Bachelor Thesis an der Hochschule für Soziale Arbeit,
Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Olten

Selbstorganisation und Partizipation in sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen

Analyse der Strukturen, Prozesse und Praktiken von Selbstorganisation und die Rolle von Partizipation im professionellen und organisationalen Kontext

Eingereicht bei Prof. Dr. Peter Zängl

Joëlle Moser
Matrikel-Nr.: 15-635-212

Eingereicht im Juni 2020
zum Erwerb des Bachelor of Arts in Sozialer Arbeit

Abstract

Die vorliegende Bachelor-Thesis untersuchte Strukturen, Prozesse und Praktiken evolutionärer und sinngesteuerter Organisationsformen, da diese stark auf Selbstorganisation setzen. Zentral war die Frage nach dem Nutzen einer solchen Organisationsform für die Tätigkeit der Sozialen Arbeit und den Organisationen, in denen solche Leistungen verrichtet werden. Da Partizipation für die Selbstorganisation sowie für die professionelle Tätigkeit in der Sozialen Arbeit essenziell ist, wurde Partizipation im professionellen und organisationalen Kontext zum Schlüsselbegriff dieser Bachelor Thesis. Merkmale und daraus abgeleitete Anforderungen sozialer personenbezogener Dienstleistungsorganisationen wurden dargestellt und eine Literaturübersicht zu Selbstorganisation und Partizipation in sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen erstellt. Evolutionäre und Sinngesteuerte Organisationsformen wurden beschrieben. Als Beispiele für Modelle von Selbstorganisation wurden Strukturen und Praktiken von Reinventing Organizations von Frederic Laloux und Purpose Driven Organizations wurden zusammengefasst und überprüft, wie partizipativ diese Strukturen und Praktiken in der Praxis umgesetzt werden können und welche Bedingungen dafür eingehalten werden müssten. Die Notwendigkeit einer partizipativen Haltung in der Sozialen Arbeit sowie in Organisationen im Allgemeinen wurden aufgezeigt.
Ziel dieser Arbeit war, diese theoretischen Herleitungen und Erkenntnisse betreffend Sozialer Arbeit, Organisationsformen, Selbstorganisation und der Rolle der Partizipation aus der Literatur zusammenzutragen und zudem exemplarisch an einer Beispielorganisation zu überprüfen. Dafür wurde eine Mitarbeitenden-Befragung in einer selbstorganisierten sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisation durchgeführt, um die Prinzipien der Selbstorganisation und Partizipation illustrativ zu untersuchen. Die Strukturen und Praktiken von Selbstorganisation wurden mittels der Partizipationsstufen und deren Kriterien von Oser/Biedermann (2007) verglichen und analysiert. Es wurde festgestellt, dass in der Beispielorganisation die Prinzipien der Selbstorganisation und Partizipation umfassend umgesetzt werden.
Die Thesis hat den Zusammenhang von Organisation und professioneller Tätigkeit in den Fokus gesetzt. Darüber hinaus wurden die Chancen alternativer Organisationsformen, welche sich vom bekannten bürokratischen Organisationsmodell unterscheiden, für die Tätigkeiten Sozialer Arbeit in Organisationen dargestellt. Damit leistet sie einen Beitrag Organisationsmodelle, welche Selbstorganisation als zentrales Strukturelement verwenden, bekannter zu machen und so weiter zu entwickeln sowie die zentrale Rolle der Partizipation und den Nutzen für die Soziale Arbeit aufzuzeigen.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 6

1.1 Organisation als Rahmen professioneller Tätigkeit 6

1.2 Relevanz und Herleitung der Fragestellung 7

1.3 Vorgehen und Methode 9

1.4 Aufbau der Arbeit 10

2 Soziale Arbeit im Kontext der Organisation 11

2.1 Einführung 11

2.2 Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen 12

2.2.1 Begriffserläuterung – soziale personenbezogene 12

Dienstleistungsorganisationen 12

2.2.2 Merkmale und Abgrenzung sozialer personenbezogener 13

Dienstleistungsorganisationen 13

2.2.3 Besonderheiten und Herausforderungen sozialer personen- 13

bezogener Dienstleistungsorganisationen 13

2.3 Zusammenfassung der Erkenntnisse 16

3 Organisation, Organisationsformen und Führungsweisen 18

3.1 Einführung in Organisation, Organisationsformen und 18

Führungsweisen 18

3.2 Organisationsverständnis 19

3.2.1 Zweckrationalität und begrenzte Rationalität 19

3.2.2 Entscheidungen und Entscheidungsprämissen 20

3.3 Evolutionäre und Sinngesteuerte Organisationen 24

3.3.1 Evolutionäre Organisationen 24

3.3.2 Sinngesteuerte Organisationen 26

3.4 Merkmale der Selbstorganisation 27

3.5 Beispiele von Modellen der Selbstorganisation 28

3.5.1 Purpose Driven Organizations 28

3.5.2 Reinventing Organizations 33

3.5.3 Soziokratie 39

3.5.4 Holakratie 40

3.6 Übersicht der vorgestellten Ansätze 40

4 Partizipation und Formen der Partizipation 42

4.1 Begriffserläuterung 42

4.2 Partizipation im organisationalen Kontext 42

4.3 Soziale Arbeit im organisationalen Kontext 45

4.4 Formen der Partizipation und Bedingungskriterien 48

5 Umsetzung von Selbstorganisation in einer sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisation 53

5.1 Beschreibung der Beispielorganisation 53

5.2 Untersuchung der Erfüllung der Voraussetzungen für Partizipation 55

5.2.1 Methode und Vorgehen 55

5.2.2 Strukturen und Prozesse der Beispielorganisation 55

5.2.3 Analyse anhand der Partizipationskriterien 57

5.2.4 Zusammenfassung der Analyseergebnisse 58

6 Schlussfolgerung 59

6.1 Zusammenfassung und Reflexion der Erkenntnisse 59

6.2 Beantwortung der Fragestellung 62

6.3 Eigene Erfahrung als Mitarbeitende in einer selbstorganisierten partizipativen Organisation 64

6.4 Fazit 65

7 Literaturverzeichnis 67

8 Ehrenwörtliche Erklärung 70

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersichtliche Darstellung der Unterschiede der Selbstführung in evolutionären Organisationen (rechte Spalte) gegenüber von modernen Organisationspraktiken mit hierarchischer Pyramidenstruktur (mittlere Spalte) (vgl. Laloux 2015: 142f.). 37

Tabelle 2: Gegenüberstellung von Merkmalen der Purpose Driven Organizations und Evolutionären Organisationen (Eigene Zusammenfassung Kapitel 3.5.1; 3.5.2). 41

1 Einleitung

1.1 Organisation als Rahmen professioneller Tätigkeit

Soziale Arbeit findet in der heutigen, funktional differenzierten Gesellschaft meist im Rahmen einer Organisation statt. Professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit erfordert aufgrund der Tätigkeitsfelder eine hohe Flexibilität, beständige Reflexion sowie eine individuelle Anpassung der Angebote und Unterstützungsleistungen an die Klientinnen und Klienten. (vgl. Kaegi/Zängl 2019: 112). Organisationen der Sozialen Arbeit sind gefordert, vor dem Hintergrund politischer, gesellschaftlicher und ökonomischer Vorgaben und professioneller Ansprüche, politische und wirtschaftliche Entscheide im Alltag zu treffen. Ebenso sollen diese Organisationen innovative und zukunftsfähige Handlungsfelder identifizieren und wirksam angehen (vgl. ebd.: 112). Es wird somit immer wichtiger, sich mit der Gestaltung von Organisationen auseinanderzusetzen und Strukturen zu schaffen, die dem beschleunigten Wandel, der steigenden Komplexität sowie den fachlichen Ansprüchen an Professionelle der Sozialen Arbeit gerecht werden (vgl. Kaegi/Zängl 2019: 112).

Da traditionelle Organisationsmodelle mit ihrer klassischen Pyramiden-Hierarchie in der heutigen Zeit mit den anstehenden Anforderungen an ihre Grenzen stossen, rücken neue organisationale Paradigmen wie Selbstorganisation und neue Führungs- und Steuerungsmodelle in den Fokus. Dazu gehören zum Beispiel Organisationsmodelle wie die „agile Führung“, die „demokratische Organisation“, „Reinventing Organizations“ oder „Holacracy“. Diese Modelle verwenden Selbstorganisation als zentrales Strukturelement. Innerhalb der Selbstorganisation werden Modelle der Peer-Beziehung aufgebaut und es wird auf Hierarchien im herkömmlichen Sinn verzichtet. Controlling-Prozesse werden auf ein Minimum beschränkt und nicht als hierarchisch wahrgenommen (vgl. Kaegi/Zängl 2019: 113).

In der aktuellen Organisations- und Managemententwicklung wird von Dezentralisierung, mehr Flexibilität, flachen Hierarchien und Verzicht von Entbehrlichem gesprochen. Es ist ein Trend weg von organisationaler Rationalität, von abstraktem Strukturdenken, von Verdichtung von Macht, Wissen und Entscheidungsgewalt, weg von Funktionalisierung und Zentralisierung, hin zur kollektiven und interaktiven Aushandlung von Entscheidungen unter Einbezug von Wissens- und Erfahrungsbeständen der Professionellen zu beobachten (vgl. Luhmann 2011: 7).
«Wenn Partizipation» praktiziert wird, ist das heute nicht mehr ein Pathoswort, das den Weg zeigen soll, wie man Mensch wird oder Menschen als Menschen behandelt; sondern

es geht darum, auf welche Weise man die bestmöglichen Resultate erzielt.» (Luhmann 2011: 7)
Wie eine Organisation in ihren Abhängigkeiten von ihrer Umwelt, Alternativen und Dispositionsspielräume schaffen kann, um für professionelles Handeln begünstigende und nicht behindernde Umwelten zu schaffen, ist eine grosse Herausforderung (vgl. Luhmann 2011: 8).
Partizipation ist Grundsatz und Leitprinzip der Sozialen Arbeit und gewinnt nun auch auf der organisationalen Ebene, aus verschiedenen Gründen, an Bedeutung (AvenirSocial Soziale Arbeit Schweiz 2010).
In der vorliegenden Bachelorarbeit wird dieser neue Trend der Selbstorganisation und Partizipation in Organisationen sowie die Besonderheiten von Organisationen der Sozialen Arbeit, die im Folgenden als personenbezogene Dienstleistungsorganisationen zu betriebswirtschaftlichen Organisationen abgegrenzt werden, aufgegriffen und analysiert.

1.2 Relevanz und Herleitung der Fragestellung

Organisationen der Sozialen Arbeit müssen sich die Frage stellen, wie professionelles Handeln in sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen gegenwärtig sowie zukünftig realisiert und optimiert werden kann. In erster Linie müssen diese Organisationen dafür ihre Strukturen in Bezug auf Zweck, Ziele und Handeln reflektieren (vgl. Busse et. al. 2016: 1). Im Diskurs über Organisation und Professionalität wird in der Literatur mehrheitlich vom klassischen Weber'schen bürokratischen Organisationsmodell ausgegangen, welches durch die professionstheoretischen und -ethischen Ansprüche sowie den modernen Problemen in Organisationen, wie zum Beispiel beschleunigter Wandel, höhere Komplexität und veränderte Bedürfnisse, an seine Grenzen stösst (vgl. ebd.:3).

Die Besonderheit sozialer personenbezogener Dienstleistungsorganisationen ist, dass sie für die individuelle Bedarfsdeckung eines moralfähigen Subjektes zuständig sind und gleichzeitig dem Allgemeinwohl dienen müssen. Durch die Form der Finanzierung, der Erbringung und Nutzung der Dienstleistungen sind Professionelle der Sozialen Arbeit mit häufigen Dilemmata-Situationen konfrontiert. Die organisationale Rahmung soll Freiraum und zugleich Orientierung in oft widersprüchlichen und komplexen Situationen bieten können (vgl. Hochuli Freund/Stotz 2015: 47ff.).

Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, Organisation enger mit der professionellen Tätigkeit und deren Ziel und Zweck gedanklich zu verbinden. Professionelles Handeln findet im Rahmen der Organisation statt. Somit ist es naheliegend, dass dieses Zusammenwirken von

Handeln und Organisation einen möglichen Einfluss auf die direkte Tätigkeit und somit auf die Dienstleistungs- und Ergebnisqualität der Sozialen Arbeit hat. Die Ausgestaltung einer Organisation hat gemäss Grimes (2004: 103) einen entscheidenden Einfluss auf die Handlungsmöglichkeiten der in der Organisation agierenden Menschen. Daraus folgend kann eine Organisation professionelles Agieren fördern oder behindern. Sie kann das Entstehen und Leben von Professionalität möglich oder weitgehend unmöglich machen.
«Die Konsequenz dieses Gedankens ist, dass nur die Professionalität, wahrscheinlich ist, welche die Konstruktion der Organisation, in der sie wirksam werden soll, zulässt» (Girmes 2004: 103).
Die Organisation bestimmt die Rahmung, die mitbestimmt, ob der Handlungsspielraum zur Ausübung der Profession gewährleistet wird (vgl. Falkenreck/Wigger 2016: 13). Organisationale Rahmenbedingungen haben folglich auch einen bedeutenden Einfluss auf die Qualität der Dienstleistungserbringung. Daher braucht Soziale Arbeit Rahmenbedingungen und Strukturen, die professionelles Arbeiten ermöglichen und fördern. Insbesondere im Bereich der Sozialen Arbeit spielen Menschenrechte und darauf stützende berufsethische Prinzipien und Forderungen eine tragende Rolle. Deren Erreichung ist in organisationalen Leitbildern und Zielbestimmungen verankert und begründet deren Daseinslegitimation in der Gesellschaft.
Da soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen einem Organisationstyp entsprechen, der in der Literatur im Zusammenhang mit dem bürokratischen Organisationsmodell meist als konfliktbeladen und unbefriedigend gilt, müssen alternative Organisationsmodelle auf die Stimmigkeit zur spezifischen organisationalen und professionellen Logik überprüft werden. Von spezifischem Interesse an dem Trend der Selbstorganisation in Organisationen der Sozialer Arbeit, ist dabei die Qualität der Partizipationsmöglichkeiten. Soziale Arbeit ist auf Partizipation angewiesen, um professionell tätig zu sein. Folglich brauchen soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen ein partizipatives Organisationsmodell. Für die Untersuchung einer, für soziale personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen stimmigen Organisationsform, stellt sich die Frage:

Inwiefern unterstützt Selbstorganisation die Bewältigung der Anforderungen sozialer personenbezogener Dienstleistungsorganisationen und die Tätigkeit der Fachpersonen dabei?

Die Fragestellung dieser Arbeit stützt sich auf die Annahme, dass professionelles Handeln nur im Rahmen einer dazu stimmigen, ergänzenden und unterstützenden Struktur und Organisation erfolgreich verrichtet werden kann.

Selbstorganisation wird in den gängigen Partizipationsmodellen als höchste Stufe von Partizipation dargestellt. Es stellt sich hierbei die Frage:

Wie setzen Strukturen und Praktiken der Selbstorganisation Partizipation erfolgreich um?

Im Rahmen dieser Arbeit wird am Beispiel einer Organisation aus dem stationären psychosozialen Sektor untersucht, ob und wie sich die theoretischen Konzepte in der Praxis umsetzen lassen. Es wird überprüft, wie partizipativ die Strukturen und Praktiken von Selbstorganisation in der Praxis umgesetzt werden können und welche Bedingungen dafür eingehalten werden müssen. Dies soll aufzeigen, ob und wie sich gelingende Selbstorganisation in der Praxis sozialer personenbezogener Dienstleistungsorganisationen verwirklichen lässt.

Weiterführend werden anhand der gesammelten Erkenntnisse Auswirkungen auf die Tätigkeit der Professionellen in ihrer Organisation analysiert. Hierfür wird der Frage nachgegangen:

Welchen Einfluss haben Strukturen und Praktiken von Selbstorganisation auf die professionelle Tätigkeit der Fachpersonen und allenfalls auf die Klientel in Organisationen?

1.3 Vorgehen und Methode

Ausgehend von den Werken Reinventing Organizations von Frederic Laloux (2015) und den Purpose Driven Organizations von Fink/Moeller (2018), wird das systemische Verständnis von Organisation aufgezeigt und die Strukturen und Praktiken dieser beiden Organisationsmodelle beschrieben. Um Organisationen der Sozialen Arbeit zu definieren und deren Anforderungen zu bestimmen, wird Klatetzki's Beschreibung und Definition, sozialer personenbezogener Dienstleistungsorganisationen (2010) als Literaturgrundlage verwendet. Partizipation wird im Zusammenhang zu Organisation und der Profession der Sozialen Arbeit aufgezeigt und das Modell der Partizipationsstufen von Oser/Biedermann (2007) wird erklärt. Die Methode der Mitarbeitenden-Befragung und des Vergleichs wird in Kapitel 5.2.1 detaillierter beschrieben.

1.4 Aufbau der Arbeit

Im ersten Kapitel wird das Thema eingeführt. Es werden die Forschungsfragen dargestellt sowie die Methode, wie diese beantwortet werden sollen.
Im zweiten Kapitel werden Merkmale und daraus abgeleitete Anforderungen sozialer personenbezogener Dienstleistungsorganisationen dargestellt. Es soll verdeutlicht werden, wie wichtig der Fokus auf Organisation in der Sozialen Arbeit und der Erbringung der professionellen Tätigkeit ist. So müssen Organisationsformen gefunden werden, um aktuellen und zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden sowie die Besonderheiten und Ziele Sozialer Arbeit sinnvoll und zweckmässig zu unterstützen.
Im dritten Kapitel werden neue, evolutionäre Organisationsansätze beschrieben. Der Trend, der in Richtung Partizipation und Selbstorganisation führt, soll verdeutlicht werden. Dazu wird auf zwei Organisationsformen eingegangen, die sich stark vom klassischen Organisationsmodell nach Weber unterscheiden und auf Selbstorganisation setzen. Es werden Strukturen und Praktiken der Selbstorganisation vorgestellt und analysiert. Es wird auf die Ansätze Reinventing Organizations und Purpose Driven Organizations Bezug genommen.
Im vierten Kapitel wird der Begriff Partizipation sowie das Verständnis und die Bedeutung von Partizipation im Kontext der Sozialen Arbeit und in Organisationen erklärt. Hier soll die Notwendigkeit einer partizipativen Haltung und Praxis auch innerhalb organisationaler Strukturen und Prozesse verdeutlicht werden.
Im fünften Kapitel werden Strukturen und Praktiken der Beispielorganisation anhand des Stufenmodells der Partizipation von Oser/Biedermann (2007) in Bezug auf Partizipationsmöglichkeiten analysiert.
In der Schlussfolgerung werden die Erkenntnisse zusammengefasst, die Fragestellungen beantwortet, eine Reflexion über die persönliche Erfahrung in einer solchen Organisationsform formuliert und ein Fazit daraus gezogen.

2 Soziale Arbeit im Kontext der Organisation

2.1 Einführung

Der Berufskodex der Sozialen Arbeit misst der organisationalen Seite der Sozialen Arbeit einen hohen Stellenwert bei. In einer funktional differenzierten Gesellschaft sind die Unterstützungsleistungen, die von Professionellen der Sozialen Arbeit geleistet werden, mehrheitlich an Organisationen gebunden. Professionelle der Sozialen Arbeit setzen sich dafür ein, dass die Normen und Prinzipien des Berufskodexes in ihren Organisationen eingehalten und respektiert werden. Zudem sollen ethische Fragen in der Organisation reflektiert und diskutiert werden. Allfällige Zielkonflikte und Haltungsdifferenzen zwischen Fachpersonen und der Organisation sind anzusprechen und im Sinne des Berufskodex Lösungen zu finden. Professionelle der Sozialen Arbeit setzen sich für die Qualitätsentwicklung innerhalb der Organisation ein (vgl. Avenir Social 2010: 12).
Die Aufgabe der Professionellen der Sozialen Arbeit in ihren Organisationen wird als Dilemma beschrieben, da Professionelle der Sozialen Arbeit in unterschiedlichen Arbeitsfeldern, auf unterschiedlichen Organisationsebenen und in unterschiedlichen Sektoren mit unterschiedlichen individuellen oder kollektiven Adressat_innen, die mit unterschiedlichen Themen oder Aufgaben konfrontiert sind, agieren müssen (vgl. ebd.: 7).

Aufgrund der Institutionalisierung der Problembearbeitung, also die Erbringung der Hilfeleistung im organisationalen Kontext, ist Organisation zu einem gewichtigen Gegenstand in der Professionalisierungsdebatte geworden. Soziale Arbeit ist durch eine starke Abhängigkeit von staatlicher Steuerung und Finanzierung gekennzeichnet, muss in dem weitverzweigten und komplexen Sozialrecht agieren und ist meist eingebunden in bürokratische Organisations- und Verfahrenskontexte (vgl. Hochuli Freund/Stotz 2015: 51). Die Einbettung des professionellen Handelns in bürokratische Organisationen und dessen Konsequenzen wird in der Literatur deshalb kritisch bewertet. Beratung und Begleitung im Bereich professionellen Handelns orientiert sich an den individuellen Problemlagen und Lebenswelten der Klientel und respektiert deren Autonomie und Eigenwilligkeit der Lebenspraxis. Professionelles Handeln braucht Freiraum für flexible Lösungen, welcher in zweckrationaler, bürokratischer Handlungslogik und Struktur nicht genügend gewährleistet werden kann (vgl. ebd.: 51).

2.2 Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen

2.2.1 Begriffserläuterung – soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen

In der Begriffsabfolge «soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen steht «sozial» zum einen dafür, dass die Empfänger_innen der Dienstleistung für die Arbeit der Organisation kein Geld bezahlen, sondern dass sie durch dritte Instanzen, wie durch die Verwaltungen des Staates und die Träger der Sozialversicherungen, finanziert werden. «Sozial» verweist zudem darauf, dass diese Organisationen meist gemeinnützig tätig sind, dass die Aktivitäten der Organisation also dem Wohle der Allgemeinheit dienen und somit die finanziellen Erträge nicht privat verwendet werden können (Non-Profit Organisationen) (vgl. Klatetzki 2010: 8).

