

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

Die Organisation im Kontext von Behinderung und Entwicklungsbeeinträchtigung

Organisationsmodelle und die Forderungen
der UNO-Behindertenrechtskonvention:
Eine Gegenüberstellung

Yann Angie Steger

Matrikel-Nr.: 15-635-527

Eingereicht bei Prof. Dr. Peter Zängli

Eingereicht im Juni 2019
zum Erwerb des Bachelor of Arts in Sozialer Arbeit

Abstract

Die zentralen Forderungen der UNO-Behindertenrechtskonvention (UNO-BRK), Selbstbestimmung, Gleichberechtigung, Teilhabe und Empowerment, sind im Kontext von Behinderung für die Organisationen und ihr Fachpersonal verpflichtend handlungsleitend. In der Schweiz werden die Begriffe denn auch vielfach verwendet, in der tatsächlichen Praxis allerdings nach wie vor erst ansatzweise umgesetzt. Gestützt auf die Hypothese von Girmes (2004), dass organisationale Strukturen ein gestaltbares Werkzeug darstellen, weil sie den Fachkräften eine gewisse Entwicklung und eine gewisse Handlungsweise nahelegen – oder eben nicht –, steht die Fragestellung im Zentrum, inwieweit Organisationsmodelle ein Passungsverhältnis zu den Forderungen der UNO-BRK aufweisen.

Untersucht werden ein klassisches Organisationsmodell, das Bürokratiemodell von Max Weber, und ein Modell, das auf Selbstorganisation setzt, die Soziokratische Kreisorganisationsmethode von Gerard Endenburg. Durch eine systematische Analyse mithilfe der «sieben Wesenselemente einer Organisation» aus dem Trigon-Organisationsmodell kann aufgezeigt werden, dass ein Selbstorganisationsmodell für die Umsetzung der UNO-BRK passende strukturelle Bedingungen bieten könnte. Wichtigste Erkenntnis ist jedoch, dass die Messung von Wirkungen und Nebenwirkungen der eigenen strukturellen Rahmenbedingungen für jede Organisation unerlässlich ist, wenn sie die Forderungen der UNO-BRK ernsthaft umsetzen will.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Persönliches Erkenntnisinteresse	1
1.2	Relevanz für die Soziale Arbeit	1
1.3	Herleitung der Fragestellung	2
1.4	Fragestellung	3
1.5	Überblick über den Arbeitsaufbau	4
2	Methodisches Vorgehen	4
2.1	Auswahl der Organisationsmodelle	5
2.2	Schritt 1: Herausarbeiten der Forderungen und Wertsetzungen der UNO-BRK.	5
2.3	Schritt 2: Transformation der Wertsetzungen auf die Ebene der Organisation ...	5
2.3.1	Das Trigon-Organisationsmodell als Transformationsinstrument.....	6
2.3.1.1	Die sieben Wesenselemente und die drei Subsysteme	7
2.3.1.2	Organisationstypologie im Verständnis von Trigon	8
2.4	Schritt 3: Analysefragen	9
2.5	Schritt 4: Beschreibung der Organisationsmodelle	9
2.6	Schritt 5: Analyse.....	9
3	Die UNO-Behindertenrechtskonvention und die Paradigmen im Kontext von Behinderung und Entwicklungsbeeinträchtigung	10
3.1	Begriffsbestimmungen	10
3.2	Die UNO-Behindertenrechtskonvention	12
3.2.1	Menschenwürde als Maxime der UNO-Behindertenrechtskonvention	13
3.2.2	Neuinterpretation und Konkretisierung der Allgemeinen Menschenrechte für die Lebenslage Behinderung und Beeinträchtigung.....	13
3.3	Handlungsleitende Konsequenzen aus der Neuinterpretation der menschenrechtlichen Grundprinzipien	14
3.3.1	Assistierte Autonomie	15
3.3.1.1	Erklärung des Vorgehens: Transformation der normativen Wertsetzungen der handlungsleitenden Konsequenz «assistierte Autonomie» für das Ziel Selbstbestimmung in Analysefragen	16
3.3.1.2	Transformation der Wertsetzungen für das Ziel Selbstbestimmung in Analysefragen	17
3.3.2	Gleichstellung	18
3.3.2.1	Transformation der Wertsetzungen für das Ziel Gleichberechtigung in Analysefragen	19
3.3.3	Gesellschaftliche Inklusion	19
3.3.3.1	Transformation der Wertsetzungen für das Ziel Teilhabe in Analysefragen.....	21

4 Organisationen im Kontext von Behinderung und Entwicklungsbeeinträchtigung.....	22
4.1 Organisation und Institution – eine Abgrenzung.....	22
4.1.1 Institution	22
4.1.2 Organisation	23
4.2 Die soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisation	24
4.2.1 Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen im Kontext von Behinderung und Beeinträchtigung in der Schweiz	26
4.2.2 Kritische Analyse von Dienstleistungsorganisationen im Kontext von Behinderung und Entwicklungsbeeinträchtigung.....	27
5 Organisationsmodelle.....	28
5.1 Das Bürokratiemodell von Max Weber	28
5.1.1 Webers Rationalitätsverständnis	29
5.1.2 Webers Idealtypen der Herrschaft.....	30
5.1.3 Webers Idealtyp der Bürokratie	31
5.1.4 Das Bürokratiemodell und soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen.....	34
5.1.4.1 Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen im Neoliberalismus	36
5.2 Soziokratie: die Soziokratische Kreisorganisationsmethode von Gerard Endenburg	37
5.2.1 Geschichtliche und theoretische Verortung der Soziokratie und der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode	37
5.2.2 Die vier Prinzipien der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode	38
5.2.2.1 Das Konsent-Prinzip.....	39
5.2.2.2 Das Kreisprinzip.....	40
5.2.2.3 Die doppelte Koppelung	43
5.2.2.4 Die offene Wahl	44
5.2.3 Weitere Prinzipien.....	45
5.2.4 Die Grundwerte der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode	45
5.2.5 Die Ausrichtung einer Organisation nach der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode	45
6 Analyse: Passungsverhältnis der Organisationsmodelle zu den Wertsetzungen der UNO-BRK.....	46
6.1 Verdichtung der Analysefragen	46
6.2 Analyse des Bürokratiemodells von Max Weber	48
6.2.1 Analyse zur Wertsetzung Selbstbestimmung	48
6.2.2 Fazit zur Wertsetzung Selbstbestimmung	51
6.2.3 Analyse zur Haltung gegenüber Lernen	51
6.2.4 Fazit zur Haltung gegenüber dem Lernen	53
6.2.5 Analyse zur Gleichberechtigung und Teilhabe	53
6.2.6 Fazit zur Wertsetzung Gleichberechtigung und Teilhabe.....	55

6.3	Analyse der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode von Gerard Enderburg	56
6.3.1	Analyse zur Wertsetzung Selbstbestimmung	56
6.3.2	Fazit zur Wertsetzung Selbstbestimmung	59
6.3.3	Analyse zur Haltung gegenüber dem Lernen	60
6.3.4	Fazit zur Haltung gegenüber dem Lernen	61
6.3.5	Analyse zur Gleichberechtigung und Teilhabe	62
6.3.6	Fazit zur Wertsetzung Gleichberechtigung und Teilhabe	65
7	Schlussfolgerungen und Beantwortung der Fragestellung	65
7.1	Fazit zum Passungsverhältnis zwischen dem Bürokratiemodell und den Wertsetzungen der UNO-BRK.....	65
7.2	Fazit zum Passungsverhältnis zwischen der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode und den Wertsetzungen der UNO-BRK	66
7.3	Skizze eines Organisationsmodells mit optimalem Passungsverhältnis zu den Wertsetzungen der UNO-BRK.....	67
8	Kritische Reflexion und weiterführende Gedanken	69
	Literatur- und Quellenverzeichnis	71

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Visualisierung der Arbeitsmethode: Transformation der Wertsetzungen der UNO-BRK auf die Ebene der Organisation	6
Abb. 2	Ganzheitliches Systemkonzept der Organisation. Die sieben Wesenselemente und die drei Subsysteme nach Glasl	7
Abb. 3	Die soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisation im Kontext von Behinderung und Entwicklungsbeeinträchtigung und die Dominanz des kulturellen und sozialen Subsystems	9
Abb. 4	Beziehung der Ideale der Französischen Revolution und der Grundprinzipien der UNO-BRK und die daraus hergeleiteten Handlungsfolgen	14
Abb. 5	Beispiel für die Transformation der Wertsetzungen der UNO-BRK auf die Ebene der Organisation.....	16
Abb. 6	Analysefragen zum Ziel Selbstbestimmung	17
Abb. 7	Analysefragen zum Ziel Gleichberechtigung.....	19
Abb. 8	Analysefragen zum Ziel Teilhabe	21
Abb. 9	Vereinfachte Darstellung der Organisationsstruktur: Die Kreisstruktur überlagert die Linienstruktur	41
Abb. 10	Soziokratisches Organigramm	42
Abb. 11	Dynamische Steuerung	42
Abb. 12	Verdichtung des Analyse-Instruments.....	47
Abb. 13	Analyse-Instrument	48
Abb. 14	Skizze eines Organisationsmodells mit optimalem Passungsverhältnis zur UNO-BRK	68

1 Einleitung

1.1 Persönliches Erkenntnisinteresse

Warum interessiere ich mich ausgerechnet für Organisationslehre – ein eher untypisches Thema für eine Bachelor-Thesis in Sozialer Arbeit? Vielleicht, weil ich Jahre zugewartet habe, Soziale Arbeit zu studieren, da ich befürchtet hatte, mit den organisationalen und politischen Rahmenbedingungen nicht zurechtzukommen und dass eine Mitgliedschaft in einer sozialen Organisation mit Bedingungen verbunden sein könnte, die mich in ethische Dilemmata bringen. Heiner (2010: 202) moniert denn auch, dass viele Sozialarbeitende Organisationen als eher einengend und lästig empfinden und das Gefühl haben, dass diese ihre Kreativität untergraben, für ihre Klientel möglichst individuelle Lösungen zu finden. Mein Verständnis und mein Verhältnis zu Organisationen haben sich freilich mit meinem professionellen Habitus weiterentwickelt. Wie die Organisation strukturiert ist, in der ich arbeite, welche Ziele und welche Zwecke sie verfolgt, welche Wirkungen sie auf meine Haltung und mein Handeln hat, welche Spannungsfelder es gibt und wie ich mit diesen konstruktiv umgehen kann – all dies interessiert mich nachhaltig. Meine Überlegungen in dieser Arbeit beziehen sich auf den Kontext Behinderung/Beeinträchtigung – mein Schwerpunktthema im Studium und in der Praxis. Ich habe mich mit Paradigmen, Haltungen und verschiedenen Entwicklungslinien in der Behindertenarbeit auseinandergesetzt. Die UNO-Behindertenrechtskonvention (UNO-BRK: o.J.) ist zudem die wichtigste ethische Grundlage in meiner Berufspraxis.

Aufgrund meiner bisherigen beruflichen Erfahrung stelle ich die Arbeitshypothese auf, dass es die geeigneten strukturellen Bedingungen seitens der Organisation braucht, um Paradigmen umzusetzen. Strukturen und Paradigmen müssen ein Passungsverhältnis aufweisen, ansonsten ist es nicht möglich, eine ethische Grundhaltung in Handlungen zu überführen, die wirklich nachhaltig sind. Oder anders: Um professionelle Unterstützungsleistung im Kontext von Behinderung und Entwicklungsbeeinträchtigung hervorbringen zu können, sind die Organisation und ihre Ausgestaltung von zentraler Bedeutung. Girmes (2004: 103) stellt im Kontext Bildungseinrichtung die Hypothese auf, dass «nur die Professionalität wahrscheinlich ist, welche die Konstruktion der Organisation, in der sie wirksam werden soll, zulässt». Auch Heiner (2010: 218 f.) verdeutlicht, dass professionelles Handeln organisational gestütztes Handeln ist. Professionalität ist immer ein Ergebnis aus individuellem Engagement, persönlicher Handlungskompetenz sowie der Leistungsfähigkeit und Unterstützung durch die jeweilige Organisation.

1.2 Relevanz für die Soziale Arbeit

Soziale Arbeit vollzieht sich in einer funktional differenzierten Gesellschaft meistens in organisationalen Bezügen (vgl. Zängl 2015: 90). Auch im Berufskodex der Sozialen Arbeit Schweiz ist die organisationale Seite der Sozialen Arbeit mehrfach aufgeführt. Unter Punkt 13, «Handlungsmaximen bezüglich den Organisationen des Sozialwesens» heisst es, dass Professio-

nelle der Sozialen Arbeit sich dafür einsetzen, dass Normen und Prinzipien des Berufskodex in der Organisation, in der sie tätig sind, eingehalten und respektiert werden (vgl. AvenirSocial 2010: 12). Professionelle der Sozialen Arbeit sind zudem aufgefordert, den Dialog über die Ethik Sozialer Arbeit zu führen und allfällige Zielkonflikte oder Haltungsdifferenzen zwischen ihnen als Fachperson und der Organisation anzusprechen und im Sinne des Berufskodex Lösungen zu finden. Eine weitere Handlungsmaxime ist, dass sich Professionelle für die Qualitätsentwicklung innerhalb der Organisation einsetzen (vgl. ebd.). Organisationen sind eine allgegenwärtige strukturelle Bedingung, in der sich Professionelle der Sozialen Arbeit bewegen.

