

Soziokratie - Modell und Praxis

Ein Werkzeug zur Entscheidungsfindung und Konfliktbewältigung

Soziokratie – ein früher Begleiter!

Soziokratie hat eine Quelle, einen Ursprung, der nicht in der Gegenwart oder in der jüngeren Vergangenheit auszumachen ist. Um den Moment ihrer Entstehung lokalisieren zu können, benötigt der forschende Erkenntniswille nicht mehr, als ihren Zweck mit der Bezugsgröße Gemeinschaft in Verbindung zu bringen, die ihn dadurch unabänderlich rechtfertigt. Diese Referenz ergibt die Qualität, die hinreichende Wahrnehmung und den Kontext von Beziehungen, die der Mensch im Laufe seiner Entwicklung, beginnend mit der Kommunikation, innerhalb von Arbeits- und Lebensgemeinschaften, entwickelt, ausgebaut und kultiviert hat.

Da Soziokratie ursprünglich fest in das sozialitätsgebundene Entscheidungsgremium in Form des Familien- bzw. Ältestenrates eingebunden und dadurch mit dem kooperativ-schöpferischen Wirken des Menschen inhaltlich verbunden war und stellenweise noch ist, kann sie nicht als säkularisiert von seiner gemeinschafts- bzw. gesellschaftsorientierten Entwicklung betrachtet werden. Ab einem gewissen Punkt in seinem soziologischen Zusammenleben erschien es dem in Gemeinschaftsgröße handelnden und denkenden Menschen wahrscheinlich unabdingbar, ein Verfahren zu entwickeln und anzuwenden, welches es ihm erlaubte, bestimmte Bereiche der täglichen Interaktion untereinander und im erweiterten Umfeld zu organisieren.

Dazu gehörte eine gleichgesinnte Beratungs- und Beschlussfassungsrunde herauszubilden, denn nichts anderes ist Soziokratie. Eine solche Verfahrensweise rekrutierte sich somit aus der Notwendigkeit, der zunehmend komplexeren Strukturierung von Problemen angemessen gegenüberzutreten zu können, umso mehr, als dass die Anhäufung von Spannungen bzw. Aggressionen stetig präsent waren und die sich immer wieder verändernden Umweltbedingungen klimatischer Art sowie die sich verändernden Umfeldbedingungen

soziologischer Natur dadurch bedingt kontinuierlich zunehmen. In diesem Zusammenhang spielte auch ein anderer Aspekt eine überaus wichtige Rolle, nämlich das Ansinnen, Entwicklungen in verantwortungsbewusster Form so herbeizuführen, dass sich für die gesamte Gemeinschaft Vorteile daraus ergaben bzw. sie sich damit identifizieren konnte.

Aber mit dem Anwachsen der Gemeinschaften auf gesellschaftliches Format verschwand auch die Übersichtlichkeit, was die Probleme betraf, mit denen sich die Menschen nun auseinandersetzen mussten. Die Auflösung der Intension, gemeinschaftlich zusammenzuleben, zugunsten der zum Teil antisozialen Kompression in ein um ein vielfach größeres Verwaltungskonzept – der Gesellschaft, ließ die Menschen zwar gewisse Erleichterungen des Alltags erfahren, aber der Preis, den sie dafür zu zahlen hatten, war dergestalt, dass sie im steigenden Umfang nicht mehr direkt für sich verantwortlich sein konnten, auch wenn sie es wollten.

Die soziologische Ebene, auf der die Menschen im Rahmen der gemeinschaftlichen Lebensform über ihre Geschicke und Missgeschicke zurate saßen, wurde in steigendem Maße labiler oder ihnen ganz entzogen und durch eine administrative, indiskrete und autoritäre Verbots- und Gebotsstruktur ersetzt. Es war nicht mehr wichtig und auch nicht mehr erwünscht, für andere Verantwortung zu übernehmen oder Hilfestellung zu geben, außer man wurde dafür entlohnt, verpflichtet oder war ehrenamtlich tätig. Natürlich blieben Sorgen und Befürchtungen ein Bestandteil des täglichen Lebens, und es kamen sogar mehr und mehr Unwägbarkeiten technokratischer Natur hinzu. Aber Lösungen, welche in einer Art und Weise erforderlich waren, die nicht einem vorgegebenen Normativ entsprachen und dadurch nicht von einer bürokratischen Administrative bereitgestellt werden konnten, mussten nun mehr oder weniger isoliert, also auf sich gestellt, gefunden werden. Der Mensch wurde dadurch in den individuellen Bereichen und problematischen Phasen seines Daseins in aller exekutiven Konsequenz, mit dem Bewusstsein allein zu sein, konfrontiert.

Mit der zunehmenden Auflösung des Zusammenlebens auf Gemeinschaftsebene zugunsten strukturierter Gesellschaftsformen war die Einführung eines neuen Verwaltungs- und Regulationskonzeptes in Form einer staatlichen Rechtsgewalt mit seinem dazugehörigen

Gerichtswesen erforderlich, da nur dieses der zunehmenden Komplexität gewachsen schien. Die Faktoren, die innerhalb dieser Komplexität besonders hervortreten, sind die Aufsplittung der inneren Struktur der neuen Gesellschaftsformen in soziale Schichtungen bzw. Existenzklassen und die dadurch heraufbeschworene Diffamierung des Solidaritätsverständnisses sowie die Ausdünnung des naturgegebenen Bedürfnisses, den eigenen physischen, emotionalen, geistigen und psychischen Kapazitätsüberschuss anderen zur Seite stellen zu wollen, ohne Anspruch auf ausgleichende Einforderung.

