsforschung von Relevanz. Wenn Commons tatsächlich als Strategie bzw. Maßnahmenpaket der Armuts- und Ungleichheitsbekämpfung bzw. -vermeidung wirksam werden sollen, muss sichergestellt werden, dass dieser „Möglichkeitsraum kollektiven Handelns“ (Helfrich in diesem Band: 32) auch jenen offen steht, die im herrschenden wirtschaftlichen, sozialen und politischen System weitgehend ausgeschlossen sind und deren Verwirklichungschancen eingeschränkt bleiben. Es braucht also auch entsprechende Organisationsformen, Methoden und Techniken der Kooperation, damit das Commoning gelingen kann. Als hilfreiches Werkzeug für Commoners bietet sich dabei das Organisationsmodell der Soziokratie an.

Was ist Soziokratie?

„Die Soziokratie ist ein System von Managementinstrumenten, wodurch Organisation effektiv und effizient ‚produziert‘ werden kann. Die Methode basiert auf dem Prinzip der Gleichwertigkeit und auf wissenschaftlichen Erkenntnissen über das Steuern dynamischer Prozesse (Kybernetik)“ (Rüther o. J.: 1).

So technisch nüchtern und gefühllos kann die Soziokratie beschrieben werden, ein Organisationsmodell, das revolutionäre Veränderungen in Organisationen bringt. Gelingende Beziehungen, Wertschätzung, Selbstorganisation, Selbstverantwortung und Ermächtigung sind die Basis des Modells und das Verständnis von Führung ist radikal anders als in herkömmlichen Organisationsmodellen. Jede_r Einzelne wird in die Führung der Organisation einbezogen und trotz-

dem sind dynamische Entscheidungen möglich. Es handelt sich um ein System, das Verantwortung für Mitarbeiter_innen und Umwelt belohnt und nicht den einseitigen Fokus auf Quartalszahlen; ein Modell, das die herkömmliche Funktionsweise von Organisationen völlig auf den Kopf stellt und gleichzeitig anschlussfähig bleibt.

In den 1960er-Jahren entwickelte Gerard Endenburg das Organisationsmodell der Soziokratie, von dem hier geschwärmt wird. Der Begriff Soziokratie wurde jedoch schon früher und für teils unterschiedliche Konzepte verwendet.

Ein Blick in die Geschichte

Etymologisch gesehen setzt sich Soziokratie aus folgenden Begriffen zusammen (vgl. Rüter 2010: 9):

- Socius (Nomen): Gefährte, Kamerad, Verbündeter, Mitglied,
- Socius (Adjektiv): verbündet, gemeinsam, verbunden,
- Societas (Nomen): Gemeinschaft, Bündnis, Gesellschaft,
- Krat(e)ía: Macht, Herrschaft, Kraft, Stärke.

Soziokratie bedeutet also die Herrschaft oder Macht der Gefährten/Verbündeten/Gemeinschaft im Sinne einer Gemeinschaft jener, die miteinander an einem Ziel arbeiten, ohne dass Einzelne dabei Macht *über* andere ausüben.

Erstmals wurde der Begriff von Auguste Comte (1798–1857) verwendet. Comte gab der Soziologie ihren Namen, auch wenn schon vor ihm soziologisch geforscht wurde. Die Regierungsform, die Comte erdachte, nannte er Soziokratie. Obwohl er die damals vorherrschende Macht des Klerus damit beenden wollte, blieb diese Regierungsform streng hierarchisch. Sie sah ausgebildete Soziologen (sogenannte „Priester der Humanität“) an der Spitze des Staates vor, die diesen mit Vernunft und Altruismus lenken sollten; eine Lenkung von oben, die auf Erkenntnissen der Wissenschaft sowie grundlegenden sozialen und humanitären Werten beruhen sollte (vgl. Rüter 2010: 10).

Lester Frank Ward (1841–1913) übernahm Comtes Begriff der Soziokratie für seine Vorstellung eines Staatssystems, in dem Soziologen diesmal nur eine beratende Rolle spielen sollten. Die beratende Rolle fügt sich in ein demokratisches Entscheidungsfindungssystem ein, das die autokratischen Machtbefugnisse von Comtes „Priestern der Humanität“ begrenzt.