1.3 Herleitung der Fragestellung

Am 15. April 2014 wurde die UNO-Behindertenrechtskonvention von der Schweiz ratifiziert – sie ist unter dem Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen (UNO-BRK) (SR 0.109) seit dem 15. Mai 2014 in Kraft. Die Schweiz hat sich damit verpflichtet, die Inklusion und die Gleichstellung von Menschen im Kontext von Behinderung in der Gesellschaft zu fördern, zu gewährleisten und umzusetzen. Die Kernelemente der UNO-BRK sind Gleichberechtigung, Teilhabe und Selbstbestimmung (vgl. Wocken 2011: 55). Im Juni 2017 hat Inclusion Handicap (IH 2017), der Dachverband der Behindertenorganisationen Schweiz, einen Schattenbericht veröffentlicht. Er ist die kritische Antwort auf den Bericht zur Entwicklung der Behindertenpolitik, den das Eidgenössische Departement des Inneren im Januar 2017 (vgl. EDI 2017) herausgegeben hat. Der Schattenbericht wurde unter Einbezug von Betroffenen, Angehörigen und Expert*innen erstellt. Er zeigt auf, dass die UNO-BRK weder auf Bundes- noch auf Kantons- oder Gemeindeebene noch von den Behindertenorganisationen systematisch aufgenommen und umgesetzt wird (vgl. IH 2017: 9). Die drei nationalen Verbände als Dienstleistungserbringer für Menschen im Kontext von Behinderung –, INSOS Schweiz, Nationaler Dachverband der Institutionen für Menschen mit Behinderung, CURAVIVA Schweiz, Verband Heime und Institutionen Schweiz, sowie VAHS Schweiz, Verband für anthroposophische Heilpädagogik und Sozialtherapie – haben 2017 den gemeinsamen Aktionsplan UNO-BRK gestartet. Ziel ist es, zu prüfen, ob die organisationalen Angebote der UNO-BRK entsprechen, und Massnahmen zu planen, solche zu entwickeln (vgl. INSOS / CURAVIVA / VAHS o.J.). Saxenhofer (vgl. 2018: 19) hält fest, dass die Umsetzung für alle noch ein weiter Weg sei und für die Erreichung einer inklusiven Gesellschaft alle mitverantwortlich seien: die Gesellschaft ebenso wie die Politik, die Wirtschaft und die sozialen Organisationen. Die UNO-BRK zu leben, heisst für Menschen ohne Beeinträchtigung, ihre Privilegien zu teilen. Es braucht folglich eine organisationale Praxis, die Produkte zur Verfügung stellt, welche die «aktive und kompetente Partizipation von Menschen mit Beeinträchtigungen und Behinderungen an möglichst normalisierten Lebensbereichen unterstützen, fördern und sicherstellen» (Oberholzer 2011: 118). Damit die UNO-BRK wirklich gelebt wird, braucht es

einen «Mind-Change» (vgl. Saxenhofer 2018: 19). Dieser «Mind-Change» betrifft auch die Mitglieder der sozialen Dienstleistungsorganisationen. Auch Akkaya/Belser/Egbuna-Joss/Jung-Blattmann (2016: 156) ziehen das Fazit, dass in der Schweiz die Begriffe «Inklusion», «Partizipation», «Selbstbestimmung» und «Autonomie» häufig verwendet, in der tatsächlichen Praxis aber nur ansatzweise umgesetzt werden. Sie stellen fest, dass für die Gewährleistung der Umsetzung das formelle und materielle Recht sowie die organisationalen Rahmenbedingungen wichtig seien. Gestützt auf Girmes (2004), sehe ich in Organisationsmodellen ein Potenzial, diese Haltungsänderung zu unterstützen. In dieser Arbeit stehen folglich nicht die Produkte der sozialen Dienstleistungsorganisationen im Fokus, sondern wie soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen sich organisieren, um diese Produkte herzustellen.

Girmes (ebd.: 106) hat sich die Frage gestellt, welches Potenzial Organisationsformen für die Analyse und die Entwicklung von pädagogischen Feldern haben. Sie bezieht sich auf Dewey und versteht Organisationen als handhabbare Werkzeuge. Ihr geht es darum, diese nutzen zu lernen, denn je nach Ausgestaltung legen sie Menschen bestimmte Seins- und Entwicklungsweisen nahe oder eben nicht. Interessant ist der Bezug von Girmes auf Dewey. In «Die Erneuerung der Philosophie» (1989) hält er fest, dass Gesellschaft und Organisation nichts Natürliches sind und der Mensch nicht individuell ist. Individualität wird demnach durch Vergesellschaftung erschaffen (vgl. Dewey ebd.: 238 f.), und «Gesellschaft» bedeutet entsprechend «Vergesellschaftung». Sie entsteht in gemeinsamem Handeln, in Kommunikation, Teilen und gemeinsamer Partizipation (vgl. ebd.: 248 f.). Dewey (ebd.: 241) fragt nach spezifischen Verursachungen:

«Welche Reaktion ruft genau diese soziale Einrichtung, sei sie politisch oder ökonomisch, hervor, und welche Wirkung hat sie auf die Einstellung derjenigen, die sich ihr verpflichtet fühlen? Setzt sie Fähigkeiten frei? [...] Da Reaktionen von einer unendlichen Vielfalt sind, müssen diese Untersuchungen detailliert und spezifisch sein.»

Dies ist im Rahmen einer Bachelor Thesis nicht möglich, daher setze ich mich theoretisch damit auseinander, welche Organisationsmodelle geeignete Rahmenbedingungen für Fachkräfte im Kontext von Behinderung bieten, um die Ziele der UNO-BRK auch tatsächlich und nachhaltig umsetzen zu können. Aus den oben aufgeführten Überlegungen ergibt sich folgende Fragestellung:

1.4 Fragestellung

Welche Organisationsmodelle weisen das grösste Passungsverhältnis zu den Forderungen und Wertsetzungen der UNO-Behindertenrechtskonvention «Selbstbestimmung, Gleichberechtigung und Teilhabe» auf?

Unterfrage: Was sind die Vorzüge und die Nachteile der jeweiligen Organisationsmodelle mit Blick auf die Umsetzung der UNO-BRK in der Schweiz?

1.5 Überblick über den Arbeitsaufbau

In Kapitel 1 ist das Erkenntnisinteresse erläutert und die Fragestellung hergeleitet. In Kapitel 2 ist das methodische Vorgehen der Konstruktion des Analyse-Instruments ersichtlich, mit dem die ausgewählten Organisationsmodelle systematisch auf Passungsverhältnisse zu den Wertsetzungen der UNO-BRK untersucht werden. In Kapitel 3 werden die UNO-BRK und deren Bezug zu den Allgemeinen Menschenrechten vorgestellt sowie die Forderungen, Wert- und Zielsetzungen, die sich daraus für soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen im Kontext von Behinderung und Entwicklungsbeeinträchtigung ergeben. Ebenso werden die daraus konzipierten Handlungskonzepte für die Umsetzung erläutert. Aus den Forderungen, Zielsetzungen, den Rechtspositionen (vgl. Bielefeldt 2009: 5) und Handlungskonzepten werden die wichtigsten Wertsetzungen der UNO-BRK herausgearbeitet. Diese bilden die Grundlage für die Suche nach Passungsverhältnissen und Diskrepanzen mit den ausgewählten Organisationsmodellen. In Kapitel 4 wird das System Organisation soziologisch betrachtet sowie definiert. Den Besonderheiten sozialer personenbezogener Dienstleistungsorganisationen im Kontext von Behinderung und Entwicklungsbeeinträchtigung wird speziell Beachtung geschenkt, bevor in Kapitel 5 als Organisationsmodelle das Bürokratiemodell von Max Weber und die Soziokratische Kreisorganisationsmethode (SKM) von Gerard Enderburg vorgestellt werden. In Kapitel 6 folgt die Analyse der zwei Organisationsmodelle, was in Kapitel 7 im Konstatieren von Passungsverhältnissen und Diskrepanzen zu den Wertsetzungen der UNO-BRK mündet sowie zur Beantwortung der Fragestellung. Abschliessend folgt eine kritische Würdigung.

2 Methodisches Vorgehen

Ziel dieser Arbeit ist, ausgewählte Organisationsmodelle und die darin implizit oder explizit enthaltenen Wertesysteme und Normen zu analysieren und diese Erkenntnisse mit den Wertsetzungen der UNO-BRK in Beziehung zu setzen, um danach herauszuarbeiten, wo Passungsverhältnisse und Diskrepanzen vorkommen. Für dieses Vorhaben sind zwei kontrastierende Organisationsmodelle vorgesehen. Um die Wertsetzungen der UNO-BRK mit den Organisationsmodellen vergleichen zu können, ist eine Form von Transformation nötig. Diese wird in diesem Kapitel erklärt: Damit ein systematisches Vorgehen möglich wird, ist es nötig, zu wissen, in welchen Organisationselementen bzw. auf welchen Ebenen der Organisationsmodelle die Wertsetzungen der UNO-BRK relevant sein könnten. Die Wertsetzungen der UNO-BRK müssen quasi für die Organisationsmodelle bzw. die Organisationsebene übersetzt werden. Es geht bei der Analyse nicht darum, dass konkrete Handlungen der Fachkräfte untersucht werden, sondern darum, wie das System organisiert ist, in dem sie sich bewegen, und inwieweit dieses System in seiner Organisationslogik Passungsverhältnisse zu den Wertsetzungen der UNO-BRK aufweist. Nachfolgend wird das methodische Vorgehen beschrieben und begründet.

2.1 Auswahl der Organisationsmodelle

Zur Analyse werden zwei Organisationsmodelle beigezogen, die sich in der Form, wie Entscheidungen getroffen werden, und in den Strukturen der Aufbau- sowie Ablauforganisation (vgl. Zängl 2015: 95) deutlich unterscheiden. Als Vertreter eines klassischen Organisationsmodells (vgl. ebd.: 97) bietet sich das Bürokratiemodell von Max Weber an. Weber untersuchte mit einem interpretativen Wissenschaftsverständnis (vgl. Scherer/Marti 2014: 23) Herrschaft und Macht und entwickelte den Idealtypus der Bürokratie (vgl. ebd. 2014: 51f.), die er als reinste Form legaler Herrschaft definierte (vgl. Weber 1972: 126). Weber identifizierte spezifische Grundkategorien für bürokratische Organisationen, die bis heute für öffentliche Verwaltungen handlungsleitend sind (vgl. Zängl 2015: 98). Ebenso sind sie in sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen bedeutsam, wo professionelle und bürokratische Handlungszusammenhänge oft koexistieren (vgl. Klatetzki/Nokielski 2010: 54 ff.)

Das zweite Modell wird der Organisationsführungsmethode Selbstorganisation zugeordnet (vgl. Buck/Endenburg 2006: 3). Selbstorganisationstheorien und -modelle sind seit mehr als zwei Jahrzehnten populär, und es gibt zu diesem Themenbereich eine heterogene Fülle an Publikationen (vgl. Wolf 2013: 422). Analysiert wird die Soziokratische Kreisorganisationmethode (SKM) nach Gerard Endenburg. Die Wahl fällt auf dieses Organisationsmodell, weil es ein klares Konzept ist, gut beschriebene Methoden und Instrumente beinhaltet und in der Praxis mehrfach erprobt ist (vgl. Rüter 2010: 13, 94 ff., vgl. Strauch/Reijmer 2018: 20). Selbstorganisierte Organisationen zeichnen sich durch vier Prinzipien aus: verteilte Autorität, Transparenz, evolutionäres Lernen und die Orientierung am Zweck der Organisation (vgl. Brinkmann/Lang 2018: 1). Das Besondere der SKM sind ihre partizipativen Strukturen und ihre soziokratische Entscheidungsfindungslogik (vgl. Strauch/Reijmer 2018: 10).

2.2 Schritt 1: Herausarbeiten der Forderungen und Wertsetzungen der UNO-BRK

Die Trias «Selbstbestimmung, Gleichberechtigung und Teilhabe» ist Grundlage und Herzstück der UNO-BRK (vgl. Wocken 2011: 52). Um die wichtigsten Wertsetzungen der UNO-BRK genauer zu beleuchten und differenziert herauszuschälen, wird Bezug genommen auf theoretische Arbeiten zum Verhältnis der Menschenrechte, zu den ihnen zugrunde liegenden Idealen der Französischen Revolution – der Dreiheit «Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit» – in Bezug zur UNO-BRK. Unterschiedliche Autor*innen leiten aus diesem Verhältnis handlungsleitende Grundsätze für den Arbeitskontext Behinderung her, in denen sich Haltung, Normen und Werte sowie Menschenbild der UNO-BRK wiederfinden. Die zentralen Forderungen und Wertsetzungen werden herausgearbeitet und in Form einer tabellarischen Liste festgehalten.

2.3 Schritt 2: Transformation der Wertsetzungen auf die Ebene der Organisation

Um die Wertsetzungen der UNO-BRK mit den Organisationsmodellen nachvollziehbar vergleichen zu können, ist ein systematisches Vorgehen notwendig. Organisationen sind hoch-

komplexe soziale Gebilde (vgl. Scherer/Marti 2014: 15), die eine Vielzahl Bereiche beinhalten, in denen Aspekte der Wertsetzungen der UNO-BRK vorkommen können. Daher dienen «die sieben Wesenselemente einer Organisation» aus dem Trigon-Organisationsmodell von Glasl (Piber 2014: 82) als Ordnungsprinzip und Transformationsinstrument (siehe Abb. 1).

