



Fallstudie - S.I.E SOLUTIONS

Autor*innen: Siegfried Vogel und Barbara Strauch

Siegfried Vogel ist Organisationsentwickler und Innovationsmanager bei S.I.E. Er hat den Wandelprozess bei S.I.E kreiert und umgesetzt. Für die Fallstudie hat er das Datenmaterial und alle Informationen zur Verfügung gestellt. siegfried.vogel@sie.at
Barbara Strauch, CSE und Soziokratie Beraterin im Implementierungsprozess bei S.I.E, hat daraus den Text verfasst.

Inhaltsverzeichnis

[S.I.E SOLUTIONS](#)

[Ausgangslage](#)

[Der Wandelprozess](#)

[Soziokratie Einführung](#)

[Herausforderungen](#)

[Resultate des Wandelprozesses](#)

[Messergebnisse](#)



*Seit rund 10 Jahren gibt es Soziokratie in Österreich. Dieser Anlass hat uns vom Soziokratie Zentrum Österreich bewogen, jene Menschen, die mit der SKM Pioniere in Österreich waren, um Beiträge im Sinne von Fallstudien zu bitten. Sie blicken heute auf eine mehrjährige Erfahrung zurück und unterstützen aktiv die Verbreitung des Wissens, wie Soziokratie in Organisationen wirkt. Die ersten fünf dieser Pionier*innen wurden am 4. September 2021, beim Praxistag „10 Jahre Soziokratie in Österreich“ mit dem Titel „Soziokratie-Botschafter*innen“ ausgezeichnet.*



Fallstudie

S.I.E SOLUTIONS – <https://www.sie.at/>

S.I.E SOLUTIONS ist Entwicklungs- und Fertigungsdienstleister für Embedded Computing Lösungen in den Branchen: Medical, Security, Telematic Infrastructure, hat 130 Mitarbeiter*innen an 3 Standorten in Österreich und Deutschland und einen Umsatz von 46,4 Mio € in 2019. Gegründet wurde S.I.E SOLUTIONS als Familienbetrieb von Udo Filzmaier, vor etwa 25 Jahren. Die S.I.E SOLUTIONS ist heute Teil der FT AG Unternehmensgruppe.

Siegfried Vogel kannte das Unternehmen durch langjährige Mitarbeit in verschiedenen Bereichen und Rollen bereits sehr gut. „Man holte mich 2015 wieder herein, weil organisationale Probleme aufgetaucht waren, deren Bewältigung man sich von mir erhoffte.“

Ausgangslage

Die Ausgangslage war vielfältig, und teilweise bedrohlich. Man kämpfte mit Überlastung der Entscheider, es gab zu lange Reaktionszeiten und Entscheidungswege. Die Mitarbeitenden wurden vom Tagesgeschäft aufgesogen, es gab zu wenig Zeit, viel zu viele Reibungsverluste und dadurch zunehmend Qualitätsprobleme. Der Dauerkrisenmodus führte zu vielen Ad hoc Aktionen, Finger-pointing war weit verbreitet. Auf der einen Seite hatte das Unternehmen viele brachliegende Potentiale, die nicht genutzt wurden, was auf der anderen Seite schmerzvolle Abgänge provozierte.

Der Leidensdruck war hoch. Ohne Maßnahmen war der langfristige Unternehmenserfolg fraglich. Geringe Identifizierung und Unzufriedenheit der Mitarbeitenden führte zu hoher Fluktuation und damit zu bedrohlichem Know-How Verlust. Das Unternehmen hatte dadurch seine Innovationskraft verloren und drohte auch seine Marktstellung einzubüßen.

Siegfried Vogel war von der Geschäftsführung dezidiert als Organisationsentwickler und Change Manager im November 2015 aufgenommen worden mit dem Mandat, die Situation grundlegend zu verbessern. „Ich habe mit der damaligen Geschäftsleitung, damals noch 4 Personen, mehrere Workshops gemacht und die



unterschiedlichen Sichten gemeinsam konsolidiert und formuliert. Danach hat die Geschäftsleitung das dem Eigentümer präsentiert. Somit hatte ich das Commitment aller Entscheider.“

Der Wandelprozess

Der Wandelprozess konnte Anfang 2016 starten.

