

1.5 Die Implementierung¹⁴²

Es gibt ein mehrstufiges Implementierungsverfahren der Soziokratischen Zentren, das ich etwas angepasst¹⁴³ habe und auf den nächsten Seiten näher erläutern möchte:

1.	<i>Kennenlernen</i> der Soziokratie und Etablierung eines Implementierungskreises
2.	<i>Pilotphase:</i> Start in 1-2 Pilot-Kreisen, Reflexion/Begleitung durch den Implementierungskreis
3.	<i>Ausrollen</i> auf die gesamte Organisation und frühe Phase der Anwendung
4.	<i>Integration und Institutionalisierung:</i> Konsolidierung der Soziokratie, rechtliche Verankerung und Kulturwandel

Abb. 22: Phasenmodell der Implementierung – in Tabellenform¹⁴⁴

Im Wesentlichen ist die Transformation ein *agiles* Vorgehen, Schritt für Schritt nach dem Modell der *Dynamischen Steuerung*. Es wird jeweils der nächste Schritt von meistens sechs Monaten geplant, gemeinsame Ziele und klare Messkriterien festgelegt, der Schritt gegangen und am Ende gemessen, inwieweit die Ziele erreicht wurden. Dann erst wird der nächste Schritt geplant. Der Prozess kann jederzeit gestoppt oder abgerundet werden, wenn die Organisation nicht weitergehen möchte.

Bei einer 100%igen Implementierung geht es dann im letzten Schritt um die „Neutralisierung“ des Eigentums:

- Wie kann gewährleistet werden, dass die Eigentümer keine Über-Macht mehr besitzen, sondern auch *nur* gleichwertig in der Beschlussfassung sind?

¹⁴² Vgl. Strauch/Reijmers: Soziokratie, 2018, S. 111-123

¹⁴³ Früher war hier ein Druckfehler drin: „angeSpasst“ – diesen Freudschen Versprecher wollte ich nicht ins Nirvana schicken.

¹⁴⁴ Vgl. zum Phasenmodell des Soziokratie-Zentrum, Stauch/Reijmer: Soziokratie, S. 114. Ich habe deren Phase 2 (Einführung) näher aufgegliedert und die Phasen 3 + 4 (Integrieren + Entwickeln) zusammengefasst. Das ist der Rebell in mir, der einfach meine Aufteilung besser findet. Tut mir leid, wenn ich damit die Soziokratie-Welt etwas verwirre ☹.

Dieser letzte Schritt bedeutet ein starkes Loslassen und wird nur sehr selten gegangen. Was auch okay und nachvollziehbar ist. Meines Wissens gibt es derzeit nur den Mutterbetrieb *Endenburg Elektrotechnik*, der über ein Stiftungsmodell diese Gleichwertigkeit hergestellt hat.

Die Implementierung muss von top-down erfolgen und braucht den Konsent der obersten Führungskraft oder später des Eigentümers.

Kennenlernen der Soziokratie

Der erste Impuls kommt meistens über einen Hinweis von Kollegen oder der Lektüre von Artikeln oder Workshops.

Ein Kennenlernen sollte am Anfang mindestens drei Stunden umfassen und dabei eine „theoretische“ Einführung beinhalten sowie eine praktische Erfahrung, zum Beispiel durch die Konsent-Moderation eines realen Themas des jeweiligen Kreises. So können alle Beteiligten am eigenen Leib erleben, wie sich die Konsent-Moderation anfühlt und ob es passen könnte.

Als Nächstes wird ein Implementierungskreis zusammengestellt, in dem auf jeden Fall die oberste Führungskraft sitzt sowie möglichst Personen, die unterschiedliche Sichtweisen aus der Organisation mitbringen (unterschiedliche Hierarchie-Stufen sowie Bereiche). Dieser Kreis entwirft mit der Begleitung des Soziokratie-Experten einen Implementierungsplan mit folgenden Aspekten:

- Ziele der Implementierung
- Messkriterien, wie diese Ziele erreicht werden können
- Evaluationsverfahren
- Zeitplan für die Pilotphase
- Ausblick für das Ausrollen auf die gesamte Organisation

Für den Start der Pilotphase reicht entweder der Konsent der obersten Führungskraft im Implementierungskreis oder es wird der Plan in das entsprechende Gremium der Organisation gebracht und dort entschieden.