Den herausgearbeiteten Wertsetzungen der UNO-BRK, nach jedem Subkapitel tabellarisch aufgeführt, werden die Wesenselemente einer Organisation zugeordnet, in denen die Wertsetzungen relevant sein könnten. Hier ist der Arbeitsprozess der Transformation schematisch dargestellt sowie die potenziellen Zusammenhänge von Wirkungen in der Praxis:

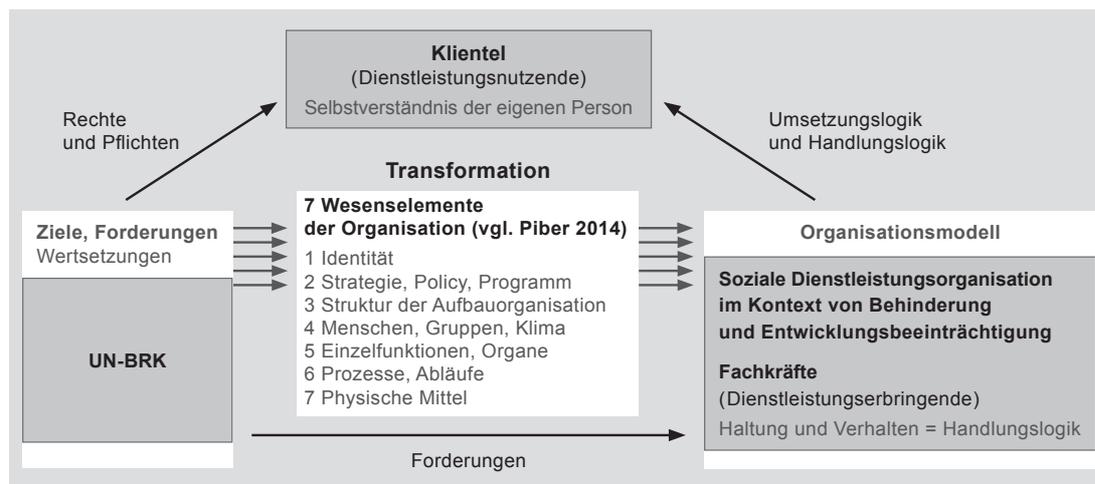


Abb. 1: Visualisierung der Arbeitsmethode: Transformation der Wertsetzungen der UNO-BRK auf die Ebene der Organisation. In welchen Wesenselementen einer Organisation finden sich Werte und Normen der UNO-BRK wieder? Den Wertsetzungen der UNO-BRK werden die potenziell relevanten Wesenselemente einer Organisation zugeordnet und nachfolgend konkrete Fragen für die Analyse der Organisationsmodelle formuliert. Die Fragen dienen als Analyse-Instrument, um Passungsverhältnisse und Diskrepanzen zwischen den Forderungen und Wertsetzungen der UNO-BRK und den gewählten Organisationsmodellen herauszuarbeiten. (Grafik: eigene Darstellung)

2.3.1 Das Trigon-Organisationsmodell als Transformationsinstrument

Das Trigon-Organisationsmodell wurde ursprünglich durch Glasl und von Sassen (1983: 17 ff.) entwickelt und hat sich in der praktischen Organisationsberatung vielfach bewährt (vgl. Piber 2014: 81). Es basiert auf einem systemisch-evolutionären Ansatz (vgl. Glasl/Kalcher/Piber 2014: 15) und ist die Synthese einer Auseinandersetzung mit der Systemtheorie und mit verschiedenen Organisationsmodellen (vgl. Piber 2014: 81). Infolgedessen verspricht diese Wahl Ganzheitlichkeit und sollte gewährleisten, möglichst viele Aspekte einer sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisation zu erfassen. Nachfolgend wird auf die Aspekte des Trigon-Konzeptes eingegangen, die für das Analyse-Instrument wesentlich sind: die sieben Wesenselemente, die drei Subsysteme und die Organisationstypologie. Gerade Letzteres ist ausschlaggebend, Elemente des Trigon-Konzeptes als Transformationsinstrument zu verwenden. In sozialpolitischen Diskussionen werden soziale Einrichtungen oft relativ unhinterfragt als Wirtschaftsunternehmen verstanden und aus einer Managementperspektive betrachtet.

Auch in der Organisationssoziologie werden vermehrt nur noch Organisationen im Allgemeinen als Gegenstand untersucht, ohne den Typus zu spezifizieren. Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen haben jedoch ihre spezifischen Besonderheiten (vgl. Klatetzki 2010: 7). Mit der Wahl von Trigon soll einer solchen Verkürzung entgegengewirkt werden.

2.3.1.1 Die sieben Wesenselemente und die drei Subsysteme

Das Trigon-Systemkonzept fasst die Organisation in sieben Wesenselemente, zu denen es je eine Innen- und eine Aussenorientierung gibt. Sie stehen in gegenseitiger Abhängigkeit zueinander und sind gleichwertig. Die sieben Wesenselemente sind drei Subsystemen zugeordnet: dem kulturellen, dem sozialen und dem technisch-instrumentellen (vgl. Piber 2014: 81 f.).

Die sieben Wesenselemente und die drei Subsysteme			
	Im Innensystem	Zum Umfeld	
1 Identität	Gesellschaftliche Aufgabe der Organisation, Mission, Sinn und Zweck, Leitbild, Fernziel, Philosophie, Grundwerte, Image nach innen, historisches Selbstverständnis	Image bei Kunden, Lieferanten, Banken, Politik, Gewerkschaft usw., Konkurrenzprofil, Position in Märkten und Gesellschaft; Selbstständigkeit und Abhängigkeit	kulturelles Subsystem
2 Policy, Strategie, Programme	Langfristige Programme und Pläne der Organisation, Unternehmenspolitik, Leitsätze für Produkt-, Finanz-, Kosten-, Personalpolitik usw.	Leitsätze für den Umgang mit Lieferanten, Kunden usw., PR-Konzepte, Marktpolitik, Marktstrategien; Übereinstimmung mit Spielregeln der Branche	
3 Struktur	Statuten, Gesellschaftervertrag, Aufbauprinzipien der Organisation, Führungshierarchie, Linien- und Stabsstellen, zentrale und dezentrale Stellen, formales Layout	Strukturelle Beziehung zu externen Gruppierungen, Präsenz in Verbänden usw., strategische Allianzen, Verträge, Vereinbarungen	soziales Subsystem
4 Menschen, Gruppen, Klima	Wissen und Können der Mitarbeitenden, Haltungen, Beziehungen, Führungsstile, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht, Konflikte, Betriebsklima	Pflege der informellen Beziehungen zu externen Stellen, Beziehungsklima in der Branche, Stil des Umgangs mit Macht gegenüber dem Umfeld	
5 Einzel-funktionen, Organe	Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung als Inhalte der einzelnen Funktionen, Gremien, Kommissionen, Projektgruppen, Spezialist*innen, Koordination	Verhältnis zum üblichen Branchenverständnis über Arbeitsteilung (Berufsbilder, Kollektivverträge), Funktionen zur Pflege der externen Schnittstellen	
6 Prozesse, Abläufe	Arbeitsprozesse: Kernprozesse, Supportprozesse (unterstützende interne Dienstleistungen), Managementprozesse (Informationsprozesse, Entscheidungsprozesse, interne Logistik, Planungs- und Steuerungsprozesse usw.)	Beschaffungsprozesse für Ressourcen, Lieferprozesse (JIT), Speditionslogistik, Aktivitäten zur Beschaffung externer Informationen	technisch-instrumentelles Subsystem
7 Physische Mittel	Instrumente, Maschinen, Geräte, Material, Möbel, Transportmittel, Gebäude, Räume, finanzielle Mittel	Physisches Umfeld, Platz im Umfeld, Einbettung in die Landschaft, Verkehrssystem, Verhältnis Eigenmittel zu Fremdmittel	

Abb. 2: Ganzheitliches Systemkonzept der Organisation. Die sieben Wesenselemente und die drei Subsysteme nach Glasl (vgl. Piber 2014: 82).

2.3.1.2 Organisationstypologie im Verständnis von Trigon

In der Organisationslehre werden Organisationstypen nach der Form ihrer Leistungen unterschieden – je nachdem ob Unternehmen Produkte herstellen oder Dienstleistungen erbringen. Mit Bezug auf Mintzberg und Bos erweitert Trigon die Typologie um die professionelle Organisation (vgl. Piber 2014: 97):

Die Produktorganisation: stellt physische Produkte her, und ihre Leistungsqualität ist eng mit der Beschaffenheit des Produktes verbunden.

Die Dienstleistungsorganisation: hat den Zweck, Leistungen für die Kundschaft zu erbringen. Die Qualität zeichnet sich im Arbeitsvorgang und in der Beziehung mit der Kundschaft ab. Die Kommunikation und Interaktion zwischen Dienstleistungserbringenden und -nehmenden ist ein wesentlicher Faktor und benötigt seitens der Dienstleistenden hohe soziale Kompetenzen.

Die professionelle Organisation: hat den Zweck, Ideen zu produzieren. Die Gestaltung dieser Organisationsform beruht auf professioneller Freiheit. Im gegenseitigen Beraten und Konsultieren wird ein Konsens gefunden. Dies ermöglicht, kreative Ideen zu entwickeln, um den Bedürfnissen der Klientel möglichst gerecht zu werden. Die professionelle Organisation lebt von den Entwicklungs- und Lernprozessen ihrer Mitarbeitenden, dabei ist die Berufsethik der Ausgangspunkt jeglichen Tuns. Sie sichert die Autonomie der Professionellen ab, wobei der Berufskodex verbindliche Grundlage zur Qualitätssicherung ist. Professionelle müssen ihre Leistungen mit ethischer Überzeugung vertreten können, um erfolgreich mit ihrer Klientel arbeiten zu können (vgl. Glasl 2013: 143 f.).

Organisationen weisen in der Praxis oft Anteile jedes Typus auf, wobei einer der drei Typen meist vorherrschend ist (vgl. Piber 2014: 97). In sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen und somit auch in Organisationen im Kontext von Behinderung und Entwicklungsbeeinträchtigung sind die Typen Dienstleistungsorganisation und die Professionelle Organisation dominant. Die Fachkräfte erbringen Leistungen wie Unterstützung in der Freizeitgestaltung, Hilfestellungen bei der Organisation des Alltags, stellvertretende Handlungen im Bereich der Grundversorgung. Die Professionelle Organisation unterscheidet sich dahingehend, als dass sie «Produkte» zur Verfügung stellt, durch die Leistungsempfangende Kompetenzen erlangen oder erweitern. Die Kernleistung im Kontext von Behinderung und Entwicklungsbeeinträchtigung ist folglich, Lernprozesse zu begleiten. Professionelle der Sozialen Arbeit beraten, entwickeln, untersuchen, lehren, vernetzen usw. (vgl. ebd.: 97 f.).

Massgeblich für die Analyse ist nun, dass die Subsysteme einer Organisation in den zwei Organisationstypen unterschiedlich dominant sind. In Dienstleistungsorganisationen ist das soziale Subsystem besonders wichtig. Eine gute Beziehungsqualität mit den Leistungnehmenden zu pflegen, ist nur möglich, wenn auch in den internen Beziehungen die Begegnungsqualität hoch ist. In professionellen Dienstleistungsorganisationen hängt die Qualität der

Leistungen in erster Linie davon ab, wie hoch sich die Professionellen mit dem Ziel- und Wertesystem ihrer Organisation identifizieren, folglich sind das kulturelle Subsystem, also die Identität der Organisation, die Unternehmenspolitik, die langfristigen Programme und Pläne und deren Entwicklung und Pflege bedeutsam (vgl. ebd.: 98 f.). Es ist daher zu erwarten, dass sich die Wertsetzungen der UNO-BRK in diesen zwei Subsystemen widerspiegeln werden.

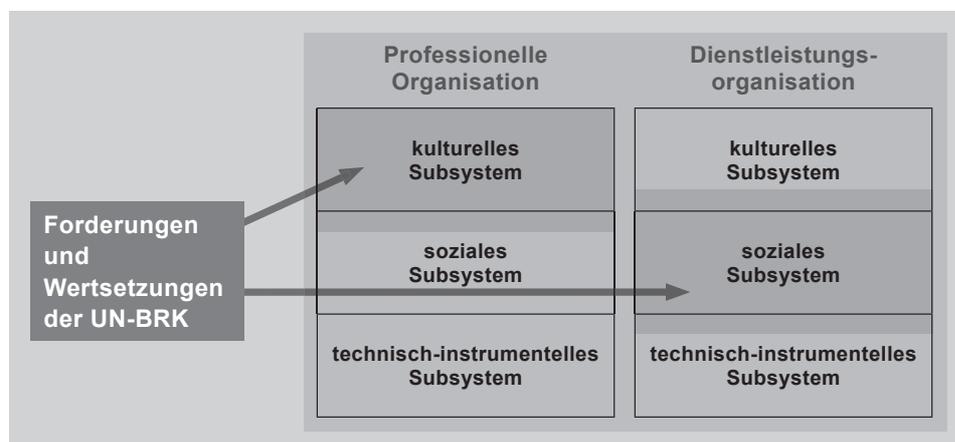


Abb. 3: Die soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisation im Kontext von Behinderung und Entwicklungsbeeinträchtigung und die Dominanz des kulturellen und sozialen Subsystems (vgl. Piber 2014: 99).

2.4 Schritt 3: Analysefragen

Nachdem den Wertsetzungen der UNO-BRK die relevanten Wesenselemente, in denen sie vorkommen können, zugeordnet sind, ist es möglich, konkrete Fragen zu formulieren, die die Grundlage des Analyse-Instrumentes bilden.

2.5 Schritt 4: Beschreibung der Organisationsmodelle

Nachdem die soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisation sowie jene im Kontext von Behinderung und Entwicklungsbeeinträchtigung soziologisch verortet wurde und deren Charakteristika benannt sind, werden das Bürokratiemodell und die Soziokratische Kreisorganisationsmethode (SKM) vorgestellt.

2.6 Schritt 5: Analyse

Die konkreten Fragen aus Kapitel 3.3 werden in Kapitel 6.1, gesammelt in einer Tabelle, dargestellt: geordnet nach den Wesenselementen und mit der Zuordnung der Forderungen und Wertsetzungen der UNO-BRK «Selbstbestimmung, Gleichberechtigung und Teilhabe» und allenfalls weiteren relevanten Aspekten. Bis letztlich durch Verdichtung das Analyse-Instrument gebaut ist.

3 Die UNO-Behindertenrechtskonvention und die Paradigmen im Kontext von Behinderung und Entwicklungsbeeinträchtigung

In diesem Kapitel erfolgt ein Überblick über die Perspektiven der UNO-BRK und ihrer Forderung nach einer inklusiven Gesellschaft. Es wird nachgezeichnet, wie die UNO-BRK zu den Allgemeinen Menschenrechten steht und wie die menschenrechtlichen Grundprinzipien im Kontext von Behinderung neu interpretiert und daraus handlungsanleitende Prinzipien für die Praxis formuliert wurden. In den menschenrechtlichen Prinzipien, den Paradigmen und Konzepten werden Haltung, Werte und Normen identifiziert und als Wertsetzungen aufgelistet. Zuerst ist jedoch eine Begriffsklärung vonnöten.