«Personenbezogen» verweist darauf, « dass die Arbeitshandlungen der Organisationen auf jeweils einzelne Individuen und deren Bedarfsdeckung bezogen sind.» (Klatetzki 2010: 8) Da im Wesentlichen kein Entgelt entrichtet wird, werden die Empfänger Klientel und nicht Kunden genannt. Die Empfänger_innen sind zugleich Nutzer_innen der organisatorischen Dienstleistung. Denn im Unterschied zur Kundschaft, benötigt die Erbringung der Dienstleistung die aktive Mitwirkung, die notwendige Ko-Produktion der Klientel (vgl. ebd.: 8).
Dienstleistung im hier verwendeten Sinne werden Tätigkeiten verstanden, die darauf abzielen, das Wohlergehen der Klientel sowie das der Gemeinschaft zu gewährleisten bzw. wiederherzustellen (vgl. ebd.: 9).

«Organisation» meint in modernen Gesellschaften ein soziales System, das rechtlich konstituiert ist. (vgl. ebd.: 9). Je nach theoretischer Perspektive wird dieses System unterschiedlich verstanden. Klatetzki (2010) spricht von sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen, wenn es um soziale Einrichtungen und Dienste geht, die Individuen bilden, sozialisieren, therapieren, rehabilitieren, pflegen und/oder ihnen einen bestimmten Status zuweisen (vgl. ebd. 9).

2.2.2 Merkmale und Abgrenzung sozialer personenbezogener Dienstleistungsorganisationen

Organisationen der Sozialwirtschaft sind von einem starken und beschleunigten sozialen und gesellschaftlichen Wandel geprägt. Durch die Veränderung der Gesellschaft verändern sich auch die Sozialen Problemlagen und damit auch die Klientel der Sozialen Arbeit (vgl. Kaegi/Zängl 2019: 112).

«Die Definition und Abgrenzung von Sozialen Organisationen zu anderen ist notwendig, da sich diese durch unterschiedliche Strukturen und Eigenschaften auszeichnen, welche letztendlich Besonderheiten für das Management, die Bestimmung von Qualität und für die entsprechenden Instrumente zu deren Umsetzung nach sich ziehen.» (Stoll 2013: 23f.)

Soziale Organisationen sind oft Non-Profit-Organisationen. Das bedeutet, dass die Gewinnorientierung nicht das vorrangige Ziel ist, dass keine Gewinne an die Mitglieder ausgeschüttet werden. (vgl. Stoll 2013: 22). Anzufügen ist hierbei, dass zwar Gewinnmaximierung nicht Primärziel, aber nicht ausgeschlossen ist im Hinblick auf eine versorgungsorientierte Organisation (vgl. ebd.: 22). Wirtschaftliches Handeln in diesem Sinne heisst effiziente Verwendung von Ressourcen.

Klatetzki (2010) beschreibt, dass in der Diskussion über Leistungssteigerungen und Qualitätsverbesserungen von Dienstleistungsorganisationen im sogenannten dritten Sektor, soziale Einrichtungen und Dienste relativ unhinterfragt als Wirtschaftsunternehmen verstanden werden (vgl. ebd.: 7). Heutzutage wird oft nur noch von «Organisation» gesprochen, ohne deutlich zu machen, um welchen Typus es sich eigentlich handelt (vgl. ebd.: 7).

2.2.3 Besonderheiten und Herausforderungen sozialer personenbezogener Dienstleistungsorganisationen

Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen haben in ihrer Tätigkeit nicht mit Objekten oder Symbolen zu tun, sondern mit Subjekten. Klatetzki zitiert die von Hasenfeld definierten Besonderheiten von sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen (vgl. Klatetzki 2010: 10ff.):

1. «Mensch als zu bearbeitendes Rohmaterial»
2. «Unbestimmte Technologien»
3. «Vielfältige, umstrittene und abstrakte Ziele»
4. «Mächtige und turbulente Umwelten»
5. «Interaktionen als Kernoperationen»
6. «Problematische und aufgezwungene Masse für Erfolg»

1. «Menschen als zu bearbeitendes Rohmaterial»

Menschen sind das «Rohmaterial» des Produktionsprozesses in sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen. Dies bedingt moralische und rechtliche Implikationen. Dies impliziert auch die Wahl der Mittel, wie mit Klienten_innen umgegangen wird. Also nicht nur die Zielerreichung, sondern auch die Art und Weise wie sie erreicht werden spielt eine wichtige Rolle für eine wirksame und nachhaltige Zielerreichung.

2. «Unbestimmte Technologien» (Arbeitsmethoden und -verfahren, die in Organisationen zur Veränderung des Rohmaterials eingesetzt werden)

Aus der Bestimmung des Technologiebegriffs von Perrow (1965) geht hervor, dass die Wissensdimension für die Existenz einer Technologie von grundlegender Bedeutung ist. Ohne ein Wissen über Kausalzusammenhänge können keine Verfahren oder Methoden eingesetzt werden, um gezielt Wirkungen zu erzeugen. Dass den sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen selten zuverlässiges Kausalwissen für die Veränderung von Personen vorliegt, hat mit der Variabilität, Komplexität und Selbstreferenz des «Rohmaterials» zu tun (vgl. Klatetzki 2010: 12). Zum einen ist es die Schwierigkeit, das biologische, psychische und soziale Funktionieren einer Person kausal zu bestimmen und zum anderen bedingt der Einsatz von Mitteln und Methoden moralische und rechtliche Einschränkungen. Aufgrund der Unbestimmtheit der Technologien stützen soziale Einrichtungen und Dienste ihre Wissensbasis zur Strukturierung ihrer Arbeitsweisen auf wertbasierte Glaubensannahmen über Sachverhalte und Wirksamkeiten bzw. praktische Ideologien (vgl. ebd.: 13).

3. «Vielfältige, umstrittene und abstrakte Ziele»

Organisationen gelten als zielorientierte soziale Systeme. Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen definieren ihre Ziele als die wünschbaren Zustände und Handlungen der Klientel, die durch die Erbringung der Dienstleistungen realisiert werden sollen (vgl. ebd.:14). Organisationen und hier insbesondere soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen unterliegen jedoch in ihrer Praxis dem Einfluss der gesellschaftlichen Umwelt. Aufgrund der Pluralität von Werten kommt es zu unterschiedlichen Interessensgruppen ausserhalb (bsp. Politik, Wirtschaft) und innerhalb (bsp. Unterschiedliche Berufsgruppen, Klientel) der Organisation, die verschiedene Ziele favorisieren. Ein Konsens über die Ziele sozialer Einrichtungen und Dienste stellt sich also keineswegs

selbstverständlich ein. Um mit dieser Konfliktlage umzugehen, formulieren diese Organisationen häufig abstrakte Zielsetzungen wie Bildung, Gesundheit, Selbständigkeit und Selbstbestimmung. Problematisch bei dieser Form von Zielsetzung wird es, wenn es um die Konkretisierung von Zielen und um die Messung respektive Evaluation der Ziele geht (vgl. ebd.: 14).

Im Unterschied zu profit-orientierten Organisationen werden in sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen mehrheitlich Sachziele definiert. Das heisst, «mit der Leistungserstellung wird die Bedarfsdeckung von Zielpersonen intendiert und nicht die Gewinnerzielung. Qualitative Ziele stehen anstelle von quantitativen Zielen.» (Stoll 2013: 25) Die Operationalisierung der Ziele ist vielmehr prozessorientiert und individuell, so dass zum Beispiel Planungen und Qualitätsüberlegungen für bestimmte Bereiche flexibel zu gestalten sind, um der Einzigartigkeit bestimmter Situationen und Prozesse gerecht zu werden. Die Ziele sind jedoch häufig aufgrund politischer oder finanzieller Abhängigkeiten begrenzt (vgl. Stoll 2013: 27).

Die aktuelle Situation vieler sozialer Organisationen ist durch die Verknappung von Mitteln geprägt. Trotz Ressourcenverknappung sind sie gezwungen, eine zunehmende Aufgabenvielfalt abzudecken (vgl. ebd.: 28).

4. «Mächtige und turbulente Umwelten»

Die Umwelt sozialer personenbezogener Dienstleistungsorganisationen kann man als Kultur verstehen, und somit die Wirkungen von Werten und Wirklichkeitsauffassungen auf die Ziele und deren Erreichung ins Blickfeld nehmen. Sie kann auch als Institutionen/institutionelle Logiken verstanden werden, worin sich mittels dieses Zugangs der Umwelteinfluss in den organisatorischen Handlungsroutinen zeigen würde.

Die vielfältige gesellschaftliche Umwelt führt zu Widersprüchlichkeiten, sogenannten Dilemmata innerhalb einer Organisation und ihrer Praxis. Denn die verschiedenen kulturellen Perspektiven, institutionellen Logiken und Interessensgruppen sind wechselseitig nicht kompatibel. Zudem verändert sich die gesellschaftliche Umwelt, unter deren Einfluss die sozialen Einrichtungen und Dienste liegen, andauernd (vgl. Klatetzki 2010: 15). Durch die Umweltturbulenzen werden fortwährend Anpassungsleistungen verlangt.

5. «Interaktionen als Kernoperationen»

Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen erbringen ihre Leistung in Form von Interaktionen zwischen Klienten_innen und den Angestellten der Organisation. Diese Interaktionen enthalten einen doppelten Charakter. Sie dienen der Klientel und dem Gemeinwohl und sind daher Hilfe und Kontrolle zugleich (vgl. ebd.: 16).

6. «Problematische und aufgezwungene Masse für Erfolg»

Aufgrund der vielfältigen abstrakten und umstrittenen Ziele ist es schwierig, klare und operationalisierbare Kriterien für erwünschte Ergebnisse zu formulieren. Zudem fehlt gültiges Wissen über Ursache-Wirkungszusammenhänge. Dies erschwert den Organisationen, ihr Handeln zu messen und zu evaluieren. Hinzu kommt der grosse Einfluss der Klientel auf den Erfolg der Dienstleistungserbringung als Ko-Produzent_in. Oft werden dann extrinsische Wirksamkeitsmasse bestimmt. Sie geben jedoch keine eindeutigen Antworten in Bezug auf Effektivität und sie bergen die Gefahr, die tatsächlichen Aufgaben aus den Augen zu verlieren. In der Realität sind soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen in der Wahl der Masse für Erfolgsmessung durch rechtliche Vorgaben und finanzielle Abhängigkeiten beeinflusst (vgl. ebd.: 18).

2.3 Zusammenfassung der Erkenntnisse

Der Organisationstyp soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen ist in seinem Handeln und Strukturen komplex und konfliktbeladen. (vgl. Klatetzki 2010: 18)

Eine prägende Rolle in sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen spielt die Grundvoraussetzung der Koproduktion zur Erbringung der Dienstleistung (Hilfe-, resp. Unterstützungsleistungen). Somit spielen auch Werte und ethische Vorgaben eine leitende Rolle. Wie die Ziele erreicht werden, hat einen wesentlichen Einfluss auf deren Wirksamkeit und Erfolg. Kooperation und Koproduktion sind also zentrale Prinzipien sozialer personenbezogener Dienstleistungsorganisationen. Ihre Zielerreichung und Ressourcenbeschaffung bzw. Leistungserbringung findet in Aushandlungs- und Zusammenarbeitsprozessen statt, welche für Müller (1991) Strukturmerkmal professioneller Intervention Sozialer Arbeit ist (vgl. ebd.: 113f.). Da die Leistungsfinanzierung nicht von den Leistungserbringenden erbracht wird, befinden sich Professionelle der Sozialen Arbeit oft in vermittelnden Rollen und müssen mit teils widersprüchlichen Zielkonflikten umgehen. Flexibilität und situationsbezogenes Handeln stehen im Vordergrund.

Die Orientierung zur Zielerreichung findet sich aufgrund des einzigartigen und individuellen Charakters der einzelnen Dienstleistungserbringungen mittels übergeordneter Ziele im Organisationsauftrag sowie in den Leistungsverträgen, die meist sozialpolitische und -rechtliche Ziele und Massnahmen verfolgen. Die Zielformulierungen haben meist einen menschenrechtlichen/demokratischen und berufsethischen Inhalt. Innerhalb dieser Rahmung finden individuelle, spezifische Zielvereinbarungen zur Bedarfsdeckung der Klientel statt. Diese wiederum haben einen grossen Einfluss auf die Erreichung der übergeordneten Ziele und können nur mit der aktiven Mitwirkung der Klientel realisiert werden. Bedarfsorientierte

Angebote und Unterstützungsleistungen erfordern situative und individuelle Lösungen, die in Aushandlungsprozessen aufgedeckt werden (vgl. Hochuli Freund/Stotz 2015: 56).

Das Handeln in sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen ist gekennzeichnet von Nicht-Standardisierbarkeit, Dilemmata-Situationen, Komplexität und Abhängigkeiten und fordert Entscheidungs- und Handlungskompetenz auf verschiedenen Ebenen. Dazu spielen die Involviertheit und Mitwirkung der Klientel eine entscheidende Rolle. Soziale Arbeit benötigt Organisationsformen, die diese Aspekte mit ihren Strukturen und ihren Praktiken bewältigen können.

3 Organisation, Organisationsformen und Führungsweisen

3.1 Einführung in Organisation, Organisationsformen und Führungsweisen

In der aktuellen Management-Literatur wird die heutige Weltwirtschaft anhand von vier Phänomenen beschrieben. Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität («VUKA-Modell»). Diesen Phänomenen werden entsprechende Instrumente und Strategien zur Organisationsführung gegenübergestellt: Vision, Verstehen («understanding»), Klarheit und Agilität. Konzepte und Ansätze aus der Organisationstheorie suchen nach Methoden und Strategien, die auf diese Gegebenheiten und Risiken reagieren. Eine wesentliche Rolle spielt das Konzept der Organisationsentwicklung. Sie setzt sich mit Entwicklung und geplantem Wandel von Organisationen auseinander (vgl. Rautenstrauch, März 2020: o.S.).
In diesem Kapitel wird auf das Verständnis von Organisation eingegangen und aufgezeigt, mittels welcher Elementen, Lösungen und Handlungsstrategien evolutionäre und sinngesteuerte Organisationen Agilität, Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Innovation erreichen wollen.
Zunächst wird aus der Perspektive des systemischen Organisationsverständnis von Luhmann (2000) aufgezeigt, woraus Organisationen bestehen und wie sie funktionieren. Weiter werden Ansätze und Modelle vorgestellt, die in der modernen Management Literatur und Organisationsentwicklung im Hinblick auf die in Kapitel zwei vorgestellten Herausforderungen für Organisationen wichtige Anhaltspunkte darstellen. Da Sinnorientierung, evolutionär und Selbstorganisation wichtige Schlüsselbegriffe in der Organisationsentwicklung sind, wird zunächst auf den Purpose Driven Organizations-Ansatz eingegangen, der sich mittels systemischen Verständnisses herleiten lässt. Dagegen stützt sich Frederic Laloux in «Reinventing Organizations» auf die Spiral Dynamics- Theorie und überträgt die Erkenntnisse der psychosozialen Entwicklung des Menschen auf Organisationen. Eine wichtige Rolle in beiden Ansätzen spielen die Systemmodelle Soziokratie und Holakratie, auf die nur kurz eingegangen wird.

3.2 Organisationsverständnis

Die Spannbreite des Begriffs «Organisieren» reicht von «…etwas organisieren» im Sinne von etwas besorgen bis hin zum Organisieren eines vermeintlich rationalen Handelns zur Erreichung eines vordefinierten Zieles (vgl. Zängl 2019: 66).

Organisationen sind in der heutigen Welt allgegenwärtig. Das wirtschaftliche Wohlergehen nahezu aller hängt von in irgendeiner Form von Organisationen ab und fast das ganze Leben verbringen Menschen in engem Kontakt zu Organisationskontexten (vgl. Fink/Moeller 2018: 3). Auch Soziale Arbeit spielt sich meist in organisationalen Kontexten auf verschiedenen Ebenen ab.

Je nach Bild, das man von einer Organisation hat, sieht man Organisationen als Maschine, Organismen oder Kulturen (vgl. Zängl 2019: 66).
Nach Luhmann (2000) zeichnen sich Organisationen durch Mitgliedschaft, Zweck und Hierarchie aus (vgl. Zängl 2019: 66). Diese drei Aspekte bilden zugleich die Abgrenzungskriterien zur Umwelt und zu anderen Teilsystemen. Organisationen sind grösstenteils autonom bei der Festlegung und Formulierung ihrer Ziele, bei der Gestaltung ihrer Bedingungen zur Mitgliedschaft und bei der Beschreibung und Durchsetzung der jeweiligen Rollenverständnisse ihrer Mitglieder (Hierarchie). Dies ist der wesentliche Unterschied zu anderen organisierten Systemen wie Familie oder Staat (vgl. ebd.: 66).

Luhmann stellt mit seiner Systemtheorie ein Erklärungsmodell für Sozialsysteme zur Verfügung, die für die Organisationsentwicklung neue Perspektiven aufzeigt.
Diese Theorie beschreibt Organisationen als soziale Systeme, bestehend aus Kommunikationen. Sie sind autopoietisch, operational geschlossen und somit nicht direkt steuerbar. Jede Art der Erfahrungsverarbeitung wird durch Sinn organisiert, somit sind Organisationen als soziales System sinndeterminiert (vgl. Fink/Moeller 2018: 4).
Der Mensch ist in sehr komplexer Weise auf Entwicklung angelegt und von einem Bedürfnis nach Sinn geprägt. Er ist immer in einen sozialen Kontext eingebunden und somit immer mit diesem mit zu denken (vgl. ebd.: 4).

3.2.1 Zweckrationalität und begrenzte Rationalität

Klassische Organisationstheorien werden auch als zweckrationale Theorien bezeichnet. Darunter fallen die Bürokratietheorie von Max Weber (1864-1920), der technokratische Ansatz von Frederick W. Taylor (1856-1915), der verhaltensorientierte Ansatz von Henri Fayol

(1841-1925), sowie der Human-Relations-Ansatz von Elon Mayo (1880-1949). Zweckrationales Handeln bedeutet nach Max Weber (1864-1920) ein menschliches Handeln, das von bestimmten Erwartungen an die Aussenwelt ausgeht. Zur Realisierung dieser Erwartungen werden bestimmte Mittel eingesetzt, um zu dem angestrebten Erfolg zu kommen (vgl. Zängl 2019: 69).

Während diese Organisationstheorien ihr Bild von Organisation eher an dem des zweckrationalen Maschinenmodells orientieren, wird dies aus systemtheoretischer und evidenzbasierter Perspektive kritisch bewertet, da einfach davon ausgegangen wird, dass Organisationen triviale Maschinen sind (vgl. Fink/Moeller 2018: 39). Der Wirtschaftsnobelpreisträger Herbert A. Simon erkannte, dass im Organisationsalltag die Rationalität meist begrenzt ist. Statt logisch durchdeklarierte Zweck-Mittel-Ketten abzuarbeiten, entwickeln Organisationen sowie auch ihre jeweiligen Teileinheiten in ihrem zirkulären und selbst-referenziellen Operieren eine eigene, «quasi individuelle Systemrationalität». Die verschiedenen Teilsysteme entwickeln eine eigene Sicht und Eigenlogik im Umgang mit Prioritäten, Handeln und Entscheiden. Immer häufiger wird erkannt, dass das zweckrationale Verständnis von Organisationen oft wenig mit der Realität zu tun hat. Es sind häufig mehrere Zwecke, die miteinander in Konflikt stehen können. Welche und wessen Zwecke sich wann und wie durchsetzen, ist Produkt der eigensinnigen Systemoperationen und Sinnprozesse (vgl. ebd.: 42). Der Sinn und Zweck des eigenen Tuns und die Orientierung daran ermöglichen, Ziele zu definieren, Strategien zu entwickeln und Ressourcen zuzuordnen. Die Klärung des Sinns und Zwecks ist jedoch meist diffus und nur begrenzt eindeutig in Begriffe zu fassen (vgl. ebd.:42).

Managementforscher James March versucht dem begrenzten Rationalitätsverständnis Rechnung zu tragen, in dem er vorschlägt, nach befriedigenden, statt nach optimalen Lösungen zu suchen. Sie sollen für den Moment gut genug sein und könne zu einem späteren Zeitpunkt angepasst werden, wenn sich die Anforderungen und Umstände wieder ändern. Die Zwecke sollen realistisch sein, doch man sollte sich nie auf ein eindeutiges und somit enggefasstes Ziel festlegen, sondern sich an grundlegenderen und abstrakteren Zwecken orientieren (vgl. ebd.: 44).

3.2.2 Entscheidungen und Entscheidungsprämissen

Systemtheoretische Zugänge verstehen Organisation als komplexes System von Kommunikationsereignissen. Grössere Arbeitszusammenhänge werden nicht mittels Kommunikation an sich, sondern über Kommunikation von Entscheidungen organisiert. «Kommunikationen, die keine Entscheidungen sind, aber auch Entscheidungen, die nicht kommuniziert

werden, reichen nicht, um in einer Organisation wirksam zu werden. Organisationen entstehen und reproduzieren sich, wenn es zur Kommunikation von Entscheidungen kommt und das System auf dieser Operationsbasis operativ geschlossen wird.» (Luhmann 2000: 63f.)

Organisationen werden als laufender Prozess von Entscheidungen betrachtet der, wenn er nicht fortgesetzt wird, aufhört zu existieren. So gut wie jedes Verhalten kann in Organisationen als Entscheidung thematisiert werden, wenn es als Problem definiert wird (vgl. ebd.: 68). Was in einer Organisation als Entscheidung betrachtet wird und was nicht, muss von der Organisation ebenfalls entschieden werden (vgl. Fink/Moeller 2018: 46).

Jede Entscheidung dient als Prämisse für die folgenden Entscheidungen. Auf eine Entscheidung des Systems kann also nur eine vom System selbst getroffene Entscheidung folgen. Dadurch, dass jede Entscheidung wiederum Prämisse für die weiteren Entscheidungen ist, tragen Entscheidungen zur Reduktion von Komplexität und der Verminderung von Unsicherheit bei (vgl. Luhmann 2000: 65). Dabei spielen Entscheidungsprämissen die entscheidende Rolle. Entscheidungsprämissen sind in der Organisation getroffene Entscheidungen, die bei späteren Entscheidungen nicht mehr hinterfragt werden und als Regeln für «richtiges» Entscheiden dienen. Diese bilden die Strukturen, an denen sich der alltägliche Fluss von Entscheidungen ausrichtet (vgl. Fink/Moeller 2018: 47). Sie sind folglich die Strukturen der Organisation.

