

# Modell für kooperatives Wirtschaften

Guide zu Genossenschaft & Soziokratie

# Vorwort

Wir konnten in den vergangenen Jahren beobachten, dass sowohl die Rechtsform Genossenschaft als auch Soziokratie mehr und mehr Popularität erlangen, während die Schnittmenge der handelnden Personen, die an beiden sehr interessiert sind, ebenfalls wächst. Die Vermutung war, dass GenSo, die Kombination von Genossenschaft & Soziokratie, viel Interesse weckt und Menschen auf dem Weg zum kooperativen Wirtschaften bestärken kann. Es gibt aber auch Herausforderungen und Besonderheiten, die wir mit diesem Guide beleuchten.

**Warum ausgerechnet Genossenschaft und Soziokratie kombinieren? Wie bringen wir gesetzliche Regelungen und soziokratische Ansprüche unter einen Hut? Welche Lösungen haben sich in der Praxis bewährt?**

Dieser Guide ist in erster Linie für Berater:innen, aber auch mit Blick auf interessierte Unternehmer:innen und Gründer:innen, denen wir Orientierung bieten und praktische Tipps vermitteln möchten.

Wir bedanken uns herzlich für die zahlreichen Rückmeldungen zu unseren Umfragen. Im Speziellen sagen wir „Danke“ bei den Interviewpartner:innen und den Expert:innen, die uns für persönliche Gespräche zur Verfügung gestanden sind und zwar bei Katja von der Bey, Markus Büch, Roland Ehry, Fritz Fessler, Gerd Ingo Janitschek, Barbara Pogacar, Christian Pomper, Alina Reinartz, Claudia Sacher, Simon Scholl, Karl Staudinger, Markus Stegellner und Barbara Strauch. Nicht zuletzt gilt der Dank auch den Fördergebern für die Unterstützung unserer Arbeit.

**Viel Freude beim Lesen und Erfolg in der Umsetzung, wünschen die vier Autor:innen:**

*Florian Bauernfeind, Marianne Gugler, Christof Baum und Sabine Colberg*



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden. 2022-1-AT01-KA210-VET-000081313 - GenSo: Genossenschaft und Soziokratie - ein innovatives Modell für kooperatives Entrepreneurship



**Creative Commons Lizenzvertrag** - Dieser Inhalt des Guides ist lizenziert unter der Creative Commons Lizenz BY-SA: Namensnennung und Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz.



Sicher. Kreislauffähig.  
Klimafreundlich.  
C2C Certified® SILBER by gugler\*  
drucksinn.at

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Grundsätzliches zu Genossenschaft und Soziokratie</b>	<b>4</b>
Wofür sind soziokratische Genossenschaften gut?	4
Für wen sind soziokratische Genossenschaften geeignet?	4
Rechtsform Genossenschaft	5
Prinzipien der Genossenschaft	7
Organe der Genossenschaft	8
Revision	10
Unterschiede zu anderen Rechtsformen	10
Vergleich zu Verein und GmbH	12
Soziokratie	14
Prinzipien der Soziokratie	16
Entscheiden mittels Konsentverfahren	17
Soziokratische Kreisstruktur	17
<b>So greifen Genossenschaft und Soziokratie ineinander</b>	<b>19</b>
GenSo - Organe und Kreise	19
Verankerung von Soziokratie in der Genossenschaft	24
Erfolgsfaktoren, Fragen und Antworten	26
Wie viele Mitglieder hat ein Kreis maximal?	27
Exkurs: Größe von Gruppen	27
Vorstand wählen?	28
Delegierte in den Vorstand?	28
Konsentmoderation in der GV?	29
Wahrung der kaufmännischen Sorgfalt	30
Was, wenn kein Konsent zustande kommt?	30
Was, wenn wir Soziokratie nicht verankern?	31
Mitunternehmerschaft	31
Beteiligung der Vielen	32
<b>So kommt es in die Welt</b>	<b>35</b>
Neugründung einer soziokratischen Genossenschaft	35
Einführung von Soziokratie in einer bestehenden Genossenschaft	38
Wie lange dauert das und was kostet es?	39
Resümee	40
Glossar	41
Linksammlung und Downloads	43

# Grundsätzliches zu Genossenschaft und Soziokratie

## Wofür sind soziokratische Genossenschaften gut?

Soziokratisch organisierte Genossenschaften sind ein idealer juristischer und organisatorischer Rahmen, um wirtschaftliche Tätigkeit gemeinwohlorientiert und im Sinne der Nachhaltigkeit gemeinsam umzusetzen. Wirtschaften bedeutet für uns, sinnstiftende Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen und passende Lösungen für aktuell drängende Problemstellungen anzubieten. Wir meinen hier zukunftsweisendes Handeln im Sinne einer in soziale und ökologische Rahmenbedingungen eingebetteten Ökonomie.

Genossenschaften sind alt aber gut. Sie wurden im 19. Jahrhundert entwickelt, um den Verwerfungen in dieser Zeit entgegenzuwirken. Heute ist diese Rechtsform durch unsere zunehmend vernetzte Gesellschaft und ein neues Wir-Bewusstsein wieder aktuell geworden. Die Wurzeln der Soziokratie reichen ebenfalls weit zurück und liegen in der Friedensbewegung um 1920 in Holland. Soziokratie vereint die Zielgerichtetheit der Linienstruktur mit der Fähigkeit, komplexe Fragestellungen in Kreisen auf Augenhöhe zu lösen.

## Für wen sind soziokratische Genossenschaften geeignet?

Die Kombination von Genossenschaft & Soziokratie (GenSo) eignet sich vor allem für Menschen, die große Ideen gemeinsam umsetzen wollen, die sie alleine nicht realisieren könnten. Es ermöglicht den rechtlichen und organisatorischen Zusammenschluss von Menschen, die gemeinsam für eine Idee eintreten. Durch die offene Mitgliederstruktur ist es sehr einfach, hinein und wieder herauszugehen. Ein weiterer Vorteil der Genossenschaft besteht darin, dass die Mitglieder nicht am Unternehmenswert beteiligt werden, sofern in der Satzung nicht etwas anderes bestimmt wird.

GenSo ist eine ideale Kombination für selbstverwaltete Unternehmen.

Insbesondere für Unternehmen, deren Mitarbeitende auch bereit sind Mitverantwortung zu übernehmen, bietet die Genossenschaft die Möglichkeit, diese auch zu Mitunternehmer:innen zu machen. Soziokratie bietet dazu noch das passende Organisationsmodell, um Mitarbeitende jeweils da, wo sie tätig sind, mit ans Steuer zu setzen, damit sie ihre Mitverantwortung in ihren jeweiligen Kreisen praktisch auch wahrnehmen können.

## 1. GRUNDSÄTZLICHES ZU GENSO

---

Das solidarische Miteigentum in der Genossenschaft und die Selbstorganisation und Mitentscheidung in der Soziokratischen Kreisorganisation führen zu einer starken Identifikation, Entfaltung von Potenzialen und Mitverantwortung der aktiven Mitglieder/Mitarbeitenden.

Gründer:innen, die ihr Unternehmen von Grund auf soziokratisch organisieren und führen möchten, finden in der Genossenschaft die dafür am besten geeignete Rechtsform.

Details siehe Rechtsformenvergleich ([Linksammlung](#)).

## Rechtsform Genossenschaft

Genossenschaften sind demokratische, offene, selbstverwaltete, wirtschaftliche Unternehmen mit dem Zweck, ihre Mitglieder zu fördern. Der Mensch steht im Mittelpunkt des ökonomischen Handelns und es werden die jeweils gemeinsamen Interessen und Ziele umgesetzt. Die Gemeinwohlorientierung ist bei Genossenschaften sozusagen in ihrer DNA verankert und verbindet damit das Streben nach ideellen UND wirtschaftlichen Zielen.

Üblicherweise werden Genossenschaften auf lokaler Ebene aus konkreten Lebensverhältnissen und spezifischem Bedarf der Menschen in ihrem Umfeld gegründet. Beispiele dafür sind Vermarktungsgenossenschaften für regionale Lebensmittel, Energiegenossenschaften zur Erzeugung erneuerbarer Energie, Produktivgenossenschaften mit passenden Arbeitsplätzen und vieles mehr. Die Mitglieder haben durch ihren Geschäftsanteil ein solidarisches Miteigentum und entscheiden gemeinsam über die Belange der Genossenschaft und zwar in der Regel mit Kopfstimmrecht.

Durch das förderwirtschaftliche Prinzip dienen die wirtschaftlichen Aktivitäten ihren Mitgliedern, die sowohl die Entscheider:innen als auch die Nutzer:innen im Unternehmen sind. Die Haftung der einzelnen Mitglieder ist idR laut Satzung auf die Höhe ihrer Einlage (Summe der jeweils gezeichneten Geschäftsanteile) beschränkt. In AT gibt es derzeit noch eine Nachschusspflicht bis zur Höhe dieser Einlage, das kann in DE ausgeschlossen werden.

Bei Ausscheiden erhalten die Mitglieder ihre Kapitaleinlage nominal zurück, abhängig von der Bilanz im Jahr des Ausscheidens, ohne Zugriff auf die Wertsteigerung und inneren Werte der Genossenschaft. Diese Regelungen machen diese Rechtsform erwiesenermaßen sehr langlebig und resilient gegen Krisen (vgl. RöBl 2008, Einzelwirtschaftliche Ziele in Wettstreit mit der gesellschaftlichen Verantwortung, Genossenschaftliche Schriftenreihe Bd. 14, S. 14-24).

### Genossenschaftsmitglieder vereinen drei Rollen:

- Entscheider:innen
- Nutzer:innen
- Kapitalgeber:innen

Gesetzliche Basis sind die Genossenschaftsgesetze, welche in AT und DE auf die Wurzeln von Friedrich Wilhelm Raiffeisen (Unterstützung der ländlichen Bevölkerung) und Hermann Schulze-Delitsch (Unterstützung der Gewerbetreibenden) zurückgehen und damit auch sehr ähnlich sind. Es geht dabei jeweils um die Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder (vgl. §1 Genossenschaftsgesetz AT/DE). In Deutschland wurden 2006 einige Anpassungen vorgenommen, die vor allem für kleine Genossenschaften Vereinfachungen gebracht und auch soziale und kulturelle Zwecke aufgenommen haben.

Die Genossenschaft ist eine juristische Person, die über ihre Organe handelt. Der Zusatz im Firmennamen ist eG oder eGen. Die Gründung erfolgt durch die Eintragung ins Firmenbuch/Genossenschaftsregister und dazu werden eine Satzung, ein vom Revisionsverband geprüfter Wirtschaftsplan sowie die Aufnahmezusage von einem Revisionsverband benötigt (Details siehe Kapitel 3). Jedes Mitglied tätigt eine Einlage und ist durch diesen Geschäftsanteil am Unternehmen beteiligt. Dieser kann ohne Zustimmung des Vorstandes nicht übertragen oder vererbt werden, wenn dies die Satzung vorsieht. In AT gibt es im Unterschied zur GmbH keine Mindestkörperschaftsteuer bezogen auf die Einlage.

Das Genossenschaftsrecht gibt die gesetzlichen Grundlagen vor, wobei es Gestaltungsspielraum in der Ausgestaltung einer Genossenschaft durch ihre Satzung und etwaige Geschäftsordnungen lässt.

Wenn sich Mitglieder aus mehreren europäischen Ländern zusammenschließen wollen, gibt es dafür die europäische Genossenschaft, die Societas Cooperativa Europaea (SCE). Diese haben wir im Rechtsformenvergleich auch angeführt, gehen aber hier nicht weiter darauf ein.

Details siehe Rechtsformenvergleich ([Linksammlung](#)).

### Prinzipien der Genossenschaft

- **Prinzip der Wertebindung** - Die klare Verankerung von solidarischen und gemeinwohlorientierten Werten hat eine starke identitätsbildende Wirkung nach innen und schafft hohe Akzeptanz nach außen.
- **Förderwirtschaftliches Prinzip** - Mitglieder können die Angebote der Genossenschaft für sich nutzen und damit tritt die Absicht einer Gewinnerzielung eher in den Hintergrund. Genossenschaften erbringen dadurch oft Leistungen, die von Konzernen und kapitalorientierten Unternehmen nicht bereitgestellt werden.
- **Identitätsprinzip** - Entscheidungsträger:innen sind auch die Leistungsempfänger:innen und damit sind Rollen, die am Markt sonst einander gegenüberstehen, bei der Genossenschaft vereint.
- **Demokratieprinzip** - Demokratische Regeln sind im Genossenschaftsgesetz festgelegt. Die Mitglieder haben ein Mitbestimmungsrecht in der Generalversammlung und wählen die Organe der Genossenschaft.
- **Transparenzprinzip** - Transparenz und Berichtspflichten sind zentral für gegenseitiges Vertrauen und die Mitverantwortung bei Entscheidungen.
- **Selbstverwaltung / Selbstorganschaft** - Mitglieder nehmen ihre Angelegenheiten im Rahmen der gesetzlichen Regelungen selber wahr und wählen aus ihrem Kreis die Funktionsträger:innen.
- **Kapitalneutralisierung** - Wer aussteigt, hat nur Anspruch auf das eingebrachte Kapital und damit werden spekulative Ansätze der Kapitalvermehrung vermieden. Erwirtschaftete Überschüsse können jedoch an die jeweiligen Mitglieder verteilt werden.
- **Offene Mitgliedschaft** - Im Unterschied zu anderen Personen- und Kapitalgesellschaften ist es sehr einfach, die Zahl der Mitglieder zu verändern. Ein- und Austritte werden völlig unkompliziert in einem Mitgliederregister festgehalten und benötigen keinen Notariatsakt.
- **Selbsthilfe und Selbstverantwortung** - Gegenseitige Unterstützung und Hilfe im Sinne einer Solidargemeinschaft und gemeinsame finanzielle und persönliche Beteiligung sowie je nach Haftungsform Deckung etwaiger Verluste. Damit werden miteinander Angebote in die Welt gebracht, die es sonst in der Form vielleicht nicht geben würde.