Pilotphase

In der Pilotphase werden meistens die nächsten sechs Kreis-Sitzungen mithilfe der Konsent-Moderation durchgeführt. Es ist ein „Learning by doing“. Der externe Soziokratie-Berater moderiert die ersten drei Treffen und in der dritten Sitzung wird ein interner Moderator gewählt, der die letz-

ten drei Zusammenkünfte unter Super *Vision* des externen Beraters moderiert.

In diesen sechs Sitzungen werden die Teilnehmer des Kreises in der Soziokratie geschult und die anfallenden Grundsatz-Entscheidungen gemeinsam im KonsenT beschlossen.

Folgende soziokratischen Implementierungs-Themen werden in den ersten sechs Treffen behandelt:

- *Vision*/Zielrichtung des Kreises (meistens in der 1. Sitzung, teilweise auch eine provisorische *Vision* für die Pilotphase¹⁴⁵)
- Unterscheidung Grundsatz- und Ausführungs-Entscheidungen
- *Angebote* des Kreises
- 9-Schritte-Umsetzungs-Plan für alle *Angebote*¹⁴⁶
- Wahl der soziokratischen Rollen: Moderator, Logbuchführer, Delegierter
- Installation und Gestaltung des Logbuchs

Der Implementierungskreis trifft sich regelmäßig, reflektiert und gibt ggf. Rückmeldungen und Hinweise an den Pilot-Kreis. Am Ende der Pilotphase wertet der Implementierungskreis die Messungen aus und macht einen Vorschlag über das weitere Vorgehen. Meistens kommt es dann zum Ausrollen auf die gesamte Organisation, alle Teams werden dann nach obigen Modell transformiert.

In diesem Falle entwirft der Implementierungskreis auch eine passende Organisationsstruktur, weil es in dem Feld auch meistens Korrekturen braucht.¹⁴⁷ Zum einen fallen in dem Prozess Schwachstellen in der Organisation auf, zum anderen verdoppelt sich durch die hinzugekommenen Delegierten die Zahl der Kreismitglieder in den bisherigen Kreisen. Eine optimale Kreisgröße von sechs bis acht Teilnehmern wird empfohlen. Es braucht gegebenenfalls auch Anpassungen in der Struktur, damit die Kreise nicht zu groß werden.

Ausrollen auf die gesamte Organisation und frühe Phase der Anwendung

Dieser Prozess kann als Ganzes geschehen oder auch in Phasen verlaufen, das heißt nach dem Pilot-Kreis werden zwei bis drei weitere Kreise

¹⁴⁵ Getreu dem Motto: Tue mehr mit Ungefähr ©

¹⁴⁶ Wenn erwünscht. Ich bin kein großer Freund von diesem 9-Schritte-Plan, Barbara Strauch und andere Soziokraten finden ihn sehr hilfreich.

¹⁴⁷ Ich nenne es gerne den Orga-TüV.

transformiert, bevor die gesamte Organisation soziokratisch wird. Das kann der Implementierungskreis am besten entscheiden.

Alle neuen Kreise werden ähnlich wie der Pilot-Kreis begleitet. Ab einem bestimmten Umfang werden die soziokratischen Rollen extra geschult, also Moderator, Logbuchführer, Delegierte und Führungskräfte. Diese Schulung und „InterVision“ ist besonders wichtig, um die Soziokratie auch in den Köpfen/Herzen zu verankern. Regelmäßige InterVisions-Treffen fördern den Austausch, den gegenseitigen Wissenstransfer und unterstützen die Rollenträger in ihrer Funktion.