Organisationen unterscheiden sich durch drei wesentliche Merkmale von anderen sozialen Systemen. Organisationen verfolgen Zwecke, strukturieren sich über Hierarchien und stellen Mitglieder unter Bedingungen (vgl. ebd.: 48). Diese drei Merkmale korrespondieren jeweils mit Entscheidungsprämissen, die sie für das Entscheidungsgeschehen in der Organisation übersetzen und konkretisieren. Dabei legen Entscheidungsprogramme fest, welche Zwecke verfolgt werden und brechen sie in Teilziele herunter. Kommunikationswege konkretisieren die hierarchische Struktur in der Organisation. Die Entscheidungsprämisse Personal regelt unter anderem, wer Mitglied einer Organisation ist resp. was zu erfüllen ist, um Mitglied zu werden oder zu bleiben (vgl. ebd.: 48). Die vierte Prämisse, die Organisationskultur, bildet sich im Lauf der Zeit, aus dem Organisationsgeschehen heraus (vgl. ebd.: 49). Alle vier Arten von Entscheidungsprämissen sind vor dem Hintergrund der evolutionären Entwicklung des Systems temporär, experimentell und revidierbar zu betrachten. Im System wird selektiert, was sich bewährt und was nicht (vgl. Luhmann 2000: 227). Keine dieser Prämissen ist den anderen über- oder untergeordnet.

Im Folgenden werden die vier Entscheidungsprämissen Entscheidungsprogramme, Kommunikationswege, Personal und Organisationskultur näher beschrieben.

- *Entscheidungsprogramme:* Entscheidungsprogramme sind Bedingungen für sachlich richtiges Entscheiden. Sie definieren, was bei einer Entscheidung zu bedenken ist, was als richtig oder falsch angesehen wird, was man tun darf und was nicht. Diese Programme erscheinen in Form von Businessplänen, Strategien oder Zielvereinbarungen (vgl. Luhmann 2000: 257).

- *Kommunikationswege:* Hierbei geht es so zu sagen um die Organisation der Organisation. Es geht um Fragen der hierarchischen Aufbauorganisation und dem Streichen oder Verschieben von Stellen sowie Anpassung der Kompetenzen. In der heutigen und modernen Organisationsforschung sowie der soziologisch geprägten Systemtheorie werden Entscheidungsprämissen als Kommunikationswege bezeichnet. Die Prämissen schreiben vor, wie der Entscheidungsprozess abzulaufen hat, indem sie Entscheidungskompetenzen festlegen (vgl. Fink/Moeller 2018: 54). Aus systemtheoretischer Sicht geht es nicht darum, Rationalitätsprinzipien durchzustrukturieren, sondern darum, wie Widersprüche, wie beispielsweise zwischen Qualitäts-, Zeit-, und Kostenzielen bei Projekten in der Organisation gehandhabt werden können. Die Komplexität des Umfeldes erzeugt teils paradoxe Gegebenheiten, in denen Entscheidungen zu treffen sind. Diese Paradoxien wiederum erfordern ausreichende Komplexität in der Organisation und ihren Entscheidungsprozessen. Um dieser Komplexität der Umwelt begegnen zu können, fallen in einer Organisation mehr Aufgaben an, was eine klare und stärkere Arbeitsteilung benötigt. So bildet die Organisation die Umwelt in sich ab und erhöht damit ihre Eigenkomplexität. Dieser steigenden internen Komplexität begegnen Organisationen durch die Festlegung von Kompetenzen (strukturelle Ebene) und von tatsächlich benutzten Kommunikationswegen (operative Ebene). Diese Strategie macht die Komplexität eines Systems beobachtbar und beschreibbar, wenn auch nicht rational kontrollierbar (vgl. Luhmann 2000: 312). Die Hierarchie beschreibt, wie die Entscheidungsmacht in einer Organisation verteilt ist. Die Kommunikationsmöglichkeiten werden auf bestimmte Kontaktpunkte, Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse festgelegt. Dies vermindert einerseits den Handlungsfreiraum der einzelnen Personen, da nicht jede Person immer und überall die Kompetenz hat mit zu reden und zu entscheiden. Andererseits führt die Festlegung der Entscheidungsbefugnis zu Entlastung, da nicht bei jeder Entscheidung jeweils neu verhandelt werden muss, wer wie beteiligt werden muss. Das wiederum führt zur Reduktion von Komplexität sowie der Absorption von Unsicherheit (vgl. Fink/Moeller 2018: 56). Der Hierarchie wird besonders in klassischen Organisationstheorien eine Schlüsselfunktion zugeschrieben. In der heutigen, modernen Wissensgesellschaft sind die Mitarbeitenden mehrheitlich

gut ausgebildet. Angesichts der Herausforderungen des beschleunigten Wandels sind heutzutage Flexibilität und Agilität gefragt (vgl. Luhmann 2000: 311).

- *Personal:* Im Gegensatz zum klassischen, betriebswirtschaftlich orientierten Organisationsverständnis, welches Personal als reines Mittel betrachtet und dessen Einfluss auf Entscheidungen der Organisation weitgehend ignoriert, besteht aus Sicht der Systemtheorie und moderner Organisationsforschung sehr wohl ein Unterschied, welche Personen an Entscheidungen beteiligt sind und mit welcher Person oder Typ von Person eine Stelle besetzt wird (vgl. Fink/Moeller 2018: 58). Das Personal als Entscheidungsprämisse anzusehen, trägt dem Umstand Rechnung, dass Entscheidungen im Organisationsalltag auch durch persönliche Präferenzen und Stile beeinflusst werden. Es spielt also eine Rolle, welche Person auf welcher Stelle sitzt. In diesem Sinne sind Personalentscheidungen wie Stellenbesetzungen, Beförderungen oder Entlassungen auch Entscheidungen über Entscheidungsprämissen. Es geht um das Zueinanderpassen der Erwartungen der Organisation mit den Fähigkeiten, Einstellungen und Erwartungen der Person (vgl. ebd.: 60). Da persönliche Präferenzen als wichtige Einflussfaktoren und Prämissen für Entscheidungen angesehen werden, gehen aus systemtheoretischer Sicht die Aufgaben des Personalmanagements über die der klassischen Bedarfsplanung und Personalauswahl hinaus. «Je mehr es für das Lösen von Problemen auf eine kooperative Zusammenarbeit ankommt, desto wichtiger wird für Organisationen die Frage, wie Wissen, Kontakte und Erfahrungen der Personen besser genutzt werden können.» (Luhmann 2000: 282)

- *Organisationskultur:* Die Organisationskultur ist eine Entscheidungsprämisse, die aus Gewohnheiten und Selbstverständlichkeiten von selbst entsteht (vgl. Luhmann 2000: 243). Die Entwicklung der Organisationskultur geschieht vor allem durch informale Prozesse. Diese etablieren sich jenseits offizieller Regeln, wenn Handlungen, Kommunikationen oder Entscheidungen, die nicht durch formale Entscheidungsprämissen gedeckt sind, in einer gewissen Regelmässigkeit auftreten (vgl. Fink/Moeller 2018: 60). Informale Prozesse sind Prämissen, die als Voraussetzung für viele weitere Entscheidungen in der Organisation gelten (vgl. Fink/Moeller 2018: 60). Sie verdeutlichen, was in der Organisation als richtig und erwünscht angesehen wird. Organisationskultur beschreibt Erwartungen, an denen sich Entscheidungen, Kommunikation oder Verhalten zu orientieren haben, die aber nie explizit entschieden wurden und deren Einhaltung auch nicht als Bedingung für die Mitgliedschaft formuliert wurde. Es sind kulturelle Erwartungen, die sich mit der Zeit ins System

eingeschlichen und sich bewährt haben (vgl. ebd.: 61). Zur Organisationskultur zählen Werte und Normen, Erwartungen, Glaubenssätze und Grundannahmen. Sie geben als Entscheidungsprämissen Anhaltspunkte für die Kommunikation und für Entscheidungen, ohne dass sie selbst direkt kommuniziert oder entschieden wurden (vgl. ebd.: 61).

Gestützt auf der systemtheoretischen Betrachtungsweise von Organisationen haben sich in der Organisationsentwicklung Modelle und Ansätze entwickelt, die Change-Management sowie organisationale Führung und Steuerung neu definieren.

3.3 Evolutionäre und Sinngesteuerte Organisationen

Organisationen und Management sind gefordert, aufgrund des anhaltenden Wandels, sowie weiterer komplexitätssteigernder Umstände der modernen Entwicklung, Organisationen zu «modellieren», die diesen Anforderungen standhalten.
Da Organisationen aus Entscheidungen bestehen, können sie sich auch nur durch Entscheidungen verändern. Dies vor allem durch Entscheidungen über die Entscheidungsprämissen, die sogenannten Systemstrukturen, die den laufenden Prozess der alltäglichen Entscheidungen einschränken (vgl. Fink/Moeller 2018: 64).
Das Konzept des geplanten Wandels besagt, wer Organisationen verändern will, muss einen Zusammenhang zwischen bestehenden Problemen, neuen Ideen, Verbesserungsvorschlägen und geeigneten Massnahmen zur Umsetzung finden.

3.3.1 Evolutionäre Organisationen

Geht man davon aus, dass die Entwicklung von Organisation ein evolutionärer Prozess ist, also auf Variation, Selektion und Retention basiert, dann sind Ausgangssituationen, Ideen und Problemlösungsmassnahmen lose gekoppelt und es ist nicht vorherbestimmt, was jeweils herauskommt oder wie es weitergeht. Lose Kopplung ist die Bedingung für Evolutionsfähigkeit. Strukturveränderungen werden durch das nicht koordinierte Zusammenwirken verschiedener evolutionärer Funktionen im System hervorgerufen (vgl. Luhmann 2000: 351f).
Evolutionäre Entwicklung ist das zufällige Zusammenwirken von massenhaften Variationen, positiv oder negativ ausfallenden Selektionen und einer Restabilisierung (Retention) der Ergebnisse der Selektion. In diesem Sinne ist evolutionäre Entwicklung keine Methode zur Problemlösung und auch kein linearer Prozess, bei dem Ursachen und Wirkungen fix miteinander gekoppelt sind. Variationen Sinne ist entstehen auch, wenn niemand lenkt oder

aktiv entscheidet. Es bleibt stets unsicher, welche Variation entsteht und was als nächstes kommt. Erst im Nachhinein kann erkannt werden, was eine Weiterentwicklung war und was sich als Sackgasse herausstellte (vgl. ebd.: 374). Für Organisationen bedeutet dies, dass diejenigen, die sich ausreichend an die Anforderungen des Umfeldes und des Marktes anpassen können, überleben, gemäss dem Mechanismus der natürlichen Selektion «Survival of the fittest» (vgl. Fink/Moeller 2018: 72). Doch wie gelingt es den Organisationen, sich anzupassen und sich zu verändern, in Anbetracht, dass sie selbstreferenzielle Systeme sind, die sich in all ihren Operationen an dem historischen Zustand orientieren, den sie durch ihre eigenen Operationen erreicht haben? (vgl. Luhmann 2000: 346)
Eine Organisation kann als eine Population von Entscheidungen gesehen werden. Entscheidungen und Entscheidungsprämissen sind lose gekoppelt und im Organisationsalltag werden grosse Mengen an Entscheidungen produziert. So entstehen auf der Ebene alltäglicher Entscheidungen häufig Variationen (vgl. Fink/Moeller 2018: 73).

- *Variation:* Im Alltag entstehen immer wieder kleine Abweichungen von der bisherigen Entscheidungspraxis.

Evolutionstheorien gehen also davon aus, dass Systeme ihre eigene Weiterentwicklung nicht planen, steuern oder vorhersehen können, da diese Weiterentwicklung kein linearer Prozess ist. Die Weiterentwicklung hängt vielmehr vom durch Zufall bestimmten Zusammenwirken der drei zentralen Funktionen oder Mechanismen der Evolution (Variation, Selektion, Retention) ab (vgl. Fink/Moeller 2018: 70f).

- *Selektion:* Die abweichende Entscheidung wird in weiterer Folge entweder wieder vergessen (negative Selektion) oder sie bleibt in Erinnerung und dient als Bezugspunkt bei einer künftigen Entscheidung (positive Selektion) (vgl. ebd.: 70f.).

- *Retention:* Wird bei Entscheidungen künftig immer wieder auf die abweichende Entscheidung Bezug genommen, wird diese dadurch als Entscheidungsprämisse im System stabilisiert und beibehalten (vgl. ebd.: 70f.).

Evolution bedeutet, es können sich ständig Veränderungen einstellen und zukünftige Entscheidungen und damit auch Veränderungen sind nicht prognostizierbar oder von aussen steuerbar. Das System entwickelt sich durch das Zusammenwirken der verschiedenen Variationen (vgl. ebd.: 74). Evolutionäre Entwicklung in Organisationen bedeutet nicht, dass

man Planung besser weglässt. Die geplante Selektion von Strukturen (Entscheidungsprämissen) und die Beobachtung des Systems mit dem Blick für auftauchende Restrukturierungsmöglichkeiten bleiben wichtig (vgl. ebd.: 74). Es sollte jedoch mit einberechnet werden, dass solche geplanten Veränderungen dem Mechanismus der Evolution unterliegen und dies keinen Plan aushebeln kann. Weiter stellt sich hier auch in Bezug auf die Organisationsentwicklung die Frage, wie die Wahrscheinlichkeit für Variationen und Evolution erhöht werden kann (vgl. ebd.: 74).

3.3.2 Sinngesteuerte Organisationen

Luhmann betrachtet Sinn als die Ordnungsform menschlichen Erlebens, mit dem zwischen Möglichem und Nicht-Möglichem unterschieden wird. Menschen und soziale Systeme stehen einem Überfluss von Verweisungen auf weitere Möglichkeiten des Erlebens und Handelns gegenüber (vgl. Fink/Moeller 2018: 27). Der Sinn ist das Mittel, um diese Komplexität zu reduzieren und erlaubt, aus den Möglichkeiten auszuwählen. Luhmann ist der Meinung, dass Sinn die Handlungsfähigkeit und damit den Fortbestand eines Systems sicherstellt. Sinn vergegenwärtigt einerseits dem System die unfassbare Komplexität und hält die Möglichkeiten für seine weiteren Entscheidungen, Kommunikationen und Handlungen verfügbar (vgl. ebd.: 27).

Aus systemtheoretischer Perspektive ist Sinn der universelle Operationsmodus psychischer sowie auch sozialer Systeme. «Die jeweils eine Systemart ist notwendige Umwelt der jeweils anderen». (Luhmann 1984: 92)

Beide Systemarten, psychische sowie soziale, können Komplexität nur mithilfe von Sinn verarbeiten. Sie konstituieren sich durch Sinn und nur in diesen beiden kann sich Sinn konstituieren. Sinn ist der Brückenschlag, weshalb sich psychische und soziale Systeme koppeln können. Sinn ermöglicht eine Offenheit gegenüber anderen Systemen in der Umwelt und verbindet Mensch und Organisation (vgl. Fink/Moeller 2018: 28).

Dadurch wird ersichtlich, dass Sinn Handlungsfähigkeit für soziale Systeme und somit für Organisationen ermöglicht, den Fortbestand sichert und in bewusstseinsbildenden und kommunikativen Prozessen als Verarbeitungsinstrument genutzt wird (vgl. ebd.: 28). Sinn ist somit eine Art Werkzeug und Leitfaden, womit differenziert und aufgezeigt werden kann, wie etwas erlebt und wie gehandelt werden könnte, um eine Auswahl zu treffen (vgl. ebd.: 29).

Verschiedene Forschungen (vgl. Hansen 2018) bestätigen, dass sinnorientierte Mitarbeiter_innen produktiver und erfolgreicher sind, höheres Engagement zeigen und ihre Arbeit als erfüllender erleben. Die Studie «People on a mission», von dem Korn Ferry Institute

2016 durchgeführt, untersuchte 39 Sinn-gesteuerte Organisationen (Purpose Driven Organizations) aus der US-Konsumgüterbranche, die ihren definierten Sinn und ihre Kernwerte erkennbar und authentisch in ihrem operativen Geschäft integriert hatten und lebten. Diese Unternehmen wuchsen in den Jahren 2011 bis 2015 viermal so schnell im Vergleich zu den nicht Purpose Driven Organizations in ihrer jeweiligen Sparte. Neben der höheren Produktivität der Mitarbeitenden berichteten eine deutliche Mehrheit der untersuchten Organisationen von effektiveren Entscheidungsprozessen, dem aktiveren Unterstützen von Durchbruchsinnovationen und einer besseren Zusammenarbeit (vgl. Fink/Moeller 2018: 34f.).
Eine ebenfalls im Jahre 2016 publizierte Studie von Gartenberg (2016) zeigte, dass Purpose Driven Organizations, die Zweckbestimmung auch in der Steuerung der Organisation nutzten und nicht «nur» als Motivations- und Kulturfaktor, um leistungsfähiger und wirtschaftlich erfolgreicher zu sein. In Purpose Driven Organizations wird die Zweckbestimmung konsequent zur Steuerung und Schaffung von Klarheit eingesetzt, da eine stringente Zweck-Orientierung und an ihm und den abgeleiteten Erwartungen, Entscheidungen im Alltag erleichtert werden und die Organisation kann dadurch einfacher in die «richtige» Richtung geführt werden, «was letztlich das Leistungsplus bewirkt» (vgl. Fink/Moeller 2018: 35f.).

3.4 Merkmale der Selbstorganisation

Auf individueller Ebene entspricht Selbstorganisation dem Konzept der Selbstbestimmung und meint die Autonomie, die Kontrolle über das eigene Leben zu haben. Dies bezieht sich auf die Wahlmöglichkeiten zwischen akzeptablen Alternativen und grösst möglicher Unabhängigkeit von Entscheidungen anderer (vgl. Kaegi/Zängl 2019: 113).
Die soziale Ebene der Selbstorganisation, aus einem systemtheoretischen Verständnis betrachtet, geht davon aus, dass Organisationsmitglieder ein hohes Mass an Eigensteuerungspotenzial haben, welches unter hierarchischen Bedingungen zu verkümmern droht (vgl. ebd.: 113).
Das Konzept geht davon aus, dass Menschen Wissen und Kompetenzen besitzen, um in begrenzten und überschaubaren Subsystemen selbstbestimmt eine verhaltensregulierende Ordnung zu schaffen. Somit bezeichnet Selbstorganisation Selbstregulation, Selbststeuerung und Selbstmanagement.
Es gibt zwei unterschiedliche Meinungen in der Management-Lehre bezüglich der Bedingungen, die Selbstorganisation in Unternehmen ermöglichen. Die einen gehen davon aus, dass sich Selbstorganisation als Prozess selbst bildet. Andere wiederum sind der Meinung,

dass Selbstorganisation gesteuert werden muss. Deshalb müssen immerwährende Reflexionsschlaufen über den Prozess angelegt werden um unerwünschte, schädliche Muster zu verhindern (vgl. ebd.: 114).

Konzeptionell ist Selbstorganisation als Leitprinzip in der Literatur wenig präzisiert. Veränderungsprozesse laufen in einer sehr komplexen gesellschaftlichen Situation, die den Umgang mit Unsicherheit, Unvorhersagbarkeit, Nichtwissen, Vieldeutigkeit und Paradoxien erfordert. Daher systemischer Zugang, da Betrachtung von Zusammenhängen, Mustern, Regeln und zirkulären Kausalitäten Anforderungen eher gerecht werden. Synergetik ist die Theorie der Selbstorganisation, von Haken und Schiepek (2010) entwickelt. Die Theorie der Selbstorganisation erforscht allgemeine Prinzipien und Gesetzmässigkeiten des Zusammenwirkens von Elementen, die innerhalb eines komplexen, dynamischen Systems miteinander in Wechselwirkung treten und so ein neues Muster/ eine neue Ordnung hervorbringen (vgl. Schiersmann 2013: 125). Die heute zum Allgemeingut gehörende Aussage, dass alles miteinander zusammenhängt, weist auf die Komplexität von Systemen hin, erklärt aber nicht die Entstehung von Regeln und Mustern. Dies ist die spezifische Leistung von Synergetik. Sie stellt den Fokus auf die Prozesse von Veränderungen (vgl. ebd.: 126).

3.5 Beispiele von Modellen der Selbstorganisation

3.5.1 Purpose Driven Organizations

Aus Sicht der Purpose Driven Organizations (Sinngesteuerte/Sinngetriebene Organisation) können Organisationen gesunde und lebendige Orte sein, die inspirierend, produktiv und innovativ sind. Organisationen sollen wertvolle Beiträge zu einer gesunden Weiterentwicklung ihrer Kundschaft und der Welt leisten. Der Antrieb ist nicht in erster Linie die Markt orientierte Erfolgs- und Zieldefinition, sondern ein «höherer Sinn», der ganzheitlich auf den verschiedenen Organisationsebenen,-Abläufen und -Prozessen gelebt wird, woran sich das Handeln und das Entscheiden orientieren (vgl. Fink/Moeller 2018: 1). Der Sinn steht im Mittelpunkt der Arbeit und soll dafür sorgen, dass Mitarbeiter_innen ihre Tätigkeit als sinnvoll erleben (vgl. ebd.: 2).
Immer mehr Menschen geben sich mit dem alleinigen ökonomischen Tausch, Geld gegen Arbeitszeit nicht mehr zufrieden. Laut den Forschungsergebnissen von Gardner kommt es auf «Exzellenz, Ethik und Engagement» (Gardner et al. 2001) an, was Menschen in ihrer Arbeit glücklich macht. Exzellenz meint kompetent und effektiv in seiner Tätigkeit und seinem Beruf zu sein. Ethik steht für die soziale Verantwortung und den positiven Mehrwert

des Produkts, das hergestellt wird. Engagement bedeutet, dass sich die Potentiale der Mitarbeitenden entfalten können, dass die Arbeit Freude bereitet und herausfordernd ist (vgl. Fink/Moeller 2018: 17). Sinn und Zweck sind eine wesentliche Basis für Motivation. Nur jemand der den Sinn hinter einer Aufgabe versteht und sich damit identifizieren kann, wird sich voll engagieren (vgl. ebd.: 23).