3.1 Begriffsbestimmungen

Behinderung

Laut UNO-BRK sind «Menschen mit einer Behinderung» Personen mit langfristigen körperlichen, seelischen, geistigen oder Sinnesbeeinträchtigungen. Diese Beeinträchtigungen stehen in Wechselwirkung mit Barrieren in der Umwelt und hindern Menschen infolgedessen an der vollen, wirksamen und gleichberechtigten Teilhabe an der Gesellschaft (Art. 1 UNO-BRK). Behinderung wird nicht mehr, wie in der Vergangenheit, als medizinisches Problem des Individuums markiert, sondern als soziale Konstruktion verstanden. Behinderung ist sowohl offen wie prozesshaft (vgl. Oberholzer 2009: 71). Beeinträchtigung ist in diesem Verständnis ein natürliches Faktum und gehört zur Vielfalt des Menschseins. Die Relevanz und die Bedeutung, die einer Beeinträchtigung zugeschrieben wird, ist jedoch das Resultat gesellschaftlichen Handelns mit teilweise massiven Stigmatisierungsfolgen für die Betroffenen (vgl. Bielefeldt 2009: 8 f.). Die «International Classification of Functioning, Disability, and Health» (ICF) definiert denn Behinderung auch als Folge einer komplexen Beziehung zwischen dem gesundheitlichen Problem eines Menschen und dessen personbezogenen Faktoren einerseits und den externen Faktoren andererseits, die sich als Umstand zeigen, in denen dieser Mensch lebt (vgl. DIMDI 2005: 22). Ob ein Mensch mit einer Beeinträchtigung kompetent an der Gesellschaft teilhaben kann, hängt wesentlich davon ab, welcher Aktivität er nachgehen will, auf welche Umweltbedingungen er dabei trifft und welche personbezogenen Faktoren er hat (vgl. Loeken/Windisch 2013: 16). Als behindert gilt ein Mensch dann, wenn es ihm aus unterschiedlichen Gründen verwehrt bleibt, möglichst kompetent und möglichst gesund an den Lebensbereichen teilzunehmen und teilzuhaben, an denen Menschen ohne Beeinträchtigung üblicherweise ebenfalls teilnehmen und teilhaben (vgl. Oberholzer 2009: 38). Zusammenfassend verweist der Begriff «Behinderung» folglich auf gesellschaftliche Aspekte; Behinderung wird als Phänomen aufgefasst und nicht als Zuschreibung eines Personenstatus (vgl. Oberholzer 2005: 26). Daher wird hier der Begriff «Menschen im Kontext von Behinderung» verwendet.

Menschen mit Beeinträchtigungen, Menschen mit Entwicklungsbeeinträchtigungen

Klassifikationen haben immer ein problematisches Moment, denn ihr Ausgangspunkt ist nicht selten eine objektivierte Abweichung der Norm – bei Klassifizierungen sind immer gesellschaftliche Normvorstellungen leitend (vgl. Cloerkes 2007: 7). Beeinträchtigung kann folglich nur im Vergleich zu anderen Gesellschaftsmitgliedern festgestellt werden. Massgeblich dafür sind gesellschaftliche und kulturelle Erwartungen bezüglich den Aufgaben, die ein Mensch in einem gewissen Alter kompetent bewältigen können muss (vgl. Kasper 2005: 3). Zweifelsohne sind Formen von Beeinträchtigungen, die die Entwicklungschancen und -fähigkeiten von Menschen leicht bis sehr schwer beeinträchtigen können, eine Realität (vgl. Oberholzer 2005: 48). Es ist aber genauso möglich, dass die Zuschreibung von Beeinträchtigung gar Beeinträchtigungen der Entwicklungsmöglichkeiten erst hervorrufen oder zumindest verstärken kann – nämlich dann, wenn Zuschreibungen mit einer negativen Bewertung behaftet sind (vgl. Cloerkes 2007: 7). Weil sozialwissenschaftliches Arbeiten nicht ohne Klassifizierung auskommt, um soziale Wirklichkeiten zu beschreiben (vgl. ebd.: 2), kann jedoch nicht auf Definitionen und damit auch Zuschreibungen verzichtet werden.

Beeinträchtigungen bezeichnen Schädigungen, Störungen oder Krankheiten, die den Menschen in einer oder mehreren stark oder minder komplexen funktionalen oder sozialen Tätigkeit/en einschränken oder diese ganz verunmöglichen (vgl. Kasper 2005: 3). In dieser Arbeit stehen insbesondere Menschen mit besonderem (namentlich im Sinne von «anders als von der Gesellschaft erwartet») Unterstützungsbedarf infolge einer Entwicklungsbeeinträchtigung im Fokus. Gut 80% der Personen, die 2012 in sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen lebten, waren Menschen mit Entwicklungsbeeinträchtigungen (vgl. BSF Aktuell 2012: 2 f.). Entwicklungsbeeinträchtigung ist die Bezeichnung dafür, dass die Entwicklungsmöglichkeiten und -fähigkeiten eines Menschen aus bestimmten Umständen beeinträchtigt sind. Dem können physische, psychische oder soziale Ursachen zugrunde liegen. Wobei im sozialen Bereich die Gründe bei der betroffenen Person oder auch in der Umwelt liegen können. Menschliche Entwicklung erfolgt immer durch Interaktion des Menschen mit sich selbst und der Umwelt und dauert bei allen Menschen ein Leben lang. Menschliche Entwicklung ist ein Prozess, und es können sich immer neue Entwicklungsmöglichkeiten und -verläufe eröffnen. Der Begriff «Menschen mit Entwicklungsbeeinträchtigungen» verweist auf diese Offenheit und steht für das Anliegen einer ganzheitlichen Sicht des Menschen. Er verweist auf das Individuum, seinen Körper und seine Aktivität (vgl. Oberholzer 2005: 48).

Da, wo in dieser Arbeit die gesellschaftlichen und die individuellen Aspekte relevant sind, wird die Begrifflichkeit «Menschen im Kontext von Behinderung und Entwicklungsbeeinträchtigung» verwendet. Da, wo es aus einem bestimmten Umstand explizit um die Schädigung des menschlichen Organismus geht oder alle Formen von Beeinträchtigungen gemeint sind, wird «Beeinträchtigung» gebraucht.

Empowerment, Selbstbestimmung und Partizipation

«Empowerment» bedeutet Selbstbefähigung und Stärkung von Eigenmächtigkeit und Autonomie (vgl. Herriger 2014: 13). Im Kontext von Behinderung, Entwicklungsbeeinträchtigung und professioneller Hilfe bedeutet das Empowerment-Konzept, dass Individuen oder marginalisierte Gruppen dazu angeregt werden, Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zu entwickeln und sich Selbstverfügungskräfte (wieder)anzueignen, also eigene Entscheidungen in ihrer Lebenswirklichkeit zu treffen (vgl. Oberholzer 2009: 71, vgl. Kulig/Theunissen 2016: 114). Kulig/Theunissen (ebd.: 115) benennen für das Konzept des Empowerments drei normative Bezugspunkte: Selbstbestimmung, kollaborative und demokratische Partizipation und Verteilungsgerechtigkeit – in dieser Arbeit «Selbstbestimmung, Teilhabe und Gleichberechtigung».

3.2 Die UNO-Behindertenrechtskonvention

Die Konvention über die Rechte von Personen mit Behinderungen wurde am 13. Dezember 2006 von der UNO-Generalversammlung verabschiedet und trat 2008 international in Kraft (vgl. Bielefeldt 2012: 149). Einige Jahre später, genauer am 15. Mai 2014, trat das Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderung (UNO-BRK) (SR 0.109) in der Schweiz in Kraft.

«Die Konvention fordert die volle und gleichberechtigte gesellschaftliche Inklusion von allen Menschen mit Behinderungen insbesondere in den Bereichen Bildung, Wohnen, Arbeit und Freizeit. Die Umsetzung von Inklusion ist damit für Behindertenpolitik und Behindertenarbeit verbindlich.» (Graumann 2012: 79)

Die UNO-BRK hat eine hohe ethische, rechtliche und gesellschaftspolitische Relevanz, denn sie verbindet Behinderung und Menschenrechte systematisch miteinander (vgl. Bielefeldt 2012: 149). Sie ist keine Sonderkonvention für Menschen im Kontext von Behinderung, im Gegenteil: Sie beleuchtet die Menschenrechte aus einer ganz bestimmten Lebenslage und bekräftigt somit deren Universalismus. Durch die Erfahrungsperspektive von Menschen im Kontext von Behinderung, die stark an der Entwicklung der UNO-BRK beteiligt waren, wurde das ganze Spektrum der Menschenrechte neu durchgestaltet und weiterentwickelt (vgl. ebd.: 150, vgl. Felder/Berther 2012: 13). Die UNO-BRK fordert im Prinzip nur das, was in den Allgemeinen Menschenrechten bereits festgeschrieben ist. Da Menschen im Kontext von Behinderung aufgrund ihrer Lebenslage diverse Unrechtserfahrungen erleben, obwohl ihnen eigentlich formal die gleichen Rechte zustehen, konkretisiert die UNO-BRK die einzelnen Menschenrechtsnormen dort, wo sich in der Praxis gezeigt hat, dass nicht alle Menschen im Kontext von Behinderung ihre Rechte auch tatsächlich wahrnehmen können (vgl. Graumann 2012: 82). Bielefeldt (2012: 151) konstatiert infolgedessen, dass eine Bereitschaft vonnöten ist, die Menschenrechte immer wieder aus der Erfahrungsperspektive marginalisierter Gruppen kritisch zu reflektieren und allenfalls zu revidieren – nur so könne ernsthaft von menschenrechtlichem Universalismus gesprochen werden. Menschenrechte sind nie einfach gegeben, sondern müssen durch öffentlich ausgesprochene Unrechtserfahrungen immer wieder neu gewonnen werden.

3.2.1 Menschenwürde als Maxime der UNO-Behindertenrechtskonvention

«Menschenwürde» ist der zentrale Begriff der Menschenrechte und ist ein absoluter Wert (vgl. Wocken 2011: 55). Die Achtung der Menschenwürde findet in den Menschenrechten ihre historisch-konkrete institutionelle Gestalt. Die UNO-BRK geht über die Achtung hinaus und fordert, dass Menschenwürde konkret erfahrbar gemacht werden soll (vgl. Bielefeldt 2012: 153). «Die Menschenrechte sollen dazu beitragen, dass die Menschen ein ›Bewusstsein ihrer Würde‹ entwickeln und aufrechterhalten können.» (ebd.) In Artikel 24 zum Thema Bildung konkretisiert sich dieser Anspruch: «Ermöglichung, dass alle Beteiligten ein Gefühl der Würde entwickeln können» (Art. 24 Abs. 1 lit. a UNO-BRK). Die Möglichkeit zu haben, ein Bewusstsein der Würde zu entwickeln und aufrechterhalten zu können, ist Gegenstand der Gesellschaft. Dies verweist auf einen Umstand, der nach wie vor für viele Menschen im Kontext von Behinderung Realität ist – sie sind faktisch unsichtbar gemachte Minderheiten, die vom gesellschaftlichen Leben separiert und ausgesondert werden (vgl. Bielefeldt 2012: 153).

Wocken (2011: 55) verdichtet die Menschenrechte formal, indem er sie auf einen kleinstmöglichen Nenner konzentriert: auf die Einheit «Selbstbestimmung, Gleichberechtigung, Teilhabe». Die Menschenwürde sieht er als Summe der unteilbaren Menschenrechte an:

Menschenwürde = Selbstbestimmung + Gleichberechtigung + Teilhabe

3.2.2 Neuinterpretation und Konkretisierung der Allgemeinen Menschenrechte für die Lebenslage Behinderung und Beeinträchtigung

Bielefeldt (2012: 165) sowie Wocken (2011: 55) halten fest, dass die menschenrechtlichen Grundprinzipien der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte mit der UNO-BRK neu interpretiert werden und leiten dies aus der Geschichte der Menschenrechte her. In Art. 1 EMRK heisst es: «Alle Menschen sind frei und an Würde und Rechten gleich geboren. Sie sind mit Vernunft und Gewissen begabt und sollen einander im Geist der Brüderlichkeit begegnen.» Dies verweist auf die Trias «Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit» der Französischen Revolution (vgl. Bielefeldt 2012: 154, vgl. Wocken 2011: 52). «Freiheit» und «Gleichheit» verweisen in den Menschenrechten aufeinander. Sie bilden die egalitäre Komponente und manifestieren sich im Diskriminierungsverbot. «Brüderlichkeit» ist ein alter Begriff und aufgrund seiner androzentrischen Formulierung daher zwingend neu zu übersetzen: «Brüderlichkeit» ist so zu verstehen, dass Menschenrechte nur in gesellschaftlichen Bezügen und durch Zugehörigkeit gelebt werden können (vgl. Bielefeldt 2012: 154 f.). Wocken (2011: 54) übersetzt «Brüderlichkeit» mit «Geschwisterlichkeit»: «so sind alle Menschen allein aufgrund ihres Menschseins ›geborene‹ Mitglieder der ›Menschheitsfamilie‹». Es geht folglich um das Erfahren von Mitmenschlichkeit und Zugehörigkeit, was beides prägend ist für die persönliche Entwicklung (vgl. ebd.). Selbstachtung kann nur durch die Erfahrung von sozialer Achtung entstehen (vgl. Bielefeldt 2009: 5). Die Grundsätze finden sich in der UNO-BRK in Art. 3, Allgemeine Grundsätze:

- a) die Achtung der dem Menschen innewohnenden Würde, seiner individuellen Autonomie, einschliesslich der Freiheit, eigene Entscheidungen zu treffen, sowie seiner Unabhängigkeit;
- c) die volle und wirksame Teilhabe an der Gesellschaft und Einbeziehung in die Gesellschaft;
- e) die Chancengleichheit

Zu betonen ist, dass es sich hier nicht um Rechte handelt, die eine Gesellschaft nach Ermessen zugestehen kann – es geht um grundlegende Rechtspositionen (vgl. Bielefeldt 2009: 5).