Das soll nicht bedeuten, dass Rechtsprechung in soziokratisch strukturierten Naturgesellschaften nicht angewandt wurde oder nicht wird sowie für deren Zweck dementsprechende Prozeduren in der Gemeinschaft hierfür etabliert waren bzw. sind. Aber im Gegensatz zum modernen Gemeinschaftsgebilde und dessen Gültigkeitsanspruch besteht hierbei eine ständige und unmittelbare Verbindung aller Gemeinschaftsmitglieder zum Ursprung, zur Erläuterung und zur Entscheidungsfindung in Bezug auf eine dezidierte Problematik. Die Entwicklung und Einhaltung von Regularien bedeuten somit einen hautnah spürbaren Garant für das Fortbestehen einer soziokratisch konsolidierten Gemeinschaftsstruktur, wobei sich jedoch bei Nichteinhaltung dieser Regularien die direkte Chance ergibt, eine drohende Gefahr schon im Vorfeld wahrzunehmen bzw. in gemeinschaftlich-solidarischem Bewusstsein abzufedern bzw. abzuwenden.

Innerhalb einer soziokratischen Gemeinschaft ist das Verständnis betreffend Unrecht allgemein, peripher und gemäß seiner natürlicher Abkunft fest verinnerlicht und stellt im Blick darauf eine gefestigte Relationsgröße in Form durch alle akzeptierte Ordnungsprinzipien des alltäglichen kollektiven Wirkens dar. Sie bilden somit die Grundlage dafür, dass es die Gemeinschaftsmitglieder selbst sein können, die sich auf freiwilliger Basis zusammenfinden, um Verantwortung zu übernehmen und auch zu teilen. Dieser sich durch seine soziologischen Qualität deutlich wahrnehmbare Vorteil gegenüber allen anderen konzeptionellen Formen des Umgangs mit strukturellen Problemen und Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb einer Gesellschaft, leitet sich aus dem simplen Sachverhalt ab, dass es demgegenüber in einer Gemeinschaft, die das soziokratische Prinzip anwendet, es keine urteilserhebende Hierarchie gibt, die alles unter sich einordnet.

Das heißt, es gibt keine autoritäre, einer politischen, wirtschaftlichen und in diesem Sinne verwaltenden Ordnungs- und Organisationsebene unterstehende bürokratische Elite, an die mit exekutiver Allmacht ausgestattet, das eigene und kollektive Verantwortungsbewusstsein per Gesetz abgetreten werden muss und es dabei keine Rolle spielt, ob sich das Gesellschaftsmodell hierbei als demokratisch oder diktatorisch bezeichnet.

Diese leider sich fortwährend wiederholende und sehr oft auch subtil erzwungene Abtretung, denn sonst funktioniert Gesellschaft im Kern nicht, der von Natur aus uns mitgegebenen Kompetenz, Unrecht auf gemeinschaftlicher Ebene zu empfinden und im Kontext eines kollektiven aber fundamental ethisch gelagerten Wirkmechanismus zu relativieren, ist nur dann nötig, wenn Menschen in eine künstliche, nicht naturgegebene Gesellschaftsformation gepresst werden.

Vor allem hinsichtlich einer progressiven Auseinandersetzung mit Visionen und der Entwicklung neuer Konzeptionen in und für alle denkbaren Bereiche einer auf Offenheit und Vorurteilsfreiheit ausgerichteten Gemeinschaft bzw. Gesellschaft kommt das soziokratische Prinzip zum Tragen. Erfahrungen, zukunftsorientierte Ansprüche, Verantwortungsbewusstsein und der unbedingte Vorsatz, das Resultat einer Beschlussfassung direkt und verbindlich mittragen zu wollen, fließen in dieses Verfahren ein und verkörpern dort barrierefrei und ohne jegliche autoritäre Inanspruchnahme Innovationselemente, als die sie wahrgenommen und respektiert werden können.

Dieses Prinzip wird heute noch von vielen Kulturen auf Gemeinschaftsgröße gelebt, unabhängig davon, ob die Gemeinschaft in ihrem Typus matriarchalisch oder patriarchalisch ausgerichtet ist und bildet einen konsistenten Bestandteil ihres Verständnisses von gemeinschaftlicher Verantwortung für die Zukunft und den Erhalt des inneren Gefüges ihrer gelebten und lebhaften Sozialstrukturen.

Eine Volksgruppe, in der dieses Prinzip noch seine praktische und somit alltägliche Umsetzung erfährt, ist zum Beispiel die der *Mosuo* am Lugu-See im Südwesten Chinas. Neben dem Fortbestehen ihres kulturellen Überbaus, der Wahrung ihrer innersten Werte und dem damit fest

verbundenen Verständnis von Zusammenleben, ist das konstituierende Kernelement, die progressive Form der Entscheidungsfindung innerhalb und durch den Familienrat. Alle Problematiken, die dort zur Erörterung gelangen, sind stets Probleme, die alle Familienmitglieder betreffen. Das leitet sich auf natürlicher Ebene aus dem Umstand ab, dass alle in einer Gemeinschaft, die oft nur eine Familie umfasst, zusammenleben. Dieses Verfahrensmodell hat sich über einen sehr langen Zeitraum in ihrer Entwicklungsgeschichte herausgebildet und bewährt und wird heute noch in fast unveränderter Form so fortgeführt. Auch Problematiken, die durch die neuen derzeitigen Aspekte im Rahmen der fortschreitenden Globalisierung, die auch nicht vor solchen Kleinstvölkern haltmacht, hervorgerufen werden, wie zum Beispiel das immer spürbar werdende Eindringen neuer gesellschaftlicher Lebensweisen und die damit einhergehende Ausschwemmung überlieferter Werte, die das Zusammenleben bis dato auszeichneten, werden im Rahmen stattfindender Ratssitzungen auf Augenhöhe erörtert.