Es ist jetzt schon sinnvoll, eine interne Stabsstelle einzurichten, die neben dem Implementierungskreis das operative Geschäft des Ausrollens begleitet und, falls nötig weitere interne Experten ausbildet.

Der Implementierungskreis begleitet weiterhin den Prozess und gibt am Ende der Phase seine Aufgaben an diese Stabsstelle ab.

Integration und Institutionalisierung

Wenn die Implementierung vollzogen ist, dann geht es darum, sie zu verankern und die kontinuierliche Entwicklung sicherzustellen. Wir sind tendenziell in autokratischen Systemen aufgewachsen (Elternhaus, Schule, Ausbildung, Uni, „normaler“ Betrieb) und haben uns daher an dieses *Mindset* gewöhnt. Ein nachhaltiger Wandel braucht eine kontinuierliche Schulung und persönliche Entwicklung. Dazu können auch weitere Elemente hilfreich sein, wie zum Beispiel das soziokratische Mitarbeiterinnen-Gespräch.

Der Implementierungskreis gibt seine Verantwortung an die Kreisstruktur und eine Stabsstelle Soziokratie ab, die intern die Konsolidierung und Weiterentwicklung der Soziokratie beaufsichtigt.

In dieser Phase ist auch die Frage zu stellen, ob und wann die Gleichwertigkeit des Eigentums angegangen werden soll. Das ist eine umfassende rechtliche Veränderung und die braucht häufig eine kreative Lösung, weil es keine dezidiert soziokratischen Rechtsformen gibt.

Wichtige Aspekte der Konsolidierung sind:

- Schulung der neu hinzukommenden Mitarbeiter
- Coaching und Unterstützung der Geschäftsführung
- InterVision und Schulung der soziokratischen Rollenträger: Moderator, Logbuchführer, Delegierter, Führungskraft
- Ein- bis zwei jährliche Super Vision/Retrospektive der Kreise

- Jährliche Evaluation der Soziokratie, eventuell auch ein externes soziokratisches Audit
- Einführung eines Top-Kreises, sofern es noch nicht geschehen ist, Aufnahme eines externen Soziokratie-Experten in den Top-Kreis
- Statutenänderung und rechtliche Verankerung der Soziokratie

Abschließender Überblick

Dieses Phasenmodell gibt eine gute Orientierung für die Transformation. Gleichzeitig hat jede Organisation ihre eigene Logik und Geschwindigkeit, sodass der Prozess im Einzelfall natürlich variieren kann.

