

Muster Regelwerk für Soziokratische Organisationen

>> Hinweise zur Verwendung:

Dieses Muster kann ein hilfreicher Ausgangspunkt sein, um damit angepasste Regelwerke für soziokratische Genossenschaften (GenSo), Vereine und andere Rechtspersonen zu entwerfen. Die **[markierten]** Stellen sind jedenfalls einzufüllen. Bitte machen Sie jedoch alle Änderungen ausgehend diesem Muster gegenüber den Mitgliedern des Unternehmens stets transparent. Einer erfolgreichen Einführung von Soziokratie geht ein Einführungsprozess voran, welcher durch CSE - Certified Sociocracy Experts begleitet werden sollte. Darüber hinaus ist empfohlen zur Gründung ggf. auch Unternehmensberater:innen und Jurist:innen hinzuzuziehen. Viel Erfolg!

Version 0.29

Dieses Werk ist lizenziert unter **CC - BY-SA**

Autor: [Florian Bauernfeind](#) aktuelle Version erhältlich
unter en:tribe.org/muster_regelwerk_skm



Regelwerk zur Anwendung von Soziokratie bei **[NAME DES UNTERNEHMENS]**

Dieses Regelwerk wurde gültig durch Beschluss der **[Generalversammlung]** am **[Datum]**.

Regelwerk zur Anwendung von Soziokratie bei [NAME DES UNTERNEHMENS]	2
Vorwort zur Soziokratische Kreisorganisation	2
1) Entscheidungsfindung und Beschlussfassung	3
2) Logbuch - Gedächtnis des Kreises	4
3) Unterscheidung von Grundsatz und Ausführung	4
4) Hierarchie der Kreise	4
5) Kreisziel und Domäne	5
6) Rollen im Kreis	5
o Leitung	5
o Delegierte	5
o Logbuch-Admin	6
o Gesprächsleitung	6
7) Offene Wahl	6
8) Dynamischer Prozess	6
9) Kreisversammlungen	7
o Agenda	7
o Beschlussfähigkeit	7
o Moderation	7
o Anzahl der Kreisversammlungen	7
10) Aufnahme von Mitgliedern zu einem Kreis	7
11) Entlassung aus einem Kreis oder einer Rolle	8
12) Konfliktlösung	8
13) Weiterentwicklung der Soziokratie im Unternehmen	9

Vorwort zur soziokratischen Kreisorganisation

Soziokratie ist ein Modell zur Mitbestimmung, um aktive Teilhabe und Mitverantwortung zu fördern und dabei effektive Selbstorganisation zu ermöglichen. Das diesem Regelwerk zugrunde liegende Modell ist die SKM



(Soziokratische-Kreisorganisations-Methode) nach Gerard Endenburg. Die Prinzipien der SKM sind:

- Entscheidungen im Konsent
- Organisation in Kreisen
- Doppelte Koppelung
- Offene Wahl

Das Unternehmen wird im Sinne einer **Soziokratischen Kreisorganisation** und deren Prinzipien geführt. Unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorgaben, der Satzung, den Geschäftsordnungen und aller Beschlüsse der **[Generalversammlung]**, regelt dieses Regelwerk die soziokratische Zusammenarbeit und Mitbestimmung innerhalb des Unternehmens. Dieses Regelwerk ist eine verbindliche Vorgabe und Grundlage für alle Kreise und deren Mitglieder.

1) Entscheidungsfindung und Beschlussfassung

- Entscheidungen in Kreisen werden prinzipiell mittels des Konsentprinzips getroffen. Konsent regiert somit die Beschlussfassung in allen Kreisen.
- Konsent bedeutet, dass alle anwesenden Mitglieder eines Kreises einen vorgeschlagenen Beschluss mittragen und daher ihren Konsent (deutsch: Einverständnis) geben.
- Ein Beschluss ist dann gültig, wenn keines der anwesenden Mitglieder einen *schwerwiegenden und begründeten Einwand im Sinne der gemeinsamen Ziele* äußert.
- Um punktuell auf ein anderes Verfahren zur Beschlussfassung zu wechseln, braucht es den Konsent aller anwesenden Mitglieder eines Kreises.
- Der Prozess der Entscheidungsfindung und Beschlussfassung wird durch kompetente soziokratische Moderation (Gesprächsleitung) sichergestellt.
- Entscheidungen sollen sich stets an den gemeinsamen Zielen orientieren und sicher genug sein, um den gemeinsamen Ziele förderlich zu sein, bzw. diesen nicht zu schaden.
- Schwerwiegende Einwände müssen im Hinblick auf die Erschwerung oder (Nicht-) Erreichung der gemeinsamen Ziele begründet werden, um die gemeinsame Lösungssuche zu ermöglichen.
- Ob ein Einwand schwerwiegend ist, entscheidet jedes Mitglied für sich und kann von anderen nicht aberkannt werden. Damit stellen wir sicher, dass kein Mitglied übergangen wird.
- Beschlüsse sind verbindlich für alle Mitglieder des Unternehmens, wenn der Beschluss eines Kreises im Rahmen seiner Domäne getroffen wurde.
- Ein Beschluss kann durch einen erneuten Beschluss im selben Kreis oder auch durch einen übergeordneten Kreis bzw. Organ aufgehoben werden.



