

# Soziokratie

Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen

Bearbeitet von  
Von Annewiek Reijmer, und Barbara Strauch

1. Auflage 2018. Buch. Rund 260 S. Gebunden  
ISBN 978 3 8006 5416 1  
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Leseprobe](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Strauch/Reijmer  
Soziokratie

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Soziokratie

Kreisstrukturen als Organisationsprinzip  
zur Stärkung der Mitverantwortung des  
Einzelnen

von

Barbara Strauch

und

Annewiek Reijmer

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

**Barbara Strauch** gehört zu den Gründerinnen des Soziokratie Zentrums Österreich, der wichtigsten Initiative zur Soziokratie im deutschsprachigen Raum. **Annewiek Reijmer** ist Mitarbeiterin am Sociocratish Centrum Nederland und war 1998 die erste zertifizierte Soziokratie-Expertin in den Niederlanden. Die Expertin für Veränderungsprozesse in Organisationen steht seit 1984 im Austausch mit Gerard Endenburg, einem niederländischen Unternehmer, der die soziokratische Kreisorganisationsmethode entwickelt hat.

Abdruck des Zitats aus *Das Prinzip Menschlichkeit* von Joachim Bauer mit freundlicher Genehmigung des Verlags Hoffmann und Campe, Hamburg

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN 978 3 8006 5416 1

© 2018 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München  
Satz: Fotosatz Buck  
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen  
Druck und Bindung: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG  
In den Lissen 12, 76547 Sinzheim  
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie  
Bildnachweis: skymax – depositphotos.com  
Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Der Mensch ist (...) nicht für gesellschaftliche Modelle „gemacht“, in denen Kampf und Auslese vorherrschen. Es wird deutlich, dass ein gesellschaftliches Projekt, das Kooperation zur Grundlage und zum Ziel hat, pragmatisch, das heißt in der konkreten Realität unseres gesellschaftlichen Lebens gangbare Strategien erarbeiten und aufzeigen sollte. Was dies in konkreten Feldern unseres Alltags bedeutet, kann nicht „ex cathedra“ verkündet werden, sondern muss – dies wäre bereits ein erster zentraler Aspekt von Kooperation als gesellschaftlichem Projekt – im Rahmen eines Dialogs immer wieder neu erarbeitet werden. Dieser Dialog kann jedoch nicht beliebig sein, sondern muss Kooperation als zentrales Element einer gesellschaftlichen Wertordnung verankern. Eine auf Kooperation aufgebaute Ordnung muss die Freiheit des Einzelnen bewahren, sie muss Kreativität und Produktivität nicht nur zulassen, sondern fördern. Sie muss wirtschaftlich „funktionieren“, das heißt, ihre Ausgaben erwirtschaften. Sie muss Bildung und professionelle Kompetenz fördern, sie muss die Schwachen schützen und unterstützen, gleichzeitig aber über Regeln und Sanktionen verfügen, die sicherstellen, dass Vorzüge, die sich aus kooperativen Strukturen ergeben, gegen Missbrauch und Ausbeutung wirksam geschützt werden. Oberste Maxime muss jedoch sein, dass Kooperation und Menschlichkeit vor maximaler Rentabilität rangieren.

*Joachim Bauer*

Aus: Joachim Bauer: *Das Prinzip Menschlichkeit.*  
Hoffmann und Campe, Hamburg 2008, S. 204f

beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

## Vorwort von Gerard Endenburg

Soziokratie ist sehr einfach, aber auch schwierig zu praktizieren. Darum ist dieses erste deutsche Buch über Soziokratie wunderbar und notwendig.

Wenn wir den Kampf um die Vorherrschaft der Potenziale und Ressourcen dieser Welt in einem Modus von „Gegeneinander“ weiterführen, sind die Folgen absehbar. Alle Reserven und menschlichen Werte werden dafür geopfert werden. Es ist dadurch nicht nur unser physisches Überleben – sondern auch ein gedeihliches Zusammenleben bedroht.

Aber es kann auch auf eine andere Weise gehen. Wollen wir eine Gesellschaft, in der jeder Einzelne und alle zusammen menschwürdiger leben können? Soziokratie gibt die Möglichkeit dazu. In diesem Buch wird klar beschrieben, warum und wie das alles geht.