Wocken (2011: 55) zeigt auf, wie die Ideale der Französischen Revolution in der UNO-BRK für Menschen im Kontext von Behinderung konkretisiert werden: Anstelle der Gleichheit tritt Gleichberechtigung, aus Freiheit wird Selbstbestimmung, und Teilhabe ersetzt die Geschwisterlichkeit. Aus diesen Prinzipien leitet er Handlungsfolgen für die Praxis ab: *Gleichstellung* aus der Gleichberechtigung, *Assistenz* aus der Selbstbestimmung und *Inklusion* aus der Teilhabe. Bielefeldt (2012: 155) hingegen leitet in seiner Arbeit Handlungsfolgen direkt aus den Idealen der Französischen Revolution ab: aus der Freiheit die *assistierte Autonomie*, aus der Gleichheit die *Barrierefreiheit* und aus der Geschwisterlichkeit die *gesellschaftliche Inklusion*.

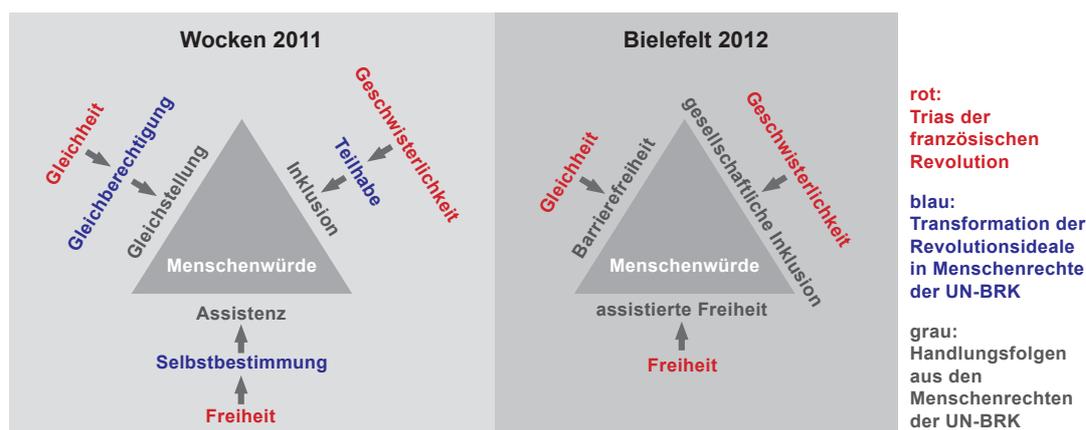


Abb. 4: Beziehung der Ideale der Französischen Revolution und der Grundprinzipien der UNO-BRK und die daraus hergeleiteten Handlungsfolgen. (Grafik: eigene verdichtete Darstellung, angelehnt an Wocken 2011: 55 f.).

Für die weitere Herausarbeitung der Wertsetzungen werden die Handlungsfolgen «assistierte Autonomie», «Gleichstellung» und «gesellschaftliche Inklusion» näher betrachtet, denn sie formulieren Aufträge an die sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen.

3.3 Handlungsleitende Konsequenzen aus der Neuinterpretation der menschenrechtlichen Grundprinzipien

Assistierte Autonomie, Gleichstellung und gesellschaftliche Inklusion werden nun erläutert und anschliessend deren zentralen normativen Wertsetzungen in Form einer tabellarischen Darstellung aufgelistet. Jeder identifizierten Wertsetzung werden jene Wesenselemente einer Organisation zugeordnet, in denen die Wertsetzung eine Relevanz besitzen dürfte. Darauf bezogen, ist es möglich, Fragen zu formulieren, um später ein Instrument für eine systematische Analyse der Organisationsmodelle zu bauen.

3.3.1 Assistierte Autonomie

Der Autonomiebegriff wird in den Disziplinen nach wie vor kontrovers diskutiert, und es haften ihm bis heute Vorwürfe von Neoliberalismus bis Sozialdarwinismus an. Die UNO-BRK erklärt hier unmissverständlich: Autonomie hat nichts mit der Autarkie eines selbstgenügsamen Individuums zu tun. «Autonomie» bedeutet selbstbestimmte Lebensführung, die in soziale Strukturen eingebettet sein muss, die unterstützend und fördernd wirken, ansonsten kann sie gar nicht gelingen. Gesellschaftliche Unterstützungsleistungen brauchen denn im Grunde auch alle Menschen (vgl. Bielefeldt 2012: 155). Selbstbestimmung wird folglich in der UNO-BRK als «soziale Kategorie» verstanden. Auch Theunissen/Plaute (1995: 54) definieren «Selbstbestimmung» mit Bezug auf Buber als «eigenverantwortliches Entscheiden und autonomes Handeln in der Beziehung zum Du». Mit Bezug auf Portmann resümieren sie weiter, dass personales Selbstsein auf ein dialogisches und gesellschaftliches Sein bezogen ist und benennen dies als «relative Autonomie». Jedoch dürfe auch dieser soziale Moment nicht verabsolutiert werden. Der Mensch besitzt ein originäres Interesse, die Kontrolle über seine eigenen Lebensumstände zu haben, und ein originäres Interesse an einem sinnerfüllten und glücklichen Leben. Wichtig ist hier die anthropologische Erkenntnis, so Theunissen/Plaute (ebd.: 55 f.), dass ein sinnerfülltes und glückliches Leben nicht der Ratio oder den Gesetzen des Funktionalen untersteht, sondern dem ästhetischen Erleben und Erfahren. «Selbstdarstellung» als ästhetisches «Spiel» bekommt so einen Eigenwert und bedeutet «Selbstverwirklichung».

Graumann (2011a: 292) begründet in ihrer Arbeit «Assistierte Freiheit» moralphilosophisch schlüssig, dass die Forderungen der UNO-BRK als gut begründete Konkretisierung und Präzisierung der Allgemeinen Menschenrechte bezüglich der besonderen Bedürfnisse und der Lebenslage von Menschen im Kontext von Behinderung zu verstehen sind. Dies schliesst alle Menschen ein, auch solche mit starken Entwicklungsbeeinträchtigungen und komplexen Mehrfachbeeinträchtigungen. Sie plädiert dafür, dass soziale und medizinische Lebenshilfe als strikt verpflichtend anzusehen sind. Ebenso zeigt sie auf, dass die Gewährleistung der Menschenrechte für Menschen mit besonderem Unterstützungsbedarf erfordert, weitreichender ins Privat- und Familienleben hineinzuwirken als bisher. Paternalistische bzw. maternalistische Bevormundung ist dabei allerdings strikt verboten. Assistierte Autonomie ist das spezifische Recht von Menschen im Kontext von Behinderung, ihren besonderen Bedürfnissen und Lebenssituationen entsprechend, Unterstützungsleistungen zu erhalten, die es ihnen ermöglichen und garantieren, die allgemeinen Menschenrechte gleichberechtigt wahrzunehmen. Um ihre Autonomie und Freiheit wahrzunehmen, brauchen sie in ihrer Lebenslage in einer differenzierten Gesellschaft angemessene Unterstützung – Assistenz. Assistenzleistung hat dabei immer unter dem Prinzip der Selbstbestimmung zu erfolgen; sie ist der Massstab sinnvoller Unterstützungsleistung (vgl. Bielefeldt 2012: 156). Das heisst, Professionelle sind dazu angehalten, die Unterstützungsleistung an der Autonomie der auf Unterstützung ange-

wiesenen Person zu messen; dabei ist Befähigung die wichtigste Handlungsmaxime. Selbstbestimmung und Empowerment gehören folglich integral zum Verständnis von assistierter Autonomie. Assistenz zu leisten, bedeutet, Hilfe in dem Ausmass anzubieten, dass die Assistenz entgegennehmende Person ihre Angelegenheiten mit grösstmöglicher Selbstständigkeit in ihrem Sinne erledigen kann. Die agogische Haltung ist «Zutrauen», um somit Selbstlernen und Selbsterkenntnis zu ermöglichen (vgl. Akkaya et al. 2016: 83 f.). Ziel ist dabei eine möglichst kompetente Teilhabe in möglichst normalisierten Lebensbereichen (vgl. Oberholzer/Klemenz/Widmer/Oberholzer/Fleisch/Hauser 2014: 20).

3.3.1.1 Erklärung des Vorgehens: Transformation der normativen Wertsetzungen der handlungsleitenden Konsequenz «assistierte Autonomie» für das Ziel Selbstbestimmung in Analysefragen

Nachfolgend werden die wichtigsten normativen Wertsetzungen der assistierten Autonomie aufgelistet, Spalte a). Diese Wertsetzungen können nicht eins zu eins in den Organisationsmodellen gesucht werden, denn sie beziehen sich auf die Würde des Menschen in seinem ganzen Lebenszusammenhang. Damit eine Transformation auf das System Organisation als Ort der Vergesellschaftung der Fachkräfte möglich wird (vgl. Dewey 1989) und die Organisationsmodelle systematisch analysiert werden können, wird in Spalte b) gefragt, in welchen Wesenselementen einer Organisation die Wertsetzungen Relevanz besitzen könnten. Danach werden in Spalte c) die normativen Wertsetzungen in Fragen transformiert, die als Analyse-Instrument für die Organisationsmodelle dienen. Ein Beispiel, um die Transformation zu verdeutlichen:

Normative Wertsetzung: «Kontrolle über die eigenen Lebensumstände haben» (a)

Diese normative Wertsetzung widerspiegelt sich in einer Organisation potenziell in folgenden Wesenselementen (b):

2 Policy, Strategie, Programme: Die Art, wie Unternehmens- und Personalpolitik betrieben wird, bestimmt z.B. mit, ob Mitarbeitende das Gefühl haben, die Kontrolle über ihre Lebensumstände zu haben.

3 Struktur der Aufbauorganisation: Aufbauprinzip und Führungshierarchie wirken sich auf den Grad von Entscheidungskompetenz der einzelnen Mitarbeitenden aus.

4 Menschen, Gruppen, Klima: Der Führungsstil (Mitverantwortung, Einbezug) kann Einfluss darauf ausüben, ob Mitarbeitende das Gefühl haben, die Kontrolle über ihre Arbeitsbedingungen zu haben.

5 Einzelfunktionen, Organe: Hier geht es um Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung als Inhalte der einzelnen Funktionen innerhalb einer Organisation. Es geht folglich um die Definition der Entscheidungskompetenzen. Entscheidungskompetenzen zu besitzen, hat potenziell einen starken Einfluss auf das eigene Kontrollerleben.

Sind die Wesenselemente identifiziert, werden konkrete Fragen (c) für die Analyse formuliert.

Abb. 5: Beispiel für die Transformation der Wertsetzungen der UNO-BRK auf die Ebene der Organisation
(eigene Darstellung)

3.3.1.2 Transformation der Wertsetzungen für das Ziel Selbstbestimmung in Analysefragen

UNO-BRK	Das System Organisation als Ort der Vergesellschaftung	
a) Normative Wertsetzungen zur Autonomie	b) Wesenselemente des Trigon-Modells	c) Analysefragen an das Organisationsmodell
Kontrolle über die eigenen Lebensumstände besitzen	→ 2 Policy, Strategie, Programme 3 Struktur der Aufbauorganisation 4 Menschen, Gruppen, Klima 5 Einzelfunktionen, Organe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie ist die Entscheidungsmacht verteilt? Fördert das Organisationsmodell den Einbezug aller Mitarbeitenden in strategische Entscheide? ▪ Wie gross ist der Unterschied des Autonomiegrades einer Hierarchiestufe zu der nächsthöheren? Wie gross von der untersten zur obersten? ▪ Können sich potenziell Führungsstile ausbilden, die auf Vertrauen setzen statt auf Kontrolle? ▪ Wie stark können sich formelle und informelle Machtpotenziale ausbilden? ▪ Wie viel Autonomie haben Mitarbeitende in Entscheidungsprozessen in ihren Kompetenzbereichen? Wie vielfältig sind die Kompetenzbereiche?
Sinnerfüllung	→ 1 Identität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inwieweit können Mitarbeitende die Ziele der Organisation mitdefinieren und an deren Messung und Erreichung nachvollziehbar beteiligt sein? ▪ Inwieweit werden Philosophie und Grundwerte thematisiert?
Selbstverwirklichung	→ 5 Einzelfunktionen, Organe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ermöglicht das Organisationsmodell, persönliche Fähigkeiten und Interessen in die Organisation einzubringen?
Selbstlernen und Selbst-erkenntnis ermöglichen	→ 2 Policy, Strategie, Programme 3 Struktur und Aufbauorganisation 4 Menschen, Gruppen, Klima	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gibt es Anzeichen für die Förderung einer positiven Fehlerkultur? ▪ Inwieweit hat Lernen einen Stellenwert? ▪ Ist eine Feedback-Kultur¹ verankert? ▪ Inwieweit besteht die Möglichkeit, Funktionen und Rollen zu wechseln? ▪ Wie wirkt sich das Organisationsmodell potenziell auf die Einstellung der Mitarbeitenden zu Fehlern aus (Fehlerkultur)?
Haltung des Zutrauens/ Befähigen, selbst zu tun	→ 4 Menschen, Gruppen, Klima	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gibt es Anzeichen der Förderung von Werten des Zutrauens und Ausprobierens?
Grösstmögliche Selbstständigkeit und Selbstbestimmung	→ 5 Einzelfunktionen, Organe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie selbstverantwortlich und autonom können Mitarbeitende ihre Aufgaben und Funktionen in Bezug auf den Auftrag der Organisation erfüllen?