Der Bogen zur Soziokratie, wie wir sie hier verstehen, spannt sich weiter zu Kees Boeke (1884–1966). Er war ein Friedensaktivist, der sich für Versöhnung und gegen Militarismus und Gewalt einsetzte. Als er erfuhr, dass das Schulgeld für seine Kinder zum Teil an das Kriegsministerium floss, nahm er diese von der Schule und unterrichtete sie selbst. 1926 gründete er schließlich mit finanzieller Unterstützung seiner Frau Beatrice (Betty) Boeke-Cadbury in Bilthoven die „Werkplaats Kindergemeenschap“, eine auf reformpädagogischen Konzepten beruhende Schule, die bis heute existiert. Arbeiten zum Erhalt der Schule und der Schüler_innen wurden von Schüler_innen (genannt Arbeiter) und ihren Lehrer_innen (genannt Mitarbeiter) gemeinsam ausgeführt. In der monatlichen Verteilung von Arbeit und Verantwortlichkeiten herrschte der Konsens als Entscheidungsmethode vor, Schüler_innen waren gleichberechtigt. In diesem soziokratischen System war Hierarchie ausgeschaltet und Entscheidungen fielen nur mit der Zustimmung aller. Die Macht der Mehrheit über die Minderheit sollte dadurch verhindert werden. Mit der Schule verwirklichten Boeke und Cadbury ihre Vision von einem friedvollen und von Gleichwertigkeit bestimmten Leben (vgl. Wikipedia 2013a).

1948 schrieb Boeke ein kleines Buch mit dem Titel: „Sociocracy. Democracy as it might be“, worin er die Unzulänglichkeiten des demokratischen Entscheidungssystems der Mehrheit über die Minderheit besprach und konsensorientierte Formen der Entscheidungsfindung als Alternative darstellte. Inspiriert wurde Boeke von der christlichen Konfession der Quäker, zu denen die Familie seiner Frau gehörte und zu denen er sich auch bekannte. Die Quäker (ursprünglich: Religiöse Gesellschaft der Freunde) entscheiden alle Fragen innerhalb ihrer „Geschäftsversammlungen“ nach dem Konsensprinzip und im Anschluss an eine andächtige Gesprächsführung, deren Fokus auf dem Zuhören liegt. Dabei geht es nicht darum, Recht zu haben, sondern dem Ganzen zuträglich zu sein; das Ziel besteht nicht darin, seine Meinung durchzusetzen, sondern im Gespräch die Ruhe zu finden, um göttliche Führung zu erfahren. Und es gibt unterschiedliche Formen des Neins: Das zweifelnde, das zögernde und das sichere Nein, wobei die ersten beiden einer Beschlussfassung nicht im Wege stehen (vgl. Voigt 2004, zit. n. Rüter 2010: 19).

Gerard Endenburg ging durch die Schule von Boeke und wurde durch sie tief inspiriert. Das Fundament der Soziokratie Endenburgs ist also in der „Werkplaats Kindergemeenschap“ gegründet, womit sich der Ansatz Boekes und

Cadburys, eine Veränderung der Strukturen durch eine Veränderung der Erziehungs- und Lehrmethoden zu bewirken, als sinnvoll herausstellte.

Gerard Endenburg und die Soziokratie

Nach dem Besuch von Boekes Schule studierte Endenburg Elektrotechnik und Radartechnologie und arbeitete dann einige Jahre für Philips. In dieser Zeit prägten ihn die Kybernetik und ihre Prinzipien. „Kybernetik ist [...] die Wissenschaft der Steuerung und Regelung von Maschinen, lebenden Organismen und sozialen Organisationen und wurde auch mit der Formel ‚die Kunst des Steuerns‘ beschrieben“ (Wikipedia 2013b). Die Kybernetik ist der technisch-wissenschaftliche Teil, der die Soziokratie prägt.