Es gibt zum Glück Menschen, die sagen, wie es im Leben auch anders gehen kann, und die zeigen, wie es praktisch funktioniert. Soziokratie ist kein Idealismus, Soziokratie ist objektiv, wissenschaftlich bestätigt und in der Praxis erprobt. Wir können Soziokratie und die Soziokratische Kreisorganisations-Methode SKM erlernen.

Wir können durch die SKM auch lernen, mit Macht anders umzugehen, denn Über-Macht ertragen wir nicht. Über-Macht kann uns verneinen. Dagegen ist Soziokratie ein Mittel, die Würde jedes Menschen zu wahren. In dieser Welt geht es sehr oft um *Entweder-Oder*. Wir müssen lernen das zu transformieren in *Sowohl-als-Auch*.

Dieses Buch handelt vom Organisieren der Beschlussfassung auf soziokratische Weise, ein wichtiger Beitrag zu einer menschenwürdigeren Gesellschaft. Und ich glaube, dass es an der Zeit ist.

*Prof. Dr. Ing. Gerard Endenburg, im Mai 2017*



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

## Einleitung

Bereits im Frühling 2015, zwei Jahre nach der Gründung des Soziokratie Zentrums Österreich (*SoZeÖ*) war uns klar, dass wir ein Buch, das die *Soziokratische Kreisorganisationsmethode* beschreibt, für den deutschsprachigen Raum benötigten. Bei der ersten globalen Soziokratie-Konferenz außerhalb Hollands im Juni 2016 lag es dann als Konferenzausgabe auch schon auf dem Büchertisch. Annewiek Reijmer, John Buck, Gilles Charest und Pieter van der Meché, die mit Gerard Endenburg die *TSG – The Sociocracy Group* 2011 gegründet haben, waren nach Wien gereist, um die wachsende Soziokratie-Bewegung kennenzulernen. Gerard Endenburg konnte aus gesundheitlichen Gründen leider nur per Videoübertragung eine kurze Botschaft senden.

Die damalige Konferenzausgabe wurde zu dem Buch weiterentwickelt, welches Sie nun in Ihren Händen halten. Wir haben es für ein breiteres Publikum geschrieben, weil das Interesse und die Fragen zur Soziokratie in den letzten Jahren rasant zugenommen hatten. Immer mehr „Nachahmer“ der Methode waren auf den Markt gekommen und es entstand die Gefahr, dass die von Gerard Endenburg entwickelten Prinzipien für Selbstorganisation und Mitverantwortung verwässert oder missverständlich interpretiert werden konnten.

Die ersten drei Soziokratie-Experten im *SoZeÖ* konnten bald nicht mehr alle Anfragen beantworten und jeden Implementierungsprozess persönlich begleiten. Die Strategie in Österreich war es daher, rasch einen Pool von Soziokratie-Expertinnen aufzubauen. Mittlerweile fand schon der 3. CSE-Jahrgang angeheender *Certified Sociocratic Experts* statt; anfangs begleitet von Pieter van der Meché vom *SCN – Sociocratisch Centrum Nederland*, aber bald schon übernommen von Barbara Strauch als erste österreichische CSE und Auditorin für die Soziokratie-Expertinnen-Ausbildung. Bis heute konnten zahlreiche neue Standorte, an denen man Soziokratie erlernen und erleben kann, im ganzen deutschsprachigen Raum entstehen.

### Die Zeit ist reif für die Soziokratie

Nach nunmehr 30 Jahren ist Annewiek Reijmer, Leiterin der globalen Soziokratie-Organisation *TSG*, immer noch von der Soziokratie überzeugt, weil sie sieht, was mit den Menschen geschieht, die soziokratisch arbeiten. Sie konnte das Vorurteil vieler Führungskräfte entkräften, dass Mitarbeiter keine Verantwortung tragen wollen, und das Vorurteil der Mitarbeiter, dass ihre Führungskräfte ihre Macht nicht abgeben möchten. „Soziokratie funktioniert nicht“, hört man dann, wenn die Leute vergessen, dass es nur dann funktionieren kann, wenn sie ihr Problem in die geschützte Umgebung des Kreises einbringen. Um das zu können, ist die Sicherheit einer verlässlichen Besprechungs- und Entscheidungsstruktur notwendig. Es geht um einen Lernprozess von der

## Einleitung

Geschäftsführung bis zu den Mitarbeiterinnen, wobei überall Fehler gemacht werden. Das ist nicht schlimm, solange man sich in dem Prozess verbessert. Denn dann wird es wirklich ein gemeinsames Handeln.