Abb. 6: Analysefragen zum Ziel Selbstbestimmung (eigene Darstellung)

¹ Feedback-Kultur, verstanden als von der Organisation verarbeitete Informationen über den Vergleich eines Istzustandes mit dem Sollzustand, der ausgerichtet ist auf die Ziele der Organisation (vgl. Bungard 2018: 9). Und als Feedback-Kultur auf der individuellen Ebene der Mitarbeitenden, unterschieden in arbeitsbezogene und interpersonelle Rückmeldungen (vgl. ebd.: 14 f.).

3.3.2 Gleichstellung

«Gleichstellung» bedeutet im Sinne der UNO-BRK, dass Menschen mit ungleichen, unzureichenden oder nicht passenden Bewältigungskompetenzen ausgleichende Unterstützung bekommen. Dies sind Massnahmen von unterschiedlichen relativen Bevorteilungen, um Chancengleichheit herzustellen. Gleichstellung wird insbesondere mit zwei Methoden realisiert: mit der Herstellung von Barrierefreiheit und in Form von Nachteilsausgleichen (vgl. Wocken 2011: 56). Ungleichbehandlung ist für Menschen im Kontext von Behinderung täglich gegenwärtig. Sie manifestiert sich in strukturellen Diskriminierungen, die keineswegs immer böswillig sind. Im Gegenteil: Diskriminierung geschieht oft verdeckt in Form kollektiver Gewohnheiten, unreflektierter Vorannahmen, stereotyper sprachlicher Wendungen, etablierter Selektionsstrukturen im Bildungssystem, der Funktionsweise des öffentlichen Verkehrs, den Strukturen des Arbeitsmarktes oder durch die Gestaltung von Gebäuden (vgl. Bielefeldt 2012: 157).

Durch die Verpflichtung der UNO-BRK, Barrierefreiheit zu schaffen, geschieht nun eine zunehmende Sensibilisierung der Gesellschaft auf strukturelle Formen von Diskriminierung. Bielefeldt (ebd.) stellt aber wohl zu Recht fest, dass dies ein gesellschaftlicher Prozess der Selbstaufklärung ist, der wohl nie abgeschlossen sein wird.

Menschen mit Beeinträchtigungen erleben, nebst oben genannten Barrieren, oft weitere Isolierung, wenn Nicht-Beeinträchtigte den Kontakt zu ihnen meiden. Rommelspacher (1999: 14) begründet dies mit innerpsychischen und normativen Konflikten, die bei Menschen ohne Beeinträchtigung bei Begegnungen mit Menschen mit Beeinträchtigungen (in der Regel unbewusst) hervorgerufen werden können. Menschen ohne Beeinträchtigung erleben innerpsychische Konflikte, wenn sie in solchen Begegnungen gegenüber der eigenen «Normalität» und «Unbeschädigtheit» Irritation und Ängste erleben, was Abwehr hervorrufen kann. Auf der normativen Ebene können Konflikte entstehen, weil in der Begegnung bewusst oder unbewusst negative Assoziationen geweckt werden. Der eigene Selbstanspruch ist jedoch, tolerant, menschlich und respektvoll zu sein. Dieser Widerspruch endet oft in verkrampftem oder übertrieben freundlichem Verhalten. Eine weitere Form der Abwehr ist Paternalismus, was sich in Bemitleidung zeigt und darin, dass Menschen im Kontext von Behinderung nicht als vollwertiges Gegenüber ernst genommen werden. Diese Entwertung ist ebenfalls Mittel zur Distanzierung, weil das Gegenüber so nicht mehr genügend bedeutungsvoll ist, um die inneren Konflikte zu aktivieren. «In der Rolle des Helfenden kann man sich selbst seiner sicher sein.» (ebd.: 15) Graumann (2012: 81) resümiert, dass Menschen im Kontext von Behinderung besonders vom Fachpersonal, das sie begleitet, paternalistische Verhaltensweisen erleben.

Die Positive Valenz für eine Werteorientierung, die Gleichstellung anstatt Fürsorge und Kategorisierung hervorbringt, ist Gleichwertigkeit. Konkret in einfacher Sprache kann das heissen: Obwohl du anders bist, bist du gleich wertvoll und hast deine eigene Würde. Du bist Du, und ich nehme dich als Du wahr und ernst. Begegnungen sind folglich von Achtung und

wechselseitiger Wertschätzung geprägt. Verschiedenheit wird als Bereicherung und dem Menschsein als zugehörig gesehen, und es wird bei aller Unterschiedlichkeit anerkannt, dass alle die gleichen Rechte habe (vgl. Wocken 2011: 57 f.).

3.3.2.1 Transformation der Wertsetzungen für das Ziel Gleichberechtigung in Analysefragen

UNO-BRK	Das System Organisation als Ort der Vergesellschaftung	
Normative Wertsetzungen zur Gleichstellung	7 Wesenselemente des Trigon-Modells	Analysefragen an das Organisationsmodell
Gegenseitige Achtung	→ 1 Identität 4 Menschen, Gruppen, Klima	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inwieweit werden Werte gegenseitiger Achtung benannt, die durch das Organisationsmodell zu Grundwerten der Organisation werden? ▪ Wie wird Zusammenarbeit im Hinblick auf gegenseitige Achtung organisiert?
Wechselseitige Wertschätzung	→ 1 Identität 3 Struktur der Aufbauorganisation 4 Menschen, Gruppen, Klima	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inwieweit werden Werte wechselseitiger Wertschätzung benannt, die durch das Organisationsmodell zu Grundwerten der Organisation werden? ▪ Tragen die Aufbauprinzipien zu wechselseitiger Wertschätzung bei? Wird dies als Ziel der Organisationsstruktur benannt? ▪ Inwieweit könnten sich Führungsstile bilden, die wechselseitige Wertschätzung kultivieren?
Verschiedenheit als Bereicherung	→ 1 Identität 2 Policy, Strategie, Programme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inwieweit wird der Mensch als individuelle Persönlichkeit gesehen, was sich potenziell auf die Grundwerte der Organisation niederschlagen wird? ▪ Wird eine Unternehmenspolitik der Vielfalt gefördert?
Gleichbehandlung	→ 3 Struktur der Aufbauorganisation 5 Einzelfunktionen, Organe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inwieweit wird Chancengleichheit benannt? ▪ Inwieweit sind Leitungsfunktionen, Aufgaben und Verantwortungsbereiche fix an Personen und eine Qualifikation gebunden? Inwieweit bestehen Möglichkeiten der Rollenflexibilität und Chancen, persönliche Interessen und Fähigkeiten zu verfolgen?
Prozesse der Selbstaufklärung	→ 1 Identität 2 Policy, Strategie, Programme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sind Reflexionsprozesse über die organisationalen Grundwerte vorgesehen? ▪ Ist eine Wirkungsmessung der Struktur der Aufbauorganisation im Hinblick auf deren Ziele und Folgen implementiert?

Abb. 7: Analysefragen zum Ziel Gleichberechtigung (eigene Darstellung)

3.3.3 Gesellschaftliche Inklusion

Der Begriff «Inklusion» durchzieht die UNO-BRK wie ein roter Faden. Allerdings ist er in der deutschen Version als «Integration» bzw. mit «integrativ» übersetzt, was von Behindertenverbänden und der Fachwelt kritisiert wird, da diese ungenaue Übersetzung das kritische Veränderungspotenzial zu verwässern droht. «Inklusion» meint mehr, als in den bestehenden

gesellschaftlichen Strukturen Zugänge für Menschen mit Beeinträchtigungen zu eröffnen. Sie sollen in allen gesellschaftlichen Belangen von Anfang an selbstverständlich mitgedacht werden. Ihre Rechte sollen selbstverständlich legitimiert sein (vgl. Bielefeldt 2012: 158). Das heisst z.B., dass öffentliche Gebäude und Verkehrsmittel selbstverständlich rollstuhlgängig sind, dass deutschsprachige Kinovorstellungen konsequent deutsch untertitelt sind, sodass Menschen mit einer Hörbeeinträchtigung sie barrierefrei besuchen können, dass Kinder, Jugendliche wie Erwachsene mit Entwicklungsbeeinträchtigungen an regulären Bildungsangeboten teilnehmen können usw. Dies macht deutlich, dass die UNO-BRK weit über die gängige Integrationspolitik hinausweist. Ziel der UNO-BRK ist es, dass Betroffene uneingeschränkte Teilhabe an der Gesellschaft haben und dauerhaft ein verstärktes Zugehörigkeitsgefühl entwickeln können (UNO-BRK, Präambel lit. m). Wocken (2011: 57) übersetzt «Inklusion» treffend: «Inklusion ist Teilhabe im Vollzug, Teilhabe in Aktion.» Sind Inklusion und Zugehörigkeitsgefühl Ziele, so sind Selbstbestimmungsrechte und Würde der betroffenen Menschen immer Ausgangspunkte jeglichen Denkens (vgl. Bielefeldt 2012: 158). Um Inklusion zu erreichen, ist in der Gesellschaft und ihren Subsystemen ein grundlegender Wandel nötig: Inklusion fordert auch eine klare Haltung der Fachkräfte. Es geht um ein Empowerment der konkret betroffenen Menschen (vgl. Bielefeldt 2009: 11 f.). Dieser Auftrag ist in der UNO-BRK, Artikel 24 lit. c zum Lebensbereich Bildung konkretisiert: «Menschen mit Behinderungen zur wirklichen Teilhabe an einer freien Gesellschaft zu befähigen». «Inklusion» bedeutet Recht auf Selbstbestimmung und Recht auf Gleichheit (vgl. Wocken 2010: 220). Um den Begriff «Inklusion» nochmals zu schärfen, wird an dieser Stelle das Paradigma Partizipation beleuchtet.

Partizipation: Wirkliche Teilhabe drückt sich in Partizipation aus. Partizipatives Handeln verlangt die Kompetenz, bewusst zu entscheiden bzw. auf eine Entscheidung zu verzichten, und die Kompetenz, die Folgen daraus abschätzen zu können. Volle Partizipation bedingt zudem, dass die Verantwortung über Entscheidungen im Wirkungsbereich derjenigen liegt, die partizipieren. Für wahrhaftige Partizipation muss folglich erstens der Wille für Selbstverantwortung vorhanden sein sowie das Wissen über die Folgen einer partizipativen Entscheidung – zweitens muss der Wille der Beteiligten eine Entscheidungsdifferenz erzeugen (vgl. Oser/Biedermann 2007: 19 f.). Partizipation an Entscheidungsprozessen muss dabei weit gefasst werden. Nun stellt sich evtl. die Frage, inwieweit Menschen, insbesondere mit schweren Mehrfachbeeinträchtigungen über Kompetenzen für eine volle Partizipation verfügen. Hier ist die Form der Begleitung entscheidend. Die Aufgabe ist, Menschen in ihrer Selbstverantwortung zu stützen, ihnen die nötigen Informationen zu geben, sie beim Lernen zu unterstützen und ihnen beim Üben zu helfen. Da, wo Menschen etwas nicht selbst ausführen können, wird stellvertretend gehandelt (vgl. Walther 2016: 87). Die Verantwortung liegt aber weiterhin bei der Person. Menschen lenken sich selbst, indem sie folgende Dinge tun: Wollen (Motive haben), Verantwortung für sich übernehmen und zu den Folgen des eigenen Handelns stehen sowie sich selbst als

Person annehmen und Verantwortung für sich übernehmen (vgl. ebd.: 77). All dies sind ich-nahe Tätigkeiten, die zum Kern einer Person gehören. Menschen in diesen Tätigkeiten zu hindern, verletzt diesen Kern, daher ist der Komplex Selbstverantwortung respektvoll zu behandeln. Ferner kann eine Person ihre Selbstverantwortungsfähigkeit nur entwickeln, wenn sie diese auch praktizieren kann (vgl. ebd.: 80). Hilfe soll daher (nur) dann angeboten werden, wenn danach gefragt wird. Fragen ist hier im weiteren Sinne zu verstehen und muss nicht ausschliesslich verbal sein. Die Selbstverantwortung darf nur eingeschränkt werden, wenn es sich um Nothilfe oder Notwehr handelt (vgl. ebd.: 82). Dieser kurze Exkurs zeigt auf, dass Entwicklungsbeeinträchtigung kein Personenmerkmal ist, sondern ein Dienstleistungsbedarf (vgl. ebd.: 67), zu dem oben genannte Aufgaben gehören. Bei Partizipation geht es um Wahlmöglichkeiten im Alltag bis hin zur politischen Mitbestimmung (vgl. Kulig/Theunissen 2016: 115).

3.3.3.1 Transformation der Wertsetzungen für das Ziel Teilhabe in Analysefragen

UNO-BRK	Das System Organisation als Ort der Vergesellschaftung	
Normative Wertsetzungen zu Inklusion/Partizipation	7 Wesenselemente des Trigon-Modells	Fragen an das Organisationsmodell
Empowerment/Bildung Partizipation	→ 2 Policy, Strategie, Programme	▪ Inwieweit ist Weiterbildung im Organisationsmodell implementiert?
Verantwortlichkeit über das eigene Handeln	→ 2 Policy, Strategie, Programme 3 Struktur der Aufbauorganisation 5 Einzelfunktionen, Organe	▪ Wie werden die Risiken eines Entscheids geteilt? ▪ Wird die Haftung von Risiken geteilt? ▪ Wer hat allfällige negative Konsequenzen zu tragen?
Kompetenzen erwerben bzw. besitzen	→ 4 Menschen, Gruppen, Klima	▪ Inwieweit wird Kompetenzerweiterung als Ziel berücksichtigt?
Zugang zu Informationen	→ 3 Struktur der Aufbauorganisation	▪ Wie ist der Informationsfluss geregelt? Werden alle Mitarbeitenden, unabhängig von allfälligen Hierarchiestufen, eingebunden?
Zugehörigkeitsgefühl	→ 1 Identität 4 Menschen, Gruppen, Klima	▪ Wie beeinflusst das Organisationsmodell das Ausmass und die Qualität der Identifikation der Mitarbeitenden mit Zweck und Zielen der Organisation?
Legitimation durch Rechte	→ 3 Struktur der Aufbauorganisation 5 Einzelfunktionen, Organe	▪ Wie verhält es sich mit der Transparenz über Funktionen und Aufgaben? Wie offiziell sind Berechtigungen?
Möglichkeit, eigene oder neue Ideen zu verfolgen und auszuprobieren	→ 2 Policy, Strategie, Programme 3 Struktur der Aufbauorganisation 5 Einzelfunktionen, Organe	▪ Inwieweit ist es Mitarbeitenden, unabhängig von ihrer Position, möglich, neue Ideen einzubringen und Innovationen zu fördern?