Dieses Werk ist lizenziert unter CC - **BY-SA**

Autor: Florian Bauernfeind | entribe.org/muster_regelwerk_skm

2) Logbuch - Gedächtnis des Kreises

- Jeder Kreis führt ein Logbuch als Gedächtnis des Kreises, um seine Entscheidungen festzuhalten und diese für aktive Mitglieder transparent zu halten.
- Jeder Kreis stellt sicher, dass dieses Logbuch stets aktuell und für Mitglieder zugänglich ist. Möglichst durch eine extra dafür zuständige Rolle, die an ein Mitglied des Kreises vergeben wird.

3) Unterscheidung von Grundsatz und Ausführung

- Beschlüsse in Kreisversammlungen dienen vor allem dazu, die nötigen Grundsätze und Rahmen zu bestimmen, damit Ausführende genug Klarheit und Sicherheit haben, um auf Basis davon, ihre eigenen Entscheidungen in der Ausführung selbst treffen zu können.
- Zur Unterscheidung:
 - i) Kreisversammlungen (Governance):
 - (1) Grundlegende Entscheidungen, die nicht an Ausführende delegiert werden. Beispiele:
 - (a) Spielregeln
 - (b) Budget
 - (c) Rollen vergeben (wählen)
 - ii) Ausführung (Operational):
 - (1) Alle Entscheidungen in der Ausführung, die keines Kreisbeschlusses bedürfen, also von den ausführenden Personen im Rahmen ihrer Rollen, und gültigen Grundsatzentscheidungen/Policies, selbst getroffen werden können.
 - (2) Unter Einhaltung der geltenden Kreisbeschlüsse sind Kreismitglieder frei, sich in der Ausführung an der Zielerreichung auf ihre Weise zu beteiligen.

4) Hierarchie der Kreise

In der Hierarchie des Unternehmens ist **[die Generalversammlung]** das höchste Organ. Rechte, Pflichten und Rahmenbedingungen aller Organe sind in der Satzung sowie ggf. in zugehörigen Geschäftsordnungen geregelt. Der gewählte Vorstand ist Teil des Leitungskreises. Mit dem Leitungskreis abwärts beginnt die Sphäre der Soziokratie.

[Generalversammlung]

Leitungskreis (inkl. Vorstand)

Bereichskreise

Unterkreise



Dieses Werk ist lizenziert unter [CC - BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Autor: [Florian Bauernfeind](https://www.florianbauernfeind.com/) | entribe.org/muster_regelwerk_skm

...

- Der Leitungskreis (LK) bildet sich aus gewählten Vorstandsmitgliedern, den jeweiligen Leitungen und den Delegierten der Bereichskreise. Gibt es eine Geschäftsführung, ist diese ebenfalls Mitglied im LK.
- Der Leitungskreis kann nach Bedarf Unterkreise bilden, welche mittels dem Prinzip der doppelten Verknüpfung an den LK angebunden werden.
- Jeder dieser Kreise kann wiederum selbst Unterkreise innerhalb seiner eigenen Domäne bilden.
- Jeder Kreis wird somit durch den jeweils übergeordneten Kreis legitimiert.

5) Kreisziel und Domäne

- Jeder Kreis wird durch seinen übergeordneten Kreis legitimiert und mit Kreisziel und Domäne beauftragt.
- Das Kreisziel stellt den Daseinszweck eines Kreises innerhalb der Organisation dar.
 - i) Mission: Sorgt für...
 - ii) Angebot: konkrete Angebote/Dienstleistungen, die dieser Kreis anbietet
- Die Domäne eines Kreises beschreibt den autonomen Bereich und dessen Grenzen, innerhalb dessen der Kreis selbst verantwortlich ist und Entscheidungen für die Organisation treffen darf/soll.
- Das Kreisziel und seine Domäne sowie deren Abänderung brauchen einen Konsentbeschluss des übergeordneten Kreises.