Für Barbara Strauch war die *Soziokratische KreisorganisationsMethode SKM* von Gerard Endenburg das wichtigste aus vielen partizipativen Werkzeugen, welche sie zwischen 2000 und 2010 im *Austrotopia-Netzwerk für gemeinschaftliche Lebensformen* kennengelernt hatte. So viele Initiativen für gemeinschaftliches Bauen und Wohnen sind aufgrund von Konflikten und Reibereien gescheitert. Das gewöhnliche Vereinsrecht bietet keine partizipative Struktur, alle Macht liegt beim Vorstand. Weder Mehrheitsentscheidungen noch stundenlange Plenumsdiskussionen werden dem einzelnen Menschen gerecht. Die Soziokratie bietet da etwas ganz anderes.

Gesellschaftlich betrachtet ist die Zeit heute reif geworden, um im Konsent aller Beteiligten und mithilfe einer intelligenten Kreisstruktur mit eingebauten Feedbackschleifen gemeinsame Entscheidungen zu treffen. Und zwar in allen Bereichen der Gesellschaft, in den Unternehmen, im Bildungswesen oder in Regierungsorganisationen.

### **Man kann sie nicht aus Büchern lernen!**

Mit diesem Buch möchten wir allen Lesern unsere Erfahrungen zur Verfügung stellen, um sich ein gutes Bild von den Auswirkungen der Soziokratie bei sachgemäßer Anwendung machen zu können. Wir wollen Ihnen einen Geschmack davon geben, wie die Grundprinzipien der Soziokratie wirken.

Die *Soziokratische KreisorganisationsMethode* (SKM) verändert die Machtverhältnisse in Organisationen. Wenn alle gleichwertig bei der Beschlussfassung sind, entstehen Vertrauen, Kreativität, Respekt, Authentizität und Empathie ganz von selbst. Das entspannt alle Beteiligten, schafft Räume für die Entfaltung jedes und jeder Einzelnen und ermöglicht *Co-creation* und damit das Entstehen von kollektiver Weisheit.

Hunderte, vielleicht sogar tausende Organisationen haben die SKM weltweit in den letzten 47 Jahren, seit Gerard Endenburg die Methode in seinem eigenen Unternehmen *Endenburg Elektrotechnik* in Holland entwickelt hat, angewendet. Allein in Österreich haben von 2013 bis 2017 56 Organisationen die *SKM* eingeführt. Ein Film darüber ist im Entstehen.

Wenn Sie in diesem Buch viele Themen wiederholt finden, dann sind diese Redundanzen von uns beabsichtigt. Das eigene Wertesystem ändert man nicht einfach beim Lesen einer Kurzbeschreibung. Jedoch haben wir für jene Leserinnen, die keine vertiefende Beschäftigung benötigen, auch eine Kurzbeschreibung (→ 2.3 *Kurzbeschreibung der SKM*) verfasst.

## Auf dem Weg zur Selbstorganisation

Fündig wird man auf der Suche nach Methoden für Selbstorganisation am ehesten im Bereich der IT-Entwicklung. *Scrum* und *Agile Teams* sind seit Jahren bekannt. Bisher endet die Selbstorganisation im *agilen* IT-Bereich jedoch gewöhnlich beim *Scrum Master* oder dem *Product Owner*. Es fehlen oft die Feedbackschleifen hinauf zur Führungsebene.

Mit Selbstorganisation beschäftigte sich auch Stafford Beer (1926-2002). Beer gilt als Begründer der Managementkybernetik. Seine Bücher waren auch Endenburg bekannt. Die Kybernetik und die Systemtheorie sind zwei Quellen der SKM. Stafford Beer entwickelte das *Viable System Model (VSM)*, übersetzt als „Modell lebensfähiger Systeme“.