# Organe der Genossenschaft

## Die Generalversammlung (GV)

Die Generalversammlung ist die Versammlung aller Mitglieder und das höchste Organ einer Genossenschaft. Die ganz grundsätzlichen Entscheidungen über die Ausrichtung der Genossenschaft, ihre "Verfassung" in Form der Satzung, die formale Wahl der Vorstandsmitglieder sowie Jahresabschluss und Entlastung des Vorstands sind klar der (GV) zugewiesen. Ist in der Satzung nichts anderes geregelt, gilt üblicherweise das Kopfstimmrecht, dies bedeutet, alle Genossenschaftler:innen haben genau eine Stimme. Es können aber auch abweichende Regelungen z.B. mit gewichteten Stimmverhältnissen für unterschiedliche Mitgliedergruppen (Kurien) im Rahmen der gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen in der Satzung definiert sein. Dabei gilt aber stets, dass jedes Mitglied zumindest eine Stimme haben muss. Entscheidungen werden in der GV in der Regel mit einfacher Mehrheit getroffen. Alle Mitglieder sind einzuladen, jedoch kann bei großer Mitgliederanzahl in AT bestimmt werden, dass ab 500 Mitgliedern Abgeordnete für die GV gewählt werden, in DE ist dies erst ab 1.500 Mitgliedern möglich. Entscheidungen in der GV müssen den Vorgaben durch das Genossenschaftsgesetz, der Satzung und den Bestimmungen einer etwaigen Geschäftsordnung entsprechen.

## Der Vorstand (VST)

Beim Vorstand liegen laut Gesetz die Vertretung der Genossenschaft nach außen und die Geschäftsführungsverantwortung. Der VST ist ein Kollegialorgan, in dem jedes Mitglied auch für Fehler der anderen VST-Mitglieder haftbar gemacht werden kann. Der VST wird je nach Regelung in der Satzung von der Generalversammlung gewählt/beauftragt oder vom Aufsichtsrat (AR) bestellt. Der VST kann in AT aus einem Mitglied und in DE aus mindestens zwei Mitgliedern bestehen oder jeweils aus mehreren Mitgliedern. Bei mehreren VST-Mitgliedern sind nach dem Gesetz alle gemeinschaftlich zur Zeichnung befugt. Es kann in der Satzung aber auch anders geregelt werden, wie 4-Augenprinzip oder auch Einzelzeichnung. Bei mehreren Vorstandsmitgliedern kann es einen Vorsitz und eine Stellvertretung geben., die je nach Satzung selbst bestimmt oder von der GV eigens gewählt werden. Es kann aber auch einen Gesamtvorstand ohne Vorsitz geben. Üblicherweise wird innerhalb des VST eine sachliche Zuständigkeit vereinbart und schriftlich festgelegt.

Eine Besonderheit der Genossenschaft ist, dass ein Vorstand, der eine Gewerbeberechtigung besitzt, diese in die Genossenschaft auch ohne Anstellungsverhältnis einbringen kann (bei GmbH mindestens halbe Anstellung).

Meistens wird für den VST eine eigene Geschäftsordnung (GO) verfasst, die je nach Satzung

## 1. GRUNDSÄTZLICHES ZU GENSO

---

vom Gremium selbst und von der GV beschlossen wird. Eine Geschäftsordnung ist im Gesetz nicht verpflichtend verankert, jedoch empfehlenswert, damit nicht alles in der Satzung geregelt werden muss. Die Satzung ist komplizierter zu ändern.

### **Optional: Geschäftsführer:in (GF)**

Der VST kann eine oder auch mehrere Personen als Geschäftsführer:in bestellen. Zuständigkeiten und Befugnisse, welche Entscheidungen durch die GF selbst und welche vom VST zu treffen sind, kann jeweils in einer eigenen Geschäftsordnung geregelt werden. Eine GF enthebt den Vorstand zwar nicht von seiner geschäftsführenden Verantwortung, diese Funktion kann je nach Geschäftsfeld hilfreich sein, um im alltäglichen Geschäft schnell reagieren zu können. Die (GF) wird von einem Mitglied des VST gemacht. Das ist in DE verpflichtend und in AT empfohlen, nur kann in AT die GF auch von einem angestellten Mitglied oder sogar einem angestellten Nichtmitglied gemacht werden.

### **Der Aufsichtsrat (AR)**

Der Aufsichtsrat hat eine gesetzlich festgelegte, kontrollierende Funktion für den VST. Die Mitglieder im AR werden von der GV gewählt. In DE ist ein AR ab 20 Mitgliedern obligatorisch, in AT erst ab 40 dauerhaft angestellten Mitarbeiter:innen. Der AR hat in AT und DE aus mindestens 3 Mitgliedern zu bestehen und sie haben aus ihrem Kreis einen Vorsitz und eine Stellvertretung zu wählen, sofern die Satzung nicht die Wahl in der GV vorsieht. Ihre Aufgabe ist es, die Geschäftsführung des VST zu überwachen. In der Satzung kann auch festgelegt werden, dass der AR den VST wählt. Der VST ist dem AR berichtspflichtig und der AR wiederum hat der GV zu berichten. Üblicherweise wird eine eigene Geschäftsordnung (GO) für den Aufsichtsrat verfasst und von der GV beschlossen, eine solche ist jedoch gesetzlich nicht verpflichtend. Welche Beschlüsse des VST eine Zustimmung des AR benötigen und wie die Verfahren sind, wird in der jeweiligen GO festgelegt.

### **Optional: Beirat**

Der Beirat hat eine beratende Funktion, kann Empfehlungen aussprechen und hat keine Entscheidungsbefugnisse. Mitglieder eines Beirates haben im Unterschied zum AR keine gesetzlichen Haftungsverpflichtungen, wären aber den Mitgliedern nach innen verpflichtet, wenn aufgrund ihrer Handlungen ein Schaden entsteht. Eine Genossenschaft kann durch die freiwillige Einrichtung eines Beirats auch eine strukturelle Anbindung zur relevanten Umwelt und ihren Akteur:innen schaffen (z.B. Stakeholder-Vertreter:innen, Expert:innen, Dachverbände, Gemeindevertreter:innen). Insbesondere bei Unternehmen, die besonderen Bedarf an Fach-Know-how haben, kann z.B. die Einrichtung eines "Wissenschaftlichen Beirates" sehr hilfreich sein. Ein Beirat wird in der Regel von der GV gewählt und kann in der Satzung näher

## 1. GRUNDSÄTZLICHES ZU GENSO

---

beschrieben werden. Ein Beirat kann auch die strategische Ausrichtung und Aktivitäten der Gesellschaft reflektieren und als Resonanzraum oder Ideengeber fungieren.

### Revision

In AT/DE gibt es die Pflicht zur Revision, das ist eine Art Wirtschaftsprüfung, die von einem Genossenschaftsverband mindestens alle zwei Jahre gemacht wird. Wobei manche Verbände junge Genossenschaften in der ersten Zeit auch jährlich prüfen. Geregelt ist dies für AT im Genossenschaftsrevisionsgesetz, für DE im Genossenschaftsgesetz. Eine Verbandszugehörigkeit ist Voraussetzung für die Eintragung der Genossenschaft ins Firmenbuch/Genossenschaftsregister. Wobei in AT das Gericht eine Genossenschaft von der Verbandspflicht befreien kann, wenn ein Revisionsverband ein ausreichend begründetes Aufnahmeansuchen abgelehnt hat (AT: § 26 Abs. 1 GenRevG). In DE gibt es diese Regelung nicht und es braucht die Mitgliedschaft in einem Verband.

### Unterschiede zu anderen Rechtsformen

Neue Initiativen und Unternehmen stehen vor der Frage, welche der Rechtsform für ihr Vorhaben am besten geeignet ist. Ganz grundsätzlich gilt die Unterscheidung, ob ein Zusammenschluss vorwiegend ideelle Ziele verfolgt oder ob unternehmerische Aktivitäten im Mittelpunkt stehen. Für rein ideelles Engagement ohne Gewinnabsicht ist der Verein (eV steht für eingetragener Verein) die Rechtsform der Wahl. Er ist einfach zu gründen und verursacht geringe laufende Kosten. Für unternehmerische Aktivitäten stehen im Wesentlichen folgende Rechtsformen zur Verfügung:

- Offene Handelsgesellschaft (OHG) bzw. in AT Offene Gesellschaft (OG)
- Kommanditgesellschaft (KG)
- Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
- Unternehmungsgesellschaft, eine Art Mini-GmbH in DE (UG)
- Aktiengesellschaft (AG)
- eingetragene Genossenschaft (eG)

## 1. GRUNDSÄTZLICHES ZU GENSO

---

Einige der grundlegenden Fragen für die Wahl einer Rechtsform sind die Eigentümerstruktur, die Haftung und bei Kapitalgesellschaften die Möglichkeiten der Kapitalverwertung:

<b>geschlossene Struktur</b>	versus	<b>offene Struktur</b>
OHG/OG, KG, GmbH, UG		AG, eG

Während sich bei Unternehmen mit geschlossenen Strukturen die Gesellschafter:innen zusammenschließen, um ihre Unternehmensidee zu verfolgen und diese in selbiger Konstellation zu steuern und zu entscheiden, hängen in der eG/AG grundsätzliche Entscheidungen wie Führungspersonen und Gewinnverwendung von den jeweiligen aktuell stimmberechtigten Mitgliedern der eG / Aktionär:innen der AG ab. Ein- und Austritte sind in einer Gesellschaft mit offener Struktur einfacher und leichter geregelt.

<b>unbeschränkte Haftung</b>	versus	<b>beschränkte Haftung</b>
OHG/OG, KG (Komplementär)		KG (Kommanditist), GmbH, UG, AG, eG

Für Unternehmen ohne Haftungsbeschränkung stehen Rechtsformen wie Offene (Handels-) Gesellschaft OHG/OG und die Kommanditgesellschaft KG zur Verfügung, die Gesellschafter und Komplementäre der KG haften solidarisch mit dem Privatvermögen (die Kommanditisten der KG haften nur mit ihrer Einlage). Unternehmen mit Haftungsbeschränkung sind die Genossenschaft eG und die Kapitalgesellschaften Gesellschaft mit beschränkter Haftung GmbH, Unternehmergesellschaft UG, Aktiengesellschaft AG sowie verschiedene Mischformen. Sie haften jeweils mit der Einlage und haben teilweise eine beschränkte Nachschusspflicht.

<b>Shareholder Value</b>	versus	<b>Member Value</b>
GmbH, UG, AG		eG

Die Mitglieder/Gesellschafter:innen der GmbH, UG, AG und eG machen eine Kapitaleinlage, treffen die grundlegenden Entscheidungen und können bei entsprechender vertraglicher Regelung auch einen Teil der Gewinne ausschütten. Während bei GmbH, UG und AG Gesellschafter:innen/Aktionär:innen Anspruch auf den jeweiligen Verkehrswert ihrer Anteile haben (shareholder value), geht es bei der eG um die Förderung der Mitglieder (member value). Durch den Geschäftsanteil haben Mitglieder der Genossenschaft Anspruch auf die jeweiligen Leistungen ihrer Genossenschaft und bei Austritt keinen Anspruch auf den Wertzuwachs.

### Vergleich zu Verein und GmbH

Da die Genossenschaft sowohl ideelle als auch ökonomische Ausrichtung hat, kann sie zwischen dem Verein und der GmbH eingeordnet werden. Nachfolgend beschreiben wir kurz diese beiden Rechtsformen und vergleichen sie mit der soziokratischen Genossenschaft in Bezug auf die für uns so wesentlichen Kriterien Miteigentum und Mitbestimmung.

#### **Eingetragener Verein (eV)**

Der Verein ist ein Zusammenschluss von Mitgliedern, die gemeinsam ideelle Ziele verfolgen. Im Unterschied zur eG sind eV nicht für unternehmerische Tätigkeiten geeignet. Erzielte Erträge sind im Sinn des Vereinszweckes zu verwenden. Er kann zwar auch gewerblichen Tätigkeiten nachgehen, darf jedoch nicht ausschließlich oder überwiegend wirtschaftliche Interessen verfolgen. Vereine bekommen leichter öffentliche Förderungen und haben es mitunter schwerer, Finanzmittel von Banken zu bekommen. Sie sind im Vereinsregister eingetragen und scheinen nicht im Firmenbuch auf. In der Regel ist ein Verein gemeinnützig, die entsprechenden Kriterien dazu sind im Wesentlichen im Steuerrecht definiert.

So wie auch in der eG ist der eV eine juristische Person, die über ihre Organe tätig ist. Die Mitgliederversammlung (analog zu GV) wählt einen VST für die Vertretung nach außen. Entscheidungen fallen in der Regel mit einfacher Mehrheit, es können aber auch andere Quoren in den Statuten festgelegt werden. Der eV hat ebenso wie die eG eine offene Mitgliederstruktur und führt ein Mitgliederregister.

Eine Mitgliedschaft in einem eV begründet jedoch kein Miteigentum. In der Regel fördern eV die Allgemeinheit und bei Auflösung fällt das Vermögen einem anderen Verein mit einem ähnlichen ideellen Zweck zu. Gehaftet wird mit dem Vereinsvermögen und Mitglieder haften nicht für etwaige Schulden des Vereins.

Die Mitbestimmung in eV ist demokratisch geregelt und ebenfalls gut mit der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode kombinierbar. In AT/DE gibt es bereits eine Vielzahl von soziokratischen Vereinen, welche die Soziokratische Kreisorganisationsmethode auch in Statuten und Geschäftsordnung verankert haben.

#### **Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)**

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung ist eine Kapitalgesellschaft mit dem Ziel der Kapitalverwertung und verfolgt in der Regel wirtschaftliche Zwecke. Es gibt allerdings auch eine gemeinnützige GmbH, die der Allgemeinheit dient.