6) Rollen im Kreis

- Leitung
 - i) Die Leitung eines Kreises wird top-down durch den jeweils übergeordneten Kreis bestimmt.
 - ii) Die Leitung eines Kreises sorgt für:
 - (1) die Leitung der Ausführung
 - (2) Fortschritt zur Erreichung des Kreisziels
 - (3) Verbindlichkeit zu geltenden Beschlüssen herstellen
 - (4) Aufbau und Arbeitsfähigkeit des Kreises
- Delegierte
 - i) Delegierte werden vom eigenen Kreis bottom-up als Mitglied in den nächsthöheren Kreis gewählt um:
 - (1) Perspektiven und Interessen des eigenen Kreises und seiner Mitglieder im nächsthöheren Kreis einzubringen,
 - (2) wichtige Informationen und Argumente zu ergänzen,
 - (3) gleichwertig mitzuentcheiden.



Dieses Werk ist lizenziert unter [CC - BY-SA](#)

Autor: [Florian Bauernfeind](#) | entribe.org/muster_regelwerk_skm

- ii) Delegierte können nicht gleichzeitig Kreisleitung desselben Kreises sein.
- **Logbuch-Admin**
 - i) Unterstützt den Kreis dabei, sein Logbuch zu führen und aktuell zu halten.
 - ii) Der Kreis kann bei Bedarf weitere Verantwortungen an diese Rolle vergeben: z.B. Agendasammlung und Terminorganisation der Kreisversammlungen.
- **Gesprächsleitung**
 - i) Sorgt für soziokratische Moderation der Kreisversammlungen.
 - ii) Diese Rolle kann auch rotieren oder von Mal zu Mal neu vergeben werden.
- **Weitere Rollen definieren**
 - i) Zur Erreichung seiner Kreisziele kann der Kreis auch eigene Rollen definieren und mittels Konsent / offener Wahl an Mitglieder vergeben.
 - ii) Mitglieder können prinzipiell auch mehrere Rollen einnehmen, ausgeschlossen sind jedoch Leitung und Delegierte desselben Kreises.

7) Offene Wahl

- Rollen/Funktionen werden mittels dem Prinzip "Offene Wahl" vergeben, dieses stellt sicher, dass eine Rolle nach offener Argumentation mittels Konsentbeschluss vergeben wird.
- Geschulte soziokratische Gesprächsleiter*innen leiten das Verfahren zur Vergabe per "Offener Wahl" an.
- Das Rollenprofil sollte vor der Vergabe vorliegen und z.B. folgendes enthalten:
 - i) Titel der Rolle
 - ii) Wofür ist diese Rolle verantwortlich - wofür sorgt sie
 - iii) Konkrete Aufgaben - ...
 - iv) Domäne beschreiben
 - v) Kriterien zur Wahl: z.B. Fähigkeiten
 - vi) Dauer bis zur Neuwahl
- Das Rollenprofil und die Entscheidung zur Vergabe an eine Person werden im Logbuch vermerkt.

8) Dynamischer Prozess

- Jeder Kreis stellt sicher, dass ein fortlaufender Prozess zur Erreichung seiner Ziele zur Anwendung kommt:



Dieses Werk ist lizenziert unter CC - [BY-SA](#)

Autor: [Florian Bauernfeind](#) | entribe.org/muster_regelwerk_skm

- i) Leiten
 - ii) Ausführen
 - iii) Messen
- Dadurch ist ein Nachsteuern des Kreises möglich und es kann auf geänderte Umstände oder neue Herausforderungen gut reagiert werden.
- Die Abstände der Kreisversammlungen sollen so gewählt sein bzw. angepasst werden, dass ein Nachsteuern möglich ist.

9) Kreisversammlungen

- Agenda
 - i) Jedes Mitglied eines Kreises erhält Zugang zur Agenda und ist angehalten, bei Bedarf eigene Punkte hinzuzufügen.
 - ii) Die Agenda wird bei jeder Kreisversammlung zu Beginn konsentiert.
 - iii) Bereits erfolgte Entscheidungen können auch ohne Ablaufdatum durch Mitglieder des Kreises erneut auf die Agenda gesetzt werden.
- Beschlussfähigkeit
 - i) Es müssen alle Mitglieder in die Terminfindung einbezogen und eingeladen werden.
 - ii) Die Einberufung bedarf [keiner besonderen Form].
 - iii) Kreise sind jedoch beschlussfähig, auch wenn nicht alle Mitglieder anwesend sind.
- Moderation
 - i) Der Prozess der Entscheidungsfindung und Beschlussfassung wird durch kompetente soziokratische Moderation (Gesprächsleitung) sichergestellt:
 - (1) intern durch eigene Mitglieder, oder
 - (2) extern durch kreisfremde Personen.
- Anzahl der Kreisversammlungen
 - i) Die Anzahl der regulären Kreisversammlungen soll das Minimum von [x / Jahr] nicht unterschreiten.