Die Ziele waren:

- Sicherstellung des nachhaltigen Unternehmenserfolgs
- Aktivierung des vorhandenen Potentials
- Zusammenhalt und Nachhaltigkeit
 - Steigende Komplexität bewältigen
 - Wir-Kultur des Miteinanders
 - Produkte und Services ausbauen und verbessern
- Skalierbarkeit des Geschäftsmodells
- Identität und Selbstverständnis
 - Sicherheit, Vertrauen, Klarheit, Transparenz, Verantwortlichkeiten
 - Verbindlichkeit und Stabilität
 - Schlagkraft, Effektivität steigern
 - Spaß am gemeinsamen Erfolg

Geplante Outcomes:

- Aufbruchsstimmung und Besserung
- Hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und dessen Zielen
- Attraktiver Arbeitgeber und Partner
- Wir entwickeln uns weiter
- Hohe Skalierbarkeit
- Kollegialität in der Führungsmannschaft
- Effizienz- und Produktivitätssteigerung
- Ausbau der Marktstellung, nachhaltiger Wertaufbau
- Höchste Kundenzufriedenheit in unseren Marktsegmenten
- Weit verbesserte Entscheidungsfähigkeit, -geschwindigkeit und -qualität

Siegfried Vogel: „Unser erstes Etappenziel war es, wieder gesprächsfähig zu werden, über Hierarchieebenen und Ab-teilungsgrenzen hinweg. Um das zu erreichen, hatte ich mich auf die Suche nach Werkzeugen gemacht, und neben Holacracy, das in Österreich bereits bekannte Soziokratie Zentrum gefunden. Für uns schien die SKM (Soziokratische Kreisorganisationsmethode nach Gerard Endenburg) das passende



System zu sein. Sie versprach uns gemeinsame Entscheidungsfähigkeit und zusätzlich Gleichwertigkeit und Unabhängigkeit von Meinungen. Es war wichtig, in Gesprächen die Komplexität ohne Autoritätsprinzip, nach dem Motto "die Geschäftsleitung hat immer recht", behandeln zu können. Wir mussten wegkommen vom bequemen Delegieren aller Entscheidungen nach oben und wir mussten mehr Verantwortlichkeiten an der Basis installieren. Die Soziokratie versprach uns auch die Stärkung wichtiger Werte, wie gegenseitiges Vertrauen, Transparenz, Kommunikation über Grenzen hinweg."

Der Wandelprozess in der S.I.E hatte noch einige andere theoretische Väter. Die Wichtigsten:

- Stafford Beer mit seinem „Viable System Model“ (Management Kybernetik, System Thinking)
- Niels Pfläging mit seiner „Organisation für Komplexität“ und dem „Beyond Budgeting“ Ansatz
- Toke Paludan Moeller und „Art of Hosting“

Siegfried Vogel beschreibt als Highlights im Wandelprozess:

„Wir mussten Strukturen schaffen und dazu alle von Anfang an mit ins Boot nehmen. Die Dringlichkeit musste in Führungskreisen bewusst gemacht werden. Es war wichtig, eine wirkmächtige "Koalition des Wandels" zu formieren und eine starke Vision zu schaffen. Die Vision sollte immer wieder kommuniziert, und alle befähigt werden, an der Vision mitzuarbeiten. Dadurch konnten wir Zwischenerfolge generieren.

Anfang 2016 haben wir mehrere Teams gegründet. Die 'Wandelprozeßsteuerung', die 'Wandelagenten', die ein Drittel aller Mitarbeitenden umfassten (sie sollten für ein hohes Maß an Transparenz und Beteiligung sorgen), und das 'Wandelforum', um die Veränderungen gemeinsam zu entwickeln. Das 'Wandelforum' habe ich von den 'Wandelagenten' bereits in einer soziokratischen offenen Wahl wählen lassen - ein erster Beteiligungsprozess der Mitarbeiter am Wandel. Gleichzeitig konnte ich dadurch - für viele zum ersten Mal - die Soziokratie spürbar machen."