Endenburg erinnerte sich an seine Schulzeit und seinen Lehrer Kees Boeke. Dieser hatte Ende der 1920er-Jahre die Idee, ganz ohne Geld auszukommen, da er im Geld die Wurzel aller Übel sah. Er versuchte auch, ganz ohne Geld zu leben, nahm aber im Verlauf seines Experiments die positiven Seiten des Geldes wahr und benutzte es wieder. Endenburg: „Ich dachte später darüber nach und fand es sehr wertvoll, dass du in die eine Richtung denkst und dann deine Meinung änderst, wenn du einen Fehler machst“ (Millich 2008, zit. n. Rütther 2010: 18). Fehler sind in der Soziokratie Messergebnisse, wie in der Kybernetik. Sie sind willkommen, denn sie helfen dabei, schnellstmöglich eine bessere Lösung zu finden. Insofern kann Fehlern und damit Scheitern die gleiche Wertschätzung entgegengebracht werden wie Erfolg.

Die Firma der Eltern Gerard Endenburgs – Endenburg Elektrotechnik – wurde 1950 gegründet. 1959 wollte Endenburg in das Unternehmen einsteigen, doch sein Vater winkte ab. Gerard sollte sich an einer eigenen Firma beweisen und seine Managementfähigkeiten entwickeln. Der Vater kaufte für den Sohn einen Betrieb, der Verluste schrieb und den Gerard innerhalb eines Jahres in die Gewinnzone brachte. Zwei Jahre später machte der Vater ihm das Angebot, die beiden Unternehmen unter dem Namen Endenburg Elektrotechnik zu verschmelzen. Die Firma entwickelte sich gut und expandierte.

In diesen Lehrjahren machte sich Gerard Endenburg Gedanken zur optimalen Führung eines Unternehmens. Inspiriert von der Lehre Boekes ging es Endenburg um Gleichwertigkeit, Führung und Selbstverantwortung. Er wollte, dass alle Mitarbeiter_innen, nicht nur das Management, am Erfolg der Firma teilha-

ben. Sein Ziel war es, das Zusammenleben in seiner Firma zu verbessern und eine Organisation aufzubauen, in der alle Beteiligten ihre Kreativität freiwillig einsetzen.

1968 zog er sich für drei Wochen zurück, um in sich zu gehen und sich die Frage zu stellen, wie er das am besten in seiner Firma umsetzen könnte. Nach drei Wochen ohne Ergebnis kam ihm die zündende Idee in dem Moment, als er die Frage losgelassen hatte: Konsent, die Beschlussfassung auf Basis eines fehlenden schwerwiegenden Einwands im Sinne der Ziele der Organisation (vgl. Rütter 2010: 23). Ab diesem Zeitpunkt begann Endenburg die Soziokratie in Endenburg Elektrotechnik umzusetzen.

Geschichte der Endenburg Elektrotechnik

Mithilfe seiner autokratischen Entscheidungsmacht als Eigentümer schaffte Endenburg autokratische Entscheidungsprozesse ab und entwickelte mit dem Konsent, der Kreisstruktur, der doppelten Verknüpfung der Kreise und der Wahl der Führungspersonen die Prinzipien der Soziokratie in seiner Firma. 1974 gründete er das Sociocratisch Centrum, das die Soziokratie weiterentwickeln und in die Welt tragen sollte. 1976 geriet die Firma in eine Notlage. Endenburg Elektrotechnik produzierte Elektrotechnik für Schiffe und die Kunden, meist mittlere Schiffswerften, lagerten ihre Produktion immer mehr nach Asien aus. Endenburg sah sich gezwungen 60 Mitarbeiter_innen zu entlassen, was von der Gewerkschaft bereits abgesegnet war. In diesem Moment der Krise schlug die wahre Geburtsstunde der Soziokratie.