Leider ist diese natürliche Art und Weise, gemeinschaftlich und respektvoll zu Entscheidungen zu kommen, die gleichwohl alle betreffen und dementsprechend auch mit und durch sie entwickelt, mitgetragen und umgesetzt werden sollen, global gesehen in Vergessenheit geraten. Dies ist aber nicht versehentlich geschehen, sondern ist dem Umstand geschuldet, dass die gemeinschaftliche Lebensform von der neuen gesellschaftlichen Sozialität und deren Anforderungen assimiliert bzw. von ihr verdrängt wurde. In dieser unnachgiebigen Konsequenz hätte dies nicht so sein müssen, denn, die verschiedenen Formen der Beschlussfassung, also die soziokratische, demokratische und die juristische, können ohne Probleme neben- und miteinander existieren, ja, sich sogar ergänzen und befruchten.

Auch dafür kann ein Beispiel angeführt werden. In den 1960er Jahren entwickelte Dr. Ing. Gerard Endenburg für sein Unternehmen in Holland ein offenes Organisations- und Steuerungsmodell zur Entscheidungsfindung und Konfliktbewältigung, welches zum Ziel hat, jede einzelne Person, die in diesem Prozess involviert ist, dazu anzuleiten, den jeweiligen persönlichen Toleranzbereich dahingehend auszuloten, einen daraus hervorgehenden Beschluss im Hinblick auf das gemeinsame Ziel – *ohne ein schwerwiegendes Nein* – mitzutragen, das heißt, sich ganz bewusst zur Kooperation in jeglicher vereinbarter Form bereitzuerklären. Damit befand er sich in unmittelbarer Nähe zum

natürlichen Konzept der soziokratischen Entscheidungsfindung, auf deren Grundlage unsere Vorgänger, die Naturvölker, ihren Alltag aufbauten bzw. ihn hierdurch begründeten.

Soziokratie im Detail

Um das zu erreichen, sind grundlegende Verfahrensprinzipien vorgeschrieben, die die Individualität von Meinungen, Argumenten und Vorschlägen berücksichtigen sowie die Idealität der Gruppe im ständigen Bezug zur verbindenden Thematik belässt und herausfordert und somit gewährleistet, dass die Bearbeitung der Problematiken und die Erarbeitung von darauf abzielenden Lösungen in einer gemeinschaftlichen, für alle akzeptablen sowie zufriedenstellenden Beschlussfassung münden kann. Die Gruppenkonstellation ergibt sich aus der Art der Aufgabenstellung und bildet gleichzeitig ihre dynamische Basis, auf deren Grundlage alle Steuermechanismen im Sinne der Einigung angewendet werden können.

Somit ist Soziokratie im Kern als Bündnis Gleichgesinnter zu verstehen, die ein Team bilden, und in deren unbedingtem Interesse es liegt, Übereinstimmung und Gleichwertigkeit im Sinne der Entwicklung und Umsetzung von konstituierenden Anforderungen herbeizuführen sowie ihre Kräfte und Kompetenzen so zu bündeln, dass ein Problem gelöst, eine Aufgabe bewältigt oder eine Vision wahr werden kann.

Ein wichtiges und gleichzeitig probates Mittel, welches die Strategie von Kräfte- und Kompetenzbündelung unterstützt, ist die konstruktive Fehlerkultur. Anders, als in vielen anderen Entscheidungsprozessen, sind Fehler in der Soziokratie mehr oder weniger dynamische Messungen, die ein angebrachtes und notwendiges Verlassen des Zielkorridors anzeigen bzw. erforderlich machen können. Sie dienen als willkommene Rückmeldung und Orientierungshilfe, um wieder zurück „auf die Gleise zu kommen“. Fehler sind somit erlaubt, immer angemessen, wenn ihr Ursprung nicht verleugnet wird, und gehören unbedingt zum soziokratischen Prozess. Das heißt aber nicht, dass ungenau, "leger" oder fahrlässig entschieden werden soll, sondern einfach, dass Fehler nicht benutzt werden, um eine thematische oder personelle Abwertung vorzunehmen.

In der Soziokratie gibt es nicht die Möglichkeit der Stimmabgabe und der Stimmenthaltung, und das ist zugleich ihre größte Stärke gegenüber allen anderen Formen von Diskussionsrunden und Verhandlungsplattformen, in denen für eine Allgemeinheit Erfordernisse bzw. Argumente in Entscheidung ergehen müssen. Nicht minder kennzeichnend für die Kernstruktur von Soziokratie ist, dass keine Debatten, wie in demokratischen Konzepten, geführt werden, sondern es ist lediglich erforderlich, dass jeder, der an Veränderungen mitwirken möchte, seine jeweiligen Informationen und Argumente prägnant und nachvollziehbar vorträgt.

Innerhalb eines soziokratischen Prozesses ist dadurch jeder, der an diesem teilnimmt, unweigerlich mit dem, was sich aus ihm ergibt, voll und ganz verbunden, ohne einen Weg zu haben, sich davon während des Erörterungsprozesses oder später in irgendeiner Art und Weise distanzieren zu können. Verantwortlich hierfür sind die Grundwerte, die ein soziokratisches Verfahren autorisieren und dementsprechend kennzeichnen.