## 1. GRUNDSÄTZLICHES ZU GENSO

---

Die Gründung erfolgt durch die Eintragung ins Firmenbuch/Handelsregister. Dafür wird ein notarieller Gesellschaftsvertrag benötigt. Im Unterschied zur eG ist die Vorlage eines Wirtschaftsplans zur Eintragung nicht notwendig. Die GmbH kann sowohl von einer Person als auch von mehreren Personen gegründet werden, wobei jede Veränderung notariatspflichtig ist. Die Gesellschafter:innen teilen sich die Einzahlung des Mindeststammkapitals. In AT gibt es eine Mindestkörperschaftsteuer bezogen auf dieses Stammkapital, welche unabhängig von einem erzielten Gewinn zu zahlen ist. In DE gibt es dazu keine Regelung. Details siehe Rechtsformenvergleich ([Linksammlung](#)).

Im Unterschied zur eG kann ein Anteil an einer GmbH auch verkauft oder vererbt werden (notariatspflichtig). Bei Austritt hat der/die Gesellschafter:in Anspruch auf den jeweils aktuellen Verkehrswert seines/ihres Anteils. Damit kann ein:e Gesellschafter:in das eingebrachte Kapital erheblich vermehren. Wertsteigerungen kommen den Aussteigenden zugute und sind von den übernehmenden Gesellschafter:innen zu zahlen. Dies kann zu Streitigkeiten zwischen den Gesellschafter:innen hinsichtlich der Wertberechnung führen und macht damit die GmbH mitunter weniger langlebig als die eG.

Die GmbH ist ebenfalls eine juristische Person, die über ihre Organe handelt. Die Generalversammlung/Gesellschafterversammlung bestellt eine Geschäftsführung für die Vertretung nach außen. Die Geschäftsführung kann von einem/einer Angestellten oder einem/einer Gesellschafter:in übernommen werden.

Das Eigentum liegt bei den Gesellschafter:innen und sie haften mit der Höhe ihrer Stammeinlage. In AT ist im Insolvenzfall und Ablehnung des Verfahrens mangels Masse zusätzlich die Zahlung von bis zu EUR 4.000,- für Gesellschafter:in und Geschäftsführer:innen verpflichtend. (§ 72a Insolvenzverordnung AT, Fassung vom 27.07.2023)

Im Unterschied zur eG hat die GmbH einen geschlossenen Gesellschafter:innenkreis und die Mitbestimmung in der Generalversammlung/Gesellschafterversammlung richtet sich zwingend nach dem Kapitalanteil der Gesellschafter:innen. Bei Gleichverteilung der Stammeinlage wäre auch das Stimmrecht gleich verteilt. Abwärts der Geschäftsführung kann auch in einer GmbH die Soziokratische Kreisorganisationsmethode implementiert und gelebt werden.

Details siehe Rechtsformenvergleich ([Linksammlung](#)).

### Soziokratie

Die Soziokratische Kreisorganisationsmethode (SKM) wurde von Gerard Endenburg (NL) entwickelt, der als Ingenieur in der Elektronik und Spezialist für Kybernetik in den 1970er Jahren die Produktionsfirma seiner Familie übernahm. Mit diesem neuen Modell von Management und Führung wollte er die Probleme traditioneller Managementansätze lösen und die konstruktive Zusammenarbeit im Unternehmen fördern.

Heute ist die SKM weltweit in vielen Arten von Organisationen im Einsatz und hilft engagierten Menschen, ihre gemeinsamen Ziele auf Basis von **Mitbestimmung** und mittels effektiver **Selbstorganisation** zu erreichen.

Zentrales Element sind Kreise, das sind leitungsgebende Gremien, die hierarchisch aufeinander aufbauen und auf die Verantwortung und Macht im Unternehmen auf Basis von Gleichwertigkeit verteilt werden. Die jeweiligen Entscheidungsstrukturen und Prozesse dafür werden klar geregelt.

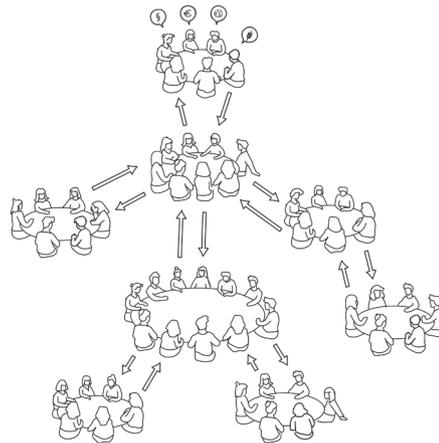


Illustration Daniel Ornetzeder

Im Vergleich einerseits zur Basisdemokratie, wo die Mitbestimmung der Basis (alle Mitglieder) ein hoher Wert ist, und andererseits zur hierarchischen Linienstruktur, bei der einzelne Personen mit Autorität schnelle Entscheidungen top-down treffen können, ist die SKM ein Hybrid, welches die Vorteile beider auf praktische Weise verbindet.

# Soziokratie

socius (Verbündete) und kratein (regieren)

## SKM - Soziokratische Kreisorganisations Methode

SKM ist ein fundiertes Organisationsmodell für Unternehmen und Organisationen aller Art, welche effektive Zusammenarbeit auf Augenhöhe erreichen möchten. Die SKM-Prinzipien weisen einen Weg um partizipative Entscheidungsstrukturen aufzubauen und Selbstorganisation zu ermöglichen.

## 4 Basis-Prinzipien



### 1. Bildformung

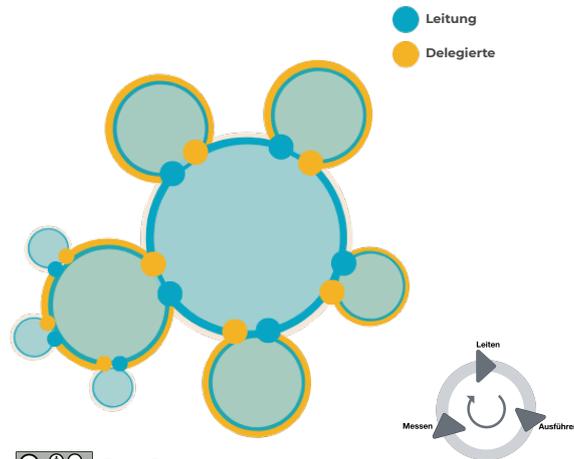
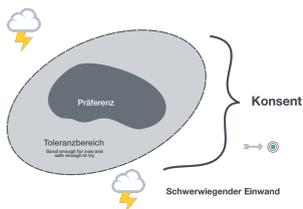
Vorschlag einbringen und Verständnisfragen klären

### 2. Meinungsbildung

Offene Argumentation in Runden

### 3. Beschlussfassung

Meinungen integrieren und Vorschlag zum Konsent stellen



Florian Bauernfeind

### Prinzipien der Soziokratie

**Grundprinzip ist der Konsent** - Entscheidungen in Kreisen sind dann gültig, wenn keines der Kreismitglieder einen schwerwiegenden Einwand im Sinne der gemeinsamen Ziele hat. Durch die fachgerechte Anwendung von Konsentmoderation sind diese Prozesse in Kreisversammlungen in der Regel effektiver und befriedigender für alle Beteiligten, da alle im Kreis gehört werden und niemand übergangen wird. Entscheidungen werden mitgetragen und es werden keine Verlierer:innen geschaffen. Jedes Mitglied eines Kreises hat das Recht, eigene Themen und ggf. Beschlussvorschläge selbst auf die Agenda seines Kreises zu setzen und dort auch mitzubestimmen. Somit erzeugen wir echte Mitverantwortung für das Gelingen der gemeinsamen Ziele.

**Organisation in Kreisen** - Kreise treffen innerhalb ihrer Domäne und dessen Grenzen autonom Grundsatzentscheidungen. Es gibt in der Regel einen geschäftsführenden Leitungskreis, der wiederum je nach Ziel und Tätigkeit der Organisation verschiedene Bereichskreise darunter bilden kann. Diese können je nach Erfordernis z.B. nach funktionalen Verrichtungen oder nach Divisionen (Sparten, Regionen) gegliedert sein. Die Kreise haben definierte und mit dem übergeordneten Kreis abgestimmte Ziele und Angebote und insbesondere eine eigene Domäne, also einen definierten Bereich, innerhalb dessen der Kreis im Sinne der Gesamtorganisation und im Rahmen übergeordneter Bestimmungen selbst entscheiden und steuern kann. Jeder Kreis kann bei Bedarf wiederum Subkreise bilden.

**Doppelte Koppelung** - Leitungen werden top-down aus dem übergeordneten Kreis gewählt. Delegierte werden bottom-up aus dem eigenen Kreis in den nächsthöheren Kreis gewählt. Damit wird das kollektive Steuern auf Basis von Feedback und Gleichwertigkeit über mehrere Kreise und Ebenen hinweg möglich

**Offene Wahl** - Wesentliche Funktionen/Rollen werden im Kreis nach dem Vorschlagsprinzip durch offene Argumentation und im Konsent vergeben. Im Fokus stehen die Fähigkeiten und gesuchten Qualitäten, die mit einer bestimmten Funktion verbunden sind und von den jeweiligen Mitgliedern des Kreises bei ihrem Vorschlag beschrieben werden.

**Grundsatz vs. Ausführung** - Gemeinsame Ziele, Spielregeln und andere grundlegende Entscheidungen werden in Kreisversammlungen mittels Konsentmoderation getroffen. Operative Entscheidungen werden hingegen möglichst von den Mitgliedern in ihren unterschiedlichen Rollen im Rahmen der bereits definierten Vorgaben in der Ausführung selbst getroffen.

### Entscheiden mittels Konsentverfahren

Konsentmoderation stellt sicher, dass alle Mitglieder im Kreis gehört werden und niemand übergangen wird. Bedenken zur Verbesserung der Entscheidung können integriert werden. Alle Kreismitglieder tragen die Entscheidung mit.

#### Das Verfahren zur Konsentmoderation von Entscheidungen in 3 Phasen:

##### A) Bildformung

Ein Antrag wird eingebracht

Welche Informationen braucht es noch - Fragen und Antworten

##### B) Meinungsbildung

Argumentationen und Meinungen rundum im Kreis (etwa zwei Runden)

##### C) Beschlussfassung

Bedenken und Meinungen werden in den Beschlussvorschlag integriert

Alle Mitglieder im Kreis werden um Konsent oder andernfalls um Einwände gefragt

Wenn es keine schwerwiegenden Einwände gibt, ist der Beschluss getroffen (entspricht einer einstimmigen Entscheidung). Gibt es schwerwiegende Einwände, werden diese argumentiert und es muss weiter nach einer geeigneten Lösung gesucht werden.

### Soziokratische Kreisstruktur

#### Topkreis (TK)

In der SKM ist der Topkreis das höchste Gremium, welches die Leitung des LK wählt und diesen mit der Geschäftsführung beauftragt. Der TK hat auch die Funktion dafür zu sorgen, dass das Unternehmen seinem Sinn und Zweck gemäß Satzung treu ist und am richtigen Pfad bleibt. Des Weiteren kann der TK zur gegenseitigen Einflussnahme eine Verbindung zur relevanten Umwelt des Unternehmens herstellen. Die Vision von Endenburg ist ein Netzwerk an Organisationen, welche jeweils durch ihren TK vernetzt sind. Ein TK tagt weniger oft und delegiert das operative Geschäft an den LK. Mitglieder des TK sind in der SKM üblicherweise:

## 1. GRUNDSÄTZLICHES ZU GENSO

---

- Personen aus dem relevanten Umfeld der Organisation, z.B. Branchenvertreter:innen aus Dachverbänden
- Expert:innen (für z.B. Finanzen, Recht, Soziales, Branche)
- Leitung und Delegierte des Leitungskreises

### **Leitungskreis (LK)**

In der SKM ist der Leitungskreis, auch "Allgemeiner Kreis" genannt, jener Kreis, der das Unternehmen aktiv managt. Der LK kann nach Bedarf Bereichskreise, auch Arbeitskreise oder Abteilungskreise genannt, bilden, um Teile der Verantwortung und Aufgaben zu delegieren. Diese Kreise werden mit dem Prinzip der doppelten Verknüpfung an den LK angebunden. Der LK setzt sich aus den jeweiligen Leitungen und den Delegierten seiner Bereichskreise zusammen.

### **Bereichskreise (BK) und Subkreise**

Der spezifische Zweck und die Domäne eines Kreises, innerhalb dessen dieser selbstorganisiert arbeiten soll, ist mit dem jeweils übergeordneten Kreis abgestimmt. Die Leitung wird jeweils durch den übergeordneten Kreis gewählt/beauftragt. Jeder Kreis wählt Delegierte in den übergeordneten Kreis. Innerhalb ihrer Domäne treffen Kreise ihre Entscheidungen autonom. Jeder dieser Kreise kann wiederum selbst Subkreise innerhalb seiner eigenen Domäne bilden. Jeder Kreis wird somit durch den jeweils übergeordneten Kreis legitimiert.

### **Rollen**

Jeder Kreis kann darüber hinaus bei Bedarf Rollen/Funktionen definieren, um bestimmte Aufgaben und Verantwortungen an einzelne Personen zu vergeben. Jeder Kreis kann bei Bedarf ausführende Teams beauftragen. Diese benötigen keine doppelte Koppelung und treffen ausschließlich Entscheidungen in der Ausführung im Rahmen der geltenden Grundsätze/Policy.

### **Hilfskreise (HK)**

Hilfskreise sind temporäre Kreise ohne eigene Domäne, welche das Ziel haben, einen geeigneten Beschlussvorschlag zu entwickeln, der später in einem der Kreise beschlossen werden kann. Dazu können Personen aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens oder auch Externe eingeladen werden. Ein HK wird von einem der bestehenden Kreise beauftragt und dazu auch eine Leitung bestimmt, die sich darum sorgt, dass der HK tätig wird.