Der Schlosser Jan de Groot stand in seinem Kreis¹ auf und bat, dem Management sinngemäß mitzuteilen, dass die Krise Gemeinschaftsaufgabe sei, und legte seinen Plan vor. Der Leitungskreis gab seinen Konsent und die neue Strategie wurde umgesetzt. Alle Mitarbeiter_innen zogen los und fingen an, neue Aufträge zu lukrieren. Sie gingen dorthin, wo sie ihre Kontakte hatten, boten ihre Fähigkeiten an, nicht ihre Produkte. Nach sieben Monaten waren die Auftragsbücher wieder voll, das Unternehmen hatte neue Geschäftsfelder gefunden, neue Mitarbeiter_innen aufgenommen und die Soziokratie ging durch die Weltpresse (vgl. Waldherr 2009: 146).

¹ Die Kreisorganisation ist eines der vier Grundprinzipien der Soziokratie und wird auf S. 202 erläutert.

Endenburg erreichte das, was er sich erträumt hatte. Alle Mitarbeiter_innen brachten sich kreativ ein und die Ideen wurden aufgenommen und umgesetzt. Nicht die Position entschied, sondern das Argument. Am Ende wurde das Modell Endenburg Elektrotechnik berühmt. Endenburg wurde Professor an der Twente-Universität, er wurde von Harvard und Cambridge eingeladen und Philips und Shell ließen sich von ihm beraten (vgl. Waldherr 2009: 146). Jetzt galt es, den Prozess der Einführung der Soziokratie zu Ende zu bringen. Von Mitte der 1980er-Jahre bis 1995 verkaufte Endenburg seine Anteile an das Unternehmen. Ab diesem Zeitpunkt gehört Endenburg Elektrotechnik sich selbst bzw. seinen Mitarbeiter_innen. Der Betriebsrat hat sich aufgelöst, denn er war durch die Soziokratie als Struktur der Freiheit und Teilhabe aller überflüssig geworden.

Soziokratie in a Nutshell. Die vier Grundprinzipien

Was macht die Soziokratie zu einem eigenständigen Organisationsmodell, das sich von anderen Modellen unterscheidet? Im Kern hat Endenburg vier Prinzipien formuliert, die die Soziokratie ausmachen.

1. Der Konsent regiert die Beschlussfassung

Konsent ist die Abwesenheit eines schwerwiegenden, begründeten Einwands im Sinne der Ziele einer Organisation. Er unterscheidet sich stark vom Konsens, der eine Zustimmung aller Beteiligten bedeutet. Im Konsent können Entscheidungen getroffen werden, die nicht die Zustimmung aller Beteiligten haben. Entscheidungen können gefällt werden, auch wenn es Einwände gibt, solange diese Einwände nicht schwerwiegend sind.

Wenn es um schwerwiegende Einwände geht, dann sind diese im Sinne der Ziele der Organisation zu begründen. Dieser zweite Unterschied zum Konsens ist wohl der weitreichendste, da es nicht mehr um unterschiedliche Meinungen oder Sichtweisen geht, *wie* ein Ziel erreicht werden kann. Es gibt immer viele Möglichkeiten und jede hat ihre Fallstricke. Was zählt, ist das Erreichen des Ziels und nicht der Weg.

Dieser Unterschied kann gar nicht hoch genug bewertet werden. Nicht die perfekte Lösung wird gesucht, sondern die im Moment sinnvollste. Jede_r hat

an der Entscheidung teil, kann sie verbessern und verändern. Das ständige Messen der Auswirkungen der Entscheidung führt dazu, dass bei jeder Änderung der Situation auch wieder einfach ein neuer Konsent gefunden werden kann. Eine Gruppe kann schnell und weise entscheiden, wodurch schlussendlich das Vertrauen der Einzelnen in die Kreativität und Lösungskompetenz der Gruppe steigt.