Diese lauten wie folgt:

- ***Gleichwertigkeit und umfassendes Partizipationsprinzip***
 - Hierdurch wird die horizontale Richtung und die gleiche Ebene repräsentiert, auf und in der sich alle im Interesse eigener und gemeinschaftlicher Ziele wiederfinden, um gemeinsam an Lösungen und Konzepten zu arbeiten.
- ***Die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen***
 - Sie ist verbürgt, im unbedingten Willen etwas zu verändern und dadurch an Entwicklungsprozessen im Sinne eines Gemeinschaftsentscheidendes direkt teilnehmen zu wollen.
- ***Gesamtgültiges und einstimmiges Moratorium***
 - Das bedeutet, den Konsent als einzige Form der Beschlussfassung anzuerkennen.
- ***Das Konsentprinzip***
 - Hierbei stellt nicht das „Ja“ zu einer Thematik, um einen Beschluss fassen zu können, das entscheidende Kriterium dar,

sondern das Ausbleiben von einem „schwerwiegenden Nein“.

- ***Argumentative Transparenz und thematischer Gemeinschaftswille***
 - Die Fähigkeit zu besitzen und anzuwenden, die eigenen Thesen der Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen und sie nicht als dogmatisches und egoistisches Credo zu positionieren, um sie so ihrer Kritik entziehen zu können.
- ***Spezifische Vermittlungskompetenz und Schwerpunktidentität***
 - Es soll darum gehen, themenbezogenen Umfang und faktische Tiefe zu erreichen, deren Nachvollziehbarkeit sich für jeden ergeben muss, um seine Bedenken erproben bzw. dahingehend in Bezug setzen zu können.
- ***Permanenz in der thematischen Erreichbarkeit***
 - Stellt sich dar in einem kontinuierlichen und barrierefreien Informationsfluss.
- ***Ethische Diskussionskultur und Disputationsarchitektur***
 - Basiert auf einem konkurrenzfreien, respektvollen und offenen Kommunikationsmilieu.

Im Rahmen dieses Kontextes bedeutet Diskussionskultur die gemeinschaftlich wie auch die gesellschaftlich verankerte Selbstverständlichkeit, Probleme auf der Grundlage ethischer und humanistischer Grundprämissen zu erörtern, um so den damit verbundenen progressiven Austausch verschiedener Meinungen und Ansichten herbeizuführen.

Disputationsarchitektur bezieht sich hingegen auf den Einfluss des verallgemeinerten und kritischen Verständnisses von Art und Weise, wie eine Diskussion konstruktiv und progressiv geführt wird, geführt werden kann oder muss. Gemeint sind daher also gewisse Regelkonstrukte, die in Momenten greifen, wenn Gefahr besteht, die Ebene der sachbezogenen wie der thematischen Argumentation zu verlassen und subjektiv gelagerte Emotionen drohen überhandzunehmen.

- **Emotionale und rationale Zugriffsrelevanz**
 - Erlebt sich in einer hohen Wahrnehmungspräsenz aller Argumente, bedingt durch das Wissen und den Vorsatz, die Entscheidung bzw. den Kontext mittragen zu müssen und vor allem zu wollen.

- **Konzentrische Datenbewegung**
 - Lässt sich erkennen in einem identischen Ausdehnungspotenzial und einer gleichgewichtigen Streuung aller Informationen, unabhängig ihres Gehalts, ihrer Richtung oder ihrer Abstammung.

- **Prioritätskontinuität und Wertetreue**
 - Die Erreichbarkeit einer Entscheidung bzw. eines Beschlusses soll nicht dadurch erzwungen werden, indem ethische, humanistische und soziale Grundwerte ignoriert werden bzw. ihre Rechtfertigung aufgehoben wird.

- **Thematische Professionalität**
 - Würdigt sich durch kompromisslose Fokussierung auf die Rationalität und die Sachbezogenheit der Fakten; Emotionen werden auf ein Minimum reduziert.

- **Keine künstlichen Autoritätsstrukturen**
 - Niemand steht über einem anderen.

Das dazu erforderliche, zugleich erprobteste aber nicht statisch festgeschriebene, aber in seiner Geometrie sowie in der Praxis immer wieder angewandte als auch bewährte Modell, in dem diese Grundsätze am effektivsten zur Umsetzung kommen können, ist die Kreisstruktur. Sie bildet den physischen Rahmen, die Analogie und das Symbol zu dem, was sie von Natur aus in der Lage ist vorzugeben, aber auch an individuellen Nutzungsvarianten ermöglicht. Sie ist die älteste und zugleich wirksamste Form des kooperativen und integralen Beisammenseins von Menschen, die um Lösungen und Verbesserungen ringen. Gleichzeitig können alle, die sich in dieser Versammlungsgeometrie zusammenfinden, die Gelegenheit nutzen, sich als ambitionierten Organismus zu begreifen, der dadurch in der

komfortablen Lage ist, sich kollektiv zu regulieren als auch anzuspornen und gleichermaßen zu denken und zu wirken.

In ihr werden alle relevanten Informationen gesammelt und einer entscheidungsfördernden Gewichtung zugeführt. Jeder muss seine Fakten, seine Kriterien und Argumente veröffentlichen und stichhaltig begründen, ohne die Verantwortung dafür an einen anderen abgeben zu können. In diesem Versammlungsmodell ist es unmöglich, ein Kreismitglied zu übergehen. Alles, was in ihm geschieht, hat den gleichen Weg zum Zentrum. Somit ergibt sich die beste Möglichkeit, dass Grundsatz- und Rahmenentscheidungen auf Kreisebene gleichwertig im Rahmen des Konsentprinzips getroffen werden können, also ohne „ein schwerwiegendes Nein“. Im Gegensatz zum Konsens, der besagt, dass grundsätzlich eine Zustimmung oder Übereinstimmung angestrebt wird und man dadurch einen Kompromissentscheid Tür und Tor öffnet, und das ist zugleich auch sein hervorstechendster Nachteil. Zusätzlich beherbergt der Konsens seinem Wesen nach eine verbindliche Endgültigkeit, die eine erneute Infragestellung oftmals kategorisch ausschließt.