Auch Niels Pfläging muss erwähnt werden, wenn es um Selbstorganisation geht. Er vertritt die „Beyond Budgeting“-Idee. Danach machen zu viel Planung und Finanzziele heute keinen Sinn mehr. „Wer heute erfolgreich sein will“, sagt Pfläging 2010 im Interview mit *Brandeins*, „muss eigentlich hochflexibel reagieren können, um sich an die schnell verändernden Bedingungen der Märkte anpassen zu können.“ Viele kennen sein „Pfirsich-Modell“ einer sich selbst organisierenden Betriebseinheit.

Stafford Beer und Niels Pfläging stehen exemplarisch für eine ganze Bewegung, die sich aufgemacht hat, neue Paradigmen für unsere Zeit zu erschaffen. Viele Beispiele von Organisationen der Zukunft werden auch im Buch von Frederic Laloux „*Reinventing Organizations*“ beschrieben.

## Nur wer sich selbst regieren kann, kann sich auch selbst organisieren

Suchende nach mehr Partizipation und Beteiligung finden heute vieles, was ihnen Ideen gibt und eine Richtung weisen kann, aber niemand von den Vordenkern hat sich mit den üblichen Machtstrukturen in Organisationen beschäftigt, welche Partizipation und Beteiligung strukturell verhindern.

Was muss eine Firmenleitung tun, um aus ihrem linearen Führungsmodell eine Organisation aus sich selbst organisierenden Teilen zu machen? Gerard Endenburg gibt uns mit der *Soziokratischen Kreisorganisationsmethode* eine Antwort auf die Frage, wie wir zu partizipativen Machtstrukturen kommen. Der Weg zur Selbstorganisation muss die Gleichwertigkeit bei der Beschlussfassung einschließen. Nur wer *sich selbst regieren* und sich dabei mitverbinden kann, kann sich auch *selbst organisieren*! Diesen Weg zu effektiver Selbstorganisation vom Individuum bis in die gesamte Gesellschaft hinein hat Endenburg in seinem eigenen Unternehmen konstruiert, erprobt, evaluiert, verbessert, erneut erprobt und weiterentwickelt.

Der SKM-Implementierungsprozess ist ein begleiteter Prozess, bei dem gemeinsam mit der Organisation ein Weg kreierte wird, Selbstorganisation mithilfe von Gleichwertigkeit bei der Beschlussfassung – erzeugt durch die 4

## Einleitung

Basisprinzipien – individuell und mit den Möglichkeiten der handelnden Personen umzusetzen.

Wir freuen uns, wenn Sie dieses Buch als Inspiration nutzen, Ihre bisherigen Modelle („wie es laufen muss“) um die im Buch enthaltenen Perspektiven zu erweitern.

Barbara Strauch und Annewiek Reijmer  
November 2017

## Rollenverteilung zwischen den Autorinnen

Das Buch wurde in deutscher Sprache von Barbara Strauch entworfen. Annewiek Reijmer, die in den vergangenen 30 Jahren im *Sociocratisch Centrum Nederland* an der Entwicklung und Vermittlung der Soziokratie nach Gerard Enderburg federführend mitwirkte, hat jede Zeile gelesen, manchmal etwas verbessert und an vielen Stellen ihr Wissen und ihre Erfahrungen einfließen lassen. Um eine gute Lesbarkeit zu gewährleisten, wurde im Text auf die Unterscheidung der Urheberschaft verzichtet.