Systemtheoretisch betrachtet, reduzieren Organisationen Komplexität, um das eigene Leben zu sichern. Durch die Nutzung von Sinn, wird die Differenz zwischen System und Umwelt andauernd beobachtet. Was Sinn macht, wird mit der Zeit durch Entscheidungen festgehalten oder in Entscheidungsprämissen aufgenommen. Diese Prämissen beeinflussen, determinieren jedoch nicht, was in der Abfolge der operativen Entscheidungen entschieden wird. Und da die alltäglichen sowie die strategischen Entscheidungen nur lose mit Entscheidungsprämissen gekoppelt sind, kann auch abweichend davon entschieden werden, wodurch Variationen entstehen. Wird an diese durch nachfolgende Entscheidungen immer wieder angeknüpft, entwickelt sich die Organisation schrittweise oder je nach Umständen auch radikal weiter. Die Autoren Fink und Moeller Fragen danach, wie Organisationen unter diesen Bedingungen auf einen angestrebten, spezifischen Sinn und Zweck (Purpose) ausgerichtet werden können? Wie kann ein lebendiges und selbstgesteuertes System, das nicht einfach zu steuern und strukturieren ist sinnorientiert beeinflusst werden? (vgl. ebd.: 77)
Fragen nach wie man als Mitarbeiter_in oder im Management vorgehen und welche Praktiken haben sich bewährt, um Sinn, Selbstorganisation und Agilität im System zu etablieren und stabilisieren? Im Ansatz der Purpose Driven Organizations rückt die Organisation der Organisation in den Fokus. Der Kommunikationsprozess, der zur Festlegung von Kommunikationswegen und Ausdifferenzierung von Stellen und Kompetenzen führt, wird explizit gestaltet, um die Rahmung für Selbstorganisation und Autonomie zu schaffen. Im Gegenzug zu Sinnhaftigkeit und Autonomie werden hohe Anforderungen an die Entwicklungsbereitschaft und Selbständigkeit von den Personen gestellt (vgl. ebd.: 78).
Die Organisation von Purpose Driven Organizations ist durch fünf Merkmale gekennzeichnet. Sie werden die fünf Disziplinen der Purpose Driven Organizations genannt (vgl. ebd.: 78f.).

1. Purpose als dominante Entscheidungsprämisse
2. Kodifizierte Selbstorganisation der ausdifferenzierten Rollen und Kommunikationswege
3. Personen werden im Sinn einer ganzheitlichen Partnerschaft betrachtet, nicht mehr nur als Mittel, sondern auch als Zweck.

4. Werte, Normen und Glaubenssätze die Flexibilität und Vertrauenskultur fördern, werden kulturell bevorzugt.
5. Co-Evolution im Ökosystem: Kopplung mit anderen Organisationen und Stakeholdern, mit denen sie sich in einer Art Entwicklungsgemeinschaft sieht.

Dominanter Purpose:

Purpose Driven Organizations richten soziale Räume und Prozesse ein, um den Purpose zu finden, ihn weiterzuentwickeln und um die Sinnorientierung der operativen Entscheidungen fortlaufend zu beobachten und zu reflektieren. Durch solche Routinen wird der Purpose im Fokus der Aufmerksamkeit gehalten und es dient zum Erspüren von Abweichungen oder Potenzialen. Im Zweifelsfall muss eine Entscheidung bezogen auf den Purpose begründet werden können. Es geht um Orientierung und Ausrichtung, nicht um Planung und Kontrolle. Solche Organisationen planen nur wenig, lenken stattdessen die Aufmerksamkeit auf den Sinn und Zweck und auf das konkrete Handeln. Sinnorientierung, rasche Umsetzungsschritte und Experimente ersetzen teils die strategische Planung und Budgetierung. Bei Entscheidungen werden auf entwicklungsförderliche Regeln und Kriterien gesetzt, die auf Innovation und Weiterentwicklung zielen und nach dem Motto «good enough to try» und nach Konsent entscheiden (niemand erhebt begründete Einwände) (vgl. Fink/Moeller 2018: 80).

Purpose Driven Organizations sehen ihren Sinn und Zweck in Beiträgen und Wirkungen, die über die eigenen Interessen der Organisation hinausgeht. «Profit, Grösse oder Marktführerschaft sind Mittel, keine Zwecke an sich.» (Fink/Moeller 2018: 81)

Purpose Driven Orgaizations richten sich nach Zweckbestimmungen aus im Bewusstsein, dass diese im Organisationsalltag nie eindeutig sein können. Es werden Beobachtungs- und Reflexionsprozesse eingerichtet und Unschärfe toleriert, statt mit absoluter Stringenz und Zweckmässigkeit zu rechnen (vgl. Fink/Moeller 2018: 81). Gerade diese Unschärfe und Unbestimmtheit wird zum Trigger für Variationen, die die evolutionäre Weiterentwicklung ankurbeln (vgl. ebd.: 81).

Kodifizierte Selbstorganisation:

Wenn jede Aufgabe mithilfe von detaillierten Programmen und fix geregelten Kommunikationswegen und Kompetenzen beherrscht wird, gibt es kaum noch Möglichkeiten, in den jeweiligen Situationen sinnorientiert zu entscheiden und zu handeln (vgl. Fink/Moeller 2018: 81). Damit rasch auf geänderte Anforderungen, neue Möglichkeiten und andere Abweichungen reagiert werden kann setzen Purpose Driven Organizations auf Freiraum und Selbstorganisation, um Flexibilität und Agilität zu erreichen. Sie können jedoch nicht auf

Struktur verzichten. Würden die Rollen und Aufgaben in einer Organisation nicht ausdifferenziert, könnte einerseits kein Organisationsvorteil, der durch Arbeitsteilung und fachliche Spezialisierung entsteht, hervorgebracht werden und andererseits spielt es eine Rolle, wer welche Entscheidung wie beteiligt wird (vgl. ebd.: 82). Wo laufend neu verhandelt und geklärt werden muss, wer welche Entscheidung treffen kann und wo was zu tun ist, geht viel Zeit und Energie verloren. Die formalen Rollen und Kommunikationswege werden nicht gestrichen, sie setzen aber auf Autonomie und Selbstorganisation (vgl. ebd.: 82). Purpose Driven Organizations orientieren sich in der Selbstorganisation in erster Linie an folgenden vier Prinzipien (vgl. ebd.: 83):

- Autonomie und verteilte Autorität: In dem die höheren Hierarchieebenen die Autorität zu Entscheiden in der Organisation verteilen, idealerweise dorthin, wo der Bedarf zu entscheiden entsteht, werden die Kommunikationswege kurzgehalten.
- Hochfrequenzorganisieren: Re-Organisation wird zum Tagesgeschäft, statt einmal Strukturen zu perfektionieren und dann alle paar Jahre anzupassen.
- Kodifizierte Selbstorganisation: Um Chaos zu verhindern, werden Regeln für den kontinuierlichen Selbstorganisationsprozess festgelegt. Dabei sind die Mitglieder und Teams weitgehend autonom und befähigt, ihre Arbeit selbst zu strukturieren. Nur der Ablauf, die Entscheidungsregeln und der Rahmen, worin diese Entscheidungen getroffen werden, werden klar und deutlich geregelt.
- Räume für informale Kommunikation: Der Ausgleich zur formalen Seite der Organisation sind zusätzliche Räume und Gelegenheiten für informalen Austausch.

Ganzheitliche Partnerschaft:

Purpose Driven Organizations sind Mitarbeitenden zentriert. Der Kontakt zwischen Organisation und Mensch soll zu einer Partnerschaft werden, «bei der Leistung und Beiträge für ein ganzheitliches Paket von Sinn, Einkommens- Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten getauscht werden» (Fink/Moeller 2018: 84). Es wird versucht, aktiv dazu beizutragen, dass positive Emotionen und Flow spürbar werden, Sinnhaftigkeit in den Tätigkeiten entdeckt wird. Personen in Organisationen dienen als Mittel zur Erreichung der Organisationszwecke. Selbstentfaltung und das Ausdrücken der eigenen Persönlichkeit sind erlaubt und erwünscht. Arbeit soll als Teil und Beitrag zu einem guten und gelungenen Leben betrachtet werden (vgl. Fink/Moeller 2018: 84).

Einerseits ändert der gesellschaftliche Wertewandel die Sichtweisen auf Arbeit und gutes Leben, andererseits wird ersichtlich, dass in vielen Organisationen und Berufsgruppen die

strikte Trennung zwischen Privat- und Berufsleben immer weniger realisierbar ist. Organisationen müssen sich anpassen, um eine gute Integration aller Lebensbereiche zu ermöglichen. Aufgrund des gesellschaftlichen Wertewandels, der Entwicklung hin zu einer Wissensökonomie sowie der Umstand, dass materielle Bedürfnisse weitgehend befriedigt und gesichert sind, wurden Sinn, Autonomie und Entwicklungsmöglichkeiten für viele Beschäftigte zu einem zentralen Motivations- und Bindungsmittel. Sie wollen einen sinnvollen Beitrag zu einem grösseren Ganzen leisten können (vgl. ebd.: 84). Purpose Driven Organizations versuchen also, den individuellen Purpose und den der Rollen, die die Menschen in der Organisation einnehmen zur Deckung zu bringen (vgl. ebd.: 84). Bei Einstellungen und Personalauswahl wird darauf geachtet, dass Organisationspurpose und-kultur und die Persönlichkeitsmerkmale und Entwicklungspotential der Person zählen im Zweifel mehr als Fähigkeiten, Erfahrungen und Wissen. Durch die hohen Erwartungen bezüglich der Übereinstimmung bezüglich Purpose und Werte versuchen die Organisationen, den durch Autonomie und Selbstorganisation gewachsenen Einfluss der einzelnen Personen auf die Entscheidungen der Organisation auszugleichen. Der Faktor Personal wird dadurch einflussreicher und stark fokussiert. Mehr Freiräume stellen auch höhere Anforderungen bezüglich Selbstmanagement, persönlicher Weiterentwicklung und Selbsterkenntnis. Die Mitarbeitenden müssen bereit und engagiert sein, permanent Neues zu lernen und Altes zu verlernen, nicht nur auf fachliche Kompetenzen bezogen, sondern auch auf emotionale und soziale Kompetenzen. Selbsterkenntnis und Selbstreflexion und (Eigen)-Verantwortung werden immer wichtiger (vgl. ebd.: 85).

Superflexible Vertrauenskultur:

Augenhöhe und Achtsamkeit sind tragende kulturelle Prinzipien und Werte. Beziehungen sollen von Vertrauen statt von Macht bestimmt werden. Beim Lösen von Problemen setzen sie auf Kooperation und weniger auf Wettbewerb. Lernen und Agilität kommen vor Effizienz und Perfektion. Superflexibilität und Vertrauen sind die kulturellen Kernelemente von Purpose Driven Organizations. Sie sorgen gleichzeitig für Resilienz und agile Weiterentwicklung (vgl. Fink/Moeller 2018: 85).

Kultur lässt sich jedoch auch in Purpose Driven Organizations als nicht entscheidbare Entscheidungsprämisse nur in sehr geringem Masse zielgerichtet beeinflussen. Sie bilden sich im Laufe der Zeit selbst. «Dass Kultur nicht zielgerichtet gestaltet und entschieden werden kann, bedeutet nicht, dass sie sich nicht verändern kann.» (Fink/Moeller 2018: 86) Sie kann beobachtet und reflektiert werden (vgl. Fink/Moeller 2018: 86). Kultur hat einen wesentlichen Einfluss auf das Denken und auf Entscheidungen (vgl. ebd.: 86). Purpose Driven Organizations etablieren Praktiken, um kulturelle Präferenzen zu klären und die gelebte Kultur fortlaufend zu beobachten und zu reflektieren (vgl. ebd.: 86).

Co-Evolution im Ökosystem:

Der Purpose zielt darauf, einen wertvollen Beitrag und damit eine positive Wirkung auf das Umfeld zu leisten und gleichzeitig suchen und schaffen sie sich ein Umfeld, welches den Purpose unterstützt (vgl. Fink/Moeller 2018: 87). Deshalb ist der Aufbau und die Pflege von Ökosystemen ein wesentlicher Bestandteil in der Gestaltung von Purpose Driven Organizations. Durch hochgradige Vernetzung und Zusammenarbeit mit Partnerinnen im Ökosystem, schöpfen sie Wert für Kund_innen, die ebenfalls Teil des Ökosystems sind. Systeme können immer nur in Relation und Abgrenzung zu ihrer Umwelt verstanden werden. Die Umwelt erzeugt Veränderungsdruck (vgl. ebd.: 86).

Ein Ökosystem ist eine eher lose gekoppelte Community von Organisationen und Personen, die sich verbunden fühlen durch geteilte Werte und Zwecke. Die Digitalisierung hat einen erheblichen Beitrag zur Vernetzung und Zusammenarbeit geleistet (vgl. ebd.: 87). In den meisten Ökosystemen vertiefen und verengen sich Kopplungen aufgrund eines gemeinsamen konkreten Purpose zu verfolgen und eine Initiative durchzusetzen selbstorganisiert, ausgenommen sind Ökosysteme, die stark von einem Player beeinflusst werden. Aus Sicht von Purpose Driven Organizations hängt es vor allem vom jeweiligen Purpose ab, was Teil des Ökosystems ist und was nicht (vgl. ebd.: 87). Eine wesentliche Praktik in Purpose Driven Organizations bezieht sich auf die Erkundung der realen Bedürfnisse, Anliegen und Probleme von Kund_innen und weiteren Stakeholdern und eine interaktive Produktentwicklung und frühestmögliche Interaktion mit Kund_innen sind in der Alltagspraxis tief verankert (vgl. ebd.: 87). Die Grundhaltung richtet sich gegen Gier und Fokussierung auf den eigenen Vorteil. Es wird Wert auf Achtsamkeit und Genügsamkeit gelegt («just enough») (vgl. ebd.: 88).

3.5.2 Reinventing Organizations

Der Unternehmensberater Frederic Laloux untersucht in seinem Buch «Reinventing Organizations», basierend auf einer Theorie des menschlichen Bewusstseins und der psychosozialen Entwicklung («Spiral Dynamics») (vgl. Graves 1974: 72f.), sowie mittels 40 Beispielorganisationen, die in ihrer Praxis zeigen, wie ein künftiger Umgang mit Management und Entwicklung aussehen kann. Die Theorie besagt, dass der Mensch infolge der zwischen äusseren Bedingungen und inneren neuronalen System stattfindenden Interaktion neue bio-psycho-soziale Aktionssysteme bildet, die aufgetretene existentielle Probleme lösen können (vgl. Fink/Moeller 2018: 66).

Im Kern geht es darum, dass sich die menschliche Entwicklung in Stufen entlang verschiedener Entwicklungslinien (Bedürfnisse, Moral, Weltbild, Identität, kognitive Fähigkeiten, Werte) vollzieht. Die Entstehung neuer Denkweisen und Wertesysteme ergibt sich von

Stufe zu Stufe als Reaktion auf die jeweiligen Lebensumstände (Umfeld) und Vorgeschichte (Lebensweg). Danach sollen veränderte Lebensumstände zu einer Weiterentwicklung der Denkweisen und Werthaltungen führen. Entscheidend dabei ist, dass Umfeld und Entwicklungsstufe zueinander passen. Durch die Ausbildung neuer Eigenschaften, Werte und Fähigkeiten wird die Entwicklung von einer Stufe zur nächsten befördert. Neue Werte würden dominant und schliesslich als typisch und selbstverständlich wahrgenommen (vgl. ebd.: 66).

Frederic Laloux überträgt diese Entwicklungstheorie auf Organisationen. Auf jeder Entwicklungsstufe findet ein Durchbruch und Muster von Fähigkeiten zur Zusammenarbeit statt was sich in dazu passenden Organisationsmodellen ausdrückt. Auf traditionelle, konformistische Modelle, die Armeen gleichen folgten auf Leistung ausgerichtete, nach dem Vorbild von Maschinen optimierte Organisationen. Diese wurden von einem pluralistischen und kulturgetriebenen Organisationsbild überformt. Heute befinden sich laut Laloux (2015) Organisationen bereits im Wandel zur nächsten Stufe, hin zu evolutionären Organisationen (vgl. Fink/Moeller 2018: 66f.). Darin werden Organisationen als lebende Organismen verstanden, in denen die hierarchische Pyramidenstruktur durch Selbstmanagement ersetzt wird und sich das eigene kreative Potential und der evolutionäre Sinn entfalten können (vgl. ebd.: 67).

Laloux entwickelt aus den historischen Beobachtungen eine Entwicklungstheorie der Organisation. Die hochgradig formalisierten Hierarchien, Top-down Weisungen und Kontrollprozessen führten mit der Zeit zu einer nicht mehr ausreichenden Anpassungs- und Innovationsfähigkeit und unzureichender Übernahme individueller Verantwortung durch die Handelnden. Dies schaffte eine Effizienz- und Leistungskultur, die wiederum zu Problemen wie übersteigertem Eigeninteresse, Burn-out, vernachlässigte Zusammenarbeit führte. Evolutionäre Organisationen wollen durch Partizipation und Empowerment eine Konsens- und Werteorientierte Kultur, mithilfe einer breiten Orientierung an den Sichtweisen und Erwartungen der verschiedenen Stakeholder. Probleme in diesem Organisationstypus (bsp. unauflösbare Zielkonflikte und Paradoxien, langwierige und aufwendige Abstimmungsschleifen) in Verbindung mit den gewachsenen Anforderungen der Mitarbeitenden und Kund_innen an Sinn und persönlicher Potentialentfaltung, führten zur Entwicklung evolutionärer Organisationsformen. Die Hierarchie wird durch Selbstmanagement und verteilte Führung ersetzt. Das Streben nach einer inneren Stimmigkeit und Entfaltung des eigenen Potentials und Sinnstehen im Zentrum (vgl. ebd.: 68).

Laloux (2015) nennt drei wichtige Durchbrüche, die charakteristisch für eine evolutionäre Organisation sind (vgl. ebd.: 53f.):

- Ganzheit

- Evolutionärer Sinn
- Selbstführung

Je nach Organisation variiert der Grad der Verwirklichung der drei Aspekte. Im Rahmen dieser Arbeit wird nur auf den Aspekt der Selbstführung konkreter eingegangen.

Ganzheit:
Hiermit bezieht sich Laloux (2015) darauf, dass die Mitarbeitenden sich als ganze Personen in der Organisation einbringen können und sich persönlich entfalten sollen. Es soll eine Vertrauensatmosphäre geschaffen werden, der/die Mitarbeiter_in wird als ganzer Mensch betrachtet (vgl. ebd.: 54f.).

Evolutionärer Sinn:
Laloux (2015) geht davon aus, dass jede Organisation ihren innewohnenden Sinn hat, eine Daseinsberechtigung. Er offenbare sich durch achtsames zuhören und spüren anstelle einer rationalen Festlegung. Der Daseinszweck gibt die Richtung vor, die innere oder äussere Welt gibt Feedback. Das Konzept der dynamischen Steuerung übernimmt das Planen und Kontrollieren. Die Organisation wird als lebendiges Wesen gesehen, das ein Eigenleben hat und sich im gewissen Sinn in der Welt verwirklichen möchte. (vgl. ebd.: 55).

Selbstführung:
Organisationen haben versucht, mit Empowerment auf das Problem der Machtungleichheit zu reagieren (Entscheidungen in der Pyramide wurden nach unten verlagert). Dies bedeutet aber, dass die Spitze der Pyramide die Güte haben muss, etwas von der eigenen Macht abzugeben. Die Idee evolutionärer Organisationen sind Strukturen und Praktiken, in denen kein Empowerment von oben notwendig ist, weil sie so gestaltet sind, dass alle Macht haben und niemand machtlos ist. Es sollen Strukturen und Praktiken zur Anwendung kommen, in denen niemand Macht über jemand anderen hat, die Organisation soll dadurch aber mächtiger werden (vgl. Laloux 2015: 60).
Die Strukturen der untersuchten Organisationen bestehen aus selbstführenden Teams, es gibt kein mittleres Management und keine Vorgesetzten. Stattdessen wird oft Beratung, die auch von ausserhalb kommen kann, vom Team in Anspruch genommen. Das Team überwacht die eigenen Leistungen und entscheidet über korrigierendes Eingreifen. Es gibt im Team keine Führenden, die wichtigen Entscheidungen werden kollektiv getroffen. Die Unterstützungsfunktionen wie Personalentwicklung, strategische Planung, Finanzabteilung, interne Kommunikation, Risikomanagement, Qualitätskontrolle oder Wissensmanagement werden auf ein Minimum reduziert. Durch die Vermehrung von Unterstützungsfunktionen

wird oft die Macht und Entscheidungsfindungen von Orten abgezogen, wo die eigentliche Arbeit geleistet wird. Evolutionäre Organisationen gehen davon aus, dass die «auferlegten» Regeln der Unterstützungsfunktionen prinzipiell sinnvoll sind, nicht aber die Komplexität der konkreten Situation widerspiegeln, die in der Arbeit vor Ort vorkommen (vgl. ebd.: 70). Diese Aufgaben lösen sich nicht auf, sondern werden auf die Ebene der Durchführung, der Arbeitenden verteilt. Die Arbeitenden werden zu Führenden (vgl. ebd.: 72). Es wenig Besprechungen, wenn dann kurze Besprechungen, um sich neu auszurichten und Entscheidungen zu treffen. Die Struktur soll den neu entstehenden Bedürfnissen folgen und nicht andersherum. Koordination und Wissensaustausch zwischen den Teams sollen durch Austausch, Transparenz der Informationen und einer offenen Kommunikationskultur (vgl. ebd.: 77). Freiwillige Arbeitsgruppen bearbeiten anstehende gesamtorganisationale Aufgaben und Herausforderungen. Stellenbeschreibungen und Stellenbezeichnungen gibt es im bekannten Sinne nicht. Evolutionäre Organisationen gehen davon aus, dass die Aufgaben der Mitarbeitenden aus einer Vielzahl von Rollen und Verantwortungen entstehen, die aus ihren Interessen und Talente sowie aus den Bedürfnissen der Organisation herauswachsen. Die Aufgaben des Managements werden an die verschiedenen Teammitglieder verteilt.
«Selbstführung erfordert ein miteinander verbundenes System von Strukturen und Praktiken.» (Laloux 2015: 99)
Das Ersetzen der Pyramidenstruktur durch selbstführende Teams und die Einbettung der Unterstützungsfunktionen innerhalb der Teams reicht aber nicht aus. Die Organisationsprozesse wie Praktiken der Entscheidungsfindung, Informationsfluss, Investitionen, die Leistungsbewertung und die Vergütung müssen neu erfunden werden (vgl. ebd.: 99).