Das „schwerwiegende Nein“ im Konsent beinhaltet übersehene Argumente oder Informationen, die hierdurch bedingt keiner Erörterung bzw. Würdigung zugeführt werden konnten und die Kreisteilnehmer sich infolgedessen nicht in der Lage sahen, die Informationen, die sich hinter und in dem „Nein“ verbargen bzw. kulminierten, in den Lösungsprozess einfließen zu lassen.

Dieser kleine, aber entscheidende Unterschied zwischen Konsent und Konsens, also das „schwerwiegende Nein“ bzw. dessen Ausbleiben, und alles was sich dahinter verbirgt, verdeutlicht zum einen die sympathische Forderung und die unumwundene Motivation, seitens des Konsents aktiv an der Hervorhebung einer strategisch umsetzbaren Vision mitzuwirken, indem sie in vollem Umfang mitgetragen wird; und zum anderen, den verschleierte Kompromiss seitens des Konsens, also den teilweisen emotionalen und rationalen Rückzug aus einer gemeinsamen Orientierung, weil die jeweiligen Argumente nicht dazu beitragen können bzw. konnten, das Optimum einer Entscheidung herbeizuführen, sondern lediglich in ihrer Tragweite abgemildert werden bzw. wurden.

Zusammenfassung – Soziokratie und ihre Grundprinzipien

SOZIOKRATIE

- ist ein Konzept, in der eine Gemeinschaft von Menschen mit gleicher Vision, auf der Basis des Konsents, alle ideologischen, intellektuellen und physischen Aspekte einer Vision, durch gleichberechtigtes und gleichwertiges Mittragen aller erlangten Entscheidungen zu einer durchdachten und somit machbaren Mission werden lassen;
- ist ein Organisationsmodell, bei der die Kreisebene das basisbildende Wirksamkeitspotenzial und das Erörterungsareal darstellt;
- erweitert die gewohnt lineare Struktur durch Hinzufügung einer Kreisstruktur;
- setzt die Lust am sozialen, gemeinschaftlich geprägten Experiment sowie anpassungsfähigen Idealismus und das Denken in Analogien in den Vordergrund;
- ist ein soziologisch-morphologischer Organismus;
- besitzt keine starre Struktur, ist selbstlernend, unbegrenzt adaptier- und erweiterbar;
- gibt jeden Kreisinvolverten die Aufgabe und Möglichkeit in die Hand, seine Präferenzen, gesponsert durch seine Erfahrungen und seine Interessen gelagerten Ambitionen sowie seine Initiative, voll umfänglich einzubringen, um das gemeinsame Ziel zu erreichen;
- schließt eine Kräfte monopolisierung durch eine autokratische Führerposition innerhalb einer Gemeinschaft (Organisation, Gremium, Versammlung usw.) kategorisch aus;
- bildet den umschließenden Rahmen, in dem der Ablaufprozess

von Leiten, Ausführen und Messen zum Tragen kommt und seine Kapazität adäquat entfalten kann;

- setzt voraus, dass ein angestrebter Beschluss im persönlichen Toleranzbereich eines jeden Teilnehmers des Kreises, im Hinblick auf das gemeinsame Ziel (Vision) liegen muss, damit er von jedem mitgetragen werden kann;
- ist der Inbegriff dafür, Entscheidungen (zum Beispiel Grundsatz- und Rahmenentscheidungen) im Konsent zu treffen, das heißt, keiner der Teilnehmer (Mitglieder) des Kreises hat ein „*schwerwiegendes Nein*“ bzw. „*einen schwerwiegenden und argumentativen Einwand*“ gegen die anvisierte Entscheidung.

Der Kreis als grundlegende Geometrie der Soziokratie

Die Soziokratie schöpft ihren Beginn und ihr Ende aus dem Kreis. Der Kreis an sich und die internen Prozeduren, die sein Gefüge rechtfertigen, und die er rechtfertigt, lebt und leben lässt durch ambitionierte, motivierte, kritische und tatkräftige Menschen, vereint dadurch, Kontroversen und Probleme zu lokalisieren, zu ordnen und hin zur kooperativen Einigung zu transportieren.

Somit ist der Kreis ein Werkzeug, ein personelles Aggregat, welches einen ethischen, humanistischen und konstruktiven Verhandlungs- und Entscheidungsraum umschließt und seine Bestimmung darin erfährt, dass der Fokus darauf gerichtet ist, ein Problem, eine Aufgabe oder eine Vision rational so zu integrieren, dass einer konsequenten und umfassenden Erörterung, Bearbeitung und Fixierung in Form einer Beschlussfassung auf horizontaler Ebene und durch respektvolles Zusammensein nichts im Wege steht.

Er kann in Bezug auf seine explizite Funktion auch in andere Linear- bzw. Kreisstrukturen als thematisches und funktionelles Element eingebunden oder selbst in weitere Kreise aufgespalten werden. Dazu ist es ohne Weiteres möglich, dass beispielsweise in einer schon existenten Organisationsstruktur, die in ihrer administrativen Anordnung klassisch hierarchisch und vertikal aufgestellt ist, die soziokratische Kreisstruktur als sekundierendes Implantat beigefügt wird. Das

bedeutet, unabhängig von ihrer Wichtigkeit und ihrer Verortung in einem Unternehmen, einem Verein oder ähnlichem, können Bereiche ganz oder teilweise in Kreisformationen transformiert werden, ohne die internen Abläufe der bestehenden linearen Organisationsstruktur grundsätzlich zu behindern oder gar zu gefährden.