2. Die Organisation ist in Kreisen aufgebaut

Die Kreisstruktur überlagert die hierarchische Stabstruktur einer Organisation. Die Stabstruktur bleibt dabei bestehen, Führungskultur und Entscheidungsqualität ändern sich jedoch vollkommen. Das funktioniert folgendermaßen. Die autokratische Führung einer Führungsperson/des Managements/des Eigentümers bzw. der Eigentümerin wird ersetzt durch die Führung der Kreismitglieder. Der Kreis entscheidet autonom innerhalb seiner Grenzen, die meist in Form von Zielen ausgedrückt werden. Diese Grenzen werden vom nächsthöheren Kreis bestimmt. Durch die doppelte Verknüpfung der Kreise (siehe nächstes Grundprinzip) kann der nächsthöhere Kreis die Ziele nicht ohne Konsent des darunterliegenden Kreises bestimmen. In der Kreisstruktur werden alle Grundsatzentscheidungen im Konsent getroffen. Führungskräfte oder Gruppenleiter_innen haben dabei die gleiche Stimme wie alle anderen Mitglieder des Kreises, sie können nicht mehr autokratisch entscheiden. Die Ausführungsentscheidungen können weiterhin autokratisch entschieden werden oder durch andere Entscheidungsmethoden, je nach Wunsch des Kreises.

Der Kreis führt die Gruppe zum definierten Ziel und übernimmt Managementaufgaben (Controlling, aus Fehlern lernen etc.). Damit wird die Führung Einzelner abgelöst durch die gemeinsame Führung und das gemeinsame Management aller Kreismitglieder.

3. Doppelte Verknüpfung der Kreise

Das zweite obligatorische Element der Kreisstruktur ist die doppelte Verknüpfung. Die hierarchische Struktur scheint auf den ersten Blick (siehe Abb. 1) nur durch Kreise überlagert zu sein und im Hintergrund weiter zu existieren. In Wahrheit verändert sich durch Kreisstruktur und doppelte Verknüpfung die

Kreise mit doppelter Verknüpfung

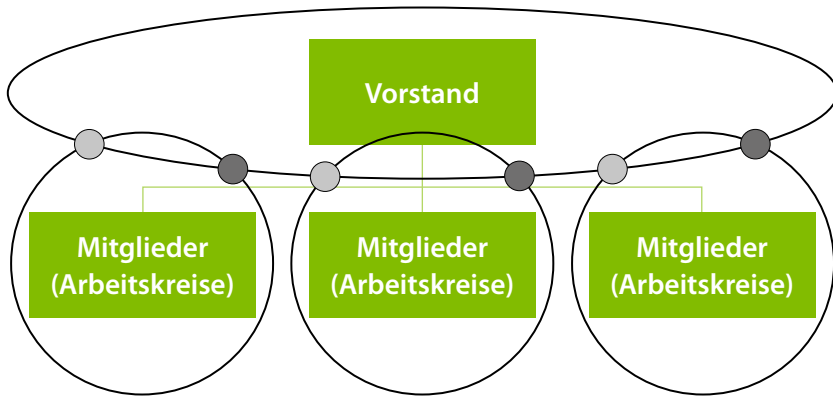


Abbildung 1: Kreise mit doppelter Verknüpfung

Funktionsweise von Hierarchien vollkommen. Es entstehen Mitbestimmung auf Augenhöhe und Kontrolle zwischen den Hierarchieebenen. Aus Machthierarchien werden funktionale Hierarchien.

Jeder Kreis besteht aus unterschiedlichen Rollen: der Leitenden Rolle, der Delegiertenrolle, der Moderationsrolle und der Rolle der Logbuchverwaltung. Der_die Leiter_in ist die Führungskraft in der herkömmlichen Struktur. Sie wird vom nächsthöheren Kreis bestimmt und muss auch vom nächstniedrigeren Kreis Konsent bekommen. Der_die Delegierte wird vom Kreis selbst bestimmt und vertritt den Kreis im nächsthöheren Kreis. Er_sie ist die Vertrauensperson im nächsthöheren Kreis und kann durch Entzug des Konsent die Kreisleitung abberufen. Der_die Logbuchführer_in ist zuständig für die Dokumentation der Sitzungen. Der_die Moderator_in kann von Sitzung zu Sitzung wechseln. Er_sie führt durch den Prozess und ist verantwortlich dafür, dass die soziokratische Moderation und Entscheidungsfindung eingehalten wird. Die Funktionen werden mittels soziokratischer Wahl gewählt.