Entscheidungsfindung:
Die meisten der in Laloux`s Buch untersuchten Organisationen nutzen eine Art «Beratungsprozess» um Entscheidungen zu treffen. Danach kann prinzipiell jede_r Mitarbeitende in der Organisation jede Entscheidung treffen. Davor muss jedoch den Rat aller von der Entscheidung betroffenen Mitarbeitenden und von Experten in Bezug auf das Thema eingeholt werden. Je grösser die Entscheidung, desto grösser ist das Netz, das berücksichtigt werden muss. Die Entscheidung wird meist von derjenigen Person getroffen, die das Problem oder Möglichkeit bemerkt hat oder die Person, die am meisten davon betroffen ist. (vgl. Laloux 2015: 100) Auch bezüglich Investitionen kann prinzipiell jede_r Mitarbeitende jeden Geldbetrag ausgeben, wenn er davor den notwendigen Rat eingeholt hat (vgl. Laloux 2015: 107).
In evolutionären Organisationen stehen alle Informationen für alle Mitglieder jeder Zeit transparent zur Verfügung. Informationen zu finanziellen Daten, Gehälter oder die Leistungen der verschiedenen Teams sind für alle gleichermassen zugänglich. Eine Kultur des

Vertrauens ist essenziell in evolutionären Organisationen (vgl. ebd.: 111). In der Abwesenheit von Hierarchien müssen selbstführende Teams alle zugänglichen Informationen bekommen, um die besten Entscheidungen zu treffen (vgl. ebd.: 111). Es gibt keine Beförderungen, sondern eine flexible Neuverteilung von Rollen, basierend auf einer gegenseitigen Übereinkunft. Jede_r ist verantwortlich, Dinge auszusprechen, die ausserhalb des eigenen Autoritäts-/Verantwortungsbereich liegt. Fokus auf Teamleistung und eine Feedback-Kultur innerhalb des Teams ersetzen das Leistungsmanagement (vgl. ebd.: 142f.).

Die Entscheidungs- und Gestaltungsmacht wird in hohem Masse an die handelnden Personen delegiert, an die Basis verlagert. Es gilt Selbstführung und Selbstverantwortung, statt externer Führung, Subsidiarität statt Zentralismus. Controlling-Prozesse werden durch Selbst- und Gruppen-Controlling ersetzt und es herrscht eine Feedback- und Vertrauenskultur. Beratung, Eigenverantwortung und Transparenz aller wesentlichen Informationen unterstützen die Entscheidungsfindung. Aufgaben werden anhand flexibler Rollenverteilung, vorübergehend oder permanent, verteilt, um Ressourcenorientiertes und agiles Handeln zu ermöglichen (vgl. ebd.: 142).

Laloux stellt wie Tabelle 1 zeigt, die Unterschiede der Selbstführung in evolutionären Organisationen gegenüber von modernen Organisationspraktiken mit hierarchischer Pyramidenstruktur (vgl. ebd.: 142f.).

Tabelle 1: Übersichtliche Darstellung der Unterschiede der Selbstführung in evolutionären Organisationen (rechte Spalte) gegenüber von modernen Organisationspraktiken mit hierarchischer Pyramidenstruktur (mittlere Spalte) (vgl. Laloux 2015: 142f.).

	Moderne Organisationsformen mit Pyramiden-Hierarchie	**Evolutionäre Organisationsformen mit Selbstführung**
Organisationsstruktur	• Hierarchische Pyramide	• Selbstorganisierte Teams • Wenn nötig Beratende (ohne wirtschaftliche Verantwortung und Managementautorität), die mehrere Teams unterstützen
Unterstützungsfunktionen	• Vielzahl von Unterstützungsfunktionen wie für Personalentwicklung, IT, Einkauf, Finanzen, Controlling, Qualität, Sicherheit und Risikomanagement	• Die meisten Unterstützungsfunktionen werden vom Team oder von freiwilligen Arbeitsgruppen übernommen • Wenige verbleibende Unterstützungsfunktionen haben nur eine beratende Funktion
Koordination	• Festgesetzte Besprechungen auf jeder Ebene	• Keine Treffen der Leitungsteams

		• Koordination und Besprechungen meist spontan, wenn Bedarf entsteht
Projekte	• Grosse Abteilungen, um die Komplexität zu kontrollieren und Ressourcen zu priorisieren	• Radikal vereinfachtes Projektmanagement • Keine Projektmanager, Mitarbeitende besetzen Projekte selbst • Minimale bis keine Pläne und Budgets, organische Priorisierung
Stellenbezeichnungen und Stellenbeschreibungen	• Jede Arbeitsstelle hat eine Stellenbezeichnung und eine Stellenbeschreibung	• Flexible, definierte Rollen statt fester Stellenbeschreibungen und keine Stellenbezeichnungen
Entscheidungsfindung	• Weit oben in der Pyramide • Jede Entscheidung kann durch einen Vorgesetzten ausser Kraft gesetzt werden	• Vollkommen dezentralisiert • Basierend auf dem Beratungsprozess oder auf holakratischen Methoden der Entscheidungsfindung
Krisenmanagement	• Kleine Gruppen von Beratern treffen sich vertraulich, um den Geschäftsführer in der Entscheidungsfindung zu unterstützen • Kommuniziert wird erste dann, wenn die Entscheidung getroffen wurde	• Transparenter Austausch von Informationen • Jede_r wird beteiligt, um die beste Lösung aus der kollektiven Intelligenz entstehen zu lassen • Wenn der Beratungsprozess aufgehoben werden muss, wird das Ausmass und die Dauer dieser Aufhebung benannt
Einkauf und Investition	• Grenzen der Befugnis je nach der Ebene in der Hierarchie • Investitionsbudgets, die vom leitenden Management bestimmt werden	• Jeder Mitarbeitende kann jede Summe ausgeben, wenn der Beratungsprozess respektiert wird • Das Investitionsbudget der Teams wird unter Kolleg_innen geprüft
Informationsfluss	• Information ist Macht und wird nur weitergeleitet, wenn es nötig ist	• Alle Informationen sind in Echtzeit allen zugänglich, einschliesslich der Finanzen des Unternehmens und der Vergütung
Konfliktlösung	• Keine Praktiken der Konfliktlösung (Konflikte werden oft überdeckt)	• Formelle mehrstufige Praktiken zur Konfliktlösung • Die Kultur beschränkt die Konflikte auf die Konfliktparteien und Vermittler, Aussenstehende werden nicht hineingezogen
Rollenverteilung	• Starker Kampf um wenige Beförderungen • Jede/r Manager_in bestimmt allein über den eigenen Bereich	• Keine Beförderungen, sondern flexible Neuverteilung von Rollen, basierend auf der Übereinkunft unter Kollegen

Leistungsmanagement	• Fokus auf individueller Leistung • Beurteilung durch Vorgesetzte	• Fokus auf der Teamleistung • Individuelle Beurteilung durch kollegiale Prozesse und Feedback
Vergütung	• Entscheidung wird vom Vorgesetzten getroffen • Individuelle Anreize • Leistungsprinzipien können zu grossen Einkommensunterschieden führen	• Selbstfestgelegte Gehälter mit einem Abgleich unter Kolleg_innen • Keine Boni, aber gleicher Anteil am Gewinn • Geringe Einkommensunterschiede
Entlassung	• Die Vorgesetzten und die Personalabteilung haben die Autorität	• Entlassung ist der letzte Schritt in einer Methode der Konfliktlösung durch Mediation

Laloux (2015) sowie Fink und Moeller (2018) verweisen oft auf Praktiken der Soziokratie und der Holakratie. Selbstorganisation und Sinn bzw. Zweck sind in diesen beiden Ansätzen stark ausgeprägt. Durch das Erproben von Organisationsmodellen für Sinnorientierung, verteilte Verantwortung und dynamische Steuerung, haben sich seit den 2000er-Jahren einige kodifizierte Organisationssysteme entwickelt, die sich in vielen Unternehmen bewährt haben (vgl. Fink/Moeller 2018: 231). Soziokratie und Holakratie gehören unteranderem zu den Bekanntesten.

3.5.3 Soziokratie

Soziokratie ist ein Organisationssystem, mit dem Unternehmen verschiedenster Grösse Selbstorganisation umsetzen können. Der amerikanische Soziologe Lester Frank Ward griff 1881 die Idee der Soziokratie (socius= «Begleiter», kratein= «regieren») von Auguste Comte (1851) als natürliche Weiterentwicklung von Demokratie auf. In den 1950er-Jahren entwickelte der niederländische Reformpädagoge Kees Boeke die Soziokratie zu einer Managementform weiter und sein Schüler Gerard Endenburg erprobte und implementierte das Modell in den 1970er-Jahren im eigenen Elektrotechnik-Unternehmen.
Soziokratie kann als soziale Technologie gesehen werden, die beschreibt wie auf Basis von Gleichwertigkeit, Transparenz, und Feedback Entscheidungen getroffen werden können und wie Macht gesteuert werden kann. Erkenntnisse aus der Kybernetik wurden auf soziale Organisationen übertragen. In der Soziokratie wird der dynamische Prozess von «*Leiten-Ausführen-Messen*» als Kreisprozess bezeichnet. Die Organisationen sind aus semi-autonomen Kreisen aufgebaut und es gibt eine doppelte Verknüpfung der Kreise. Ein Kreis ist eine Gruppe, deren Mitglieder für die Verwirklichung eines gemeinsamen Ziels verantwortlich sind. Jeder Kreis ist mit dem übergeordneten Kreis doppelt verknüpft, so werden in den Kreisen die unterschiedlichen Gruppen repräsentiert.

Ein wesentliches Element der soziokratischen Entscheidungsfindung sind die Kreisrunden. Zu einer bestimmten Frage sagt jede_r nacheinander seine/ihre Meinung. Es gibt mindestens zwei Runden und die Entscheidungsrelevanten Informationen werden gesammelt. In der Konsent-Runde ob es einen schwerwiegenden Einwand gegen den Beschlussvorschlag gibt. Alle Einwände und Argumente zählen gleichwertig, jede_r Mitarbeitende darf Themen auf die Agenda setzen. Alle Beteiligten sind auf Augenhöhe. Daher ist auch Transparenz ein wichtiger Grundsatz der Soziokratie. Denn wer mitbestimmen soll, brauch auch die notwendigen Informationen.
Konsent bedeutet, dass es keinen schwerwiegenden und sinnvoll begründeten Einwand gegen einen Beschlussvorschlag im Hinblick auf das gemeinsame Ziel. Für die wesentlichen Rollen und Funktionen gibt es offene Wahlen im Konsent. Es wird zwischen Grundsatz-, Rahmen- und Ausführungsentscheidung unterschieden. Soziokratische Unternehmen arbeiten mit Visionen und Missionen und zielen auf eine konstruktive Lern- und Fehlerkultur (vgl. Fink/Moeller 2018: 233f.).

3.5.4 Holakratie

Brain Robertson (2007) hat Teile der Soziokratie mit Elementen der agilen Softwareentwicklung und der Selbstmanagementmethode «Getting Things Done» kombiniert. Die Idee ist ein System verteilter Autoritäten, in dem jedes Mitglied der Organisation ein Sensor für die Organisation ist. Es gibt keine zentralen Führungsrollen. Es stellt sich immer die Frage, ob es in der Erfüllung des organisationalen Sinns/Zwecks dient. Die Organisation wird um Rollen aufgebaut, die klare Entscheidungskompetenzen erhalten. Mehrere Rollen bilden einen Kreis, indem Entscheidungen getroffen werden. Es wird zwischen Governance-Themen (klären von Entscheidungskompetenz, Erwartungen an Rollen) und Tactical-Themen (Koordination von inhaltlichen Themen) unterschieden. Die Verbindung der Kreise wird durch zwei Repräsentantinnen gewährleistet. Jeder Kreis hat einen eigenen Sinn/Zweck/Beitrag zum Ganzen und sind übergeordnet oder untergeordnet. Die Rollen und Kreise entwickeln und verändern sich kontinuierlich mit den wachsenden Aufgaben und dem veränderten Umfeld (vgl. Fink/Moeller 2018: 234ff.).

3.6 Übersicht der vorgestellten Ansätze

Tabelle 2 ist eine übersichtliche Zusammenfassung der wichtigsten Merkmale der Purpose Driven Organizations und evolutionärer Organisationen.

Tabelle 2: Gegenüberstellung von Merkmalen der Purpose Driven Organizations und Evolutionären Organisationen (Eigene Zusammenfassung Kapitel 3.5.1; 3.5.2).

Purpose Driven Organizations	**Evolutionäre Organisationen (Reinventing Organizations, Laloux)**
«Dominanter Purpose» • Zweck/Sinn im Fokus • Soziale Räume für Orientierung und Ausrichtung und Reflexion • Entscheidungen nach Konsent • Unschärfe und Unbestimmtheit werden zum Trigger für Variationen und somit für evolutionäre Weiterentwicklung **«Kodifizierte Selbstorganisation»** • Selbstorganisation für Flexibilität und Agilität • Autonomie und verteilte Autorität • Autorität zu Entscheiden dort, wo der Bedarf zu entscheiden entsteht, Kommunikationswege werden kurzgehalten • Re-Organisation wird zum Tagesgeschäft • Mitglieder und Teams sind weitgehend autonom und befähigt, ihre Arbeit selbst zu strukturieren, innerhalb des festgelegten Rahmens und Regeln • Räume für informale Kommunikation **«Ganzheitliche Partnerschaft»** • Mitarbeitenden zentriert • Sinnvoller Beitrag zu einem grösseren Ganzen • Stimmigkeit Person und Rolle sowie persönlich Entfaltung sind wichtig • Als Bedingung für Selbstorganisation und Autonomie und somit dem gewachsenen Einfluss der einzelnen Personen gilt die Übereinstimmung des Purpose/Sinns und Werte der Organisation • Hohe Erwartungen an Mitarbeitende: Selbstreflexion, stetige Weiterentwicklung, Engagement **«Superflexible Vertrauenskultur»** • Vertrauen statt Macht • Kooperation statt Wettbewerb • Lernen und Agilität vor Effizienz und Perfektion • Superflexibilität und Vertrauen sind Kernelemente, sorgen für Resilienz und Weiterentwicklung • Gelebte Kultur wird fortlaufend beobachtet und reflektiert **«Co-Evolution im Ökosystem»** • Hochgradige Vernetzung mit Partner_innen im Ökosystem • Werte der Achtsamkeit und Genügsamkeit	**«Ganzheit»** • Person soll sich als ganzer Mensch in die Organisation einbringen können • durch Partizipation und Empowerment eine Konsens- und Werteorientierte Kultur schaffen. Dies mithilfe einer breiten Orientierung an den Sichtweisen und Erwartungen der verschiedenen Stakeholder. **«Evolutionärer Sinn»** • Das Streben nach einer inneren Stimmigkeit und Entfaltung des eigenen Potentials und Sinn stehen im Zentrum. • Daseinsberechtigung der Organisation • Gibt die Richtung vor • Dynamische Steuerung statt Planen und Kontrollieren • Organisation als lebendiges Wesen **«Selbstführung»** • Die Hierarchie wird durch Selbstmanagement und verteilte Führung ersetzt. • Organisation wird mächtiger mit Strukturen und Praktiken, in denen kein Empowerment von oben notwendig ist, da alle Macht haben und niemand machtlos ist • Strukturen bestehen aus selbstführenden Teams, es gibt kein mittleres Management und keine Vorgesetzten • Eigen- und Gruppenkontrolle • Feedback-, Lern- und Fehlerkultur • Unterstützungsfunktionen werden auf ein Minimum reduziert und auf der Durchführungsebene verteilt • Struktur soll den neu entstehenden Bedürfnissen folgen nicht andersherum • Kurze Besprechungen, Austausch und Transparenz der Informationen • Flexible Rollenverteilung, vorübergehend oder permanent für Ressourcenorientiertes und agiles Handeln **Entscheidungsfindung** • «Beratungsprozess» für Entscheidungsfindung • Gleichwertigkeit, Vertrauen, Eigenverantwortung und Transparenz der Informationen sind wesentliche Elemente • Praktiken und Methoden aus der Holakratie, wie flexible Rollenverteilung und Konsent.

4 Partizipation und Formen der Partizipation

4.1 Begriffserläuterung

Partizipation meint je nach Kontext Mitsprache, Mitbestimmung, Mitwirkung, Teilhabe, Teilnahme, Beteiligung, Mitgestaltung, Mitentscheidung und Miteinbezug. Aus sprachwissenschaftlicher Perspektive stammt der Begriff Partizipation von den lateinischen Wörtern «pars» (Teil) und «capere» (greifen, nehmen) ab (vgl. Käser 2019: 139).

Je nach Partizipationsverständnis geht es um den Erhalt bestehender Machtstrukturen oder um eine Umverteilung von Macht (vgl. ebd.: 140). Dazwischen gibt es eine Vielzahl an Partizipationsformen, die sich in der Art, Umfang und Stärke der Einflussnahme auf die Entscheidungsfindung unterscheiden. Macht bezieht sich auf die Einflussnahme auf Entscheidungsprozesse. Einerseits durch die direkte Einflussnahme auf Entscheidungsprozesse und der Willensdurchsetzungsebene und andererseits durch Normen und Organisationen/Institutionen, die bestimmen, welche Themen verhandelt werden dürfen (vgl. ebd.: 140). «Umso wichtiger ist es, Partizipationsprozesse nicht einzig im Hinblick auf die Entscheidungsfindung kritisch zu begutachten, sondern die (Um-)Verteilung der Macht auf die vorangehende Themenfindung und die unterschiedlichen Wissensbestände hin zu reflektieren.» (Käser 2019: 140)

4.2 Partizipation im organisationalen Kontext

Partizipation gilt zunehmend als wichtiges Strukturprinzip in Organisationen, als zentralen Träger gesellschaftlichen Wandels. Aufgrund der pluralistischen und heterogenen Lebens- und Arbeitswelt gewinnt soziales Vertrauen und soziales Kapital immer mehr an Bedeutung (vgl. Weber et al. 2013: 9).

Partizipation soll die Selbstorganisation von Organisationen dadurch fördern, dass die individuellen Potentiale aller Beteiligten eingebunden werden. Partizipation ist wichtige Voraussetzung für organisationale Lernprozesse.
Aus systemtheoretischer Sicht sind Organisationen soziale Systeme, die mit Hilfe von Entscheidungen, Entscheidungen produzieren. Die Verstärkung von Partizipationsmöglichkeiten läuft deshalb auf eine Vermehrung von Entscheidungen ab (vgl. Luhmann 2000: 155). Damit erhöht sich die Komplexität, die eine Organisation verarbeiten muss. Man kann aber

davon ausgehen, dass die Bindung der individuellen Potenziale der Organisationsmitglieder an die Organisation für die Autopoiesis, die Selbstreproduktion, der Organisation von hohem Interesse ist (vgl. ebd.: 155). Nach Luhmann bedeutet Partizipation «Teil eines Ganzen sein». Systemtheorie unterscheidet psychische Systeme (Bewusstsein) und soziale Systeme (Organisation). Sie operieren überschneidungsfrei. Eine Organisation ist ein Kommunikationssystem und ein Bewusstsein ein Gedankensystem, die beide jeweils selbstreferenziell, operativ geschlossen und autopoietisch, indem Kommunikationen an Kommunikationen und Gedanken an Gendanken anschliessen. Menschen gehören demnach nicht zur Organisation, sondern zu deren Umwelt. Kommunikationssysteme und Gedankensysteme sind wechselseitig füreinander Umwelt. Wie gelingt es Organisationen also, das Potenzial des Bewusstseins ihrer Mitglieder im Sinne der Organisation produktiv zu nutzen? (vgl. Schunter/Zech 2013: 116)
Strukturelle Kopplung im systemtheoretischen Verständnis meint, dass zwei Systeme ihre strukturelle Komplexität für die Entwicklung des jeweiligen anderen Systems zur Verfügung stellen, ohne dass sie in irgendeiner Art ineinander übergehen. Die Form der Person dient ausschliesslich der Selbstorganisation des sozialen Systems. Sie kann als Autor oder Adressat einer Mitteilung oder als Thema einer Kommunikation beobachtet werden. Es sind keine Menschen aus Fleisch und Blut gemeint, sondern Funktionsbündel (vgl. ebd.: 118).

Aus erziehungswissenschaftlicher Sicht ist mit Partizipation nicht nur formale Teilnahme gemeint, sondern die aktive Mitverantwortung, Mitwirkung und Mitbestimmung, also die Teilhabe von Einzelnen oder Gruppen an Entscheidungsprozessen und Handlungsabläufen der jeweiligen Organisation, Institution oder gesellschaftlichen Struktur.
Die Organisation wird als Kultur angesehen, in der Individuen und Organisation als sich wechselseitig konstituierend verstanden werden. Gemeinsam konstruieren sie die systemische Ordnung und Realität der organisationalen Aktionen. Aus Überzeugungen, Werten und Übereinkünften, die in einem gemeinsamen Lernprozess erworben werden und sich auf verschiedene Ebenen beziehen, werden zu öffentlich propagierten und grundlegenden unausgesprochenen Werten. Lernen wird als integraler Teil des alltäglichen Lebens gesehen (vgl. Macha 2013: 53).
In den folgenden Punkten wird die Rolle der Partizipation in Organisationen erläutert.

- Partizipation kann als Ansatz organisationaler Steuerung und Gestaltung gesehen werden. Es geht um Fragen nach zeitgemässer Führung, Möglichkeiten der Selbstorganisation und dem Umgang mit organisationalen und personalen Ressourcen sowie nach dem Umgang mit organisationalen Lernprozessen (vgl. Weber et al. 2013: 9).