Das ist möglich, weil der konstituierende Leitgedanke von Soziokratie nicht auf Dominanz, Verdrängung oder Zerstörung eines bestehenden Gefüges abzielt, sondern dazu beitragen soll, notwendige Veränderungen, Entwicklungen und Erfordernisse, die dem vorgeschaltet sind, nicht abstrakt für diejenigen geschehen zu lassen, die davon unmittelbar betroffen sind oder sein werden, sondern mit ihnen und vor allem durch sie, die dazu erforderlichen Konzepte zu generieren. Sie sind dann nicht nur in derartige soziokratische Prozesse involviert, sondern sie liefern auch die unerlässlichen Parameter als Kommentatoren und Initiatoren, die in einer für alle kooperativen und anspornenden Beschlussfassung ihren Widerhall finden.

Der Vorteil gegenüber einer autokratisch-linearen und administrativ-vertikalen Entscheidungshierarchie, in der oftmals nur eine Person oder eine Hand voll Personen die Befugnis innehaben, Entscheidungen treffen zu können, aber darüber hinaus oft nur sehr selten über entsprechend spezifische Kennziffern verfügen, die in eine Entscheidung mit daraus hervorgehender Tragweite einfließen müssen, liegt in der Teilhaberschaft derer, die mit der Umsetzung etwaiger Entscheidungen beauftragt oder durch sie maßgeblich tangiert werden. Das heißt, dass jemand, der an der Darlegung und Entwicklung bestimmter Istzustände und Ziele aktiv beteiligt war oder ist sowie für die Umsetzung mitverantwortlich zeichnet, eine gezielt solidarisch orientierte Identifikationskompetenz herausbildet, da es nicht nur mehr um die Belange einer externen Administration geht, sondern die gemeinsam vereinbarte Vision im Vordergrund steht.

Steuerung und Strategie des Kreisprozesses - Mentorin und Mentor

Damit die Kapazitäten des soziokratischen Kreises ihre volle Entfaltung erfahren und abgestimmt auf die Individualität der Gruppe, die sich in ihm zusammengefunden hat, ihre aktive Arbeit aufnehmen können, benötigt der Kreis ein unabdingbares Instrument zur Koordinierung

seiner Abläufe. Das diesbezügliche Instrumentarium verkörpert die Mediatorin bzw. der Mediator und deren konsistentes Wirken. In ihrer Funktion als Regulatoren, als entwicklungsbetonte und bewusst kompetente Kreismittler sowie themenbezogene Gesprächsleiter ebenso auch als Beteiligte selbst, die mit der engagierten Bereitschaft aller anderen Kreismitglieder ein Problem lösen oder eine Direktive umsetzen wollen, sind sie der Dreh- und Angelpunkt, an dem sich die gleichgesinnten Mitglieder der Kreisrunde orientieren. Sie bilden die kontrollierende Tangente zu jedem einzelnen und gleichbedeutend zu allen als Gemeinschaft, aber im besonderen zur Thematik; ihr spezielles Augenmerk richten sie dabei auf ihre Präsenz und Nachvollziehbarkeit.

Ihre eigene Grundhaltung in der Rolle als Gesprächsleiterin oder Gesprächsleiter ist dabei von herausragender Bedeutung. Der Gedanke an Fairness spielt dabei keine Rolle, da in diesem Kontext der Sinn von Fairness darauf abzielt, einen konsens- und nicht konsent-konformen Ausgleich zwischen den argumentativen Ansätzen bzw. Inhalten zu erzeugen. Des Weiteren darf ihnen nicht daran gelegen sein, einen beschwichtigenden Diskussionsverlauf so heraufzubeschwören, dass sich währenddessen kein Kreismitglied auf emotionaler Ebene benachteiligt fühlt, da dadurch die Gefahr besteht, dass die Kreismitglieder ihren Bezug zur Rationalität und zur Brisanz der thematischen Erörterung verlieren und zudem die nötige Distanz zwischen personeller Mediationsführung und den Kreismitgliedern eingebüßt wird.

Mediatorin bzw. Mediator befinden sich im „Zentrum“ des Geschehens, bilden praktisch den ordnenden Kern, von dem aus, wenn es notwendig erscheint, auch eine inspirierende Stimuli in die Gesprächsrunde hineinwirken kann, aber sie sind keine Regisseurinnen oder Regisseure, die sich als solches in der Position sehen könnten, ihre eigene Choreografie umzusetzen bzw. bewusst oder unbewusst das Tempo, den Inhalt des Meetings oder gar die Qualität bzw. Nachvollziehbarkeit von Argumenten der Kreismitglieder zu manipulieren.

Sie müssen sich unter allen Umständen bemühen, die notwendige Balance zwischen der Rationalität der Argumente und der „galoppierenden Aufdringlichkeit“ von Emotionen zu bewahren, und so, wie das für den gesamten Kreisprozess zutrifft, gilt das im besonderen gerade für sie. Gerade für sie deshalb, weil auch sie argumentierende

Kreismitglieder sind und somit direkt durch ihr Statement an der Entscheidungsfindung Beteiligung finden. Also müssen sie den anspruchsvollen Spagat zwischen inhaltlicher und praktischer Beteiligung in der Kreisrunde und der Funktion als Mediatorin bzw. Mediator in die Tat umsetzen können. Das stellt eine höhere Anforderung an den Menschen an sich als an seine jeweilige Position im soziologischen Kreisprozess.

Welche Anforderungen sind für die Mediation eines soziokratischen Kreises kennzeichnend?

Neben einem gereiften ethischen und humanistischen Bewusstsein und dem Wissen um die nötige Professionalität, die solch eine Aufgabe bzw. Position der Mediation erfordert, muss eine Gesprächsführerin bzw. ein Gesprächsführer bestimmte psychische und charakterliche Eigenschaften besitzen.