## Gender-Regel

In diesem Buch werden die weibliche und die männliche Form immer abwechselnd und synonym verwendet, je nach Textfluss, Sinn und Lesbarkeit. Außer bei namentlich erwähnten Personen ist immer auch das jeweils andere Geschlecht mitgemeint.

beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

## Danksagung

Dieses Buch verdankt sein Erscheinen in erster Linie Gerard Endenburg, der sein Leben der Soziokratie, ihrer Entwicklung und ihrer Verbreitung gewidmet hat. Bis heute folgt er seinem inneren Ruf und kommt immer noch täglich ins Büro nach Rotterdam, um weiter zu forschen und seine Gedanken und Einsichten niederzuschreiben, damit sie uns inspirieren und helfen, „das gemeinsame Regieren“ immer besser zu verstehen. Mit ihm diesen Weg gehen zu dürfen, bin ich, Annewiek Reijmer, jeden Tag aufs Neue dankbar. Sehr dankbar bin ich auch meinen Kollegen von *The Sociocracy Group*, ohne sie hätte diese Bewegung nicht stattfinden können. Wir danken auch Pieter van der Meché für seine Rolle als „Kurier“, indem er die soziokratische Kreisorganisations-Methode SKM in den deutschsprachigen Raum gebracht hat. Mit seinen mehr als 20 Jahren Soziokratie-Erfahrung hat Pieter van der Meché beim Aufbau der Ausbildung für Soziokratie-Expertinnen (CSE) im deutschsprachigen Raum federführend mitgewirkt. Dankbar sind wir auch Isabell Dierkes, die schon 2007 begonnen hat, viele Dokumente zur Soziokratie aus dem Holländischen ins Deutsche zu übersetzen. An dieser ersten deutschen Pioniergruppe war auch Christian Rüter zwischen 2007 und 2010 beteiligt. Nachdem Christian Rüter seinen Lebensmittelpunkt 2009 nach Wien verlegt hatte, erfuhr ich, Barbara Strauch, von der Soziokratie. Der Impuls, ein Zentrum für Soziokratie in Österreich (SoZeÖ) zu gründen, kam von Florian Bauernfeind. Er hatte mehrere meiner Seminare besucht und war 2012 an mich mit dieser Idee herangetreten. Daraufhin fuhren wir gemeinsam mit Katharina Lechthaler und Georg Ortner zu einem Soziokratie-Vertiefungsseminar nach Bielefeld – der Startschuss für die Gründung des österreichischen Zentrums.

Wenn wir heute voller Dankbarkeit das seither gewachsene Team in Österreich anschauen, dann möchten wir darin ganz besonders Annemarie Schallhart, als Leiterin dieses Buchprojektes, unseren Dank aussprechen. Denn Leitung hatte das Projekt sehr nötig, weil die Nachfrage nach Soziokratie-Expertise für Ausbildung und Beratung Jahr für Jahr stieg. Annemarie Schallhart hat als erfahrene Führungskraft und Soziokratie-Expertin den Fokus als Projektleiterin gehalten, entlang des Zeitplans alle Beteiligten koordiniert und jedes Kapitel zuerst begutachtet, bevor es zu Annewiek und dann zu Dennis Brunotte, unserem Lektor im Verlag Vahlen, ging. Wir hatten mit Annemaries Hilfe eine sehr entspannte Zusammenarbeit! Nun ist auch schon sein Name gefallen: Dennis Brunotte. Auf der Suche nach deutschsprachigen Autorinnen zur Soziokratie tauschte er sich zunächst mit Christian Rüter aus, bevor er an das Soziokratie Zentrum Österreich verwiesen wurde und 2016 an der globalen Soziokratie Konferenz in Wien teilnahm. Dort konnten wir Dennis bereits das Manuskript der Konferenzausgabe überreichen. Wir hatten das Buch schon geschrieben, bevor er danach gefragt hatte. Wie jedoch aus einer Konferenzausgabe ein Buch für ein breiteres Publikum wird, das zeigte uns

## Danksagung

Dennis Brunotte im Jahr 2017, während er jede Seite unseres Manuskriptes aus der Sicht des Lesers zurechtrückte, ohne den Inhalt zu berühren. Danke für diese professionelle Unterstützung!

Wir bedanken uns bei John Buck und Sharon Villines für die Überlassung der Geschichte der Soziokratie aus ihrem Buch *We The People* und bei unserer Mitarbeiterin Ute Arneitz für die entsprechende Übersetzung. Unseren CSE-Kolleginnen Pieter van der Meché, Katharina Lechthaler, Florian Bauernfeind, Markus Spitzer, Annemarie Schallhart, Katharina Liebenberger, Suzanne Käser Helmut Friedl und Gerhard Leinweber danken wir für die Bereitstellung ihrer Fallbeispiele. Und besonders dankbar sind wir den von ihnen und uns begleiteten Organisationen, die uns erlaubt haben, ihre Namen zu veröffentlichen. Sie sind als Pioniere, wie *gemeinsam* Entscheidungen getroffen werden können, Vorbilder für all jene, die nun in unserem Buch von ihren Erfahrungen lernen können.