- Partizipation betrifft die Einbindung Einzelner und Gruppen in organisationsrelevante Entscheidungsprozesse. Partizipation setzt Führung einer Überprüfung der Machtverhältnisse aus. Die Führungsethik spricht von einem Abwägen zwischen Erfordernissen und Notwendigkeiten, bestimmte Entscheidungen alleine oder gemeinsam zu treffen. «Führung ist als eine Fähigkeit der Organisation im Ereignis immer eine Mannschaftsleistung, die sehr wohl der Steuerung bedarf.» «Die Machtdifferenz von Führungssystemen kann aber nicht mehr über blosse hierarchische Setzung Akzeptanz finden. «Führung muss sich diese Differenz von Tag zu Tag neu verdienen» und ist somit mehr denn je auf Kommunikation und Partizipation angewiesen. Die zentrale Führungsleistung liegt in der Verschränkung mit Partizipation.» (Krobath 2013: 63)
  Machtpotentiale, ihre Verteilung und Ausübung müssen in Prozessen der Entscheidungsbeteiligung in verschiedenen institutionellen und gesellschaftlichen Bereichen ausgelotet werden (vgl. ebd.: 64).

- Partizipation ist im Kontext von Humanität und Pluralität zu sehen. Formen der Partizipation sind auch daran zu beurteilen, ob sie die Relation zu anderen Werten wahren und wie weit sie andere grundlegende ethische Prinzipien unterstützen oder behindern (Gerechtigkeit, Freiheit, Pluralität, Anerkennung, Würde, Fairness etc.). Partizipation steht in enger Relation zu Freiheit. Beide bedingen sich wechselseitig. Partizipative Gesellschaftsstrukturen setzen die Freiheit der Beteiligten von Zwang und Unterdrückung voraus und beruhen auf Freiheiten zur Beteiligung, auf Partizipationsrechten und auf der Übernahme von Verantwortung (vgl. ebd.: 65).

- Politisches Handeln als Gestaltung des gemeinsamen Ganzen beruht auf Mitbestimmung auf der Basis individuelle Selbstbestimmung (vgl. ebd.: 62). Die reale Durchführung von Beteiligungsverfahren ist mit Wertekonflikten verbunden, wenn unterschiedliche Gruppen- und Machtinteressen miteinander ins Spiel kommen (vgl. ebd.: 63).

- Organisationsethik hat die Organisation von Partizipation zum Prinzip. «Die Relation von Partizipation und Organisation kann ethisch vom Grundkriterium «Menschengerecht» ausgehen, dass in Explikationskriterien u.a. auch der Partizipation ausgeführt wird. Auf der personalen Ebene entfaltet sich das Menschengerechte in Formen der Mitmenschlichkeit, Strukturen der Partizipation heben das damit Gemeinte auf die mittelbar-institutionelle Ebene.» (Krobath 2013: 66)

Es geht also um gleichwertige und ressourcenorientierte Führung, Steuerung und Organisation der Organisation sowie der Verteilung und Überprüfung von Machtverhältnissen. Bei der Durchführung von Partizipation können Wertekonflikte entstehen, wenn unterschiedliche Gruppen- und Machtinteressen miteinander ins Spiel kommen.
Aus organisationsethischer Perspektive sind Entscheidungen gut und nachhaltig, wenn möglichst alle Anspruchsgruppen berücksichtigt werden und relevante Interessenskonflikte einen tragfähigen Ausgleich finden. Die relevanten Fragen sind, wer entscheiden soll und wer über den Entscheider_innenkreis hinaus an die Entscheidungsfindung wie Teilhaben soll (vgl. ebd.: 67).

Die zentrale Betroffenengruppe in sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen sind die Zielgruppen, denen die Dienstleistungen zugutekommen sollen und zugleich sind sie die Schwächsten im Organisationsgefüge. Die Bedingungen für die Möglichkeiten von Partizipation gilt es genau auszuloten und müssen vielfach erst geschaffen werden (vgl. ebd.: 67). Anspruch auf Partizipation setzt Autonomie voraus. Autonomie ist relational gestaltete Abhängigkeit. Die Partizipation Betroffener, die aufgrund asymmetrischer Lebenslagen, in denen Ungleichheit konstitutiv ist, abstrakten Autonomieansprüchen nicht genügen können, bedarf unter je bestimmten Gegebenheiten der Organisation von Unterstützungsformen, Stellvertretungen und Anwartschaften. Die notwendigen Beziehungs- und Kommunikationsformen der Partizipation sind zugleich Lern- und Entwicklungsprozesse von Personen und Organisationen. Es gilt jeweils neu herauszufinden, wer wovon wann betroffen ist, wer das Recht hat, für wen und wie zu entscheiden, und wer wann in welchem Ausmass, in welcher Form und mit welcher Hilfe zu beteiligen ist (vgl. ebd.: 68).

4.3 Soziale Arbeit im organisationalen Kontext

«Im Gegensatz zu den meisten anderen Organisationen besteht die besondere Herausforderung der sozialen Organisationen, dass nicht nur ihr Ziel moralisch legitimiert sein muss und die Folgen und Nebenfolgen bedacht sein wollen, sondern dass ihre Objekte selbst moralfähige Subjekte sind.» (Perko 2011: 28)

Der Lebensweltorientierte-Ansatz geht davon aus, dass Adressat_innen der Sozialen Arbeit eigene Vorstellungen von ihren Lebensbedingungen, Bedürfnissen und Interessen haben. Sie sind Expert_innen ihrer eigenen Lebenswelt. Deshalb wird Partizipation zur Handlungsmaxime in der Sozialen Arbeit. (vgl. Grunwald/Thiersch 2016; Thiersch 2014

Partizipation in sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen wird aus dienstleistungstheoretischer Perspektive daher als notwendig betrachtet, weil Klient_innen der Sozialen Arbeit Konsumierende und zugleich Koproduzierende der Leistungserbringungen sind («uno actu-Prinzip). Interaktionen bilden die operative Basis und Präsenz und Mitwirkung bilden die Mindestbedingung (vgl. Käser 2019: 134). Ohne aktive Beteiligung der Klientinnen und Klienten kommen keine personenbezogenen Dienstleistungen in der Sozialen Arbeit zustande, da es sich um eine gemeinsam produzierte Leistung, zwischen Fachkraft und Klientel, handelt. Geklärte Arbeitsbeziehungen und dialogische Verständigungs-Aushandlungs- und Abstimmungsprozesse zwischen den Fachkräften der Sozialen Arbeit und der Klientel sind grundlegende Voraussetzungen für Koproduktion (vgl. ebd.: 134).

Somit zeigt sich, dass Partizipation und Mitwirkung strukturelle Voraussetzungen und Erfolgsbedingung personenbezogener sozialer Dienstleistungen sind. Partizipation ist Bedingung für Kooperation und Koproduktion, die den Kern sozialarbeiterischen Handelns bilden (vgl. Hochuli Freund/Amstutz 2019: 126).

Partizipation als Leitprinzip und Handlungsmaxime in der Sozialen Arbeit betrifft nicht bloss die professionelle Kooperation mit der Klientel (Koproduktion), sondern auch die intra- und interprofessionelle Kooperation innerhalb einer Organisation und die interorganisationale Kooperation. Die unterschiedlichen Kooperationspartner_innen bringen eine Vielzahl von Eigen-Logiken mit sich, die jeweils verhandelt und ausgehandelt werden müssen (vgl. Käser 2019: 137). Partizipative Prozesse sind daher grundlegende Voraussetzungen, um sich mit den verschiedenen Interessensgruppen auseinanderzusetzen und gelingende Kooperation zu ermöglichen (vgl. ebd. 138). Kooperation ist die bewusst gewählte, beabsichtigte und fachlich begründete Zusammenarbeit, welche verschiedene Abstimmungs- und Aushandlungsprozesse voraussetzt, um eine klare und gemeinsame Verständigung im Hinblick auf Werte, Normen, Ziele und Arbeitsweisen zu erreichen (vgl. ebd.: 138). Kooperation setzt eine gleichwertige Beziehungsgestaltung voraus, damit alle Beteiligten teilhaben können. Partizipation wird als Haltung in Bezug auf kommunikative Prozesse und deren Gestaltung zur Meinungsbildung und Entscheidungsfindung innerhalb einer Kooperation in der Sozialen Arbeit gesehen (vgl. ebd.: 138).

Die Institutionen sind dazu angehalten, als demokratische Orte gestaltet zu werden, um Partizipation zu ermöglichen (vgl. Schnurr 2011: 1069).
Es muss transparent sein, wer hinsichtlich welcher Sachverhalte/Themen welche Gelegenheiten oder Rechte der Mitsprache und Mitentscheidung hat. Der eigene Bezug zu den

Themen, worüber entschieden wird muss gewährleistet und Teilnehmenden gerecht sein. Der Zugang zu den Ressourcen, die für Mitwirkung und Mitentscheidung gebraucht werden, ist gewährleistet. Dafür benötigen die Mitarbeitenden der Organisationen Spielraum für individuell und situativ angepasstes Handeln und Entscheiden, um Partizipation der Klientel wirksam umzusetzen. Das Bedeutet, dass die Sozialarbeiter_innen selbst Beteiligungs-, Mitwirkungs-, und Mitentscheidungsrechte in der Organisation benötigen (vgl. ebd.: 1076f.). Bildungstheoretisch wird Partizipation als grundlegende Voraussetzung von Bildungsprozessen gesehen. Erst der Einbezug der Adressat_innen in die Bestimmung von Ausgangslagen und Zielsetzungen ermöglicht Erfahrung von Selbstwirksamkeit und Empowerment sowie die Förderung von Emanzipation, was sich wiederum auf die Nachhaltigkeit und Wirksamkeit der Zielerreichung auswirkt (vgl. ebd. 1077).

Partizipation ist konstitutives Merkmal demokratischer Gesellschaften. Sie ist Ausdruck, der verbürgten Freiheit und Gleichheit aller, der Anerkennung von Pluralität, der Verschiedenheit von Interessen, der Freiheit zur politischen Kommunikation und zum politischen Handeln. Partizipation ist Haltungs- und Handlungsmaxime der Sozialen Arbeit zur Erlangung von Autonomie und Mündigkeit (vgl. Schmidt 2008). Eine wichtige normative Argumentationslinie bezieht sich auf die Prinzipien der Menschenrechte und der sozialen Gerechtigkeit sowie Völkerrechtliche Normen wie die der UN-Kinderrechtskonvention und der UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK). Die UN-Behindertenrechtkonvention fordert u.a. die «Achtung der Menschen und innewohnenden Würde, der Autonomie des Einzelnen, Selbstbestimmung und Freiheit eigene Entscheidungen zu treffen», (Art. 3, UN-BRK). Für Organisationen und die Professionellen der Sozialen Arbeit bedeutet dies, die vorhandenen oder einzufordernden Handlungsspielräume zu reflektieren. Alltägliche Handlungssituationen sind sehr komplex. Soziale Arbeit greift oft direkt in die Lebensverhältnisse ihrer Klientel ein und kann den Zugang zu materiellen Ressourcen beeinflussen. Da die konkreten Einzelsituationen in der Praxis der Sozialen Arbeit jeweils sehr individuell sind, benötigen professionelle Fachkräfte sowie der/die Adressat_in, Handlungsfreiheit, verstanden als die Möglichkeit, frei zwischen Alternativen entscheiden zu können, um moralische, selbstbestimmte Entscheidungen treffen zu können (vgl. Perko 2011: 30).

Der Kernauftrag der Soziale Arbeit besteht darin, «Adressatinnen und Adressaten der Sozialen Arbeit darin zu unterstützen, dass sie ihre Autonomie entfalten und als Teil einer demokratischen Gesellschaft mitbestimmen konnten, welche Normen und Regeln in der Gesellschaft massgebend sein sollten» (Käser 2019: 136). Partizipation ist als Grundlage des professionellen Handelns definiert und im Berufskodex als Grundsatz professioneller

Tätigkeiten verankert. Partizipation ist für die Soziale Arbeit demnach nicht nur eine Methode, sondern ein Prinzip der professionellen Haltung, die zum Ziel hat, Teilnahme und Teilhabe an sozialen, politischen und ökonomischen Prozessen der Gesellschaft zu ermöglichen, sodass das Recht auf Würde, Freiheit und Selbstbestimmung verwirklicht werden kann (vgl. ebd.: 136). Partizipation befähigt zur politischen Einflussnahme, in dem sie das Artikulieren von Meinungen, Bedürfnissen und Interessen fördert, lernt sich Gehör zu verschaffen und auf Meinungs-, Bildungs- und Entscheidungsprozesse Einfluss zu nehmen. In der Praxis sieht die Interpretation darüber, was Partizipation ist unterschiedlich aus. Scheu und Autrata (2013) fordern, dass das zentrale Kriterium für Partizipation darin bestehen solle, subjektive Interessen, Ziele und Auffassungen von Lebensqualität der Adressierten einzubeziehen (vgl. Käser 2019: 137).

Der aktuelle Fachdiskurs der Sozialen Arbeit befasst sich in diesem Zusammenhang mit folgenden Fragen (vgl. ebd.: 133):

• Können Klientinnen/Klienten auf die Gestaltung von Leistungen und deren Erbringungskontexte aktiv Einfluss nehmen?
• Werden sie an den damit zusammenhängenden Entscheidungen beteiligt? In welcher Weise? In welchem Umfang? Hinsichtlich welcher Sachverhalte? Mit welchen Befugnissen oder Rechten?
• An welche Voraussetzungen ist dies gebunden? Welche Effekte und Wirkungen sind mit Erscheinungsformen von (fehlender) Partizipation verknüpft? Was passiert, wenn Partizipation (nicht) praktiziert wird?

Organisationen der Sozialen Arbeit sind angehalten, diese Fragen in Bezug auf ihre Strukturen und Praktiken zu reflektieren und Lösungen zu finden (vgl. ebd.:133).
Partizipative Strukturen und Praktiken in Organisationen bedeutet mehr Einflussmöglichkeiten und Handlungsspielraum, aber auch mehr Verantwortung und Eigenverantwortung. In Bezug auf die Merkmale sozialarbeiterischen Handelns würde ein solches Organisationsmodell stimmig sein. Doch wie genau kann Partizipation erfolgreich umgesetzt werden und welche Kriterien müssen dabei beachtet werden?

4.4 Formen der Partizipation und Bedingungskriterien

Es genügt nicht, gesellschaftliche Partizipationsmöglichkeiten zu eröffnen. Die Möglichkeiten müssen auch erkannt und realisiert werden. Da Partizipation nicht gelehrt, sondern erst

durch den Partizipationsprozess selbst erlernt und entfaltet werden kann, ist das vorhanden sein von Erfahrungsräumen der Partizipation Voraussetzung für eine gelungene Teilhabe (vgl. Odermatt 2013: 54). Kontinuierliche und vermehrte Partizipationsprozesse schaffen eine nachhaltige Kultur des Respekts für die Beteiligten (vgl. ebd.: 54).

Oser (2005) macht darauf aufmerksam, dass nicht alles, was unter dem Titel Partizipation gefasst wird, echte Partizipation ist (vgl. Oser, Oktober 2005: o. S.).
Partizipieren kann nur, wer über die entsprechende Reichweite der Verantwortung verfügt und die Verantwortung des eigenen Handelns übernehmen will und kann. Dazu muss ein Mensch erstens den Zweck seines Handelns kennen und zumindest beeinflussen oder kontrollieren können. Zweitens muss über geprüftes handlungsrelevantes und hinreichendes Wissen für die Absichten und die Planung verfügen. Erst so wird eine Handlung anrechenbar und vollständig verantwortbar. Nur dann kann von vollumfänglicher Partizipation gesprochen werden (vgl. ebd. o. S.). Oser spricht von Pseudopartizipation, wenn so getan wird, als ob man sich beteiligen würde oder könne, die Verantwortung für die Folgen des Handelns aber bei anderen liegt und Wissen nicht zur Verfügung steht. Partizipation sei auch nicht in allen Angelegenheiten erwünscht und sinnvoll. Betroffenheit und Wissen spielen eine wichtige Rolle. Vieles basiere auf Kooperation und Kommunikation, ist aber nicht zwingend partizipativ (vgl. ebd. o. S.).
Oser stellt vor diesem Hintergrund unterschiedliche Typen von Partizipation in einer Pyramidenstruktur vor. Er beschreibt neun Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit Partizipation gelingt (vgl. Oser/Biedermann 2007: 34f.).

- **Zuständigkeit:** Bedeutet das Ausmass an Akzeptanz des rechtlichen Zugriffs für Entscheidungen handlungsweisender Art. Es geht darum fest zu legen, wie sehr jemand etwas beitragen kann, oder wie weit ein Gesamtentscheid von einer Person mitgetragen oder untergraben werden kann.
- **Verantwortlichkeit:** Es muss geprüft werden, ob die Risiken des Entscheidens tatsächlich geteilt werden und ob eine gemeinsame Haftung für Fehler und Misserfolge vorliegt. Partizipation bemisst sich auch daran, wer im Falle von Fehlern und Versagen negative Konsequenzen zu tragen hat.
- **Kompetenzen:** Es geht um die Frage, in welchem Ausmass jemand die zur anstehenden Handlung notwendigen Handlungsvoraussetzungen und professionellen Fähigkeiten mitbringt.

- **Hierarchie:** Bestimmt, ob der Aktionsspielraum durch Gleichrangigkeit gekennzeichnet ist, oder ob er graduell abgestuft ist, wobei sich Freiheiten und Verantwortlichkeiten vertikal ordnen lassen. Mit den übergeordneten und untergeordneten Zuständigkeiten variiert die Weisungsbefugnis.
- **Rollenverteilung:** Zuständigkeiten können informell oder in formalisierter Form unterschieden werden. Bei Spezialisierungsprozessen ist entscheidend, in welchem Ausmass die Kompetenz von der Qualifikation abhängig gemacht wird.
- **Informationsfluss:** Ob Wissen allgemein zugänglich oder zurückgehalten wird, macht einen gewichtigen Unterschied aus. Zugang zu allen Informationen bedeutet hohes Partizipationsausmass. Eingeschränkter Informationsfluss führt zu einem tiefen Partizipationsausmass. Die blosse Verbreitung von Information darf jedoch nicht schon mit Partizipation gleichgesetzt werden.
- **Identifikation:** Es geht um das Ausmass und die Qualität des Zugehörigkeitsgefühls. Hinsichtlich der Partizipation ist zu unterscheiden, in welchem Grad die Akteure sich als Teil einer authentischen Gemeinschaft verstehen.
- **Legitimation:** Es gilt zu prüfen, in welchen Fällen und auf welche Weise die Berechtigung für das öffentlich machen einer Funktion zu rechtfertigen ist.
- **Initiative:** Dieses Kriterium ist mit den Ausmassen von Autonomie und Zuständigkeiten gekoppelt, aber nicht deckungsgleich. Es geht um die vorhandene und nicht vorhandene Chance, vorgeschriebene Pfade zu verlassen und sich innovativ einzubringen.

(vgl. ebd.: 34)

Anhand dieser Kriterien wird die jeweilige Stufe der Partizipation ermittelt.

Stufen der Partizipation (Oser/Biedermann 2007: 34f.):

1. **Pseudopartizipation:** Mitsprache und Mitentscheid werden vorgetäuscht, es gibt keine realen Mitwirkungsmöglichkeiten. Zuständigkeitsbestimmung erfolgt rein hierarchisch, damit erfolgt keine Identifikation mit dem eigenen Handeln.
2. **Indirekte Partizipation:** Innerhalb der indirekten Partizipation wird zwischen Zugehörigkeitspartizipation, Freundlichkeitspartizipation und Auftragspartizipation unterschieden.
   2.1. Zugehörigkeitspartizipation: Die Zuständigkeit liegt im Rahmen der Arbeit, es gibt keine eigene Verantwortung, es wird gemacht, was der/die Vorgesetzte sagt. Man verfügt über keine Kompetenzen, das Machtverhältnis (Hierarchie) ist asymmetrisch, der Informationsfluss beschränkt sich auf die

Rückmeldung des eigenen Auftrags, Eigeninitiative ist nicht erwünscht. Immerhin kann ein Zugehörigkeitsgefühl in Form von Kameradschaft und Solidarität vorhanden sein.

2.2. Freundlichkeitspartizipation: Jemand bekommt eine Arbeit zugeteilt, die dann selbständig ausgeführt wird. Die Verantwortlichkeit liegt im Rahmen der Auftragserfüllung. Es besteht eine topdown Hierarchie und Informationen werden über den jeweiligen Arbeitsausschnitt vermittelt. Eigeninitiative ist nicht vorhanden, da die Verantwortung auf die Ausführung des Auftrags beschränkt bleibt.

2.3. Auftragspartizipation: Eine Person erhält innerhalb des Prozesses durch Zuweisung einen ganz bestimmten, klar festgelegten Auftrag. Die Verantwortlichkeit besteht in der Ausführung des Auftrags. Innerhalb der Hierarchie fehlt die Sicht für das Ganze. Es liegen nur oberflächliche Informationen über das Ganze vor und es herrscht ein einseitiger Informationsfluss. Die Eigeninitiative ist klein.

3. **Teilpartizipation mit Handlungsinseln:** In einem klar begrenzten Bereich ist eigenständiges Arbeiten möglich. Man kennt seine Zuständigkeit und ihre Grenzen. Die Verantwortung ist immer noch in ein hierarchisches System eingebettet. Entscheidungen werden von einer Leistungsgruppe oder einer einzelnen Person gefällt. Der Informationsfluss ist hoch und die Identifikation als Teil des Ganzen ist ausgeprägt.
4. **Bereichsspezifische Partizipation:** In bestimmten, abgegrenzten Bereichen ist vollständige Gleichberechtigung bei der Planung, Durchführung und der Ausführung vorhanden. Innerhalb des Bereiches liegt die Verantwortung bei allen und die Rollenunterschiede entsprechen den unterschiedlichen Fähigkeiten. Es gibt eine Hierarchie ausserhalb der Mitbestimmung, die das Ganze zusammenhält. Der Informationsfluss ist optimal für das ganze System, nicht nur für die spezifischen Bereiche. Eigeninitiative ist sehr erwünscht.
5. **Vollkommene Partizipation:** Wichtiges Charakteristikum ist die gemeinsame Planung, gemeinsame Entscheidung und Durchführung einer Unternehmung. Die Verantwortung wird von allen geteilt, die Rollenunterscheidung entsprechen den unterschiedlichen Fähigkeiten und der Informationsfluss ist für alle vollständig und transparent. Es herrscht ein hohes gegenseitiges Vertrauen, es gibt keine Hierarchien, dafür eine hohe Identifikation. Eigeninitiative ist Grundlage für das Funktionieren des Ganzen.