Das sind zum Beispiel:

- ***Vielfältige Erfahrungen und Praxisbewusstsein***
 - Sie sind wichtig, um über den thematischen Tellerrand schauen zu können, wenn es darauf ankommt, im Vorfeld progressiv kritisch die Folgen eines möglichen Verfahrensbeschlusses (Konsent) für andere Personen oder Bereiche des täglichen Lebens, die dadurch tangiert werden, zu beurteilen bzw. einschätzen zu können.
- ***Natürliche Autorität bzw. Respekt, eine für alle wahrnehmbare personelle Präsenz***
 - Sie wird in forcierten Momenten des Kreisprozesses zum Tragen kommen, wenn beispielsweise Emotionen drohen, die Sachbezogenheit zu eliminieren oder wenn es einem oder mehreren Teilnehmern eher darum gelegen ist, dominante Rängeleien auszutragen, als auf gleicher Ebene konstruktiv zu kooperieren. Dann ist es für die anderen Kreismitglieder sehr wichtig, auf jemanden positiv, rational und konsequent reagieren zu können, der von allen gleichermaßen als souveräne und zentrale Instanz und kontrollierende Persönlichkeit anerkannt wird.

- **Integrität**
 - Die Position der Gesprächsleitung erfordert nicht nur das Vorhandensein der dafür erforderlichen praxisorientierten Professionalität und ihrer Anerkennung durch die Kreismitglieder, sondern auch das konsistente Vertrauen in die Person an sich als eine gemeinschaftlich gleichwohl gesellschaftlich agierende Bezugsgröße mit herausragend individuellen und unmissverständlich empathischen Fähigkeiten.

- **Situationssensibilität und Handlungsstabilität**
 - Diese beiden Voraussetzungen äußern sich in einem komplexen Gespür und dem reflektierten „Gegensteuern können“ beim Aufkommen emotional gelagerter oder durch Antipathien hervorgerufene Interferenzen im Kreisgefüge, die die faktisch akzeptable Qualität der Argumente aus der Sphäre einer solidarisch ambitionierten Problembearbeitung oder Visionsstrategie an den Bereich einer unterschwellig aggressiven, abwertenden und diskriminierenden Unmöglichkeitsvorhersage auszuliefern drohen.

- **Klares, weitgefasstes und ethisches Weltbild**
 - Eine Mediatorin oder ein Mediator, die in ihren Auffassungen und Grundprinzipien keine konzeptionellen, kulturellen und Kritik ausschließenden Schranken etabliert haben, werden den Genuss und die sympathische Anstrengung der Kreismitglieder zugunsten der Erarbeitung von Machbarkeitsstrategien immer unangetastet lassen, was bedeutet, sie oder er werden der gegenseitigen argumentativen Befruchtung der Diskutanten nicht reglementierend im Wege stehen.

- **Interesse, Offenheit und Vorbehaltlosigkeit**
 - Das bedeutet, Freude am Probieren und Forschen in Richtung neuer Ansätze und Konzepte, welche zum Beispiel als unterstützende Impulse wirken können, im Moment des Nicht-Weiterwissens das Integrieren zusätzlicher Aspekte und die Ergänzung um weitere Komponenten ins Auge zu fassen oder mit unkonventioneller Denkakrobatik zu liebäugeln. Hierbei soll

jedoch stets das Augenmerk darauf gerichtet sein, abstrakte Konzepte auch in dieser Form belassen zu können, wenn sich zeigt, dass sich weder Aufwand noch Mühen im nachvollziehbaren Verhältnis zu den Ressourcen befinden würden, die dem Projekt, also der Vision, die notwendige Nachvollziehbarkeit bzw. Umsetzbarkeit verleihen.

- **Fundierte Kritikkompetenz**

- Das ist die vereinende Komponente zwischen Gesprächsleiterin bzw. Gesprächsleiter und der personellen Kreisrunde, erforderlich im Nehmen wie im Geben. Dies gilt zum Beispiel mit besonderer Konsequenz für die Mediatorin und den Mediator sowie für jedes Kreismitglied, wenn sie oder er, aufgefordert durch gerechtfertigte Kritik am Engagement, ihre oder seine Position und Zugehörigkeit in bzw. zur Kreisrunde freigeben muss und somit einbüßt. Auch wenn sie durch einen Konsentbeschluss mit der Mediation einer Kreisrunde betraut werden, ist ihnen nicht das Stigmata der Unantastbarkeit mitgegeben.

- **Emotionale Ausgeglichenheit, Geduld und Verlässlichkeit**

- Um den konsistenten, kontinuierlichen und überschauenden Blick auf das Ganze beibehalten zu können, bedarf es dieser drei getätigten Tugenden durch die Mediatorin bzw. den Mediator. Sie sind die Garanten für den energetisch ungehinderten Fluss und Interaktionen von Inspiration, Souveränität, Verstand, Sensibilität und Verantwortungsbewusstsein, die einer Vision, einem Projekt oder einem Problem aus seiner gleichermaßen theoretischen wie praktischen Situation heraus Wege eröffnet, die Sphäre der noch zu erprobenden, sinnbeladenen und theoretischen Bedeutung verlassen zu können, um sich im Ergebnis zu einer neuen gemeinschaftlichen als auch gesellschaftlichen Wertigkeit zu qualifizieren.

Diese Eigenschaften stellen keine Verbrüderung mit dem Idealbild eines geistigen und psychischen Menschen dar. Vielmehr sind sie eine Orientierungsgrundlage, anhand derer eine Kreisgruppe ihre Bevollmächtigte bzw. Bevollmächtigten für die Aufgabe der Gesprächsleitung/Mediation bestimmen kann. Zudem können sie ihre

eigenen Qualitäten in diesen Bezug setzen und so ermessen, wo genau sie sich demgegenüber inhaltlich wie auch praktisch mit ihren Charaktereigenschaften befinden.