Soziokratie Einführung

Die Entscheidung zur SKM Einführung ist Mitte 2016 im Managementkreis gefallen. Barbara Strauch, vom Soziokratie Zentrum Österreich wurde eingeladen, die Möglichkeiten der Nutzung von SKM mit dem geschäftsführenden Kreis zu erörtern. Da sie selbst zu diesem Zeitpunkt noch keine Erfahrung mit SKM in Unternehmen unserer Art hatte, hat sie im November 2016 Pieter van der Meché vom SCN,



Sociocratisch Centrum Netherland, mitgebracht. Mit dem gemeinsam ausgearbeiteten Umsetzungsplan wurde im März 2017 gestartet.

In der Phase 1 „Kennenlernen“, hat Pieter van der Meché mit den 40 Wandelagenten die SKM-Implementierung vorbereitet. Als eleganter Beginn haben erste Entscheidungen im Konsent und erste Offene Wahlen für ein Team stattgefunden. Der Managementkreis entschied, dass alle Bereiche gleichzeitig mit der SKM vertraut gemacht werden sollten. Barbara Strauch übernahm die Projektleitung von Pieter van der Meché im Sommer 2017 und involvierte zur Umsetzung Suzanne Käser.

Schon im Sommer 2017 starteten 6 Bereiche gleichzeitig, die teilweise neu gegründet worden waren, mit der SKM-Schulung. Die Leitungen dieser Kreise waren vom Managementkreis gewählt worden. Schon nach drei Sitzungen hatten alle 6 Bereichskreise ihre Delegierten gewählt, sodass der Allgemeine Kreis nun mit 12 Mitgliedern voll besetzt war. In den nächsten eineinhalb Jahren erlernten etwa 40 Mitwirkende in der mittleren und oberen Führungsebene das soziokratische Kommunikationsmodell und das Arbeiten im Kreis. Die IT-Entwicklungsteams, die größtenteils bereits mit partizipativen Methoden, wie Scrum und AGILE selbstorganisiert unterwegs waren, wurden weiterhin linear geleitet, das heißt, sie sind bis heute nur durch die Teamleitung im jeweiligen Kreis vertreten.

Inzwischen wurden fünf Mitarbeitende zu Internen SKM Trainer*innen ausgebildet. Sie nehmen an den jährlichen Intervisionstreffen von Internen Trainer*innen teil. Sukzessive fand eine langsame, „verträgliche“ Ausbreitung der soziokratischen Organisationskultur in alle Bereiche und Unterkreise des Unternehmens statt.

Herausforderungen

Nie läuft alles glatt. Immer stößt man mit Veränderungen an Grenzen. Im Wandelprozess der S.I.E mussten die folgenden Herausforderungen bewältigt werden:

- **Einbindung aller Führungskräfte und aller Mitarbeiter*innen**
Siegfried Vogel: “Alle mussten zu Beteiligten werden, auch wenn nicht sofort alle in Kreisversammlungen mitreden konnten. Dafür haben wir eine Informationsstruktur mit ‘Wandelagenten’ aufgebaut, und das Vertretungsmandat der Delegierten auf der mittleren Ebene ‘nach unten’ ausgeweitet.”