Wer partizipiert nimmt aktiv an einem Prozess teil und gestaltet ihn mit, hat Einfluss auf Verlauf und Ergebnis. Diese Gestaltungsautorität bedeutet zugleich Herrschaft. Partizipation soll aus «Beherrschten» «Mitherrschende» und «Selbst-Herrschende» machen (vgl. Opielka 2017: 3).

Es gibt jedoch gewisse Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit Partizipation gelingt. Oser und Biedermann (2007) haben ein Stufenmodell der Partizipation entwickelt, welches anhand neun Kriterien die Stufe der Partizipation, also die Form der Partizipation, ermittelt. Anhand dieses Modells wird nun überprüft, inwiefern und in welcher Form Partizipation in der Praxis von Selbstorganisation stattfindet.

5 Umsetzung von Selbstorganisation in einer sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisation

5.1 Beschreibung der Beispielorganisation

Die soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisation, die im Rahmen dieser Arbeit mittels Recherche, Beobachtung und Befragung der Mitarbeitenden untersucht wurde, bietet verschiede stationäre und ambulante Wohnangebote im sozialpsychiatrischen Bereich an. Sie besteht aus rund 90 Mitarbeitenden, aufgeteilt in 14 unterschiedlich grosse Teams (zwischen zwei bis zehn Personen), der Geschäftsführung, dem Vorstand und der Mitgliederversammlung. Nachdem sich die Geschäftsführung mit «Reinventing Organizations» von Frederic Laloux auseinandergesetzt hat und den Vorstand von diesem Organisationsmodell überzeugen konnte, wurde ab 2017 die Organisation, die bereits Formen von losen gekoppelten Strukturen aufwies, in eine selbstführende Organisation überführt.

Die Entscheidungsprogramme und Bedingungen für sachlich richtiges Entscheiden in der Organisation, orientieren sich an der Vision der Organisation, ihrem Leitbild, dem sozialen Auftrag und dem Qualitätsmanagement, sowie der Kultur, Haltung und dem Menschenbild der Organisation. In der Beispielorganisation sind soziale Gerechtigkeit, Teilhabe, Selbstbestimmung und Autonomie als Leitprinzipien der Organisation festgeschrieben.

Auf dieser Basis arbeiten die verschiedenen Teams selbstorganisiert und autonom. Die gesamtorganisationale Vernetzung und der Austausch sowie die Vernetzungen der Teams untereinander spielen jedoch eine wichtige Rolle. Es bilden sich Arbeitsgruppen mit Personen aus unterschiedlichen Teams, die gemeinsam ein Thema, eine Fragestellung oder ein Problem für die Organisation bearbeiten.

Alle paar Wochen findet ein Treffen statt, in der zumindest jeweils ein Teammitglied der jeweiligen Angebote präsent ist sein sollte. Jede_r Mitarbeitende der Organisation ist gleichberechtigt, sich einzubringen oder Themen auf die Traktandenliste zu setzen. Jede Meinung ist gleichwertig. An diesem Treffen werden Informationen vermittelt und Beschlüsse, welche die gesamte Organisation betreffen, gefasst. Das Treffen dient auch zum Austausch untereinander, als Raum für Reflexion, zur Stärkung der Vision und des Leitbildes sowie zur Kulturbildung.

Die Organisation arbeitet mit einer elektronischen Plattform, zu der jederzeit alle Mitarbeitenden Zugriff haben. Darauf werden alle Organisationsdokumente und Geschäfte gesammelt und über diese Plattform wird auch informiert. Jedes Team und jede Einzelperson können Informationen posten, kommentieren und mitdiskutieren. Es können auch Beschlüsse nach Konsent über die Plattform gefasst werden. Jedes Team hat hier Einblick auf die gesamt organisationalen Geschäfte sowie auf die Geschäfte einzelner Abteilungen. Bei grösseren Geschäften müssen die Abteilungen die Informationen dazu auf der Plattform teilen. Das Lohnsystem der Organisation wurde beispielsweise über diese Plattform mittels Konsent ausdiskutiert und ist für alle transparent ersichtlich.

Innerhalb der Teams entscheiden die Mitglieder über Struktur und Organisation ihrer Arbeit. Die Kommunikationswege sind über Rollen und Zuständigkeiten geregelt. Es herrscht eine flexible Rollenhierarchie. Die Rollen werden gemäss den Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeitenden durch Aushandlung im Team vergeben. Das gesamte Team trägt die Verantwortung für alle organisatorischen Geschäfte wie Finanzen und Personal, sowie die Kerngeschäfte, das Tagesgeschäft resp. die Erfüllung des Organisationsauftrages.

Das untersuchte Team teilte die unterschiedlichen Geschäfte und Themen in Ressorts ein. Abhängig von Fähigkeiten, Ressourcen und Interesse sowie auf Basis von Aushandlungsprozessen und Konsent wurden so die spezifischen Verantwortungsbereiche definiert. Jedes Mitglied kann Verantwortungsbereiche weiterentwickeln und hinterfragen.
Jede_r kann in seinem Verantwortungsbereich selbst entscheiden. Bei grösseren Anschaffungen muss bei einer weiteren Person Beratung eingeholt werden. Es kann jeder Zeit ein Entscheid hinterfragt werden, der dann wieder neu ausgehandelt wird.
Das Team nutzt für die alltägliche Informationsvermittlung und Dokumentation ebenfalls eine elektronische Plattform.
Die Teamsitzungen bilden Gefässe für Austausch, Reflexion, Beratung, Orientierung und Koordination.
Es wird auch im Team entschieden, wer eingestellt wird und wie das Verfahren stattfinden soll. Es wird nach Fähigkeiten, Erfahrungen und Präferenzen gefragt. Persönliche Kompetenz spielt ebenso eine Rolle wie die Fachliche.

5.2 Untersuchung der Erfüllung der Voraussetzungen für Partizipation

Es wird im Folgenden exemplarisch untersucht, ob die Strukturen, Prozesse und Praktiken der Beispielorganisation die Voraussetzungen für Partizipation erfüllen. Und falls sie diese erfüllen, wo, wie und auf welcher Stufe der Partizipation dies stattfindet.

5.2.1 Methode und Vorgehen

Um die Umsetzung der theoretischen Aspekte anhand der Umsetzung in der Praxis zu vergleichen, wird neben der Literaturrecherche eine Mitarbeitenden Befragung durchgeführt sowie organisationsinterne Dokumente durchgelesen. Zwei Mitarbeitende werden immer wieder in gemeinsamen Gesprächen zu ausgewählten Themen befragt. Zudem fliessen eigene Erkenntnisse der Autorin dieser Bachelor-Thesis aus ihrer Tätigkeit in der Beispielorganisation in die Beobachtungen mit ein.
Um die Informationen mit den theoretischen Aspekten zu vergleichen, geht die Autorin konkret folgenden Themen nach:
Organisationsstruktur, Unterstützungsfunktionen, Koordination, Organisation von Projekten, Stellenbezeichnungen und Stellenbeschreibungen, Entscheidungsfindungsprozesse, Krisenmanagements, Umgang mit Investitionen und Budgets, Gewährleistung des Informationsflusses, Konfliktlösung, Rollenverteilung, Zusammensetzung des Leistungsmanagements, Vergütung sowie Entlassungen. Die gewonnenen Informationen werden mittels der Partizipationskriterien von Oser/Biedermann (2007) verglichen und analysiert, um die Stufe der Partizipation zu bestimmen.

5.2.2 Strukturen und Prozesse der Beispielorganisation

Zu den oben aufgeführten, untersuchten Themen sind nachfolgend die Strukturen und Prozesse, wie sie in der Beispielorganisation beobachtet respektive umgesetzt werden beschrieben.

Organisationsstruktur: selbstführende Teams arbeiten selbstorganisiert und autonom, alle sind auf der gleichen Ebene
Unterstützungsfunktionen: werden je nach Fähigkeit, Ressource und Interesse im Team aufgeteilt. Es können auch Teamübergreifende Arbeitsgruppen entstehen, die ein Thema oder eine Fragestellung bearbeiten.

Koordination: alle Mitglieder haben Zugriff auf eine elektronische Plattform, die zur Information und Kommunikation verwendet wird. Alle paar Wochen findet die Mitgliederversammlung statt. Dort wird informiert, Beschlüsse gefasst und den Gemeinschafts- und Organisationssinn gestärkt. Das Beispiel-Team verwendet zur teaminternen Koordination ebenfalls eine elektronische Plattform. Aufgrund des Bedarfs führt das Team alle zwei Wochen eine Teamsitzung durch.

Projekte: Die Mitarbeitenden managen die Projekte selbst und holen sich bei Bedarf passende externe Beratung. Dem Team steht frei, wen sie dafür beiziehen wollen.

Stellenbezeichnungen und Stellenbeschreibungen: Das Team entscheidet selbst, wen es anstellt und welche Rollen und Fähigkeiten das Team ergänzen soll. Die Rollendefinitionen sind flexibel. Im Beispiel-Team wurde ein Ressort für Personal und Anstellung vergeben. Momentan teilen sich zwei Personen des Teams dieses Ressort. Sie führen das Bewerbungsverfahren durch und erst bei der engeren Auswahl, wird das gesamte Team dazu einbezogen.

Entscheidungsfindung: Jedes Mitglied ist gleichberechtigt und gleichwertig. Die Verantwortungen und Entscheidungskompetenzen sind von den Rollendefinitionen abhängig. Wissen/Kompetenz sowie Involviertheit und Betroffenheit bestimmen, wer in welchem Mass mitbestimmt und mitwirkt. Beschlüsse werden nach Konsent gefasst. Entscheidungsprozesse basieren auf dem Beratungsprozess, Aushandlung und Diskussion sowie aus Methoden der Soziokratie und der Holakratie. Gesamtorganisational am weitesten verbreitet sind die soziokratischen Kreisrunden mit Moderation.

Krisenmanagement: Alle Informationen werden transparent ausgetauscht, jedes Mitglied soll sich einbringen. Das Team oder die Organisation holt sich bei Bedarf externe Beratung.

Einkauf, Investition und Budget: Abhängig von Rollen und Verantwortlichkeiten und unter Einhaltung des Beratungsprozesses entscheiden die Mitarbeitenden selbstbestimmt und im Sinne der Organisation, was angeschafft oder wie Geld eingesetzt wird. Das Investitionsbudget der Teams wird von den Mitarbeitenden geprüft.

Informationsfluss: Alle organisationsrelevanten Informationen sind auf der Plattform zu finden, einschliesslich der Finanzen der Organisation und der Vergütung der Organisation. Das Teilen der Informationen und das Informiert-sein liegt in der Verantwortung aller Mitarbeitenden.

Konfliktlösung: Konflikte unter den Mitarbeitenden regeln die Betroffenen unter sich oder holen sich eine Vermittlungsperson aus dem Team oder der Organisation.

Rollenverteilung: Wenn der Bedarf besteht oder ein Bedarf gesehen wird, entstehen flexibel neue Rollen oder bereits Bestehende werden erweitert. Auch die bestehenden Rollen sind flexibel und basieren auf der Übereinkunft unter Kolleg_innen. Jedes Mitglied ist verantwortlich, Dinge auszusprechen, die ausserhalb des eigenen Autoritätsbereichs liegen.

Leistungsmanagement: Die Teamleistung steht im Fokus. Dazu wird viel Wert auf das Wohlbefinden der Teammitglieder gelegt. Austausch und Feedback finden laufend statt und liegen in der Verantwortung jedes Mitglieds. Es finden einmal jährlich Zusammenarbeitsgespräche statt. Dafür wird eine Person aus dem Team ausgewählt, mit der das Gespräch, mittels eines Leifadens, welcher durch die Mitarbeitenden erstellt wurde, stattfindet. Zusätzlich wird von der Interviewerin eine weitere Person bestimmt, die ebenfalls am Gespräch und am Feedback teilnimmt.
Vergütung: Das Lohnsystem wurde mittels Konsent über die Plattform entschieden.
Entlassung: Entlassungen hat es noch nicht gegeben. Personen gehen meist von selbst oder wechseln das Team. Eine Entlassung wäre nur eine Option, wenn eine Konfliktlösung nicht fruchtet.

5.2.3 Analyse anhand der Partizipationskriterien

Anhand der Partizipationskriterien von Oser/Biedermann (2007) wird nachfolgend analysiert und aufgezeigt, inwiefern und wo die neun Kriterien der Partizipation in der Beispielorganisation erfüllt wird.
Zuständigkeit: Wer wo die Verantwortung trägt, wird mittels der Rollen und dazugehörigen Verantwortlichkeiten geregelt. Grundsätzlich sind alle Stimmen der Mitglieder gleichwertig. Jedes Mitglied kann mittels begründetem Veto einen Beschluss herauszögern oder verhindern.
Verantwortlichkeit: Die Verantwortlichkeit ist grundsätzlich bei allen die Gleiche. Jedes Mitglied trägt Eigenverantwortung in der Erfüllung seiner Aufgaben und Entscheide. Gleichzeitig liegt die Verantwortung darin, etwas zu sagen, wenn ausserhalb des eigenen Autoritätsbereichs Vorkommnisse sind, die dem Organisationszweck entgegenstehen oder das Fortbestehen der Organisation in Gefahr bringen. Vetos müssen ebenfalls mit dem Organisationszweck begründet werden. Die Konsequenzen werden von allen gleich getragen. Es darf eigenverantwortlich ein Projekt oder eine anfallende Aufgabe übernommen werden. Die Verantwortung fürs Gelingen und die Konsequenzen liegen bei der Person selbst.
Kompetenzen: Die Rollen werden nach Kompetenzen vergeben. Abhängig von Bedarf und Ressourcen, Fähigkeiten und Wissen werden die Kompetenzen zugeteilt.
Hierarchie: Jedes Mitglied sowie alle Organisationsglieder stehen gleichrangig nebeneinander. Je nach Rollenverteilung und somit abhängig von Zuständigkeiten, Kompetenzen und Involviertheit variiert der Aktionsspielraum.
Rollenverteilung: Die Rollenverteilung wird im gegenseitigen Aushandlungsprozess und bedarfsgerecht festgelegt. Entscheidend sind Kompetenzen, Ressourcen und Interesse.

Bereiche, die sich als überflüssig zeigen, werden abgeschafft. Jedes Mitglied kann bei Bedarf neue Rollen erschaffen.

Informationsfluss: Das gesamte organisations-relevante Wissen ist jedem Mitglied und in aktueller Form zugänglich. Auch Informationen bezüglich Geschäfte und Projekte der verschiedenen Teams sind ersichtlich. Team interne Informationen sind für jedes Teammitglied ebenfalls jederzeit ersichtlich. Die Verantwortung liegt bei jedem Mitglied, sich bezüglich Informationen auf dem Laufenden zu halten und Informationen transparent und in aktueller Form zu teilen. Als Instrument dient dazu die Arbeit mit der elektronischen Plattform.

Identifikation: Das Mitbestimmen und kollegiale Aushandeln der eigenen Aufgabenbereiche, sowie die Freiheit, eigenverantwortlich Entscheide zu fällen, führen zu einem hohen Mass an Identifikation mit der Aufgabe und der Organisation.

Legitimation: Grundsätzlich darf jedes Mitglied, das einen Bedarf sieht, die Verantwortung für diesen Bereich übernehmen. Jedes Mitglied ist jederzeit berechtigt Dinge anzusprechen, die ausserhalb des eigenen Autoritätsbereichs liegen. Erfahrung, Wissen, Fähigkeiten und Involviertheit gilt es in Bezug auf die Bearbeitung zu reflektieren und zu überprüfen.

Initiative: Die Organisation ist auf die Eigeninitiative jedes/r Mitarbeitenden angewiesen. Ein Beschluss besteht solange, bis ein Mitglied eine bessere Lösung präsentiert. Neue Rollen sollen bei Bedarf kreiert und überflüssige gestrichen werden, Investitionen, Controlling, Projekte und Vernetzung entstehen aus den Eigeninitiativen der Mitarbeitenden.

5.2.4 Zusammenfassung der Analyseergebnisse

Anhand der Partizipationskriterien von Oser/Biedermann (2007) wird aufgezeigt, dass die neun Kriterien der Partizipation in der Beispielorganisation umfassend erfüllt werden.

Strukturen und Praktiken der Selbstorganisation befinden sich in der Beispielorganisation in den Stufen der bereichsspezifischen Partizipation und der vollkommenen Partizipation. Durch die Verlagerung der Entscheidungskompetenzen auf die Ebene der Mitarbeitenden kann jede_r Mitarbeitende auch Einfluss auf Entscheidungsprogramme und nicht nur bei Entscheidungen nehmen, solange er/sie selbst aktiv wird und relevante Argumente gegen allfällige Vetos hervorbringt.

6 Schlussfolgerung

6.1 Zusammenfassung und Reflexion der Erkenntnisse

Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen sind betroffen von Abhängigkeiten, Unsicherheiten, steigender Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben sowie beschleunigtem Wandel. Produktion und Leistungserbringung finden in Interaktion mit der Klientel statt. Durch die systemische Betrachtungsweise von Organisationen wird ein neuer Blick auf Organisation und deren Funktionieren möglich.

Aus systemtheoretischer Betrachtungsweise sind Organisationen soziale Systeme, bestehend aus Kommunikationen. Sie sind autopoietisch, operational geschlossen, sinndeterminiert und nicht direkt steuerbar. In ihrem zirkulären und selbstreferenziellen Operieren entwickeln Organisationen eine eigene Systemrationalität. Auf der Basis dieser eigensinnigen Systemoperation und der Sinnprozesse wird entschieden, welche und wessen Zwecke durchgesetzt werden. Anhand des Sinns und Zwecks orientiert sich das eigene Tun, Ziele werden definiert und Strategien entwickelt. Es wird vorgeschlagen, aufgrund des begrenzten Rationalitätsverständnisses nach befriedigenden, statt nach optimalen Lösungen zu suchen.
Organisationen entstehen und reproduzieren sich, wenn es zur Kommunikation von Entscheidungen kommt. Organisationen werden als laufender Prozess von Entscheidungen betrachtet. Was als Entscheidung betrachtet wird, muss von der Organisation ebenfalls entschieden werden. Entscheidungsprämissen bilden die Strukturen, an denen sich die alltäglichen Entscheidungen ausrichten. Sie sind von der Organisation getroffene Entscheidungen und dienen als Regeln für das „richtige“ Entscheiden. Die Prämissen beziehen sich auf Entscheidungsprogramme (Zweckbestimmungen), Kommunikationswege (Hierarchien), Personal (Rollen und Kompetenzen) und Kultur (Werte und Sinn).
Da jede getroffene Entscheidung Prämisse für darauffolgende Entscheidungen ist, tragen Entscheidungen zur Reduktion von Komplexität und somit der Verminderung von Unsicherheit bei. Die Entscheidungsprämissen leiten die Organisation an, ihre Zwecke zu verfolgen, ihre Hierarchien zu strukturieren und die Bedingungen der Mitgliedschaft zu stellen.
Kommunikationswege legen Entscheidungskompetenzen fest, die bestimmen, wie der Entscheidungsprozess abzulaufen hat. Durch Erhöhung der Eigenkomplexität mittels des Festlegens von Kompetenzen, reagiert die Organisation auf die gesteigerte Komplexität ihrer Umwelt. Entscheidungen und Entscheidungsprämissen strukturieren die Organisation und dienen der Reduktion von Komplexität und Unsicherheit.

Da Organisationen aus Entscheidungen bestehen, können sie sich auch nur durch Entscheidungen verändern. Dies vor allem durch Entscheidungen über die Entscheidungsprämissen, welche die Systemstruktur abbilden. Es wird anhand der evolutionären Entwicklung (Variation, Selektion, Retention) eine Übertragung auf organisationale Entwicklung und Anpassungsfähigkeit vorgenommen. Entscheidungen und Entscheidungsprämissen sind lose gekoppelt und auf der Ebene der alltäglichen Entscheidungen entstehen häufig Variationen. Es können sich ständig Veränderungen einstellen, das System entwickelt sich durch das Zusammenwirken der verschiedenen Variationen.
Sinn wird als Ordnungsform betrachtet, um Menschen und soziale Systeme, die einem Überfluss von Verweisen auf weitere Möglichkeiten des Erlebens und Handelns gegenüberstehen, zwischen Möglichem und Nicht-Möglichem zu unterscheiden. Sinn soll Komplexität reduzieren und eine Auswahl ermöglichen. Sinn ermöglicht Handlungsfähigkeit für soziale Systeme respektive Organisationen, sichert den Fortbestand der Organisation und wird in bewusstseinsbildenden und kommunikativen Prozessen als Verarbeitungsinstrument genutzt. Sinnorientierte Mitarbeiter_innen sollen produktiver und erfolgreicher sein, höheres Engagement zeigen und erleben ihre Arbeit als erfüllend. Entscheidungen sollen effektiver getroffen werden und Durchbruchsinnovationen werden eher unterstützt.

Evolutionäre Entwicklung und Sinnorientierung in Organisationen sollen organisationaler Wandel und Anpassungsfähigkeit ermöglichen.
Damit oft verknüpft taucht der Begriff der Selbstorganisation auf. Menschen besitzen Wissen und Kompetenzen, um in begrenzten und überschaubaren Subsystemen selbstbestimmt eine verhaltensregulierende Ordnung zu schaffen. Durch Komplexitätssteigerung innerhalb des Systems, kann die gestiegene Komplexität, die von ausserhalb auf das System einwirkt, aufgefangen und verarbeitet werden.