Abb. 8: Analysefragen zum Ziel Teilhabe (eigene Darstellung)

4 Organisationen im Kontext von Behinderung und Entwicklungsbeeinträchtigung

Nachdem die Wertsetzungen der UNO-BRK herausgearbeitet wurden, werden in diesem Kapitel die Begriffe «Organisation» und «Institution» verortet und voneinander abgegrenzt. Darauf folgt eine Erläuterung, was soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen auszeichnet. Abschliessend wird die Angebotslandschaft der Schweiz im Kontext von Behinderung skizziert und die stationären und teilstationären Angebote einem kritischen Blick unterworfen.

4.1 Organisation und Institution – eine Abgrenzung

Die beiden Begriffe «Organisation» und «Institution» werden im Kontext von Behinderung und Entwicklungsbeeinträchtigung sowohl in der Praxis wie auch in der Theorie oft unhinterfragt verwendet (vgl. Beck/Greving 2011: 31). Daher folgt hier eine Abgrenzung der zwei Begriffe.

4.1.1 Institution

«Institution» ist eng mit «Sinnhaftigkeit» verbunden. Der Begriff bezeichnet eine Sinneinheit habitualisierter Formen des Handelns. Sinn und Rechtfertigung dieser sozialen Interaktionen entspringen der jeweiligen Kultur, und ihre Beachtung wahren über lange Zeit, was der betreffenden Gesellschaft Sicherheit vermittelt (vgl. Gukenbiehl 2016: 174). Institutionen sind in Gesellschaften allgegenwärtig. Sie konstituieren sich durch menschliches Handeln, und sie wirken zugleich als strukturelle Gegebenheit auf das menschliche Handeln zurück. Das Verhältnis von Individuum, Gemeinschaft und Gesellschaft und somit von Macht und Herrschaft ist eng mit Institutionen verwoben, denn Macht und Herrschaft müssen anerkannt, legitimiert und durchgesetzt werden, wobei die Legitimation durch soziale Sinngebung und die Bewertungen von Interessen entsteht. Institutionen können informell kulturelle und soziale Wirklichkeitsdimensionen strukturieren, oder sie beinhalten formelle Regelungen wie Verfassungen, Gesetzgebungen oder Verträge (Beck/Greving 2011: 42 f.). Sie leben nur, wenn sie von Menschen in Denken, Empfinden, Sprechen und Handeln miteinbezogen werden und so zur Grundlage ihrer geregelten Kooperationsprozesse werden (vgl. Gukenbiehl 2016: 177). «Institution» bezeichnet auch die Art und Weise, wie in einer Gesellschaft mit Krankheit, Behinderung und Not umgegangen wird.

Soziale Einrichtungen verdeutlichen, wie stark Organisationen auch institutionell eingebettet sind. Bilden sich in einer Gesellschaft anerkannte und relativ dauerhafte aufeinander bezogene Sinneinheiten heraus, wie z.B. mit Behinderung umgegangen wird, liegt «Institutionalisierung» vor. Sobald aber eine kollektive Handlungsfähigkeit gefordert ist und die Aufgabe gestellt wird, Entscheidungen zu treffen, um Interessen durchzusetzen, geschieht eine zweckrationale Umformung Richtung «Organisation» (vgl. Beck/Greving 2011: 34). Beck/Greving (ebd.: 36) konstatieren, dass Institutionen im Theoriegebäude Parsons klar verortet werden können; handelt es sich um eine Institution, bilden sich Rollen auf der Ebene der direkten Interaktion aus, handelt es sich um eine Organisation, haben Rollen eine rationale Struktur und

Funktion, und das soziale System ist auf ein Ziel ausgerichtet. Institutionen determinieren beide Ebenen und sind den Organisationen übergeordnet.

4.1.2 Organisation

Im wissenschaftlichen Verständnis sind Organisationen eine besondere Form eines sozialen Gebildes (vgl. Kühl 2011: 13), das sich mit der Entstehung der modernen Gesellschaft entwickelt hat. Erst mit ihrer Entstehung wurde es immer mehr zur Norm, dass Mitgliedschaft wählbar wurde. Zugehörigkeit wird seither nicht mehr, wie in der vormodernen Zeit, via Geburt geregelt. In der modernen Gesellschaft sind Individuen auch nicht mehr als ganze Personen in soziale Ordnungsformen inkludiert, sondern haben verschiedene Rollen inne und sind jeweils nicht mit all ihren Rollenbezügen in eine Organisation integriert (vgl. ebd.: 15 f.). Systemtheoretisch beschreibt Luhmann (2006: 59) Organisationen als soziale Systeme, die aus Kommunikation bestehen. «Kommunikation» beschreibt er als autopoietische Operation, «die rekursiv auf sich selbst zurückgreift und vorgreift und dadurch soziale Systeme erzeugt» (ebd.). «Autopoiesis», «Selbstreferenz» und «operative Schliessung» sind wesentliche Begriffe der Systemtheorie. Verkürzt gesagt, bedeutet dies, dass selbstreferenzielle Systeme nicht durch Wesensannahmen bestimmt, sondern als Systeme betrachtet werden, die sich selbst erzeugen und sich durch eine selbst hervorgebrachte Differenz von ihrer Umwelt unterscheiden und abgrenzen. Jedes soziale System reproduziert dabei nicht nur sich selbst, sondern immer auch Gesellschaft (vgl. ebd.: 45 f.). Systeme bilden sich also aus, indem Kommunikation Differenz produziert und reproduziert. Durch die produzierte Differenz von sich zur Umwelt grenzen sie sich ab und behaupten sich so als Einheit. Die Art von Kommunikation, die Organisationen entstehen lässt, ist die Kommunikation von Entscheidungen, auf deren Basis das System operativ geschlossen wird (vgl. ebd.: 63). Die wesentlichen Entscheidungen dieser operativen Schliessung beziehen sich bei Organisationen auf *Programme*, *Personal* und die *Organisation der Kommunikationsmöglichkeiten* (vgl. Luhmann 2017: 190). Kühl (2011) und Zängl (2015) beschreiben die drei zentralen Merkmale von Organisationen mit Bezug auf Luhmann mit Mitgliedschaft (Personal), Zweck/Ziel (Programme) und Hierarchie (Organisation der Kommunikationsmöglichkeiten).

- *Mitgliedschaft*: Organisationen können über die Mitgliedschaft bestimmen. Sie entscheidet, wer dazugehört und wer nicht. Mitglieder können wiederum entscheiden, die Organisation zu verlassen, Nicht-Mitglieder sich für eine Zugehörigkeit bewerben. Eine Mitgliedschaft ist an Bedingungen geknüpft – jede Organisation hat ihre Regeln und definiert ihre Grenzen; werden diese nicht befolgt, besteht das Risiko eines Ausschlusses (vgl. Kühl 2011: 18).
- *Zweckbestimmung*: sie spielt in Organisationen eine zentrale Rolle. Organisationen erfüllen eine bestimmte Funktion und sind Mittel zur Zielerreichung (vgl. ebd.: 19, vgl. Zängl 2015: 95).

- *Hierarchie*: Organisationen sind weitestgehend hierarchische Systeme, worüber Kühl (2011: 19 f.) seine Verwunderung äussert, da Hierarchien in der Gesellschaft an Bedeutung verlieren. Mittels Hierarchie strukturieren Organisationen die Rangordnung unter den Mitarbeitenden und regeln die Zuständigkeiten der Aufgabenrealisierung (vgl. Zängl 2015: 95).

4.2 Die soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisation

Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen gehören einem spezifischen Typus von Organisation an und haben daher eine ganz bestimmte soziale Realität. Sie zeichnen sich durch folgende Merkmale aus

- Ziele der Dienstleistungen haben zwei Dimensionen, die Klatetzki (2010: 9) mit Bezug auf Offe und Olk wie folgt definiert: die Gewährleistung und (Wieder-)Herstellung des Wohlergehens der Klientel und das Wohlergehen der Gemeinschaft. Die Soziale Arbeit beschreibt dieses Spannungsfeld mit der doppelten Loyalitätsverpflichtung (vgl. Hochuli Freund/Stotz 2015: 52). Dienstleistungen sind einerseits Hilfeleistungen für die Klientel, andererseits haben sie immer eine Kontrollfunktion, die dem Interesse des Gemeinwohls dient.
- Aufgaben sozialer personenbezogener Dienstleistungsorganisationen sind die Bildung, Sozialisierung, Therapie, Rehabilitation und Pflege von Individuen (vgl. Klatetzki 2010: 9). Das Erschliessen von Ressourcen und Zugängen sei hier als weiterer Auftrag erwähnt. In der UNO-BRK ist festgehalten: «die volle und wirksame Teilhabe an der Gesellschaft und Einbeziehung in die Gesellschaft» (Art. 3, lit. c) und «die Zugänglichkeit» (Art. 3, lit. f).
- Sie haben es mit Subjekten zu tun, woraus sich ein eigener Typus der Problemstellung ergibt (vgl. Klatetzki 2010: 10). Hasenfeld (2010) hat zu dieser Problemstellung die besonderen Merkmale herausgearbeitet, die deutlich Bezug zu den Strukturmerkmalen professionellen Handelns aufweisen (vgl. Hochuli Freund/Stotz 2015: 47 ff.). In sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen sind Menschen das zu bearbeitende *Rohmaterial* [im Original ausgezeichnet] des Arbeitsprozesses (vgl. Hasenfeld 2010: 11). Wenn es um Menschen geht, geht es immer auch um die Achtung und den Erhalt von deren Würde. Hasenfeld (ebd.: 12) definiert infolgedessen die Arbeit in sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen als Moralarbeit. Jede Intervention, die eine Organisation tätigt, ist verbunden mit Wertsetzungen und daraus folgenden Konsequenzen, die das Leben des betroffenen Menschen sowie dessen soziales Beziehungssystem beeinflussen. Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen sind weiter nicht frei, ihre Mittel zu wählen, und ebenso wenig sind sie frei in ihrer Zieldefinition. Die moralischen Werte werden wesentlich durch die gesellschaftliche Umwelt determiniert (vgl. Klatetzki 2010: 11). Aufgrund dessen ist eine ethische Reflexion zwingend, ansonsten können Ziele nicht legitimiert werden.
- Technologien, die im fachlichen Handeln mit Menschen eingesetzt werden, sind weitestgehend unbestimmt (vgl. ebd.). Die Soziale Arbeit spricht von einem typischen Struktur-

merkmal ihrer Profession: dem strukturellen Technologiedefizit (vgl. Hochuli Freund/Stotz 2015: 53 ff.). Es fehlen klare Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, da Menschen selbstreferenziell und in ihrem Wesen höchst variabel sind und unter Beeinflussung unbekannt vieler interner sowie externer Faktoren stehen. Die Effektivität von Interventionen nachzuweisen, ist deshalb hochkomplex (vgl. Klatetzki 2010: 13 f.).

- Sie besitzen oft eine Zieldivergenz, die infolge der Pluralität von gesellschaftlichen Werten entstehen kann. Innerhalb wie ausserhalb der Organisation können unterschiedliche Werthaltungen existieren, die zur Folge haben, dass Ziele unterschiedlich gewichtet werden und ein einheitliches Verständnis und ein Konsens über die Zielsetzung nicht selbstverständlich sind. Der Einfluss der Umwelt sozialer personenbezogener Dienstleistungsorganisationen ist mächtig, turbulent und widersprüchlich, und ihre Umwelt ist ständig im Wandel, sodass soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen ständig Anpassungsleistung vollbringen müssen (vgl. ebd.: 15).
- Klient*innen sind immer Koproduzent*innen der Leistung. Der Status Klient*in kann dabei ebenso freiwillig wie unfreiwillig sein (vgl. ebd.: 8). Fachkräfte sind folglich darauf angewiesen, ihr Produkt in der direkten Zusammenarbeit mit ihrer Klientel herzustellen, wozu eine mehr oder weniger persönliche und vertrauensvolle Arbeitsbeziehung die Voraussetzung ist (vgl. von Spiegel 2013: 34). Dieser Umstand bedingt, dass der Inhalt dieser Interaktionen überwacht werden müsste, um sicherzustellen, dass die Ziele der Organisation umgesetzt werden und dass der Klientel kein Schaden zugeführt wird. Interaktionen lassen sich jedoch aus zwei Gründen nicht überwachen. Zum einen sind sie prozesshaft und nicht programmierbar, sodass verbindliche, kontrollierbare Handlungsanleitungen nicht realisierbar sind. Zum anderen würde eine direkte Kontrolle der Interaktion das Interaktionsgeschehen verfälschen und (ein potenziell bestehendes) Vertrauen aushöhlen. Um die Qualität der Interaktionen sicherzustellen, werden (wenn möglich) professionelle Fachkräfte beschäftigt, deren professionsethische Gebundenheit und Ausbildung die Qualität der wenig sichtbaren Interaktionen und die Ziele der Organisation gewährleisten sollen (vgl. Klatetzki 2010: 16 f.).
- Infolge der oben genannten Gründe ist es für diesen Organisationstyp schwierig, Effektivität messbar zu machen. Um die Konsequenzen des Handelns zu messen und zu evaluieren, werden daher oft extrinsische Masse verwendet (eingesetzte Mittel, Effizienz, subjektive Einschätzung). All dies liefert jedoch keine eindeutigen Ergebnisse, wie effektiv soziale Dienstleistungen sind. Dadurch wird dieser Organisationstypus anfällig für Kritik, da seine Gültigkeit und Zuverlässigkeit in Zweifel gezogen werden kann. Zudem wird meist von den finanziellen Leistungsträgern vorgegeben, was gemessen werden soll und was als erfolgreich gilt (vgl. ebd.: 18).