Soziokratie – Demokratie

Demokratie ist in aller Munde und im Verständnis sowie im Zusammenhang von und mit Fortschritt in Richtung einer gerechten wie gleichzeitig humanistisch funktionierenden Gesellschaftsordnung als regulierendes Werkzeug des öffentlich-administrativen sowie des kulturell-dynamischen Zusammenlebens scheinbar nicht mehr wegzudenken. Dies mag bis zu einem gewissen Grad und unter vertretbaren Vorbehalten gerechtfertigt sein. Doch stellt sie nur ein Entwicklungsstadium dar, quasi eine Art von Behausung, in der durch sie geprägte Sozialitäten und Verhältnismäßigkeiten stattfinden bzw. ihren Widerhall finden.

Demokratie lebt aktuell davon, sich im praktischen Sinne in einer Gruppierung von thematisch und argumentativ angeordneten Fraktionen darzustellen, deren eigene Wichtigkeit und Interessen überbewertet und im Vordergrund positioniert sehr oft darin kulminieren, den oder die anderen als Widersacher bzw. Opposition zu kategorisieren, um sie oder ihn durch einen Mehrheitsbeschluss (Stimmenmehrheit) mit ihrer numerischen Unterzahl zu konfrontieren, so wie es im allgemeinpolitischen Tagesgeschehen gang und gäbe ist. Sie wird als die vorherrschendste Form der Beschlussfassung dadurch verunstaltet und missbraucht und ist somit dazu verdammt, als Zerrbild ihrer eigentlichen progressiven Qualitäten dahinzuvegetieren.

Hierbei wurde und wird Demokratie und ihre Eignungen instrumentalisiert, um eigene Ansprüche anderen gegenüber geltend zu machen und durchsetzen zu können. Als qualitative Vorstufe zur Soziokratie hält sie jedoch um einiges mehr bereit, als autoritätshungrigen Willen dem vereinigenden Konsent – wie er in der Soziokratie genannt wird – gegenüberzustellen. Wenn Demokratie richtig verstanden wird und dahingehend Anwendung findet, kann sie den Weg für Entscheidungen ebnen, die von spezifischen, sach- und fachbezogenen Gremien gefällt werden, da nur sie die nötige Erfahrung und Kenntnis besitzen, um so zum Beispiel die zu entlasten, von denen

sie zu diesem Zweck periodisch bzw. legislativ legitimiert worden sind.

In der Demokratie ist die hierfür unabdingbare Voraussetzung die Abgabe der eigenen Stimmrechte und der damit verbundenen Veränderungsmacht. Zugleich ist dies auch der größte konstruktive Schwachpunkt im demokratischen Schemata, da sie dem vorsätzlichen Verlust gleichkommt, einen berechtigten Einwand geltend zu machen oder ein Veto erheben zu können. Was bei demjenigen zurückbleibt, wenn er das an seine Person gebundene Stimmrecht und die Zuversicht, die sich damit verbindet, in ein anderes personelles Mandat übergehen lässt bzw. veräußert, ist nicht mehr als der jeweilige Schatten von Vertrauen, Hoffnung, Notwendigkeit und dem Zeitpunkt, der die Dringlichkeit und Unabwendbarkeit für Veränderungen kennzeichnet, die aber dann als Kopien ihresgleichen in nun anderen Händen erkennen lassen müssen, dass Veränderungen notwendig sind.

Wird dies aber von dem, der das fremde Stimmrecht übernommen hat, nicht in gleichem Maße so gesehen und als verbindlicher Vertrauensbeweis gewürdigt, und reiht er diesen an ihn gerichteten Belang des Stimmabgebers in sein sonstiges Tagesgeschäft ohne konforme Solidarität, sondern eher in allgemeiner Form mit ein, kann sich eine systembedingte Distanz herausbilden. Somit kann es geschehen, dass als Folge die an ihn gerichtete und übergebene Forderung zur Veränderung ihre Brisanz und Energie verliert, weil die dafür erforderliche emotionale Bezugsnähe und direkte Intention nicht mehr gegeben ist.

In der Demokratie übernimmt zudem die Stimmenmehrheit die Funktion eines exekutiven Richterspruchs, der sie gegen jede weitere, wenn auch noch so gerechtfertigte wie nachvollziehbare Kritik abkapselt bzw. sie ihr enthebt und die kritischen Bedenken somit in die Daseinsform eines lediglich kommentierenden Einwandes verbannt. Im soziokratischen Prozess dagegen bildet das Ergebnis eine auf gemeinschaftlicher Ebene erworbene thematische und faktische Übereinkunft, die gerade durch das Erforschen von Bedenken zustande gekommen ist, aber unabhängig von einer personellen Relevanz, durch die diese Kritik getragen wird.

Um der drohenden, aber leider auf demokratischer Ebene oft anzutreffenden Ausdünnung und Entfremdung des Verhältnisses

zwischen Intention und Umsetzung vorzubeugen, genügt es, wenn anstelle oder eskortierend zu einer demokratischen Prozedur ein soziokratisches Reglement in Anspruch genommen wird, da die Stimme, die Kraft, die Argumentation und die Lust am Veränderungsprozess beim Eigner der Intention verbleibt. Verantwortung findet dort statt, wo sie sich als Form der Qualitätssteigerung bzw. als Konsequenz zu einem Anliegen befinden muss.

Somit sind Soziokratie und deren Abläufe, die sie kennzeichnen, in ihrer Essenz eine dezidiertere und fortschrittlichere Kommunikations- und Entscheidungsstrategie als das demokratische Verfahrensmodell, mit neuen und andersartigen Anforderungen sowie Bedingungen an alle Akteure.