# So greifen Genossenschaft und Soziokratie ineinander

Folgend zeigen wir Möglichkeiten aus der Praxis und geben Empfehlungen, um unternehmerisches Handeln innerhalb des Rechtsrahmens einer Genossenschaft mit der soziokratischen Kreisorganisationsmethode (SKM) zu kombinieren.

## GenSo - Organe und Kreise

### Generalversammlung (GV)

Die GV ist das oberste Organ der Genossenschaft und unterscheidet sich bei GenSo nicht wesentlich von einer üblichen GV in Genossenschaften. Bei kleinerer Mitgliederanzahl (siehe unten Mikro und Meso) wäre die Beschlussfassung mittels Konsentverfahren praktisch noch möglich, aber prinzipiell gilt hier das Kopfstimmrecht mit einfacher Mehrheit, sofern nicht anders geregelt. Siehe F&A.

### Aufsichtsrat (AR)

Der Aufsichtsrat ist bei GenSo ein Kreis mit eigener Domäne, welche in Satzung und ggf. GO geregelt ist, allerdings ohne Koppelung an den LK, da er in seiner Kontrollfunktion unabhängig vom Vorstand/LK sein muss. Ein AR ist ab bestimmten Merkmalen verpflichtend und kann auch freiwillig eingerichtet werden. (Details siehe Kapitel 1). AR-Entscheidungen werden bei GenSo im Konsent getroffen und sind in einem AR-Protokoll festzuhalten. Welche Beschlüsse des Vorstandes eine Zustimmung des AR benötigen und wie die Verfahren sind, wird in der jeweiligen GO festgelegt.

### Kein Soziokratischer Topkreis (TK)

Die Funktionen eines soziokratischen Topkreises verteilen sich bei GenSo auf die üblichen Organen einer Genossenschaft wie GV, VST, AR und Beirat. Um es nicht zu kompliziert zu machen, empfehlen wir auf einen extra TK gänzlich zu verzichten und die verpflichtenden Organe der Genossenschaft zu nutzen sowie ggf. auch einen Beirat einzurichten.

### Vorstand (VST)

In einer soziokratisch organisierten Genossenschaft handelt es sich beim Vorstand intern um um eine verpflichtende Funktion innerhalb des Leitungskreises, im Sinn von Firmen-

## 2. SO GREIFEN GENO UND SOZIOKRATIE INEINANDER

mässiger Zeichnung und Vertretung nach außen. Alle Vorstandsmitglieder werden bei GenSo sogleich Mitglieder im LK, um ihre Verantwortung dort auszuüben und tragfähige Entscheidungen mithilfe der anderen LK-Mitglieder (Delegierte) in den Kreisversammlungen des LK zu treffen und in den Vorstandsprotokollen festzuhalten.

### **Soziokratischer Leitungskreis (LK inkl. Vorstand)**

Ab dieser Ebene einer Genossenschaft beginnt die Sphäre, innerhalb derer Soziokratie umfänglich gelebt wird. Mitglieder des LK sind alle Vorstandsmitglieder, Leitungen und Delegierte der Bereichskreise. Sinngemäß ist der/die Vorsitzende des Vorstands sogleich die Leitung des LK. Der LK ist der höchste Kreis des Unternehmens unterhalb der GV und trifft seine Entscheidungen im Konsent, um gemeinsam tragfähige Entscheidungen zu treffen. In all seinen Entscheidungen und seinem Handeln muss der LK die übergeordneten Vorgaben z.B. durch Satzung, GO und sonstige Beschlüsse der GV befolgen. Bei Bedarf können auch die von den Bereichskreisen in den LK entsandten Delegierten durch die GV in den Vorstand gewählt werden, in diesem Fall wäre dann der gesamte LK zeichnungs- und vertretungsbefugt.

### **Geschäftsführer:in**

Es kann ein/eine Geschäftsführer:in bestellt werden, diese/r soll im Sinne der Soziokratie jedenfalls Mitglied im Leitungskreis sein. In DE muss eine Geschäftsführung immer auch im Vorstand sein. In AT kann sie entweder Vorstand oder auch nur angestellt sein und das auch unabhängig von einer eventuellen Mitgliedschaft. Jedoch empfehlen wir auch für AT, dass die GF sowohl Mitglied als auch im LK ist.

### **Beirat**

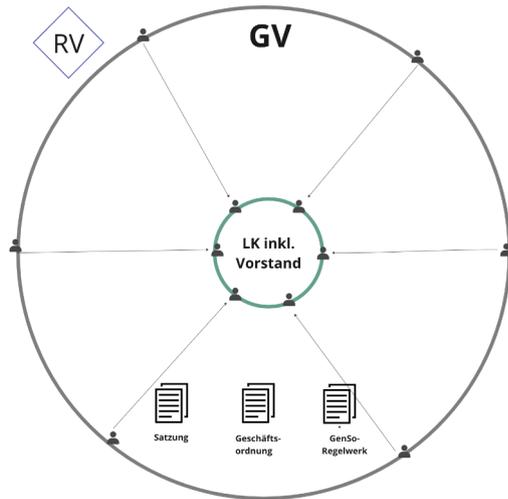
Es kann ein Beirat gebildet werden, zu dem man auch externe Expert:innen und Akteur:innen der relevanten Umwelt einer Genossenschaft einladen kann.

## **Mikro - Meso - Makro**

Jedes Unternehmen ist besonders und bedarf seiner ganz eigenen Strukturen, z.B. je nachdem, in welchen Geschäftsfeldern es tätig ist oder auch wie viele Personen aktiv beteiligt sind. Zur vereinfachten Darstellung haben wir Genossenschaften in drei prototypische Größen mit ihren jeweiligen Charakteristika eingeteilt, die wir in der Praxis oft finden konnten: Mikro, Meso und Makro. Im realen Leben werden mitunter Zwischen- und Übergangsformen davon praktiziert. Und wenn das gemeinsame Unternehmen zwar als kleine Mikro-Genossenschaft startet, dann

## 2. SO GREIFEN GENO UND SOZIOKRATIE INEINANDER

aber doch mehr Menschen dazukommen, gilt es entsprechend der neu hinzukommenden Komplexität oft auch die Struktur weiterzuentwickeln.



### Mikro-GenSo

- Kleinere Mitgliederanzahl (etwa 5 - 12)
- Alle aktiven Mitglieder (MG) sind sowohl Mitglieder in der Generalversammlung (GV) als auch im Leitungskreis inkl. Vorstand
- evtl. Zuteilung der Mitglieder zu ausführenden Rollen und Teams
- Es gibt hier noch keine Bereichskreise mit eigener Domäne (siehe Kapitel 1)

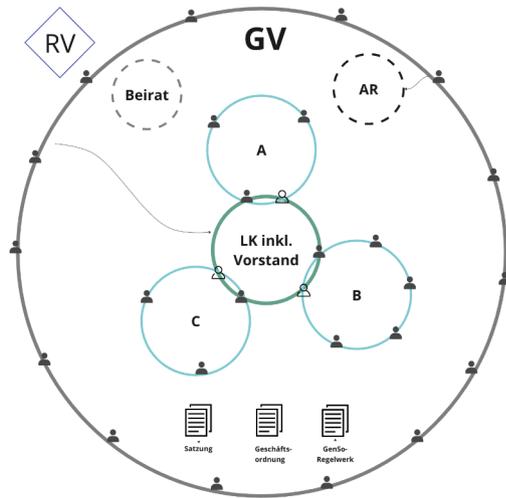
(RV steht für Revisionsverband/  
Prüfungsverband)

Das Besondere der soziokratischen Mikro-Genossenschaft ist, dass wegen der geringen Personenzahl alle Mitglieder auch selbst Mitglied im Leitungskreis (LK) sein können. Der LK trifft Entscheidungen zur Steuerung des Unternehmens. Je nach Zweck der Genossenschaft können es z.B. 5 bis max. etwa 12 Mitglieder sein. Siehe Exkurs zu Gruppengrößen weiter hinten im Guide.

Die Mitglieder im LK könnten alle auch in den Vorstand gewählt und damit vertretungsbefugt und zeichnungsberechtigt werden, diese scheinen damit im Firmenbuch bzw. Genossenschaftsregister auf. Sollte das nicht gewünscht sein, wird ein Teil der Mitglieder von der GV in den Vorstand gewählt und übernimmt damit die Vertretung nach außen. In den Versammlungen des LK werden Entscheidungen gemeinsam mit all seinen Mitgliedern im Konsent getroffen.

Eine kleine Anzahl von Mitgliedern muss nicht gleichzeitig ein kleines Unternehmen bedeuten. Es gibt auch Genossenschaften mit einem kleinen Kreis von Mitgliedern, die ein Unternehmen steuern, welches viele Angestellte hat und auch große Geschäfte mit viel Umsatz abwickelt. Dies gibt es z.B. bei den klassischen Produktivgenossenschaften, bei denen Führungskräfte die Genossenschaftsmitglieder sind und damit in einer Region mehrere hundert Arbeitsplätze schaffen.

## 2. SO GREIFEN GENO UND SOZIOKRATIE INEINANDER



### Meso-GenSo

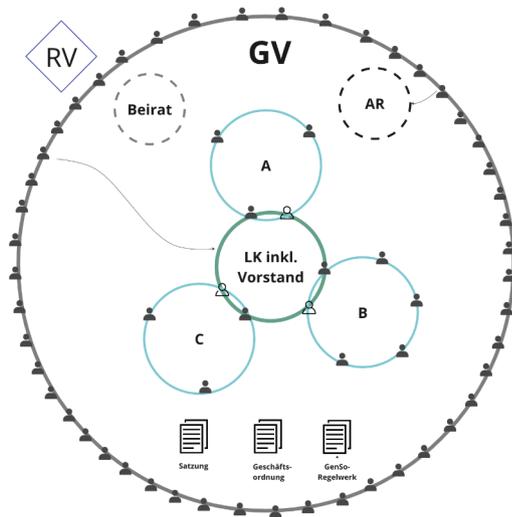
- Mittlere Mitgliederanzahl (etwa 10-25)
- Alle Mitglieder der GV sind auch aktive Mitglieder innerhalb der soziokratischen Kreisstruktur
- Es gibt div. Bereichskreise (A/B/C...) jeweils mit eigener Domäne
- Der Leitungskreis bildet sich aus den Mitgliedern des Vorstands und den Delegierten der Bereichskreise (A/B/C...)
- Ein Beirat und/oder Aufsichtsrat kann sinnvoll sein (Pflicht für AR siehe Text)

Bei einer soziokratischen Meso-Genossenschaft sind alle Mitglieder auch innerhalb der soziokratischen Kreisstruktur mit Bereichskreisen (BK) als aktive Mitglieder/Mitarbeitende eingebunden. Meso-Genossenschaften haben meist etwa 10 bis 25 Mitglieder. Hier sind alle Mitentscheider:innen bei der GV, bereits durch ihr Engagement in den Kreisen gut informiert und können im Unternehmen direkt mitgestalten.

Neben dem LK gibt es hier jeweils BKs, die mittels doppelter Verknüpfung an den LK gekoppelt sind und von diesem beauftragt werden.

Der LK setzt sich aus den Vorstandsmitgliedern, welche auch BKs leiten, und den Delegierten der BKs zusammen.

## 2. SO GREIFEN GENO UND SOZIOKRATIE INEINANDER



### Makro-GenSo

- Größere Mitgliederanzahl (etwa 25+)
- NICHT alle Mitglieder der GV arbeiten auch in den soziokratischen Kreisen mit
- Wenn eine Geschäftsführung bestellt wird, so ist diese Person ebenfalls Mitglied des Leitungskreises
- Ein AR ist bei größeren Genossenschaften in DE Pflicht und in AT ebenfalls empfohlen.

Bei soziokratischen Makro-Genossenschaften gibt es viele Mitglieder, die ein Stimmrecht in der GV haben. Wir meinen damit Genossenschaften, in denen nicht alle Mitglieder in den Kreisen engagiert sind. Damit ist nur ein Teil der Mitglieder aktiv und verbindlich in die Arbeit der Kreise eingebunden und steuert dort in deren Domänen das Unternehmen mit. Der gewählte VST, die gegebenenfalls bestellte GF und die Delegierten der BKs sind Teil des LK.

In größeren Genossenschaften ist ein AR als kontrollierendes Organ in DE ab 20 Mitgliedern Pflicht und in AT empfohlen bzw. ab 40 Angestellten Pflicht. (siehe Kap. 1 Organe). Der AR haftet ebenso wie der VST für eine sorgfältige Geschäftsgebarung.

Da der Wissensstand jener Mitglieder, die aktiv in Kreisen mitarbeiten im Vergleich zu jenen Mitgliedern, die nicht in Kreisen involviert sind, stark abweichen kann, ist besonderes Augenmerk darauf zu legen, dass alle Mitglieder stets ausreichend gut informiert sind, um bei der GV hilfreich mitbestimmen zu können. Konsententscheidung in großen Gremien sind jedoch nicht empfohlen. Mitglieder, die nicht in Kreisen mitwirken, haben auch weniger Erfahrung mit den soziokratischen Verfahren, daher ist es für die GV passender, das Mehrheitsprinzip anzuwenden. Andererseits bringen viele Mitglieder auch viele Potentiale und unterschiedliche Perspektiven mit. Es macht daher Sinn, diese auch jenseits der Kreise angemessen einzubeziehen. Siehe auch „Beteiligung der Vielen“.

---

## Verankerung von Soziokratie in der Genossenschaft

Mit "Verankerung" meinen wir eine Verbindlichkeit für die Mitglieder zu schaffen, indem gezielt SKM innerhalb der gesetzlichen Vorgaben für Genossenschaften eingebunden wird.