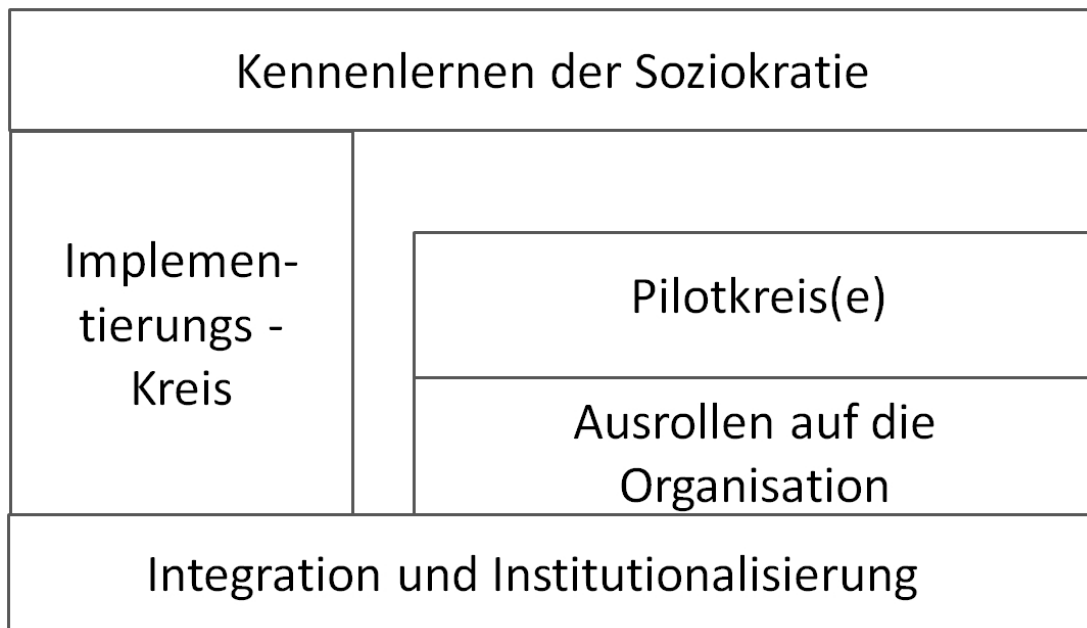


Abb. 23: Die Implementierung etwas anders dargestellt

Fragen und Antworten

Hat der Soziokratie-Berater ein Stimmrecht bei der Implementierung?

Das ist Verhandlungs- und Typsache. Es gibt zwei Varianten:

- Experte als Impuls-Geber und Begleiter, d.h. er bringt seine Expertise in der Meinungs- und Informations-Runde mit ein. Die Entscheidungsmacht liegt aber ausschließlich bei den internen Mitarbeiterinnen.
- Mit-Entscheider, d.h. er hat ein Stimmrecht in der Konsent-Runde, was bedeutet, dass es seinen Konsent für alle Entscheidungen im Implementierungskreis und ggf. Struktur-Entscheidungen während der Transformation im Allgemeinen Kreis braucht.

Ein Argument für die Mitbestimmung des Beraters ist, dass er mitverantwortlich für die Umsetzung der Soziokratie ist:

- Wie kann ich etwas umsetzen, das ich nicht mitentschieden habe?

Für mich gehören Entscheidung, Verantwortung und Umsetzung zusammen. Die Gefahr, die bei fehlender *Mit-Entscheidung* bestehen kann, ist, dass innerlich der Berater sich ausklinken oder sich weniger stark identifizieren könnte.

In zwei Projekten habe ich gemerkt, dass mir persönlich die Umsetzung nicht mehr entsprochen hat und ich skeptisch wurde, ob sie wirklich funktionieren könne. Im Endstadium der regulären Soziokratie-Transformation besetzt meistens entweder der Berater oder ein anderer Soziokratie-Experte einen Platz im Spitzenkreis. Da ist die *Mit-Entscheidung* auf oberster Ebene gefragt, daher kann es von Vorteil sein, schon zu Beginn eine gemeinsame Entscheidungsfindung zu praktizieren.

Ein Argument gegen die *Mit-Entscheidung* des Beraters ist, dass er nur ein temporärer, externer Gast ist, der die Organisation nur sehr begrenzt kennt und die mittelfristigen Auswirkungen auch nicht erleben wird.

Das prinzipielle Ziel der Beraterin¹⁴⁸ ist sowieso eine frühestmögliche Selbstständigkeit des Kunden. Dazu gehören die Übernahme der Moderation durch einen internen Mitarbeiter und das Installieren interner Experten für die Integration/Institutionalisierung der Soziokratie. Viele Organisationen möchten zudem nicht zu 100% die Soziokratie implementieren, sondern viel experimentieren und da könnte ein *normen-geleiteter* Soziokratie-Berater eine Bremse für radikale Innovationen sein.

¹⁴⁸ Ich wechsel zu selten zur weiblichen Form, deshalb hier mal zur Irritierung.

Wichtig ist es, am Anfang der Begleitung abzuklären, welche *Mit-Entscheidungsmacht* die Beraterin hat, sowie wieviel und wie nachhaltig der Geschäftsführer die Soziokratie wirklich einführen möchte.

Welche Rollen hat ein Soziokratie-Berater in der Implementierung?