- **Ehemalige Tabu-Themen werden bearbeitet** - „Sobald alle in den Rederunden um ihre Meinung gefragt werden, kommen die Sachen auf den Tisch und werden nicht mehr bei Klatsch und Tratsch an der Kaffeemaschine abgeladen. Das braucht zwar am Anfang viel Zeit in den Kreisversammlungen um alles offen zu klären, dafür läuft es danach ohne grossen Reibungsverluste.“
- **Führungskräfte und Mitarbeitende passen nicht zur neuen Kultur** „Einige wenige Führungskräfte und Mitarbeitende haben sich während des Wandelprozesses verabschiedet, bzw. mussten gekündigt werden. Die allermeisten haben sich mit den neuen Werten und der offenen Kultur auf Augenhöhe identifiziert, aber eben nicht alle.“
- **Gehälter der Führungskräfte** - „Unser Gehaltsschema, das die Gehälter bei der Einstellung festlegt, konnten wir trotz veränderter Leitungsstruktur noch nicht anpassen. Wir haben zwar mal an eine Funktionszulage gedacht, die man als Kreisleitung und Delegierte bekommen soll, aber umgesetzt haben wir das noch nicht.“
- **Anbindung der Support Units** (Stabstellen wie HR, Finance, IT) - an den Allgemeinen Kreis. „Damit hatten wir unterschiedliche Versuche gemacht. Alle Support-Units in einen ‘Support’-Kreis zusammenzufassen, hat sich nicht bewährt, weil Kreisleitung und Delegierte nicht in allen Feldern Spezialisten sind und nicht alle unterschiedlichen Bedürfnisse im Allgemeinen Kreis vertreten können. Also sitzen jetzt alle Teamleitungen im Allgemeinen Kreis, Finanzen, HR, IT und QS, und bestimmen dort mit.“
- **Das Zurückfließen des Wassers ins alte Flussbett verhindern** - „Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Rollen im Kreis wirklich gut gepflegt werden müssen. Sonst moderiert doch bald wieder ‘der Chef’, oder, wenn es keinen Kreis-Assistent (so nennen wir den ‘Sekretär’) gibt, erstellt der Kreisleiter die Agenda am Ende doch wieder ganz allein. Und nichts ist mühsamer als schlecht vorbereitete Entscheidungen. Wir alle wissen heute, wie viel Zeit man spart, wenn man die gelernten Tools anwendet. Und wie viel Zeitverlust es produziert, wenn man wieder alles schleifen lässt. Soziokratie hat so gesehen auch etwas mit Disziplin zu tun.“

Siegfried Vogel hat einen Rat an andere, ähnliche Organisationen, die daran denken, die SKM einzuführen:

“Bitte nicht unterschätzen, die SKM Einführung ist ein grundlegender Wandel! Sie braucht das Commitment des Managements: ‚Die Macht kann nur von jenen geteilt werden, die sie haben. Wichtig sind Disziplin, Geduld, Hartnäckigkeit, aber auch Leadership wird benötigt! Eine SKM-erfahrene externe Begleitung ist unabdingbar.“



Resultate des Wandelprozesses

Die gewünschte Veränderung ist heute vollständig umgesetzt. Nicht nur die Umsätze des Unternehmens, sondern auch der Verkaufswert konnte gesteigert werden. Hier einige exemplarische Resultate des Wandelprozesses:

- Steigerung der Umsätze und des Unternehmenswertes
- Meetings funktionieren inhaltlich und zwischenmenschlich gut, hohe Effizienz und Wohlfühleffekt der Teilnehmenden durch gute Vorbereitung und Moderation
- Konsent-Entscheidungen werden gemeinsam gefällt, in der Breite getragen und umgesetzt
- Culture Change: Wertschätzung, Transparenz, Klarheit, Offenheit, Respekt, Zuverlässigkeit, Vertrauen sind überall gestiegen
- Teilung der Verantwortung, mehr Selbstorganisation, mehr Mut Neues auszuprobieren
- Hohe Mitarbeiterzufriedenheit (lt. Umfrage) und viel weniger Mitarbeiterfluktuation
- Fähigkeit zur Veränderung ist gestiegen: Anpassungsfähigkeit und Zusammenhalt. Organisationsanpassungen geschehen miteinander
- Von vielen Mitarbeitenden gehört: SKM hat uns durch die Coronakrise getragen
- Positives Feedback von Kunden: Die Professionalität, Kommunikation und Qualitätssteigerung der S.I.E wurden in Kundenbefragungen hervorgehoben

S.I.E SOLUTIONS ist jetzt als fortschrittliches, innovatives Unternehmen am Markt bekannt, in der Region, bei Kunden und bei potentiellen neuen Mitarbeitenden. Man bewirbt sich heute bei S.I.E, weil man die Kultur des Miteinander schätzt.

Die Steigerung der Umsätze war schon ab 2018 spürbar und 2019 dann deutlich mit einer Umsatzverdoppelung gegenüber 2015, bei gleichbleibenden Mitarbeiterzahlen.