Ein Schlüsselement dabei ist die Verbindung des geschäftsführenden Organs der Genossenschaft, des Vorstands, mit dem Leitungskreis der Soziokratie. Eine partizipative Grundhaltung und bestmögliche Beteiligung der Mitglieder kann in der Präambel der Satzung bereits festgeschrieben werden. Damit handelt der Vorstand im Interesse der Genossenschaftsmitglieder, wenn die Organisation nach soziokratischen Prinzipien gestaltet wird. Wir empfehlen, dass die Vorgaben, wie sich das Unternehmen nach der SKM strukturiert, in einem internen Regelwerk festgelegt werden, welches von der GV beschlossen wird. Eine Abänderung oder ein Außerkraftsetzen braucht dann erneut den Beschluss der GV, wenn die Mitglieder zu der Überzeugung kommen, dass dies für die Erreichung der gemeinsamen Ziele besser wäre.

Die eigentliche Sphäre der Soziokratie beginnt bei GenSo erst mit dem Leitungskreis. Das ergibt sich aus den Vorgaben des Genossenschaftsgesetzes, welches besagt, dass - sofern nichts anderes bestimmt ist - Entscheidungen in der GV per Mehrheitsprinzip zu treffen sind und auch aus der Unzweckmäßigkeit einer Konsententscheidung bei einer GV mit vielen Mitgliedern.

Nach dem Gesetz ist der Vorstand verpflichtet, die Geschäfte zu führen und die Sorgfalt einer gewissenhaften Geschäftsleitung anzuwenden. Nach innen bedeutet dies zum Wohle der Mitglieder zu handeln und dafür kann der Vorstand Aufgaben auch an andere abgeben. Durch eine gute Anbindung und Rahmensetzung kann der Vorstand sicherstellen, dass er die Verantwortung der Geschäftsführung durchgängig tragen kann. Nach außen kann die Vertretungsbefugnis nicht eingeschränkt werden (AT §19 GenG / DE § 27 GenG). Daraus ergeben sich ein paar Besonderheiten, auf die in der Kombination Rücksicht zu nehmen ist.

Tatsache ist, dass Prüfverbände und Gerichte die Gesetze auch unterschiedlich interpretieren, daher kommt es vor, dass die Verankerung der SKM in der Satzung bzw. in der Geschäftsordnung einmal klappt und ein anderes Mal vielleicht nicht. Wir möchten jedoch hilfreiche Hinweise bieten, um die Chancen zu erhöhen, dass es gelingt und Gründer:innen dazu ermutigen. Wesentlich dafür ist, ob und wie die Soziokratie in der Satzung, den Geschäftsordnungen oder anderen Regelwerken beschrieben ist. Es ist daher von den Gründer:innen gemeinsam mit dem Revisionsverband abzuwägen, wie weit sie sich bei der Verankerung hinauswagen oder Soziokratie doch eher unerwähnt lassen.

### Optionen in der Satzung

- Die Satzung sollte nicht zu “exotisch” sein. Wir empfehlen, eine Mustersatzung des jeweiligen Revisionsverbandes als Basis zu nehmen und die für das eigene Unternehmen spezifischen Teile entsprechend anzupassen.
- Möglicher Hinweis auf grundlegende Unternehmenswerte wie “Mitbestimmung und Selbstorganisation” oder auch die “Soziokratische Kreisorganisation” in einer Präambel.
- In der Satzung kann auf eine GO verwiesen werden, in der dann die Verfahren zur Beschlussfassung genau geregelt werden.

### Optionen in einer Geschäftsordnung (GO) für den Vorstand

- Die GO für den Vorstand legt weitere Details bezüglich der Befugnisse und Abwicklung der Sitzungen fest. Es kann hier festgehalten werden, dass weitere Mitglieder mit Aufgaben betraut sind und die Arbeitsteilung wird schriftlich festgehalten (Beschreibung der Domäne). Dies hebt die Gesamtverantwortlichkeit des Vorstandes nicht auf, der zur Wahrung der kaufmännischen Sorgfalt auch unabhängig der Kreise tätig werden müsste.
- Die Vorstandssitzungen finden im Rahmen der Leitungskreissitzungen statt und sind entsprechend zu protokollieren.
- Entscheidungen des Vorstands im Rahmen des LK werden im Konsent getroffen und das konkrete Verfahren dazu kann in der GO oder einem eigenen Regelwerk beschrieben werden.
- Es kann auch diverse andere GO geben, z.B. für den AR, für Wahlen, für die Geschäftsführung. Eine GO für die GV ist selten, weil die Regelungen üblicherweise in der Satzung stehen, aber auch das kann es geben.
- Wir empfehlen, die GO in der GV beschließen zu lassen, weil sie dann eine hohe Verbindlichkeit und Beständigkeit erlangt. Sie könnte aber auch nur vom betreffenden Organ beschlossen werden. Der Revisionsverband prüft eine GO üblicherweise auf Zweckmäßigkeit und juristische Mängel.

### Optionen in einem Regelwerk für Soziokratie

- Darin wird definiert, wie die Prinzipien und Verfahren der SKM in dem Unternehmen anzuwenden sind. Diese wird in der GV beschlossen und erlangt damit ebenfalls eine hohe Verbindlichkeit und Beständigkeit.

- 
- Das bevorzugte Instrument, um zu regeln wie Soziokratie zur Mitbestimmung und Selbstorganisation im Unternehmen verbindlich angewendet werden soll, ist ein entsprechendes Regelwerk, welches in der GV beschlossen wird.

Folgendes Muster "Regelwerk für Soziokratische Genossenschaften" kann als Inspiration oder praktikabler Ausgangspunkt zur Gestaltung eines eigenen Regelwerks dienen, darin ist das Modell der SKM weitgehend definiert:

**Tipp:** Muster Regelwerk zum Download (siehe [Linksammlung](#)).

## Erfolgsfaktoren, Fragen und Antworten

In der Gründungsphase trägt meist auch der Zauber des Anfangs dazu bei, dass die gemeinsame unternehmerische Vision allgegenwärtig ist und ganz spielerisch die Ausrichtung der Entscheidungsfindung gelingt. Diese Aufbruchstimmung erleichtert es sehr, eventuelle persönliche Einzelinteressen für das gemeinsam definierte Ziel auch mal hinten zu stellen. Doch wie in jedem Beziehungsgefüge von Menschen ist das auf Dauer keine Selbstverständlichkeit.

Damit das kooperative Zusammenwirken der Weisheit der Vielen möglichst viel von dieser Leichtigkeit behält, braucht es von Beginn an Räume für Reflexion, Austausch und Begegnung. Das können halbjährliche Klausur-Events oder auch mal ein Workshop auf der Alm sein, die die regelmäßigen kleineren Reflexionsrunden ergänzen.

Wenn die Mitgliederzahl größer wird, steigt auch die Anforderung ans Pflegen und Erhalten des Wir-Spirits für das gemeinsame Unternehmen. Der formal sehr einfache Wechsel von Mitgliedern sollte keinesfalls zu leicht genommen werden: Das Reinholen neuer Mitglieder gelingt besser mit einem gut vorbereiteten Onboarding-Prozess, Mentor:innen- oder Buddy-Modelle haben sich bewährt. In der Makro-Dimension kann auch eine interne Akademie hilfreich sein, um Mitgliedern nötiges Wissen, Skills und Werte zu vermitteln.

Aufnahmekriterium für neue Mitglieder sollte in erster Linie die Wertorientierung und Unterstützung der Ziele der Genossenschaft sein. In AT gibt es auch Genossenschaften, die ihre Mitglieder nach unterschiedlichen Interessengruppen eingeteilt und in der Satzung sogenannte Kurien mit eigenen Stimmanteilen eingerichtet haben. Dieses Kuriensystem soll helfen, die Stimmverhältnisse auszubalancieren, um nicht eine kleine Gruppe von engagierten Mitgliedern und Gründer:innen den spezifischen Interessen einer größeren Gruppe zu unterwerfen. Schließlich sind die Mitglieder die Miteigentümer:innen, die in der GV über grundlegende Ausrichtung und Vorstand entscheiden.

Nur wenn sie wirtschaftlich stabil ist, ist die soziokratische Genossenschaft auch nachhaltig. Also darf bei aller Begeisterung für die innovativen und demokratischen Potentiale nie daran

## 2. SO GREIFEN GENO UND SOZIOKRATIE INEINANDER

gerüttelt werden, dass der wertvolle und vielseitige unternehmerische Rahmen sich auch wirtschaftlich rechnen muss. Also muss auch unternehmerisch kalkuliert werden. Dem gemeinsamen Lösungsfinden und Zukunftsgestalten dient die Genossenschaft nur, solange sie im Plus ist. Und das sollten nicht nur die mit der Geschäftsführung und dem Controlling beauftragten Personen wissen. Die Wirtschaftlichkeit muss für alle Mitglieder fester Bestandteil der Genossenschaftsidentität sein.

### Wie viele Mitglieder hat ein Kreis maximal?

Die SKM bietet dazu keine Vorgaben, aber praktische Erfahrung und auch Organisations-theorien zeigen, ein Kreis sollte je nach Zielsetzung eine bestimmte Größe nicht überschreiten. Umso mehr Selbstorganisation gefordert ist, umso kleiner sollte die Gruppe sein und so etwa ein Handvoll ist dafür optimal. Für Kreise sollte eine Kleingruppengröße von etwa 12 Personen nicht überschritten werden. Eine allzu große Anzahl an Mitgliedern kann einen Kreis lähmen, die Zeit in Versammlungen und der Aufwand, sich miteinander zu koordinieren, erhöht sich, oft ohne dabei noch die Ergebnisse zu verbessern. Manchmal kann es helfen, einen Kreis in mehrere Subkreise zu gliedern. Erkenntnisse dazu gibt es in der Gruppenforschung (siehe Exkurs zu Gruppengröße). Es gibt aber seitens der SKM keine festgeschriebenen Limits und die Anzahl soll mit den Aufgaben und Zielen des Kreises zusammenpassen.

### Exkurs: Größe von Gruppen

Es gibt Forschungen die nachweisen, dass die Bildung von Gruppen einem Schema folgt, in dem sich bestimmte Gruppengrößen wiederholen. (vgl. Bäcker, 2023, "Die gesellschaftliche Funktion der Gruppe").

- 3-5 Personen sind eine sogenannte "support clique", die einander bei Belastungen gut helfen können. Dies gilt auch als eine optimale Größe für Selbstorganisation.
- 3-12 Personen sind eine sogenannte Kleingruppe, in der die Menschen noch gut in direktem Kontakt sein und face-to-face kommunizieren können.
- 12-20 Personen sind eine sogenannte "sympathy group", die untereinander eine spezielle Bindung unterhalten kann.
- 30-50 Personen sind eine sogenannte "band" zu denen eine gutes Vertrauen aufgebaut werden kann.
- 150 Personen werden als Clan bezeichnet, aus denen "bands", ausgesucht werden

---

## Vorstand wählen?

Wenn laut Gesetz die GV bzw. der AR den Vorstand wählt, ist das soziokratisch?

In der Soziokratie wählt der LK die Leitungen seiner Bereichskreise selbst. Wenn wir also möchten, dass die Kreisleitungen auch in die Verantwortung des Vorstandes kommen, dann haben wir z.B. diese Möglichkeiten:

Der bestehende LK führt eine Vorwahl mittels dem soziokratischen Verfahren zur "Offenen Wahl" durch, ein Wahlvorschlag wird im Konsent beschlossen, um dann bei der kommenden GV einen gut begründeten Wahlvorschlag einzubringen, welcher dann mit der entsprechenden Mehrheit angenommen oder abgelehnt werden kann. Vorteil: Die aktiven Mitglieder in der Kreisstruktur haben bereits viel Erfahrung miteinander sammeln können und haben auch ein gutes Bild von den Anforderungen im laufenden Geschäft, daher ist ihr Wahlvorschlag mit hoher Wahrscheinlichkeit tragfähig.

Mögliches Vorgehen, wenn der LK noch nicht existiert und sich z.B. erstmals aus den gewählten Mitgliedern bilden soll, oder wenn der ehemalige Vorstand zurücktritt oder ein Wahlvorschlag des LK abgelehnt wird:

Bei wenigen Teilnehmenden in der Versammlung ist das soziokratische Verfahren zur "Offenen Wahl" und Konsent auch in der GV gut geeignet.

Ansonsten kann auch mit vielen Teilnehmenden einer GV ein geeigneter Prozess angeleitet werden, der ebenso sicherstellt, dass Rollenprofile klar sind, Nominierungen argumentiert werden und Meinungsbildung stattfinden kann, bevor letztlich eine Entscheidung (z.B. einfache Mehrheit) getroffen wird.

## Delegierte in den Vorstand?

Können die in den Leitungskreis delegierten Personen ebenfalls als Vorstandsmitglieder ins Firmenbuch/Genossenschaftsregister eingetragen werden?

Es können auch alle Mitglieder des LK, also auch die Delegierten, als Vorstand gewählt werden, um damit auch ihnen die Vertretungsbefugnis zu geben. In der Praxis gibt es dazu sowohl pro als auch contra, hier ein paar Argumente um abzuwägen:

Die rechtmäßige Wahl und Beauftragung von Vorstandsmitgliedern ist je nach Satzung durch die GV bzw. durch den AR möglich, eine Kooptierung weiterer Mitglieder durch den Vorstand selbst ist bei Genossenschaften nicht vorgesehen..

Des Weiteren bedarf es nach der Wahl von Vorstandsmitgliedern einer beglaubigten Zeichnungserklärung und Eintragung in das Firmenbuch/Genossenschaftsregister, somit ist

## 2. SO GREIFEN GENO UND SOZIOKRATIE INEINANDER

---

das auch ein Kostenfaktor.

Delegierte ohne Vorstandsfunktion sind in der SKM gleichberechtigte Mitglieder im LK und wirken bei den Vorstandsentscheidungen vollwertig mit. Delegierte helfen somit, dass dem LK auch weitere Sichtweisen und Informationen aus den jeweiligen Bereichskreisen zur Verfügung stehen und somit tragfähigere Lösungen gefunden werden können. Dafür haben sie nach innen die Verantwortung für die Genossenschaft zu tragen. Mit Vorstandsfunktion müssten sie sich auch nach außen verantworten und kaufmännische Sorgfalt nachweisen.