10) Aufnahme von Mitgliedern zu einem Kreis

- Der Kreis kümmert sich darum, dass seine Mitglieder das gemeinsame Ziel sowie die Bedingungen der gesamten Organisation und des entsprechenden Kreises ausreichend kennen und diese auch anerkennen und unterstützen möchten. Um Mitglied eines Kreises zu werden, bedarf



Dieses Werk ist lizenziert unter CC - [BY-SA](#)

Autor: [Florian Bauernfeind](#) | entribe.org/muster_regelwerk_skm

es einer formalen Aufnahme mittels Beschluss in einer Kreisversammlung dieses Kreises.

- Delegierte werden von untergeordneten Kreisen in den übergeordneten Kreis gewählt. Dazu bedarf es auch eines Konsent von dem übergeordneten Kreis zur Aufnahme.
- Personen, die nicht Mitglied eines Kreises sind, haben kein Mitbestimmungsrecht, außer es gibt vorab einen Konsentbeschluss dazu.
- Mitglieder können prinzipiell auch in mehreren Kreisen Mitglied sein.
- Die Aufnahme in einen Kreis begründet nicht automatisch eine Mitgliedschaft in der **Gesellschaft**, diese muss entsprechend der Regelung in der Satzung erfolgen.
- Die Aufnahme in einen Kreis begründet nicht automatisch eine arbeitsrechtliche Beschäftigung.

11) Entlassung aus einem Kreis oder einer Rolle

- Ist das Vertrauen in die Integrität oder Fähigkeit eines Mitglieds in Frage gestellt, sollten sich der Kreis und seine Mitglieder darum kümmern, dieses Vertrauen durch entsprechende Maßnahmen möglichst wiederherzustellen.
- Als letzte Konsequenz, wenn bisherige Maßnahmen nicht erfolgreich waren, ist es dem Kreis aber möglich, sich durch einen Kreisbeschluss von einer Person zu trennen, ohne dass diese Person auch selbst Konsent zu ihrer Entlassung geben muss. Dazu kann ggf. ein entsprechender Antrag auf die Agenda einer Kreisversammlung gesetzt werden.
- Einer zur Entlassung vorgeschlagenen Person sollte jedoch Gelegenheit zur Argumentation gegeben werden.
- Eine Entlassung aus einem Kreis oder einer Rolle ist keine Entlassung im arbeitsrechtlichen Sinne, dazu müssen die geltenden Gesetze beachtet werden. Ebenso ist die Mitgliedschaft in anderen Kreisen der Organisation nicht automatisch beendet.

12) Konfliktlösung

- Jeder Kreis kümmert sich um Bearbeitung und Lösung von Konflikten und nimmt bei Bedarf entsprechende Maßnahmen vor. Z.B.:
 - i) Temporären Hilfskreis bilden um Vorschlag zu entwickeln
 - ii) Delegieren eines Themas in einen nächsthöheren Kreis bzw. Organ
 - iii) Externe Moderation
 - iv) Soziokratische Entwicklungsgespräche
 - v) Mediation
 - vi) Internen Schlichtungsrat bilden
 - vii) Urabstimmung in der Generalversammlung



Dieses Werk ist lizenziert unter [CC - BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Autor: [Florian Bauernfeind](https://www.florianbauernfeind.com/) | entribe.org/muster_regelwerk_skm

13) Weiterentwicklung der Soziokratie im Unternehmen

- Zur nachhaltigen Entwicklung mit Soziokratie im Unternehmen ernennt der Leitungskreis eine Person oder bildet dazu einen Kreis, welcher sich als interne Support-Stelle für Soziokratie im Unternehmen kümmert.
 - i) Sorgt für interne Weiterbildungen, insbesondere für neue Mitglieder.
 - ii) Intervision und Coaching von Mitgliedern zur Soziokratie.
 - iii) Behält die Entwicklung des Unternehmens mit Soziokratie im Blick.
 - iv) Holt bei Bedarf externe Expertise ins Unternehmen (vorzugsweise CSE - Certified Sociocracy Experts).
 - Spätere Änderungen dieses Regelwerks werden erneut durch Beschluss **[der Generalversammlung]** wirksam.
-

Changelog:

- **0.28-0.29:** Seite 8 Punkt 10 - Entfernt: "Aufnahme von Mitgliedern im Kreis - Dazu bedarf es auch eines Konsent von dem übergeordneten Kreis zur Aufnahme." Begründung: Redundant, denn eine Delegierte kann auch später durch den Konsent der anderen entlassen werden, falls sie das Vertrauen verloren haben.



Dieses Werk ist lizenziert unter [CC - BY-SA](#)

Autor: [Florian Bauernfeind](#) | entribe.org/muster_regelwerk_skm