Aufgrund der beteiligten Delegierten kann die nächsthöhere Ebene niemals ohne Konsent der darunterliegenden Ebene entscheiden. Autokratische Entscheidungen werden auch hierarchieübergreifend verunmöglicht. Dadurch wird das Vertrauen in die Führung gestärkt, die Verbindung zwischen den Ebenen aufrechterhalten und Entscheidungen werden gemäß der Bedürfnisse der Mitglieder einer Organisation getroffen.

4. Offene und wertschätzende Wahl der Funktionen

Die Wahl der Funktionen wird mittels Konsent durchgeführt. Das heißt, dass alle relevanten Informationen auf den Tisch müssen und Argumente für die Bestellung von Führungskräften entscheiden, nicht der Wunsch nach Positionen oder bestehende Machtverhältnisse. Wahl bedeutet auch, dass die gewählten Personen jederzeit abgewählt werden können, jedenfalls aber nach zwei Jahren in ihrer Position wiedergewählt werden müssen. Dadurch machen Alleingänge von Führungskräften keinen Sinn mehr und es wird eine Kultur des Miteinanders gestärkt.

Offene Wahl bedeutet, dass jede Funktion zuerst genau beschrieben wird. Dann bekommt jede Person einen Stimmzettel, auf den sie den Namen der ihrer Meinung nach für diese Funktion befähigteste Person schreibt. In einer offenen Runde begründen alle Beteiligten ihre Wahl. Die Beantwortung der Frage, warum die vorgeschlagene Person für die Position so gut geeignet ist, bringt große Wertschätzung in die Runde. Selbst ruhige, schüchterne Personen, die sich selbst nie vorschlagen würden, hören von anderen Personen, welche Qualitäten sie haben, diese Funktion auszufüllen. Dieser Vorgang ermächtigt auch Menschen, die von sich aus niemals für eine Wahl zur Verfügung gestanden wären. Am Ende gibt es einen Wahlvorschlag der Moderation, der auf Basis der gehörten Argumente erfolgt, nicht auf der Mehrheit der Stimmen für eine Person. Entschieden wird am Ende im Konsent.

Durch diese Form der Wahl der Funktionen wird das Besetzen von Ämtern durch Günstlinge und andere Arten von Freunderlwirtschaft verhindert. Die Positionen werden von den Personen ausgefüllt, die man für am besten geeignet hält.

Das sind die vier Grundprinzipien der Soziokratie, durch die sich dieses Organisationsmodell von anderen Modellen grundsätzlich unterscheidet.

Soziokratie und Commoning im sozialen Sektor

Obwohl für den Unternehmensbereich entwickelt, erfreut sich die Soziokratie in den letzten Jahren auch zunehmender Beliebtheit im sozialen Sektor bzw. in Commons-Projekten, z. B. rund um neue Formen kollektiven Wohnens. So ist u. a. das Wohnprojekt Wien (siehe www.wohnprojekt-wien.at) seit gut drei Jahren und fast von Beginn an soziokratisch organisiert. Entscheidungen über

die Planung und die Gestaltung des zukünftigen miteinander Wohnens werden von den rund 60 erwachsenen Bewohner_innen und über 20 dazugehörigen Kindern nach den Prinzipien der Soziokratie getroffen. Ergänzt wird die Soziokratie dabei von Anfang an durch weitere partizipative und kooperative Methoden wie etwa Dragon Dreaming, Kreisgespräche und systemisches Konsensieren (Informationen zu diesen und weiteren Methoden finden sich u. a. auf der Webplattform www.partizipation.at). Nicht selten wird damit eine in vielen sozialen Organisationen und Bewegungen angewandte Praxis der Basisdemokratie, die stark am Konsens orientiert ist, weiterentwickelt. Das geschieht vor dem Hintergrund gewisser Ermüdungserscheinungen durch langwierige Diskussionen zur Erreichung eines Konsenses, der nun vom Konsent abgelöst wird. Daneben entwickelte sich die Einsicht, dass nicht selten auch in konsensorientiert geführten Organisationen wenig tatsächliche Gleichheit herrscht, sondern letztlich vielmehr die Stärkeren, die Lauteren oder auch einfach diejenigen mit dem großzügigsten eigenen Zeitbudget das Sagen haben.