Unsere Empfehlung ist, den Vorstand für eine Periode zu wählen und damit auch die Leitungen der Bereichskreise zu haben, die dann zusammen mit den Delegierten im Leitungskreis sind und Vorstandsentscheidungen fortan gemeinsam treffen. Wenn die Delegierten nicht im Vorstand sind, können sie kurzfristiger und flexibler abgelöst oder vom jeweiligen Kreis abgewählt werden.

### Konsentmoderation in der GV?

Bei kleineren Genossenschaften (siehe Mikro oder Meso), bei denen alle Mitglieder auch aktiv als Mitunternehmer:innen in den soziokratischen Kreisen mitarbeiten, wären Entscheidungen der GV mittels Konsentprinzip in der Praxis durchaus möglich. In Makro-Genossenschaften ist den GV-Mitgliedern die soziokratische Vorgehensweise gewöhnlich nicht so bekannt und auch aufgrund der größeren Personenanzahl ist das Konsentverfahren nicht gut geeignet, wir empfehlen daher die Beschlussfassung durch einfache Mehrheit.

Wer aber trotzdem das Konsentprinzip zur Beschlussfassung in der GV verbindlich festlegen möchte, kann das in der Geschäftsordnung oder einem internen Regelwerk tun.

Einige Genossenschaften nutzen in ihren GV beispielsweise auch die Methode zur Widerstandsmessung mittels „Systemisch Konsensieren“. Dadurch können mehrere Lösungsvorschläge parallel gewichtet werden, um eine tragfähige Lösung zu finden und zu entscheiden. Im Grunde kann das Ergebnis eines jeden Entscheidungsfindungsprozesses, welches als Verfahren evtl. besser geeignet ist, um eine tragfähige Lösung zu finden, dann letztlich auch mit den nötigen Mehrheitsverhältnissen rechtmäßig beschlossen werden.

**Wichtig:** Wie auch immer die Entscheidungsprozesse angeleitet werden, in der Praxis hat sich in AT gezeigt, dass Firmenbuchgerichte für die Gültigkeit von GV-Beschlüssen eine präzise Dokumentation von Pro-, Kontrastimmen und Anzahl der Stimmenthaltungen einfordern.

---

## Vorbereitung von Entscheidungen der GV

Alle Agendapunkte auf der Tagesordnung müssen gut vorbereitet sein. Anträge für anstehende GV-Beschlüsse können vor den Versammlungen bereits in (Hilfs-)Kreisen erarbeitet werden, damit wird die GV bei manchen Mikro- oder Meso-Genossenschaften zum offiziellen Formalakt, bei dem dann meist mit wenig Aufwand ganz klassisch auch per Mehrheitsentscheid abgestimmt werden kann. Generell zeigt sich, dass ein transparenter Informations- und Austauschprozess im Vorfeld von Generalversammlungen für die Einbindung und das Verständnis aller Mitglieder sehr hilfreich ist und die Dauer von GVs deutlich verkürzen kann. Gute Vorbereitung ist natürlich auch für die Versammlungen der Kreise essentiell.

## Wahrung der kaufmännischen Sorgfalt

Kann der Vorstand oder die GF in dringlichen Fällen auch ohne LK Entscheidungen treffen? Dem Gesetz nach müssen diese Organe zur Wahrung der kaufmännischen Sorgfalt handeln und ggf. auch einmal ohne vorherige Abstimmung oder Konsent im Leitungskreis eine Entscheidung treffen, das ist auch in der Soziokratie nicht anders. Im äußersten Fall müssen sie entgegen eines früheren Beschlusses des LK tätig werden, um einen möglichen Schaden abzuwenden, wenn sie es nicht anders verantworten könnten. Das ist mitunter das Vertrauen, welches die GV dem Vorstand oder einer GF überträgt. Diese eigenständigen Entscheidungen sollten im Nachhinein natürlich den übrigen Mitgliedern des LK gegenüber stets mitgeteilt und gut argumentiert werden. Denn sind die Handlungen und das Verhalten für die übrigen Mitglieder nicht nachvollziehbar, droht ein Vertrauensverlust, der in letzter Konsequenz zur Abberufung führen könnte.

## Was, wenn kein Konsent zustande kommt?

In der Praxis passiert das äußerst selten, da sich schwerwiegende Einwände im Prozess der Entscheidungsfindung üblicherweise gut integrieren lassen. Es ist wichtig, schwerwiegende Einwände nicht zu fürchten, da sie helfen, bessere und tragfähigere Lösungen zu finden. Würden wir immer gleich umschalten auf Mehrheitsentscheidungen und Mitglieder und deren Einwände gleich übergehen, schaden wir dem Unternehmen.

Wird sich der Leitungskreis nicht einig und kommt es zu keinem Konsent in einer Angelegenheit, müsste man differenzieren. Daraus ergeben sich z.B. folgende Möglichkeiten, die je nach Ebene in der Satzung, in der GO oder im Regelwerk Soziokratie geregelt sein könnten:

## 2. SO GREIFEN GENO UND SOZIOKRATIE INEINANDER

- Ist die Entscheidung nicht dringend, kann man sie vertagen, bzw. derzeit nicht entscheiden.
- Einen Hilfskreis beauftragen um einen geeigneten Lösungsvorschlag zu entwickeln.
- Ein Kreis kann auch im Konsent entscheiden, für eine bestimmte anstehende Entscheidung auf einen anderen Entscheidungsmodus zu wechseln.
- Eine Entscheidung kann auch an eine Rolle delegiert werden, die entscheiden soll/darf.
- Wenn es die kaufmännische Sorgfaltspflicht erfordert, muss der Vorstand/GF auch ohne Kreisbeschluss tätig werden.
- Die Entscheidung weiter nach oben delegieren (Urabstimmung unter den Mitgliedern in der GV)
- Im äußersten Fall kann ein Mitglied des LK/Vorstand auch aus der Funktion abberufen werden, um die Handlungsfähigkeit wiederherzustellen, Details sind in Satzung, GO bzw. Regelwerk Soziokratie geregelt

### Was, wenn wir Soziokratie nicht verankern?

In vielen Unternehmen, die z.B. auch als Einzelunternehmen oder GmbH eingetragen sind, wird Soziokratie bereits auch ohne eine Verankerung praktiziert. Das kann durchaus funktionieren, solange die Personen, welche die Entscheidungsmacht faktisch haben, auch glaubwürdig hinter der Soziokratie stehen und Macht sowie Verantwortung freiwillig teilen. Es liegt aber in deren Hand, wieder damit aufzuhören oder bestimmte Einwände zu ignorieren, wenn die Entscheidungen ihren Interessen und Zielen widersprechen. Der Vorteil bei der Genossenschaft liegt darin, dass die Mitglieder die Entscheider:innen sind und damit die grundlegende Ausrichtung mitbestimmen sowie die passenden Personen in den Vorstand wählen. Wenn in einer bestehenden Genossenschaft die Soziokratie verankert werden soll, kann ein entsprechender Grundsatzbeschluss in der GV getroffen werden.

### Mitunternehmerschaft

Müssen alle Interessierten immer auch Mitglied und Mitunternehmer:in sein?

Eine Mitgliedschaft in einem Kreis ist immer auch eine hohe Verbindlichkeit und Mitverantwortung, die nicht immer für alle passend ist. Wir empfehlen nur Personen zu Mitgliedern zu machen welche die Vision und Ziele der Genossenschaft verstehen und diese unterstützen. Ein Mitglied muss auch nicht gleich automatisch in einen Kreis eingeladen werden. Zur Veranschaulichung unterscheiden wir zwischen:

---

## A) Mitunternehmer:innen - Mitarbeitende in der Kreisstruktur

Mitglieder in Kreisen haben Commitment zum Ziel und eine hohe Verbindlichkeit dem Unternehmen gegenüber. Sie können Fähigkeiten und Ressourcen einbringen, die es in den jeweiligen Kreisen braucht. Diese Personen sind auch bereit, Mitverantwortung zu übernehmen und Kreisentscheidungen zu treffen.

## B) Unterstützer:innen/Kund:innen/Kapitalgeber:innen

Personen, die das Unternehmen ganz toll finden und sich damit identifizieren, vielleicht mit Kapital unterstützen, auch dessen Produkte, Dienstleistungen oder Benefits nutzen, aber keine Zeit haben, selbst aktiv und verbindlich mitzuarbeiten. Sie möchten hin und wieder informiert werden über Neuigkeiten und eingeladen werden zu Events und besonderen Angeboten. Sie kommen eventuell zu den GVs. Sie haben mitunter eine wertvolle andere Perspektive, da sie selbst nicht so tief drin stecken. Wenn es Umfragen gibt, machen sie vielleicht mit. Punktuell helfen sie vielleicht mit und packen selbst mit an, aber nur wenn sie das Thema interessiert und sie zufällig gerade Zeit haben.

Die Makro-Genossenschaft hat A) Mitarbeitende in der Kreisstruktur, und B) Mitglieder, die nicht mitarbeiten, aber in der GV stimmberechtigt sind.

Eine andere Möglichkeit wäre (gemäß Mikro- und Meso-Genossenschaft), ausschließlich Personen als Mitglieder der Geno aufzunehmen, die wirklich auch Mitunternehmer:innen werden sollen, damit sind auch nur diese in der GV stimmberechtigt. Unterstützer:innen und Kund:innen können hingegen auch Clubmitglieder ohne Geschäftsanteile und ohne Stimme in der GV werden. Auch diese kann man außerhalb einer Kreisstruktur beteiligen.

## Beteiligung der Vielen

Wie können Menschen außerhalb der Kreisstruktur beteiligt werden?

Insbesondere in Makro-Genossenschaften arbeitet nur ein Teil der Mitglieder in den soziokratischen Kreisen zusammen und bestimmt dort mit. Somit sind Mitarbeitende innerhalb der Kreisstruktur stärker involviert und besser informiert, während in der GV auch die weniger involvierten Mitglieder ihre Stimme abgeben. Es ist wichtig, passende Angebote und Strukturen zu schaffen, um die "Vielen" angemessen zu beteiligen. Andernfalls verpassen wir das Potenzial auf wertvolle Perspektiven, Wissen, Feedback und Ideen von engagierten Mitgliedern, die der Genossenschaft sehr dienlich wären. Das mindeste an Beteiligung ist natürlich, alle Mitglieder angemessen zu informieren.

## 2. SO GREIFEN GENO UND SOZIOKRATIE INEINANDER

---

Wenn diesem Bedarf nicht ausreichend nachgekommen wird, könnte die GV letztendlich auch eine Abberufung des Vorstands in Erwägung ziehen, insbesondere bei Vertrauensverlust oder Unzufriedenheit. Daher ist es gerade in großen Genossenschaften wichtig, die Verbindung zu den vielen weniger involvierten Mitgliedern gut zu pflegen.

Beteiligung kann z.B. über offene Mitgliederkonferenzen oder auch über Umfragen und digitale Beteiligungsplattformen gelingen. Die Ergebnisse der Prozesse und Inputs der Mitglieder könnten durch die bestehenden Kreise aufgenommen werden. Die Möglichkeiten sind vielfältig, nach Bedarf können sowohl dauerhaftere Beteiligungsstrukturen aufgebaut werden und auch periodische oder einfach nur einzelne Aktivitäten gesetzt werden.

Es kann auch eine Beteiligung von Personen außerhalb der Genossenschaft geben. Nicht jede/r will Mitglied einer Genossenschaft und damit Miteigentümer:in und Mitentscheider:in sein. Es kann sinnvoll sein, dass nur jene Mitglied werden und eine Stimme in der GV haben, denen die Ausrichtung ein besonderes Anliegen ist, und trotzdem können sich andere Menschen der Idee anschließen, Einrichtungen nutzen und beteiligt werden (z.B. Fotoclub einer Kunst- und Mediengenossenschaft).

**Tipp:** Wir empfehlen die Beteiligung von Personen außerhalb der Kreisstruktur strukturell so zu verankern, dass einer der Kreise diese Verantwortung explizit in seiner Domäne hat und dieser Kreis dazu auch eine Person in eine Rolle wählt, die sich in der Ausführung speziell darum kümmert, Beteiligung zu organisieren.

### Kreisübergreifende Teams und Hilfskreise

Zu bestimmten Themen und operativen Aufgaben können sich Mitglieder aus Kreisen oder aus Gremien (z.B. Aufsichtsrat) auch in Teams oder Hilfskreisen organisieren, dazu können sie auch die noch weniger aktiven Mitglieder der Genossenschaft einladen (z.B. zu den Thematiken Mitgliederwerbung oder ökologischer Fußabdruck). Je nach Bedarf können die Ergebnisse einem bestimmten Kreis zur Verfügung gestellt, bei Veranstaltungen vorgestellt oder zur Weiterbearbeitung an einen Kreis übergeben werden.

### Ergänzende Partizipationsstrukturen und Prozesse

Mitglieder und Vertreter:innen verschiedener Interessengruppen werden eingeladen, sich außerhalb der bestehenden Kreise zu beteiligen, um Sichtweisen, Anliegen und Ideen zur Verfügung zu stellen, gruppenübergreifend Wissen zu teilen oder neue Lösungen zu diskutieren (z.B. Bewohner:innen verschiedener Häuser einer Baugruppengenossenschaft, Konsument:innen/Produzent:innen einer Lebensmittelgenossenschaft oder Trainer:innen/Berater:innen/Entwickler:innen einer Dienstleistungsgenossenschaft).

---

## **Portal zur digitalen Beteiligung**

Die Einrichtung eines Portals für die Mitglieder der Genossenschaft kann helfen, Mitglieder stets aktuell zu informieren und niederschwellig zur Beteiligung einzuladen. Funktionen entsprechender Plattformen umfassen z.B. Ideensammlungen, Umfragen, Votings, Gewichtungen und Initiativen. Wichtig ist, den Datenschutz und auch die Integrität der Prozesse und Ergebnisse zu gewährleisten.