Bei einer Implementierung ist mir aufgefallen, wie unterschiedlich meine Rolle sein kann:

- Soziokratie-Experte: Bringt die Expertise ein als externer Berater,
- OE-Experte: Schaut auf die Organisationsebene und eine passende Struktur
 - Sind alle Prozesse klar und flüssig? Gibt es keine Schnittstellen- oder Reibungs-Verluste?
 - Sind die Domänen klar und deutlich? Gibt es keine Überschneidungen bei den Verantwortlichkeiten?
 - Sind alle Aufgaben abgedeckt? Gibt es keine Lücken oder ungewollte Dopplungen?
- Moderator: Moderiert die Sitzungen ohne Stimmrecht
- Protokollführer bzw. Coach des Logbuchführers: Sorgt für die Protokolle und das Aufsetzen des Logbuchs
- Coach der Führungskraft: Unterstützt die FK während der Transformation
- Coach der Moderation: Unterstützt den internen Moderator bei der Übernahme dieser Rolle
- Betriebsrat im Sinne des Empowerments der Mitarbeiterinnen
- Implementierungs-Verantwortlicher: der Berater kümmert sich auch um die Umsetzung
- Mitglied des Spitzenkreises als (externer) Soziokratie-Experte: Vollwertiges Mitglied mit Entscheidungsmacht

Wichtig ist die Klarheit darüber, welche Rollen es gib, und die Vereinbarung zwischen mir und dem Auftraggeber, welche Rollen ich bekleiden möchte, bzw. sollte.

Kann ich die Soziokratie auch nur in meinem Team einführen?

Ja, das ist möglich. Wichtig ist es im Vorfeld zu klären, welche Rahmenbedingungen von außen erfüllt werden müssen, damit das Experiment ungestört vollzogen werden kann. Beispielsweise die Frage danach, welche drei Kennzahlen nicht unterschritten werden dürfen. Solange dies im grünen Bereich ist, gibt es weder Interventionen von oben, noch von außen. Des Weiteren ist auch die Domäne des eigenen Teams zu klären:

- Welche Entscheidungen werden von oben vorgegeben?
- Welche Entscheidungen können wir bei uns soziokratisch treffen?

Meistens ist es bei solchen Team-Implementierungen nicht möglich, eine doppelte Verknüpfung nach oben zu installieren, d.h. die Führungskraft stellt weiterhin den einzigen Verbindungspunkt dar.

So eine Enklavenlösung wird natürlich auch auf die Organisation als Ganzes wirken. Andere Teams oder Abteilungen bekommen davon mit und stellen Fragen oder äußern ihre Zweifel. Das muss auch berücksichtigt werden.

Ich möchte gar nicht meine Macht als Eigentümer abgeben, ist es dann überhaupt sinnvoll mit der Soziokratie zu beginnen?

Ja. Sie entscheiden, wie weit Sie mit der Soziokratie gehen. Beispielsweise hat das holländische Unternehmen *Fabrique* die Soziokratie seit Jahren implementiert, ohne dass die Eigentümerstruktur zu verändert wurde. Es ist nur der letzte Schritt in Richtung Gleichwertigkeit.

*Kann ich die Soziokratie mit Elementen der Selbstorganisation oder aus der Holakratie ergänzen?*¹⁴⁹

Ja, das ist möglich. In einem Implementierungsprojekt haben wir das Rollenmodell der Holakratie adaptiert und als Rahmen für das operative Geschäft eingeführt. So ein Vorhaben braucht natürlich zusätzliche Schulungen, da die Mitarbeiter neben der Konsent-Methode auch in das Rollenmodell hineinwachsen müssen.

Die Soziokratie als Ansatz ist relativ „leer“, das heißt es gibt wenige Vorgaben und viel Freiraum für individuelle Ausprägungen. Die Holakratie ist eine Ausprägung der Soziokratie und auch S3 liefert mit ihren Patterns eine Vielzahl von Anregungen, die die *klassische* Soziokratie übernehmen kann.

¹⁴⁹ Vgl. das Kapitel 1.3.2. wo ich mehrere zusätzliche Elemente benenne, wie die Soziokratie angereichert werden kann. Ich spiele halt gerne Muse(rich).