Seit Kurzem wird die Soziokratie – zunächst für ein Probejahr – auch im Rahmen der Vernetzung von Selbstorganisationen von Menschen mit Armut- und Ausgrenzungserfahrungen angewandt, die sich seit einigen Jahren im Kontext der Armutskonferenz entwickelt. Erste Erfahrungen zeigen, wie sehr sich dabei vor allem der für die soziokratische Wahl typische wertschätzende Zugang und die minderheitenfreundliche Entscheidungsform bewähren.

Die Anwendung der Soziokratie in sozialen NGOs, sozial-integrativen Unternehmen und Wohlfahrtseinrichtungen steht derzeit unseres Wissens noch aus, erste Pilotprojekte sind jedoch bereits in Planung. Es kann erwartet werden, dass sich hier der Unternehmensbackground des Modells als günstig erweist und die Soziokratie damit auch zu einer neuen – von vielen sehnsüchtig erwarteten – Balance zwischen basisdemokratischen Wurzeln und zunehmender Ökonomisierung vieler sozialer Organisationen führen kann. Soziokratie könnte zudem die in Österreich noch in den Kinderschuhen steckende Partizipation von Klient_innen an und in den sozialen Organisationen, die sie unterstützen und beraten, wegweisend stärken und neue Möglichkeiten für die Selbstorganisationen von Menschen mit Armut- und Ausgrenzungserfahrungen eröffnen.

Für Prozesse des Commoning, also des gemeinsamen Herstellens, Pflegens und Nutzens von Räumen und Ressourcen, bietet die Soziokratie hilfreiche Prinzipien und Strukturen, um die hehren Ziele der Berücksichtigung der Bedürfnis-

se und Förderung der Verwirklichungschancen aller tatsächlich und für alle spürbar umzusetzen. Und weil die Soziokratie ganz selbstverständlich wechselseitige Verantwortung und Fürsorge fördert, kommen auch die oft mit dem Commoning in einem Atemzug genannten Prinzipien einer Care-Ökonomie und -Ethik zum Tragen und es wird für alle Beteiligten ein Zugewinn an Lebensqualität und Freiheit spürbar, wie er nur aus und in gut gestalteten Beziehungen wachsen kann.

LITERATUR

RÜTHER, CHRISTIAN (O. J.): Was ist Soziokratie? Überblick und Nutzen. <http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2011/06/wasistsoziokratie1.0-nutzen-undgrenzen.pdf>, 19.06.2013.

CHRISTIAN RÜTHER (2010): Soziokratie. Ein Organisationsmodell. Grundlagen, Methoden und Praxis. <http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2011/06/soziokratie-skript2.7.pdf>, 19.06.2013.

WALDHERR GERHARD (2009): Die ideale Welt. In: Brand eins 01/2009. http://www.brandeins.de/uploads/tx_brandeinsmagazine/144_b1_01_09_soziokratie.pdf, 19.06.2013.

WIKIPEDIA (2013A): Werkplaats Kindergemeenschap. Permalink: http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Werkplaats_Kindergemeenschap&oldid=117037330, 11.05.2013.

WIKIPEDIA (2013B): Kybernetik. Permalink: <http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Kybernetik&oldid=118361177>, 11.05.2013.

UMFANGREICHE INFORMATIONEN UND DOWNLOADS ZUR SOZIOKRATIE FINDEN SIE AUF CHRISTIAN RÜTHERS SEITE UND AUF DEN SEITEN DER SOZIOKRATISCHEN ZENTREN:

CHRISTIAN RÜTHER: <http://soziokratie.org/was-ist-soziokratie/>

SOZIOKRATISCHES ZENTRUM ÖSTERREICH: www.soziokratie.at

SOZIOKRATISCHES ZENTRUM DEUTSCHLAND: www.soziokratie.com

SOZIOKRATISCHES ZENTRUM NIEDERLANDE: www.sociocratie.nl