Danach ein moderater Rückgang in 2020.

Hier die Zahlen der letzten 6 Jahre in EUR

2015: 23.133.670

2016: 20.772.073

2017: 20.881.840 (SKM-Implementierung)

2018: 27.566.248

2019: 46.478.374

2020: 38.001.603 (Corona-Jahr)



Noch ein paar Messergebnisse



Tropfen gefallen ...“

Abb. 1

Tröpfchenmodell des Wandels in größeren Organisationen -

Siegfried Vogel: „Mit diesem Bild wurde allen verdeutlicht, dass der Wandel nicht überall gleichzeitig passiert. Vielmehr ist es so, dass Wandel im Innersten Kreis beginnt, sich wellenförmig auszubreiten. Es dauert, bis der Wandel auch am Rand angekommen ist - und sich dann von dort zurückspiegelt. In dieser Zeit sind im Wandelzentrum bereits die nächsten

Mit diesem und anderen Bildern und Informationen wurden an alle Mitarbeitende transparent und nachvollziehbar laufend die Prozessschritte kommuniziert.

„Durch den Wandelprozess haben wir in der S.I.E Solutions eine Erneuerung zum Guten erfahren. Die S.I.E ist durch die Werte und Methoden der SKM bereit für den nächsten Change (Schritt 7 auf der untenstehenden Skala): Co-Creation mit Partnern und Netzwerk-Organisation.“

Die 7 Stufen des Wandelprozesses



Abb. 2



Die 7 Stufen des Wandelprozesses wurden von Siegfried Vogel zusammen mit der Geschäftsleitung schon 2016 entwickelt. Die SKM war das Werkzeug, um den Schritt 2 „Wir machen uns Fit4Change“, zu bewältigen.

Damit wurde die S.I.E zuerst ...

- gesprächs- und handlungsfähig, konnte dann ...
- die Voraussetzungen schaffen für den Wandelprozess, ...
- wodurch klar wurde, was man wollte, und ...
- wovon man sich trennen musste.

Die weiteren Schritte waren dann verhältnismäßig leicht zu kreieren. Vom Managementkreis war im Schritt 1 „Wir brechen auf“, eine neue Bereichsstruktur gestartet worden. Doch sobald alle Mitarbeitenden gemeinsam die grundlegenden Entscheidungen zu treffen begonnen hatten (Schritt 2), wurden die nachfolgenden Schritte 3 und 4 „Wir erfinden uns neu“, in einem co-creativen Prozess von allen gemeinsam kreiert und getragen. Der Schritt 5 „Wir leben es neu“, war dann ab 2019 spürbar, als immer mehr, mit offener Wahl gewählte Mitarbeitende, in Führungspositionen kamen.

Das waren genau diejenigen, die von der Belegschaft als sehr kollaborative Menschen wahrgenommen worden waren. Für sie war es ein Leichtes, den partizipativen Führungsstil der SKM anzuwenden, und so konnten sie mit gutem Beispiel vorangehen. Die beiden Geschäftsleiter, die heute wie damals das Unternehmen leiten, fühlen sich jetzt bestens unterstützt von der mittleren Führungsebene, die wiederum das volle Vertrauen der von ihnen angeleiteten Mitarbeitenden genießen.

Das sind die Resultate der offenen Wahl, der Konsent-Entscheidungen, der klaren Domänen und geklärten Schnittstellen, und auch der doppelten Koppelung. Obwohl im Allgemeinen Kreis heute 18 Personen mitentscheiden (was sehr viel ist für Konsent-Entscheidungen), klappt es gut. Das Unternehmen ist inzwischen sehr gut im Vorbereiten von Entscheidungen mit entsprechend zusammengesetzten Hilfskreisen, und hat außergewöhnlich talentierte Gesprächsleiter*innen für den Allgemeinen Kreis ausgebildet, sodass die monatlichen Kreisversammlungen des Allgemeinen Kreises, sehr effizient ablaufen.