## **Mitgliederforen**

Vor oder zwischen den Generalversammlungen werden alle Mitglieder eingeladen, an Mitgliederveranstaltungen teilzunehmen und aktuelle bzw. interessierende Themen zu vertiefen und zu diskutieren. Einzelne Ideen können dann von Mitgliedern aus Kreisen aufgegriffen und im entsprechenden Kreis bearbeitet werden.

## **Mitgliederbefragungen**

Zu bestimmten Themen können einzelne Kreise Umfragen durchführen. Je nach Möglichkeit können traditionelle Verfahren wie Fragebögen, Interviews oder online Umfragen durchgeführt werden.

## **Offene Veranstaltungen**

Durchführung von Veranstaltungen für Mitglieder und Interessierte, um bestimmte Themen ausführlicher zu bearbeiten und mit einem breiteren Publikum zu diskutieren. Mögliche Formen sind z.B. Symposien, Open Space, Barcamp und andere partizipative Großgruppenformate.

## **Clubbetrieb**

Eine soziokratische Genossenschaft kann Freund:innen und Interessierte über einen eigenen Clubbetrieb an den Angeboten teilhaben lassen und eigene Veranstaltungen für sie machen und dabei auch deren Ideen und Anregungen aufnehmen.

# So kommt´s in die Welt

Unabhängig davon, ob eine soziokratisch gestaltete Genossenschaft neu gegründet werden soll oder ob in eine bereits bestehende Genossenschaft nun Soziokratie eingeführt werden soll, wir empfehlen die Zusammenarbeit mit Organisations- und Soziokratie-Expert:innen mit Kenntnissen von Genossenschaften sowie mit Revisions-/Prüfungsverbänden mit Soziokratie-Erfahrung, damit das Vorhaben von deren Expertise profitieren kann. Eine möglichst frühzeitige Inanspruchnahme von entsprechendem Know-how und ggf. Weiterbildung zu Beginn, spart nicht nur Kosten, sondern auch Zeit und Nerven aller Beteiligten.

## Neugründung einer soziokratischen Genossenschaft

### Gründungsgruppe bilden

Wir gehen davon aus, dass sich bereits eine Gruppe formiert hat, meist ausgehend von der Idee einer Person (Quelle). Die Gründer:innen sollten sich im Vorfeld möglichst der Entwicklung einer gemeinsamen Vision und eines übergeordneten Ziels widmen. Die genaue Klärung der Rahmenbedingungen und das Commitment aller zu Vision und Ziel sind wesentliche Faktoren, um die Sicherheit zu gewährleisten, dass sich ein gemeinsames Fortschreiten überhaupt lohnt. Dabei kann von den Gründer:innen auch bereits festgelegt werden, dass sie eine soziokratische Genossenschaft aufbauen möchten.

Es müssen nicht alle, die bei dem Vorhaben mitmachen wollen, auch in der Gruppe sein, die sich nun konkret um die Gründung kümmert. Diejenigen, die sich um die formale Gründung kümmern, sollten keine allzu große Ablehnung gegenüber Gesetzestexten und Bürokratie haben und im Idealfall über gewisse wirtschaftliche Kompetenzen verfügen. Damit kann der Gründungsvorgang zur wertvollen Erfahrung und das Unternehmen von Anfang an in gute Bahnen gelenkt werden.

### Erstes Genossenschaftskonzept erstellen

Ausgangspunkt ist der Zweck der Genossenschaft und die Klarheit darüber, wer Mitglied werden soll. Daraus sind Angebote abzuleiten und entsprechende Zielgruppen zu identifizieren. Im Geschäftsmodell der Genossenschaft werden die Produkte und Dienstleistungen, der Investitionsbedarf und die Eigenkapitalausstattung sowie die geplanten laufenden Erträge und Aufwände erarbeitet. Dazu ist ein Wirtschaftsplan über drei Jahre oder auch über einen

### 3. SO KOMMTS IN DIE WELT

---

längeren Zeitraum zu erstellen, je nachdem wie die Wirtschaftlichkeit der Unternehmung darstellbar ist. Das tragfähige Unternehmenskonzept ist Voraussetzung für das langfristige Gelingen einer Genossenschaft. Je nach Kompetenzen in der Gruppe kann es hilfreich sein, sich zur Erstellung eines Wirtschaftsplans eine externe Begleitung zu holen. Die Gruppe der Gründer:innen sollte die wesentlichen Eckpfeiler des Vorhabens bereits miteinander besprochen, entschieden und verschriftlicht haben, noch bevor weitere Schritte umgesetzt werden. Daraus lassen sich in Folge auch die Grundlagen einer Satzung ableiten.

#### **Revisions-/Prüfungsverband und Steuerberatung finden**

Die Mitgliedschaft in einem Revisionsverband (AT) oder Prüfungsverband (DE) ist gesetzlich vorgeschrieben. In Österreich muss für eine Eintragung ins Firmenbuch eine Mitgliedschaft zumindest nachweislich beantragt worden sein, in DE ist eine bestehende Mitgliedschaft Voraussetzung für eine Eintragung ins Genossenschaftsregister. Diese Verbände beraten in der Gründungsphase, stellen Musterunterlagen zur Verfügung und unterstützen bei der Gründungsversammlung. Sie prüfen das Geschäftsmodell auf Vereinbarkeit mit dem Genossenschaftsrecht und alle für die Eintragung erforderlichen Gründungsunterlagen wie Satzung und Wirtschaftsplan. Bei der Suche nach geeigneter Unterstützung auf dem Gebiet der Steuerberatung ist es sinnvoll, konkret nach Kompetenz im Bereich des Genossenschaftswesens zu suchen, da das Genossenschaftsrecht doch Unterschiede zum sonstigen Gesellschaftsrecht aufweist.

#### **Satzung/Genossenschaftsvertrag verfassen**

Zunächst gilt es eine Satzung zu entwerfen, die bestimmte Inhalte zwingend regeln muss: Namen (Firma) mit Zusatz eG und Sitz der Genossenschaft, Gegenstand/Zweck des Unternehmens, Bestimmungen zu Betrag und Bildung der Geschäftsanteile, zur Haftung sowie zur Einberufung der Generalversammlung und zur Form der Bekanntmachungen der Genossenschaft. In AT sind darüber hinaus zwingend erforderlich: Angaben zu Eintritt und Austritt aus der Genossenschaft, zur Bilanzierung, zur Wahl des VST und zu Regelungen bezüglich des Stimmrechts. In DE sind Bestimmungen zur Bildung einer Rücklage zwingend mit in die Satzung aufzunehmen sowie Regelungen zum Stimmrecht, die etwas anderes als eine Entscheidung mit einfacher Mehrheit vorsehen. Entsprechende Muster bietet jeder Revisionsverband.

#### **Soziokratische Organisationsstruktur entwickeln**

Die Strukturen sollen auf den realen Bedarf des Unternehmens und dessen Aktivitäten in der

### 3. SO KOMMTS IN DIE WELT

---

kommenden Phase abgestimmt werden. Es gibt zu Beginn zumindest einen Leitungskreis, von dem aus sich die Kreisstruktur weiterentwickelt. Wir empfehlen, die soziokratische Organisationsstruktur und Regeln und Verfahren zur Anwendung schriftlich in einem internen Dokument als Regelwerk festzuschreiben, das von der Generalversammlung beschlossen wird. Da diese Dokumente nicht in das Firmenbuch/Genossenschaftsregister eingetragen werden, erlangen sie zwar keinen Satzungsrang, haben intern aber dennoch eine hohe Verbindlichkeit, die von den Mitgliedern und Funktionsträger:innen zu beachten ist.

#### **Gründungsversammlung abhalten**

Auf der Gründungsversammlung wird die Satzung beschlossen und der erste Vorstand gewählt. Die Versammlung muss zwingend protokolliert werden, da dieses Protokoll (bzw. ein Auszug in AT) bei der Eintragung ins Firmenbuch/Genossenschaftsregister vorgelegt werden muss.

#### **Eintragung ins Firmenbuch/Genossenschaftsregister**

Die Anmeldung zur Eintragung der Genossenschaft ins Firmenbuch / Genossenschaftsregister erfolgt durch den VST unter Vorlage der Satzung/des Genossenschaftsvertrages, der Urkunde über die Bestellung von VST und ggf. AR und der Zusage eines Prüfungsverbandes sowie dessen Stellungnahme zu den persönlichen und wirtschaftlichen Verhältnissen. Die Übermittlung an das Firmenbuchgericht übernimmt üblicherweise der jeweilige Revisionsverband.

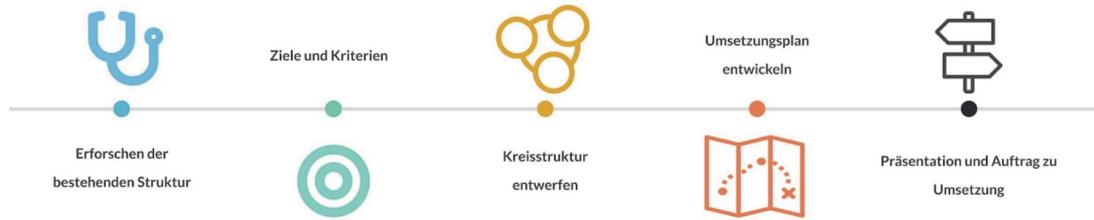
In AT ist die Satzung bei der Gründung von allen Gründungsmitgliedern zu unterfertigen und spätere Änderungen sind firmenmäßig zu fertigen. In DE gilt, dass die einzureichende Satzung von mindestens drei Mitgliedern unterschrieben sein muss. In AT kann bei Vorlage einer schriftlichen Ablehnung eines Revisionsverbandes auch direkt ohne Aufnahmezusage angemeldet werden.

#### **Nötige Anmeldungen vornehmen**

Um den Geschäftsbetrieb starten zu können, sind neben der Eintragung noch weitere Bereiche zu beachten: So benötigt die Genossenschaft als Unternehmen eine Steuernummer des Finanzamtes sowie eine Umsatzsteuer-ID und es bedarf je nach Geschäftstätigkeit das Anmelden eines Gewerbes. Sofern die Genossenschaft Angestellte beschäftigt, sind auch die entsprechenden Meldungen bei der Sozialversicherung und der Krankenkasse vorzunehmen. In Deutschland ist darüber hinaus die Eintragung ins Transparenzregister sowie ggf. die Meldung bei Berufsgenossenschaft und Kammern vorzunehmen.

## Einführung von Soziokratie in einer bestehenden Genossenschaft

Die Einführung von Soziokratie als Organisationsstruktur in einer bestehenden Genossenschaft geht nach unserer Erfahrung am besten im Rahmen einer begleiteten Implementierung, die folgendermaßen vonstatten geht:



Eine Projektgruppe aus Mitarbeiter:innen der Organisation und einer/einem Soziokratie-Berater:in erforscht die Organisation, definiert Entwicklungsziele und entwirft eine geeignete Entscheidungsstruktur. Auf dieser Grundlage wird ein konkreter Umsetzungsplan entworfen.

In der Folge werden zuerst ausgewählte Pilot-Kreise der neu entwickelten Kreisstruktur und später alle Kreise in soziokratischer Moderation und Sitzungsgestaltung geschult. Dabei werden Agenda-Setting, effektives Arbeiten durch Vorbereitung, Delegieren der Ausführung sowie die Verteilung von Aufgaben mit Konsent eingeübt. Delegierte und Gesprächsleitung werden gewählt, das Angebot des Kreises und sein Handlungsrahmen festgelegt und die Zielverwirklichungsprozesse geplant. Die Kreise erlernen bei der Schulung, sich selbst zu organisieren und zwar über die drei Funktionen leiten, ausführen und messen. Dabei sind die Klarheit der Domänen und Rollen wichtig. Die Kreise werden durch die doppelte Koppelung, das sind die Rollen von Leitung und Delegierten, mit dem übergeordneten Kreis gut verbunden, um ein möglichst hohes Maß an Selbststeuerung und Autonomie, aber auch effektive Mitwirkung bei der Gesamtsteuerung zu ermöglichen.

Die gute Schulung der Mitarbeitenden ist die Basis, um die Organisation so bald als möglich unabhängig von externen Soziokratie-Berater:innen zu machen. Nach einer intensiven Phase der Organisationsstrukturierung und Schulung mit dem Ziel der Entwicklung von interner Expertise, nimmt die externe Begleitung langsam ab. Die soziokratische Kreisorganisation läuft nun selbstständig, und es reicht aus, wenn der/die Expert:in punktuell zur weiteren Entwicklung beigezogen wird.

## Wie lange dauert das und was kostet es?

Die Dauer der Gründungsphase für eine Genossenschaft lässt sich nicht pauschal festlegen und kann von wenigen Wochen bis zu mehreren Monaten dauern, je nachdem wie viele Abstimmungen intern und wie viele Abstimmungen mit dem Prüfverband nötig sind. Die Eintragung selbst geht dann in der Regel sehr schnell innerhalb von wenigen Tagen. Je nach Größe des Vorhabens und dem Umfang der erforderlichen Prüfungen ist bei erfolgreicher Gründung einer Genossenschaft mit Kosten zwischen 850 und 4.000 Euro zu rechnen. Es sind mindestens die Eintragungskosten ins Firmenbuch/Genossenschaftsregister und die Beglaubigungskosten der Unterschriften der Vorstandsmitglieder zu zahlen.

Die laufenden Kosten betragen dann in der Folge mindestens 10.000 Euro, aber eher 20.000 Euro pro Jahr für Buchführung, Jahresabschluss, Verbandsmitgliedschaft und Revision. Bei geringem Umsatz und wenn es die Einfachheit des Geschäftsmodells erlaubt, kann auch nur eine Einnahmen-Ausgabenrechnung gemacht werden, was die Kosten erheblich senkt.