Auf dieser Grundlage haben sich Organisationsformen und Ansätze herausgebildet, woraus sich bewährte Praktiken und Prozessabläufe etabliert haben. In dieser Arbeit wurden die Purpose Driven Organizations, die den Schwerpunkt auf Sinn setzten und Reinventing Organizations, bei welchen der Fokus auf evolutionäre Entwicklung ausgelegt ist, vorgestellt. Beide bedienen sich an Praktiken und Methoden aus der Soziokratie und der Holakratie.
Evolutionäre und Sinngesteuerte Organisationen führen mit Strukturen der Selbstorganisation, und geben in Theorie und in der noch kleinen Empirie Antworten auf die Bewältigung von Komplexität, Unsicherheit und stetigem Wandel.
Ein zentrales Merkmal der Selbstorganisation ist die damit verbundene Systemveränderung der Entscheidungswege. Die Entscheidungskompetenz wird an die Basis verlagert. Sie wird

nicht über Hierarchie, sondern über Rollen und der daran gekoppelten Verantwortung definiert. Es gibt unterschiedliche Methoden und Praktiken zu Entscheidungsfindungsprozessen. Allen gemein ist die Tatsache, dass durch die Dezentralisierung von Entscheidungen mehr Partizipation ermöglicht wird und wird auch von allen Mitgliedern der Organisation gefordert. Durch die Übertragung der Entscheidungskompetenz, im Einzelnen oder im Kollektiv, steigt die Einflussnahme sowie die Verantwortung der einzelnen Personen. Es findet eine Machtverteilung und -umlagerung statt. Es wird also auf Partizipation abgezielt, um flexibel, agil und innovativ zu handeln, sowie die Best mögliche Entscheidung aus der Vielfalt und Unsicherheit heraus zu treffen.
Selbstorganisation bedeutet zugleich partizipative Strukturen und Praktiken, um Organisationen überlebensfähig und erfolgreich zu machen. Selbstorganisation als Organisationsform führt immer zu mehr Partizipation im gesamten Gefüge eines Systems.

Professionelle der Sozialen Arbeit sind auf Partizipation ihrer Klientel angewiesen, um Koproduktion zu ermöglichen und ihre Angebote bedarfsgerecht auszulegen. Partizipation ist ein Mittel zur Förderung der Selbstwirksamkeit und Empowerment, und dient der Erlangung von Autonomie. Professionelle der Sozialen Arbeit in Kooperation und Koproduktion mit der Klientel brauchen einen Rahmen, der Handlungsspielraum und autonomes Handeln und Entscheiden ermöglicht. Partizipation bezweckt immer auch Machtumverteilung oder Machtverlagerung und bedeutet Einflussnahme. Daher ist es wichtig, die Partizipationsräume auszuloten und kritisch zu reflektieren, auf welcher Stufe die Partizipationsprozesse durchgeführt werden. Die Frage lautet, wer ist wann und in welchem Masse berechtigt zu entscheiden?

Selbstorganisation und Partizipation werden von Organisationen eingesetzt, um stetigen Wandel und steigende Komplexität zu bewältigen und innovativ und flexibel zu bleiben. In der Sozialen Arbeit wird Partizipation erfordert, um professionell erfolgreich zu handeln. Eine Organisationsform, die partizipatives und selbstbestimmtes Handeln fördern, könnte für die Soziale Arbeit gewiss von Nutzen sein. Die praktische Umsetzung davon erfordert jedoch Fähigkeiten und passende Mittel, sowie der Wille der Beteiligten.

6.2 Beantwortung der Fragestellung

1. Inwiefern unterstützt Selbstorganisation die Bewältigung der Anforderungen sozialer personenbezogener Dienstleistungsorganisationen und die Tätigkeit der Fachpersonen dabei?

Organisationale Strukturen und Prozesse haben direkten Einfluss auf die Erbringung der Dienstleistung. Selbstorganisation wird in den gängigen Partizipationsmodellen als höchste Stufe von Partizipation dargestellt. Selbstorganisation unterstützt in der Bewältigung der Anforderungen personenbezogener Dienstleistungsorganisationen, da sie zu mehr Partizipation führt. Mehr Partizipation bedeutet mehr Verantwortung, mehr Einflussmöglichkeiten und Handlungsspielraum. Dies wiederum unterstützt die Tätigkeit der Professionellen und gibt ihnen mehr Kompetenzen und Sinnfindung.

Evolutionäre Entwicklung und Sinnorientierung sollen Organisationen anpassungsfähig und erfolgreich machen. Dies fordert ein hohes Mass an Selbstorganisation und führt zu mehr Partizipation. Durch diese innere Komplexitätssteigerung soll die äussere Komplexität bewältigbar werden. Professionelle der Sozialen Arbeit tragen in ihrem Handeln grosse Verantwortung und sind auf Einflussmöglichkeiten und Handlungsspielraum angewiesen, um im Feld gemeinsam mit der Klientel erfolgreich zu agieren. Da selbstorganisierte Strukturen dies unterstützen, sind sie somit gewinnbringend für die professionelle Praxis der Sozialen Arbeit.

2. Wie setzen Strukturen und Praktiken der Selbstorganisation Partizipation erfolgreich um?

Unter welchen Bedingungen die Umsetzung der Selbstorganisation in der Praxis in sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen gelingt und welche Anforderungen an die Partizipation an die Beteiligten und Mitglieder einer Organisation gestellt werden, wurde am Beispiel einer Organisation untersucht.

Strukturen und Praktiken der Selbstorganisation befinden sich in der Beispielorganisation in den Stufen der bereichsspezifischen Partizipation und der vollkommenen Partizipation. Durch die Verlagerung der Entscheidungskompetenzen auf die Ebene der Mitarbeitenden kann jede_r Mitarbeitende auch Einfluss auf Entscheidungsprogramme und nicht nur bei Entscheidungen nehmen, solange er/sie selbst aktiv wird und relevante Argumente gegen allfällige Vetos hervorbringen kann. Vollkommene Transparenz wird ermöglicht, durch eine elektronische Plattform, die gewährleistet, dass alle organisationsrelevanten Informationen allen jeder Zeit zugänglich sind. Damit dies funktioniert, ist ein hohes Mass an Verantwor-

tung von allen gefordert. Die unterschiedlichen Rollen, die eingenommen werden, entsprechen den unterschiedlichen Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Jedes Mitglied trägt die Verantwortung für seinen jeweiligen Aufgabenbereich, muss aber auch verantwortungsbewusst ausserhalb des eigenen Autoritätsbereichs intervenieren können. Es gibt keine Hierarchien, die Kompetenzbereiche sind den entsprechenden Rollen zugeteilt. Eigeninitiative ist sehr erwünscht und bildet die Grundlage für das Funktionieren von Selbstorganisation. Bezüglich des Zugehörigkeitsgefühls lässt sich keine eindeutige Aussage formulieren, da die Untersuchung mittels der Mitarbeitenden-Befragung und Dokumentenrecherche dafür nicht genügend aussagekräftig ist.

Die Kriterien von Oser/Biedermann (2007), zur Erfüllung der höchsten Stufe von Partizipation, der vollkommenen Partizipation oder auch Selbstorganisation, werden in den Strukturen und Praktiken der Beispielorganisation umgesetzt.

Als Fragestellung der Sozialen Arbeit ist immer auch der Nutzen für die Klientel miteinzubeziehen. Es ist von Interesse, wo Partizipationsmöglichkeiten für die Klientel ausgelotet werden können und inwiefern sich Selbstorganisation in sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen auf die Partizipationsmöglichkeiten der Klientel auswirkt. Eine vertiefte Beantwortung dieser Fragen kann im Rahmen dieser Arbeit nicht nachgekommen werden. Im Folgenden wird anhand der gesammelten Erkenntnisse Folgen für die Tätigkeiten der Professionellen und der Klientel in der Organisation hergeleitet.

3. Welchen Einfluss haben Strukturen und Praktiken von Selbstorganisation auf die Tätigkeit der Professionellen und die Klientel in Organisationen?

Aufgrund der Verlagerung der Entscheidungskompetenzen auf Teamebene, wird dem Team und somit jedem Teammitglied mehr Einflussmöglichkeit und somit auch Macht und Handlungsspielraum gegeben. Auf dieser Basis arbeiten die Professionellen möglichst nahe und soweit als möglich auf Augenhöhe mit der Klientel. Da die Entscheidungswege stark verkürzt sind und Involviertheit ein wesentliches Kriterium ist, um das Mass an Partizipation zu begründen, werden auch grössere und weiterreichende Partizipationsräume und -Möglichkeiten geschaffen.

Grundsätzlich gilt in der Selbstorganisation, jede Person, die von der Entscheidung betroffen ist, wird involviert. Die Stärke und das Ausmass der Betroffenheit bestimmten den Grad der Partizipation. Dies gilt auch in der Zusammenarbeit mit der Klientel der Organisation. Bedingung dafür ist, dass die Handlungen dem Organisationszweck sowie dem Auftrag und

den Zielsetzungen entsprechen. Weiter spielen die Ressourcen der Organisation sowie diejenigen der Klientel eine wesentliche Rolle. Die Partizipationsmöglichkeiten müssen entsprechend den Fähigkeiten der Klientel angepasst werden und müssen auf Freiwilligkeit basieren. Da das Team sowie die einzelnen Mitarbeitenden eigenverantwortlich Projekte starten können, kann die Klientel schon von Beginn eines Projektes ihren jeweiligen Fähigkeiten entsprechend miteinbezogen werden.
In der Beispielorganisation konnte eine solche Entwicklungsmöglichkeit beobachtet werden. Eine neu entstandene gemischte Arbeitsgruppe aus Fachpersonen und Bewohnenden eines Teams überprüft und reflektiert die Qualität des Angebotes, die Betreuungsstrukturen sowie die erbrachten Leistungen. Die Form und Möglichkeiten der Partizipation variieren je nach Situation und je nach Umständen. Der Umgang mit Partizipation wird in professionsethischen und in -theoretischen Grundsätzen definiert. Wichtig ist, dass die Strukturen überhaupt die Möglichkeiten bieten, Einfluss nehmen zu können. Dies wird in Strukturen der Selbstorganisation durch die Verlagerung der Entscheidungskompetenzen eindeutig begünstigt, was die Beobachtung in der Beispielorganisation bestätigt hat.

6.3 Eigene Erfahrung als Mitarbeitende in einer selbstorganisierten partizipativen Organisation

Die erfolgreiche Umsetzung einer selbstorganisierten und partizipativen Organisationsform bedingt gewisse Voraussetzungen an Struktur und Mittel einer Organisation sowie an die Betroffenen selbst. In einer Organisation bedeutet dies für die Mitarbeitenden, dass ihre aktive Beteiligung nicht nur erwünscht, sondern auch notwendig ist. Dies erfordert Eigenverantwortung, Vertrauen, Disziplin und weitere persönliche Fähigkeiten von den Mitarbeitenden. Neben dem Tagesgeschäft fallen zusätzliche Aufgaben auf der Organisations- und Teamebene an. Das Erproben und Bewusstmachen der zunächst ungewohnten Entscheidungspraktiken benötigen Zeit und Übung, um nicht in alte hierarchisch orientierte Denk- und Verhaltensmuster zurückzufallen oder sich in endlosen Diskussionen zu verfangen. Ausserdem bedingt erfolgreiche Partizipation Freiwilligkeit und Engagement der Beteiligten. Selbstorganisation im Team und der Organisation verlangt ausreichende kommunikative Fähigkeiten. Durch eigenverantwortliches Handeln gekoppelt mit fehlendem Vertrauen, können sich Mitarbeitende in belastenden oder konfliktbeladenen Situationen allein gelassen fühlen. In solchen Situationen ist es notwendig, dass man sich ausreichend kommunikativ ausdrücken kann. Gelingt dies, ist Selbstorganisation gewinnbringend für die Erweiterung persönlicher und fachlicher Kompetenzen sowie für die Zusammenarbeit mit der Klientel. Das Mittragen der Verantwortung sowie das eigenverantwortliche Handeln setzen

stetige Reflexion der eigenen Tätigkeiten voraus. Kritisches Hinterfragen und der Möglichkeit, durch Einflussnahme und Eigeninitiative aktive Veränderungen anzubringen wirken sich positiv auf die Motivation und Sinnstiftung der Mitarbeitenden aus. Durch die verkürzten Entscheidungswege kann spontaner und individueller auf die aktuellen Bedürfnisse der Klientel reagiert werden und diese können auch stärker miteinbezogen werden.

6.4 Fazit

Aufgrund der Arbeitsweisen von Professionellen der Sozialen Arbeit wird für deren Handeln ein partizipatives Umfeld vorausgesetzt. Strukturen und Partizipation wie sie in evolutionären und sinngesteuerten Organisationen ermöglicht werden, unterstützen die Arbeitsweisen Professioneller der Sozialen Arbeit bedeutend. Ein grosser Handlungsspielraum und Autonomie unterstützen flexibles und agiles Handeln. Kurze Entscheidungswege und Selbstbestimmtes Handeln führen zu einer wirksameren Umsetzung von Handlungen. Eine flexible Rollenverteilung erlaubt die effiziente Nutzung von Ressourcen. Entscheidungskompetenz und Einflussmacht werden direkt an die Basis verlagert, wo Professionelle gemeinsam mit der Klientel kooperieren. Interventionen können bedarfsgerecht und situativ individuell angepasst werden.

Evolutionäre und sinngesteuerte Organisationen geben auch Antworten im Umgang mit einem stetigen und beschleunigten Wandel, dem starken Einwirken äusserer Einflüsse, der Bewältigung von Komplexität sowie auf die veränderten Bedürfnisse der Menschen.
Evolutionäre und sinngesteuerte Organisationen erweitern die Handlungsfreiheit und Einflussmöglichkeiten der Mitarbeitenden und unterstützen somit die Fachpersonen in ihrer Tätigkeit für individualisierte Entscheidungen. Durch die Machtumverteilung wird der Klientel implizit mehr Partizipation zugesprochen. Dies wird vor allem in und von der Sozialen Arbeit aktiv gefordert.

Eine Erweiterung der Partizipationsräume in Organisationen der Sozialen Arbeit, wo Professionelle gemeinsam mit der Klientel Dienstleistungen produzieren, bringt mehr Handlungsspielraum und Einflussmöglichkeiten für Beteiligte mit sich. Sie ist somit für die Soziale Arbeit sicherlich als Chance zur Optimierung der zu erbringenden Dienstleistungen zu betrachten.
Als Mitarbetende_r und Arbeitnehmende_r einer Organisation der Sozialen Arbeit wird in einer evolutionären und sinngesteuerten Organisation mehr an persönlichen und sozialen Fähigkeiten verlangt. Was im professionellen Sinne als Ressource betrachtet wird, kann

zur persönlichen Belastung werden. Kommunikative Anforderungen und die grössere Eigenverantwortung können sowohl zu Stress und Überforderung, aber auch zu mehr Befriedigung, höherer Motivation oder zu grösserem Selbstvertrauen führen.

Die Diskussion über verschiedene, insbesondere evolutionäre und sinngesteuerte Organisationsformen in Zusammenhang mit professionellem Handeln in der Sozialen Arbeit trägt dazu bei, dass organisationale und professionelle Logiken vermehrt zusammen und voneinander abhängig betrachtet werden müssen. Vor allem die Soziale Arbeit mit ihrer Dienstleistungserbringung, welche von der Nichtstandardisierbarkeit und der Koproduktion mit der Klientel gekennzeichnet sind, muss in ihren Strukturen die Flexibilität, den Handlungsspielraum sowie die Partizipation gewährleisten können, um ihrer professionellen Tätigkeit gerecht werden zu können.

Diese Bachelor-Thesis leistet einen Beitrag in diese Richtung, indem sie Organisationsmodelle, welche Selbstorganisation als zentrales Strukturelement verwenden, für die Soziale Arbeit bekannt macht, sowie die zentrale Rolle der Partizipation und den Nutzen für die Soziale Arbeit aufzeigt.

7 Literaturverzeichnis

Avenir Social (2010). Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Ein Argumentarium für die Praxis der Professionellen. Bern.

Busse, Stefan/Ehlert, Gudrun/Becker-Lenz, Roland/Müller-Hermann, Silke (Hrsg.) (2016). Professionelles Handeln in Organisationen. In: Professionalität und Organisation. Wiesbaden: Springer VS. S.1-10.

Falkenreck, Mandy/Wigger, Annegret (2016). Zur Verflechtung von Professionalität und Organisation – eine theoretisch-empiriesche Reflexion anhand eines ethnographischen Forschungsprojektes. In: Busse, Stefan/Ehlert, Gudrun/Becker-Lenz, Roland/Müller-Hermann, Silke (Hrsg.). Professionalität und Organisation. Wiesbaden: Springer VS. S. 13-30.

Fink, Franziska/Moeller, Michael (2018). Purpose Driven Organizations. Sinn- Selbstorganisation- Agilität. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. S. 1-86.

Girmes, Renate (2004). Organisation und Profession: Welches Organisationsformat fördert Professionalität in Bildungseinrichtungen? In: Böttcher, Wolfgang/Terhart, Ewald (Hg.). Organisationstheorie in pädagogischen Feldern. Analyse und Gestaltung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 103-118.

Graves, Clare (1974). Human Nature Prepares for a Momentous Leap. In: The Futurist, April 1974. S.72-87.

Hochuli Freund, Ursula/Stotz, Walter (2015). Kooperative Prozessgestaltung in der Sozialen Arbeit. Stuttgard: Kohlhammer. S. 47-86.

Hochuli Freund, Ursula/Amstutz, Jeremias (2019). Multiperspektivität in der Kooperation. In: Amstutz, Jeremias/Kaegi, Urs/Käser, Nadine/Merten, Ueli/Zängl, Peter (Hrsg.). Kooperation kompakt. Kooperation als Strukturmerkmal und Handlungsprinzip der Sozialen Arbeit. Ein Lehrbuch. Opladen/Berlin/Toronto: Verlag Barbara Budrich. S. 126.

Käser, Nadine (2019). Partizipation als inhärentes Leitprinzip von Kooperation. In: Amstutz, Jeremias/Kaegi, Urs/Käser, Nadine/Merten, Ueli/Zängl, Peter (Hrsg.). Kooperation kompakt. Kooperation als Strukturmerkmal und Handlungsprinzip der Sozialen Arbeit. Ein Lehrbuch. Opladen/Berlin/Toronto: Verlag Barbara Budrich. S. 133-150.

Klatetzki, Thomas (2010). Soziale Personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S.7-18.

Krobath, Thomas (2013). Partizipation als organisationsethisches Prinzip und Verfahren. In: Weber, Susanne Maria/Göhlich, Michael/Schröer, Andreas/Fahrenwald Claudia/Macha, Hildegard (Hrsg.). Organisation und Partizipation. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden: Springer VS. S. 61-68.

Laloux, Frederic (2015). Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Franz Vahlen. S. 1-136.

Luhmann, Niklas (2011). Organisation und Entscheidung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 7-8.

Luhmann, Niklas (2000). Organisation und Entscheidung. Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S.63-312.

Macha, Hildegard (2013). Organisation und Partizipation aus pädagogischer Sicht – eine Einführung. In: Weber, Susanne Maria/Göhlich, Michael/Schröer, Andreas/Fahrenwald Claudia/Macha, Hildegard (Hrsg.). Organisation und Partizipation. Beiträge der Komission Organisationspädagogik. Wiesbaden: Springer VS. S 45-60.

Odermatt, Eveline (2013). Anforderungen an das Gütekriterium «Partizipation». In: Uebelhart, Beat/Zängl, Peter (Hrsg.). Praxisbuch zum Social-Impact-Modell. Baden-Baden: Nomos. S. 36-56.

Opielka, Michael (2017). Partizipation in der Sozialen Arbeit. Nutzerorientierung unter einer Mehr-Ebenen-Perspektive. In: Thema, Januar 2017. S. 3.

Oser, Fritz (2005). «Partizipation – ein Begriff, der Meister der Verwirrung ist». URL: https://www.phzh.ch/MAPortrait_Data/131664/8/02_Oser_Referat_Zusammenfassung.pdf [Zugriffsdatum: 28. April 2020].

Oser, Fritz/Biedermann, Horst (2007). Partizipation – ein Begriff, der ein Meister der Verwirrung ist. Zürich/Chur: Rüegger. S.34.

Perko, Gudrun/Grossmass, Ruth (2011). Ethik für Soziale Berufe. Paderborn/München/Wien/Zürich: Ferdinand Schöningh. S.28-30.

Rautenstrauch, Thomas (2019). VUCA: Eine neue Management-Erkenntnis für die Unternehmensplanung? URL: https://www.weka.ch/themen/finanzen-controlling/controlling/unternehmenssteuerung/article/vuca-eine-neue-management-erkenntnis-fuer-die-unternehmensplanung/ [Zugriffsdatum: 18. März 2020].

Schmidt, Manfred G. (2008). Demokratietheorien. Eine Einführung. Wiesbaden: VS.

Schnurr, Stefan (2011). Partizipation. In Otto, Hans Uwe/Thiersch, Hans (Hg.). Handbuch Soziale Arbeit. München: Reinhardt. S. 1069-1078.

Schunter, Jürgen/Zech, Rainer (2013). Typen struktureller Kopplung von Organisation und Person als Voraussetzung der Partizipation von Mitarbeitenden an organisationalen Prozessen. In: Weber, Susanne Maria/Göhlich, Michael/Schröer, Andreas/Fahrenwald Claudia/Macha, Hildegard (Hrsg.). Organisation und Partizipation. Beiträge der Komission Organisationspädagogik. Wiesbaden: Springer VS. S. 115-123.

Stoll, Bettina (2013). Balanced Scorecard für Soziale Organisationen. Qualität und Management durch strategische Steuerung. Arbeitshilfe mit Beispielen. Regensburg: Walhalla Fachverlag. S. 22-29.

UN-Behindertenrechtskonvention. Übereinkommen der UNO über die Rechte von Menschen mit Behinderungen. URL: https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/20122488/index.html [Zugriffsdatum: 28. April 2020].

Wöhrle, Armin/Beck, Reinhilde/Brandl, Paul/Funke-Steinberg, Karsten/Kaegi, Urs/Schenker, Dominik/Zängl, Peter (2019). Organisationsentwicklung - Change Management. Baden Baden: Nomos. S. 112-114.

Zängl, Peter (2019). Organisation – Ansätze und Theorien, Bedeutung der Organisation für die Soziale Arbeit. In: Amstutz, Jeremias/Kaegi, Urs/Käser, Nadine/Merten, Ueli/Zängl, Peter (Hrsg.). Kooperation kompakt. Kooperation als Strukturmerkmal und Handlungsprinzip der Sozialen Arbeit. Ein Lehrbuch. Opladen/Berlin/Toronto: Verlag Barbara Budrich. S. 61-90.