Der Schritt 6 „Wir machen es nachhaltig“ wird u.a. gesichert indem das Thema “Culture Compliance” (Kultur-Einhaltung) direkt in der Domäne (Verantwortungsbereich) der Geschäftsleitung angesiedelt wurde. Die Nachhaltigkeit der



SKM wird außerdem weiterhin unterstützt von Suzanne Käser (externe Soziokratie Expertin, CSE), die immer wieder mal angefragt wird.

Siegfried Vogel: „Die Organisation ist ein lebendes Gebilde in einer dynamischen Welt. Man ist nie ‚fertig‘“.

Exemplarisch zwei Messungen anfangs und während des Wandelprozesses:
Die organisatorische Prozess-„Temperatur“ misst das ganze Unternehmen, während die individuelle Prozess Temperatur den emotionalen Weg der einzelnen Mitarbeitenden betrachtet. Gemessen wurde das Erreichen folgender Parameter:

- Dringlichkeit wahrnehmbar machen
- Koalition des Wandels finden und vereinen
- Vision und Wandelstrategie schaffen
- Herzen und Köpfe für den Wandel gewinnen
- Alle anderen befähigen, an der Vision mitzuarbeiten
- Zwischenerfolge generieren und feiern
- Dranbleiben, Sieg nicht zu bald verkünden
- Neue Kultur schaffen

Die erste Messung (Abb. 3) ist vom 13. Juli 2016. Sie zeigt, dass praktisch nur die Geschäftsleitung mit dem Prozess beschäftigt war. Zu diesem Zeitpunkt (2016) war die Meinungsbildung in der Geschäftsleitung abgeschlossen, und der Wandelprozess mit dem Wandelforum und den Wandelagenten hatte soeben begonnen.



Status des Wandelprozesses								Stand per:	13.07.2016
Organisationale Prozesstemperatur									
Phase in %	1. Dringlichkeit wahrnehmbar machen	2. Koalition des Wandels finden und vereinen	3. Vision und Wandel- strategie schaffen	4. Herzen und Köpfe für den Wandel gewinnen	5. Alle anderen befähigen, an Vision mitzuarbeiten	6. Zwischen- erfolge generieren und feiern	7. Dran bleiben, Sieg nicht zu bald verkünden	8. Neue Kultur schaffen	
100									
80									
60									
40									
20									
Individuelle Prozesstemperatur									
Phase in %	I-1. Abschied	I-2. Neutrale Zone	I-3. Anfang						
100									
80									
60									
40									
20									

Abb. 3

Siegfried Vogel hat diese Messungen jeden Monat gemacht. Während des gesamten Prozesses hat er auch ein S.I.E- öffentliches Prozesstagebuch geführt, und darüber die wichtigsten Aktionen, Erkenntnisse und Risiken des Wandelprozesses kommuniziert.

Dieselbe Messung zeigt bereits zwei Jahre später ein ganz anderes Ergebnis (Abb. 4):



Status des Wandelprozesses								Stand per:	12.06.2018
Organisationale Prozesstemperatur									
Phase in %	1. Dringlichkeit wahrnehmbar machen	2. Koalition des Wandels finden und vereinen	3. Vision und Wandel- strategie schaffen	4. Herzen und Köpfe für den Wandel gewinnen	5. Alle anderen befähigen, an Vision mitzuarbeiten	6. Zwischen- erfolge generieren und feiern	7. Dran bleiben, Sieg nicht zu bald verkünden	8. Neue Kultur schaffen	
100									
80									
60									
40									
20									
Individuelle Prozesstemperatur									
Phase in %	I-1. Abschied	I-2. Neutrale Zone	I-3. Anfang						
100									
80									
60									
40									
20									

Abb. 4

Heute, im Sommer 2021, erzählt Siegfried Vogel über eine neuerliche, strukturelle Veränderung des Unternehmens: „Um mit unseren Dienstleistungen näher beim Kunden sein zu können, und gleichzeitig die Selbstorganisation der Bereiche zu stärken, war eine Strukturänderung notwendig. Diese hat das Unternehmen ganz alleine gemacht. Die Organisation erfindet sich laufend selbst neu. Dafür braucht es mich als Organisationsentwickler fast nicht mehr: Die Agilität ist jetzt in die DNA des Unternehmens eingebaut“.