Ein paar Beispiele aus der Praxis:

- Kleine Genossenschaft: Umsatz 100.000 Euro und laufende Kosten 5.000 Euro (E/A Rechnung, 3x Lohnverrechnung, Jahresabschluss, Verbandsmitgliedschaft, Revision)
- Mittlere Genossenschaft: Umsatz 1.000.000 Euro und laufende Kosten 20.000 Euro (Doppelte BH, 20x Lohnverrechnung, Jahresabschluss, Verbandsmitgliedschaft, Revision)
- Mittlerer Verein: Umsatz 200.000 und laufende Kosten 9.000 Euro (E/A Rechnung, Jahresabschluss intern, 4x Lohnverrechnung, Steuerberatung extern)

Hinzu kommen mögliche Kosten für die externe Begleitung der Unternehmensentwicklung und Einführung von Soziokratie sowie den Aufbau der dazu nötigen Grundlagen und Kompetenzen. Der Aufwand hängt von der Größe, Reife, Komplexität und Kultur des Unternehmens ab.

Bei Neugründungen mit (noch) wenigen involvierten Mitgliedern und wenigen Kreisen, hohem Commitment und gemeinsamem Ziel kann die Einführung der Soziokratie parallel zu den Gründungsschritten schon in wenigen Wochen oder Monaten gelingen. Dazu ist jedoch ein hoher Einsatz beim Erlernen der Methodik von allen Mitwirkenden erforderlich. Und auch alle neu Dazukommenden müssen von Beginn an neben den Zielen der Geno und ihren Abläufen auch ausreichendes Wissen über das Funktionieren der soziokratischen Organisation bekommen, um den Rahmen nutzen zu können.

### 3. SO KOMMTS IN DIE WELT

---

Anders sieht die Einführung von Soziokratie bei gewachsenen Organisationen aus, die nicht auf weißem Papier starten, sondern bereits eine lange Geschichte und Muster haben, die eventuell umgelernt werden müssen. Wichtig ist, dass alle Beteiligten auch stets den Sinn der geplanten Veränderungen nachvollziehen können, die Maßnahmen in einem geeigneten Tempo erfolgen und der laufende Betrieb nicht gefährdet ist. Die Einführung in bestehenden Unternehmen mit sehr vielen Kreisen und Mitarbeitenden kann daher durchaus auch 1+ Jahre dauern.

Unabdingbar ist aufgrund unserer Erfahrung die Schulung der Mitarbeitenden in der SKM und dass Schulung nach der Einführung auch innerhalb der Organisation gewährleistet werden kann. Dafür bietet sich z.B. die Ausbildung einiger Mitarbeiter:innen zu internen SKM-Trainer:innen an.

Daher empfehlen wir für eine nachhaltige Einführung der Soziokratie sowohl Kosten für die Trainings der Mitglieder als auch Kosten für die Hinzuziehung von externen Expert:innen zur Implementierung zu kalkulieren. Diese Kosten richten sich nach dem tatsächlichen Umfang und den Angeboten der jeweiligen Institute und Expert:innen.

## Resümee

Wir hoffen, durch diesen Guide etwas mehr Licht in die Thematik zu bringen und einige der Fragen beantwortet zu haben. Es ist uns allerdings klar, dass andere wichtige Fragen noch unbeantwortet geblieben sind. Zur Vertiefung empfehlen wir auch einen Blick auf unsere online [Linksammlung](#) zu werfen.

Die jeweils aktuelle Version des Guides, als auch der Rechtsformenvergleich und das Muster-Regelwerk, finden sich zum Download auf: [soziokratiezentrum.org/genso](https://soziokratiezentrum.org/genso) - Melde Dich auch gerne zum Newsletter an, um Updates und Einladungen zu Events zum Thema Genossenschaft und Soziokratie zu erhalten.

Für mögliche nächste Versionen des Guides möchten wir auch nach Projektabschluss noch wichtige Ergänzungen und Korrekturen zum Inhalt sammeln. Deshalb sind wir sehr an dem [Feedback unserer Leser:innen](#) interessiert!

## Glossar

<b>absolute Stimmenmehrheit</b>	50 Prozent aller Stimmberechtigten + eine Stimme
<b>Allgemeiner Kreis</b>	soziokratischer Begriff für den Kreis, der sich aus den Leitungen und Delegierten aller anderen Kreise mit ihren jeweils spezifischen Domänen zusammensetzt, andere Bezeichnung: Leitungskreis
<b>Aufsichtsrat</b>	Überwachungsorgan der Genossenschaft, überprüft die Geschäftsführung des Vorstandes, muss sich aus Mitgliedern der Genossenschaft zusammensetzen
<b>Bereichskreise</b>	Kreise unterhalb des Leitungskreises, denen jeweils bestimmte Domänen zugeordnet ist, anderer Begriffe dafür: Abteilungskreis, Arbeitskreis, Subkreis
<b>Delegierte</b>	Mitglieder eines Kreises, die von ihrem Kreis in den nächsthöheren Kreis (i.d.R. Allgemeiner Kreis/Leitungskreis) gewählt werden, um dort die Interessen ihres Kreises zu vertreten
<b>Domäne</b>	Autonomer Bereich eines Kreises, innerhalb dessen der Kreis selbst verantwortlich ist und Entscheidungen für die Organisation treffen darf/soll
<b>Doppelte Koppelung / doppelte Verknüpfung</b>	Alle Kreise in einer soziokratischen Organisationsstruktur sind mit dem nächsthöheren Kreis durch zwei Personen verbunden und zwar durch die Kreisleitung und durch den/die Delegierte/n des jeweiligen Kreises
<b>e.G.</b>	gesetzlich vorgegebene Abkürzung in Deutschland für eingetragene Genossenschaft, muss dem Namen der Genossenschaft beigefügt werden
<b>e.Gen.</b>	gesetzlich empfohlene Abkürzung in Österreich für eingetragene Genossenschaft, muss dem Namen der Genossenschaft beigefügt werden
<b>einfache Stimmenmehrheit</b>	mehr Ja- als Nein-Stimmen
<b>Firma</b>	deutsche gesetzliche Bezeichnung für den Namen der Genossenschaft / AT: Genossenschaftsfirma
<b>Firmenbuch</b>	von den österreichischen Landgerichten elektronisch geführtes öffentliches Verzeichnis, in das sich eine Genossenschaft eintragen lassen muss / DE: Genossenschaftsregister
<b>Generalversammlung</b>	Versammlung aller Genossenschafter/Mitglieder, in der sie ihre Rechte in den Angelegenheiten der Genossenschaft ausüben
<b>GenG</b>	Genossenschaftsgesetz AT: Gesetz über Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften, DE: Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften
<b>Genossenschafter</b>	österreichische gesetzliche Bezeichnung für die Mitglieder der Genossenschaft / DE: Mitglieder
<b>Genossenschaftsfirma</b>	österreichische gesetzliche Bezeichnung/gesetzlicher Oberbegriff für den Namen der Genossenschaft / DE: Firma
<b>Genossenschaftsregister</b>	von den deutschen Amtsgerichten elektronisch geführtes öffentliches Register / AT: Firmenbuch
<b>Genossenschaftsverband</b>	nicht geschützter und nicht gesetzlich vorgegebener Begriff für einen Zusammenschluss von Genossenschaften; fungiert oft auch als Prüfungsverband
<b>Genossenschaftsvertrag / Statut</b>	österreichische gesetzliche Bezeichnung für die Verfassung/Grundordnung der Genossenschaft, Gründungserfordernis / DE: Satzung
<b>GenRevG</b>	Genossenschaftsrevisionsgesetz / AT: Bundesgesetz über die Revision von Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften / DE: gibt kein eigenes Gesetz, Prüfungserfordernis ist im GenG geregelt
<b>Konsent</b>	Eine Entscheidung gilt als getroffen, wenn gegen sie im Hinblick auf das zu erreichende Ziel kein schwerwiegender begründeter Einwand besteht

<b>Kooptation</b>	Möglichkeit im Vereinsrecht, ein außerplanmäßig ausscheidendes Vorstandsmitglied zeitnah durch den Vorstand selbst nachbesetzen zu lassen, um nicht bis zur nächsten Generalversammlung warten zu müssen. Muss in Satzung geregelt sein
<b>Kopfstimmrecht</b>	Jedes Mitglied hat eine Stimme
<b>Kreisleitung / Leitung</b>	Jeder Kreis innerhalb der soziokratischen Organisationsstruktur hat eine Leitung, die jeweils vom nächsthöheren Kreis gewählt wird und die dann gemeinsam mit dem/der Delegierten des eigenen Kreises auch im nächsthöheren Kreis vertreten ist
<b>Kurie</b>	kein offizieller rechtlicher oder gesetzlicher Begriff im Hinblick auf Genossenschaften. Aber in Österreich bereits zugelassene Möglichkeit, Mitglieder unterschiedlichen Kategorien zuzuteilen und diesen Kategorien (=Kurien) unterschiedliche Stimmrechte zu geben
<b>Leitungskreis</b>	soziokratischer Begriff für den Kreis, der sich aus den Leitungen und Delegierten aller anderen Kreise mit ihren jeweils spezifischen Domänen zusammensetzt, andere Bezeichnung: Allgemeiner Kreis
<b>Mehrstimmrechte</b>	deutsche gesetzliche Bezeichnung für die Möglichkeit, dass ein Mitglied, das den Geschäftsbetrieb besonders fördert, mehrere Stimmen in der Generalversammlung bekommt (§ 43 GenG) / Max. möglich sind drei Stimmen pro Mitglied und auch nicht bei allen Entscheidungen; noch mehr Stimmen pro Mitglied sind möglich, sofern drei Viertel der Mitglieder Unternehmer sind, dann können diese Mehrstimmrechte allerdings jeweils nur bis zu einem Zehntel der in der Generalversammlung anwesenden Stimmen ausgeübt werden. Die Mehrstimmrechte müssen in der Satzung klar geregelt sein
<b>Mitglieder</b>	deutsche gesetzliche Bezeichnung für die Mitglieder der Genossenschaft / AT: Genossenschafter
<b>Offene Wahl</b>	Prinzip zur Wahl von Personen nach offener Argumentation mittels Konsent. Es gibt ein Verfahren zur Moderation einer soziokratischen Wahl.
<b>Prüfungsverband</b>	deutsche gesetzliche Bezeichnung für einen Verband, dem deutsche Genossenschaften zwingend angehören müssen und der die gesetzlich vorgeschriebenen Prüfungen durchführt (§ 11 Abs. 2 Nr. 3 GenG)
<b>Revisionsverband</b>	österreichische gesetzliche Bezeichnung für einen Verband, dem österreichische Genossenschaften angehören sollen und der die gesetzlich vorgeschriebenen Prüfungen durchführt/den Revisor bestellt (GenRevG)
<b>Rolle</b>	Innerhalb der soziokratischen Kreise sind verschiedene Rollen/Funktionen vorgesehen wie Kreisleitung, Delegierte, Moderation, Sekretär u.ä.
<b>Satzung</b>	deutsche gesetzliche Bezeichnung für die Verfassung/Grundordnung der Genossenschaft, Gründungserfordernis / AT: Genossenschaftsvertrag/Statut
<b>SKM</b>	Soziokratische Kreisorganisationsmethode
<b>Stimmrecht</b>	grundsätzlich hat jedes Mitglied eine Stimme in der Generalversammlung / AT: kann im Genossenschaftsvertrag anders geregelt werden / DE: Mehrstimmrechte gesetzlich geregelt und nur eingeschränkt möglich, s. Mehrstimmrechte
<b>Topkreis</b>	Abschluss der Organisation, höchster Kreis über dem Allgemeinen Kreis in der Soziokratie. Dient neben der Kontrolle des LK auch zur Vernetzung mit dem relevanten Umfeld.
<b>Vorstand</b>	Leitungsorgan der Genossenschaft, vertritt die Genossenschaft gerichtlich und außergerichtlich, muss sich aus Mitgliedern der Genossenschaft zusammensetzen

# Linksammlung und Downloads

Die GenSo-Downloads und die gesammelten Links stehen auf der GenSo-Website bereit.

### GenSo-Downloads

- [Digitale Ausgabe des Genso-Guides](#)
- [Rechtsformenvergleich](#)
- [Muster Regelwerk zu GenSo](#)

[soziokratiezentrum.org/genso](https://soziokratiezentrum.org/genso)



### Gesetzliche Grundlagen für Genossenschaften

- [Genossenschaftsgesetz Österreich](#)
- [Genossenschaftsrevisionsgesetz Österreich](#)
- [Genossenschaftsgesetz Deutschland](#)
- [SCE - Europäische Genossenschaft](#)

### Revisionsverbände Österreich

- [genossenschaftsverband.at](https://genossenschaftsverband.at)
- [raiffeisenverband.at](https://raiffeisenverband.at)
- [rueckenwind.coop](https://rueckenwind.coop)
- [renew.coop](https://renew.coop)
- [coopverband.at](https://coopverband.at)

### Revisionsverbände Deutschland

- [dgrv.de](https://dgrv.de)
- [pdk-berlin.de](https://pdk-berlin.de)
- [zdk.coop](https://zdk.coop)
- [pruefungsverband.de](https://pruefungsverband.de)
- [degp.de](https://degp.de)
- [divk.de](https://divk.de)

Dies ist ein Auszug und es gibt in DE / AT noch weitere Verbände

### Weiterbildungs- und Beratungsangebote zu GenSo

- [Verband deutschsprachiger Soziokratie Zentren](#) - Weiterbildungen und Verzeichnis zertifizierter Expert:innen
- [Otelo Akademie](#) Weiterbildungen zu kooperativem Wirtschaften und sinnstiftender Zukunftsgestaltung
- [Otelo eGen | CoopNow](#) Beratungsangebote genossenschaftserfahrener Organisationsberater:innen

# Die ideale Rechtsform für soziokratische Unternehmen? Das ideale Organisations- modell für Genossenschaften?



Die aktuelle Version  
des Guides zum  
Download:



[soziokratiezentrum.org/genso](https://soziokratiezentrum.org/genso)