Heute ist bereits die nächste Generation auf dem Weg, die SKM zu verbreiten. Wir freuen uns über die vielen neuen und vor allem auch jungen Menschen, die im gesamten deutschsprachigen Raum als angehende Certified Sociocratic Experts unterwegs sind und die SKM mithilfe vieler Veranstaltungen und Workshops in ihren Regionen bekanntmachen. Im deutschsprachigen Raum und weltweit gibt es eine starke Bewegung für die Soziokratie. Wir sind dankbar, dass wir all das mit auf den Weg bringen durften!

*Barbara Strauch und Anniewiek Reijmer*

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

## Inhaltsübersicht

Vorwort von Gerard Endenburg . . . . .	VII
Einleitung . . . . .	IX
Danksagung. . . . .	XIII
<b>1. Eine kurze Geschichte der Soziokratie . . . . .</b>	<b>1</b>
August Comte . . . . .	3
Lester Frank Ward. . . . .	4
Kees Boeke: Demokratie – wie sie sein könnte. . . . .	4
Gerard Endenburg. . . . .	7
<b>2. Die Praxis der Soziokratischen Kreisorganisations Methode SKM . . . . .</b>	<b>15</b>
2.1 Am Anfang ist die Crowd . . . . .	17
2.2 Wir regieren gemeinsam . . . . .	18
2.3 Kurzbeschreibung der Soziokratischen KreisorganisationsMethode SKM. . . . .	20
2.4 Erste Schritte zu einer soziokratischen Organisation . . . . .	27
<b>3. Die vier Basisprinzipien in der Soziokratischen KreisorganisationsMethode SKM. . . . .</b>	<b>33</b>
3.1 Erstes Basisprinzip: Das Konsentprinzip . . . . .	36
3.2 Zweites Basisprinzip: Das Kreisprinzip . . . . .	41
3.3 Drittes Basisprinzip: Die doppelte Koppelung . . . . .	47
3.4 Viertes Basisprinzip: Die Offene Wahl . . . . .	51
<b>4. Werkzeuge für die soziokratische Organisation . . . . .</b>	<b>57</b>
4.1 Das gemeinsame Ziel. . . . .	59
4.2 Rollen im soziokratischen Kreis . . . . .	70
4.3 Die Struktur der soziokratischen Kreisversammlung . . . . .	74
4.4 Unterscheiden zwischen Grundsatz- und Ausführungsentscheidungen . . . . .	82
4.5 Umgang mit einem schwerwiegenden Einwand . . . . .	84
4.6 Prozessmanagement und Transparenz . . . . .	89
4.7 Der Topkreis: die Verbindung mit der relevanten Umgebung . . . . .	106
4.8 Der Implementierungsprozess der SKM in bestehenden Organisationen . . . . .	111
4.9 Soziokratie und Recht . . . . .	124
<b>5. Organisationsstrukturen zur Selbstorganisation. . . . .</b>	<b>137</b>
5.1 Organisationen als lebende Organismen . . . . .	139
5.2 Kreisstrukturen in der Praxis . . . . .	150



<b>6. Soziokratie leben: Bedingungen zum Gelingen soziokratischer Organisation</b> .....	161
6.1 Gründe für das Scheitern bei der Transformation zur Soziokratie .....	163
6.2 Von den Widerständen bis zum Gelingen soziokratischer Organisation .....	169
6.3 Persönliche Einstellungen unterstützen die gelebte Soziokratie ..	175
6.4 Die Muster in der Soziokratie .....	181
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	189
Filme und Videos .....	189
Bücher und Artikel .....	189
<b>Glossar &amp; Sachverzeichnis</b> .....	193

  
**beck-shop.de**  
 DIE FACHBUCHHANDLUNG