Klatetzki (ebd.) konstatiert, «dass dieser Organisationstyp in seinem Handeln und (sic!) Strukturen komplex, konfliktbeladen, mehrdeutig und daher relativ schwer zu verstehen ist».

Nachdem die besonderen Merkmale der sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen kurz skizziert wurden, wird im nächsten Teil ein kurzer Überblick gegeben über die sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen im Kontext von Behinderung und Entwicklungsbeeinträchtigung in der Schweiz und deren Besonderheiten.

4.2.1 Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen im Kontext von Behinderung und Beeinträchtigung in der Schweiz

2010 gab es in der Schweiz 551 Organisationen mit dem Auftrag, Menschen im Kontext von Behinderung zu betreuen (Erwachsene und Minderjährige) und ihnen einen Wohnplatz anzubieten. Es lebten zu dieser Zeit rund 25 400 Personen in einer solchen spezialisierten sozialen Dienstleistungsorganisation (vgl. BSF Aktuell 2012: 1). 59,8% von ihnen hatten eine kognitive Beeinträchtigung, 20,6% eine psychische Beeinträchtigung, 8,7% eine körperliche Beeinträchtigung und 2,2% eine Beeinträchtigung der Sinnesorgane – die restlichen Prozente verteilten sich auf Menschen mit Suchterkrankung(en), Eingliederungsproblemen und anderem (vgl. ebd.: 2 f.). Der nationale Branchenverband INSOS Schweiz, der die Interessen der Organisationen vertritt, die Dienstleistungen im Kontext Behinderung und Entwicklungsbeeinträchtigung anbieten, hatte 2017 rund 790 Mitgliedorganisationen, die zusammen rund 62 000 Plätze für Wohnen, Arbeit, Tagesstruktur, Integrationsmassnahmen und berufliche Massnahmen anbieten (vgl. INSOS Schweiz 2017: 8). Der 7. Monitor des Stellenmarktes im Sozialwesen Schweiz zeigt auf, welche Qualifizierungsanforderungen in diesen Arbeitsbereichen im Jahr 2017 auf dem Stellenmarkt gefragt waren. Verglichen mit allen anderen Feldern der Sozialen Arbeit, hat das Arbeitsfeld im Kontext von Behinderung und Entwicklungsbeeinträchtigung die tiefsten Qualifizierungsanforderungen an das Fachpersonal. Über 50% der ausgeschriebenen Stellen verlangten eine berufliche Grundbildung, 5% forderten einen Hochschulabschluss, weniger als 25% der Stellenausschreibungen richteten sich an Fachkräfte mit einer höheren Berufsbildung (vgl. Madörin/Amstutz/Beringer/Zängli 2018: 9). Das lässt die Schlussfolgerung zu, dass soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen im Kontext von Behinderung und Entwicklungsbeeinträchtigung wenig professionelles Personal beschäftigen, obwohl die oben benannten Strukturmerkmale für diese genauso gelten und die Umwelt dieser Organisationen infolge der Ratifizierung der UNO-BRK hochdynamisch ist.

Ein weiterer wichtiger Player in der Schweiz ist der Dachverband Inclusion Handicap (IH) Schweiz. Er vereint 25 Organisationen, die sich gemeinsam für eine inklusive Gesellschaft einsetzen. Sie vertreten rund 1,6 Millionen Menschen im Kontext von Behinderung in der Schweiz (vgl. IH 2017: 5). Inclusion Handicap moniert im Schattenbericht zum Stand der Umsetzung der UNO-BRK in der Schweiz, dass das Konzept der Inklusion weder auf den staatlichen Ebenen, noch bei Organisationen im Kontext von Behinderung und Entwicklungsbeeinträchtigung systematisch aufgenommen und umgesetzt wurde (vgl. IH 2017: 9). Der

Schattenbericht stellt mit Rekurs auf Art. 8 – Bewusstseinsbildung – und Art. 19 – Selbstbestimmung der UNO-BRK – fest, dass soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen (im Schattenbericht als «Institutionen» bezeichnet) im Kontext von Behinderung und Entwicklungsbeeinträchtigung z.T. nach wie vor regelmässig von einem fürsorgerischen Ansatz bzw. einem medizinischen Modell statt einem menschenrechtsbasierten Verständnis von Behinderung geprägt sind (vgl. IH 2017: 31), sich ihre Leistungen nicht nach den Vorgaben der UNO-BRK ausrichten und entsprechend Menschen mit Entwicklungsbeeinträchtigungen kaum bis gar nicht in ihre Planung miteinbeziehen (vgl. ebd.: 84 f.). Der Schattenbericht verweist an dieser Stelle auf eine Studie von Oberholzer et al. von 2014. Oberholzer et al. (2014: 209) haben die Teilhabesituationen von Menschen mit Entwicklungsbeeinträchtigungen im Wohnbereich in ausgewählten Organisationen im Kontext von Behinderung und Entwicklungsbeeinträchtigung im Kanton Aargau wissenschaftlich untersucht. Das Fazit der Studie zeigt, dass in den Organisationen wenig nachhaltige Bestrebungen festgestellt werden können, um vorhandene Benachteiligungen und verwehrte Zugangschancen zu ausserorganisationalen Teilhabemöglichkeiten zu beheben und abzubauen. Besonders die Teilnahme und Teilhabe am politischen, öffentlichen sowie kulturellen Leben werden nach wie vor vernachlässigt und sind für Organisationen und ihre Fachkräfte wenig bedeutungsvoll. Das Leben von Menschen mit Entwicklungsbeeinträchtigungen, die im organisationalen Kontext wohnen, findet immer noch vorwiegend in Sonderwelten statt (vgl. ebd.: 85 f.). Dies mag erstaunen, da die UNO-BRK seit 5 Jahren in der Schweiz und seit 13 Jahren international in Kraft ist und eine klare normative Setzung vorgibt.

Im nächsten Kapitel wird eine mögliche Antwort darauf gegeben, warum die Umsetzung der UNO-BRK in der Schweiz nicht weiter fortgeschritten ist, und eine kritische Analyse dazu präsentiert. Oberholzer (2015) vertritt die These, dass Organisationen mit teilstationären und stationären Angeboten im Kontext von Behinderung und Entwicklungsbeeinträchtigung derart stark einem Sinnsystem entsprechen, dass er von «institutionellen Praxen» spricht.

4.2.2 Kritische Analyse von Dienstleistungsorganisationen im Kontext von Behinderung und Entwicklungsbeeinträchtigung

Oberholzer (2015: 359) konstatiert, dass es sich bei sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen im Kontext von Behinderung und Entwicklungsbeeinträchtigung, die stationäre und teilstationäre Angebote bereitstellen, oft nur auf den ersten Blick um Organisationen handle, die klar definierte Ziele und Wirkungen im Blickfeld haben. In Wahrheit handle es sich um institutionelle Praxen, die als Sinnsystem zu begreifen seien.

«Anders als Organisationen, die sich über ihre Entscheidungen und Entscheidungsfolgen definieren, sind Institutionen sogenannte Sinnsysteme, die sich gerade nicht über Entscheidungen reproduzieren, sondern über bedeutungsvolle Inhalte und Traditionen.» (ebd.)

Wie oben dargelegt, scheint der Bedarf, die professionelle Praxis weiterzuentwickeln, riesig zu sein, dieser Systemtyp zeigt sich aber als entwicklungsresistent (vgl. ebd.: 358). Oberholzer (ebd.: 358 ff.) sieht die Gründe dafür in der Institutions- und Versorgungslogik, in der Art, wie Entscheidungen getroffen werden, und darin, dass Leitbilder und Methoden eine Zielorientierung lediglich vortäuschen und keine geeigneten Qualitätssysteme Anwendung finden, die die Wirkungen der Angebotspraxis messbar machen würden. Mit Bezug auf Luckmann beschreibt er, dass sich eine Institutionslogik da zeige, wo sich Sinnsysteme aus sich selbst heraus entwickeln und eigene lebensweltliche Strukturen bilden. Es entsteht eine Selbstbestätigungskultur, in der das zählt, was für die bestehende Praxis Sinn ergibt; diese eigene institutionelle Wirklichkeit weiss sich dann auch gegenüber anderen Wirklichkeiten abzugrenzen. Mit Bezug auf Japp konstatiert Oberholzer weiter (ebd.: 360), dass institutionelle Praxen eine eigentliche Parallelwelt ausbilden mit eigenen Moral- und Normvorstellungen. Zielsetzungen wie die Förderung der UNO-BRK nach normalisierten Lebensumständen und voller und wirksamer Teilhabe in der Gesellschaft werden zwar aufgenommen, aber sofort wieder relativiert, wenn sie nicht an die institutionelle Logik anschliessen. «Die Kultur, die sich immer wieder neu herstellt, steht über den Wirkungen, die diese Kultur erzeugt» (ebd.); das Lernen an Zielen und Wirkungen bleibt irrelevant.

Oberholzer (ebd.: 366) schlägt kombinierte, qualitätsorientierte und kooperative Vorgehensweisen vor, die eine Praxisentwicklung in institutionell gewachsenen Praxen ermöglichen. Hier wird eine andere Perspektive als Erweiterung verfolgt. Masterstudierende der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz konnten in einer kleinen qualitativen Studie einen Zusammenhang von organisationalen Rahmenbedingungen sozialer personenbezogener Dienstleistungsorganisationen und deren Kultur ausmachen, die wiederum auf die Professionellen und ihr Handeln einwirkt (vgl. Brechbühler/Müller/Scheuber/Staniszewski 2017: 51 ff.). Organisationsstrukturen lassen sich anhand von Organisationsmodellen beschreiben bzw. werden durch ein Organisationsmodell in einer Organisation bestimmte Strukturen der Aufbau- sowie Ablauforganisation (vgl. Zängl 2015) verankert – diese wiederum bilden die organisationalen Rahmenbedingungen. Im nächsten Kapitel werden daher zwei Organisationsmodelle auf ihr Passungsverhältnis zu den Forderungen und Wertsetzungen der UNO-BRK untersucht.

5 Organisationsmodelle

In diesem Kapitel werden das Bürokratiemodell und die Soziokratische Kreisorganisationsmethode (SKM) vorgestellt, was der Analyse in Kapitel 6 als Grundlage dient.

5.1 Das Bürokratiemodell von Max Weber

Max Weber hat in seinem zentralen Werk «Wirtschaft und Gesellschaft», 1922 erschienen, seine Analyse zum gesellschaftlichen Phänomen der Bürokratie vorgestellt (vgl. Wolf 2013:

60). Er ist ausserordentlich bedeutend für die Sozialwissenschaften, sein Werk ist konstitutiv für ein fundamentales Konzept der Soziologie (vgl. ebd.: 61). Weber (1972: 1) definiert Soziologie als «eine Wissenschaft, welche soziales Handeln deutend verstehen und dadurch in seinem Ablauf und seinen Wirkungen ursächlich erklären will». Er legt ferner die Grundlage für das Verständnis moderner Organisationsformen (vgl. Klatetzki/Nokielski 2010: 25). Weber hatte ein gesellschaftstheoretisches Interesse an der Entwicklung, Ausbreitung und gesellschaftsprägenden Dominanz der Zweckrationalität (vgl. ebd.: 30). Sein Theorieansatz erreichte es, «die Zusammenhänge zwischen den Ebenen <Organisation und Person> sowie <Organisation und Gesellschaft> materialreich und konkret an historischen Prozessen darzustellen und theoretisch zu durchdringen» (ebd.: 26). In dieser Hinsicht ist er auch heute noch vorbildlich (vgl. ebd.).

5.1.1 Webers Rationalitätsverständnis

Der Prozess der Rationalisierung war ein zentrales Interesse Webers, und er sah sie in der modernen Gesellschaft zunehmend voranschreiten (vgl. Kieser 2014: 46). Er selbst konzipiert eine rationalistische Methode der verstehenden Soziologie und betont, dass Rationalität nur der methodischen Zweckmässigkeit diene (vgl. Weber 1972: 3). Weber hat es möglich gemacht, auf der Grundlage von Generalisierungen und systematischen Vergleichen Erkenntnisse über gesellschaftliche Phänomene wie Institutionen, Regierungsformen, soziale Bewegungen und Formen des Wirtschaftens zu gewinnen (vgl. Bonazzi 2008: 160 f.); er untersucht gesellschaftliche Phänomene wissenschaftlich – also zweckrational. Dies hat er ermöglicht, indem er Idealtypen des sozialen Handelns gebildet hat: Er unterscheidet zweckrationales, wertrationales, affektuelles und traditionelles Handeln (vgl. Weber 1972: 12) und grenzt das zweckrationale Handeln von den anderen ab (vgl. Klatetzki/Nokielski 2010: 29).

«Zweckrational handelt, wer sein Handeln nach Zweck, Mittel und Nebenfolgen orientiert und dabei sowohl Mittel gegen die Zwecke, wie die Zwecke gegen die Nebenfolgen, wie endlich auch die verschiedenen möglichen Zwecke gegeneinander rational abwägt: also jedenfalls weder affektiv (und insbesondere nicht emotional), noch traditional handelt. Die Entscheidung zwischen konkurrierenden und kollidierenden Zwecken und Folgen kann dabei ihrerseits wertrational orientiert sein: dann ist das Handeln nur in seinen Mitteln zweckrational.» (Weber 1972: 13)

Zweck- und Wertrationalität unterscheiden sich also grundsätzlich, sind aber rational und werden klar zu nicht rationalen Handlungen (traditional und affektiv) abgegrenzt. Mit diesem Begriffssystem hat Weber Typen von Handlungszusammenhängen herausgearbeitet, die zusammen mit seiner Herrschaftssoziologie die Grundlage bilden, um sich mit dem Problem der Rationalität von Organisationen auseinanderzusetzen (vgl. Klatetzki/Nokielski 2010: 29 f.) – Weber spricht allerdings nie von «Organisation» im heutigen organisationssoziologischen Verständnis, obwohl er sich eingehend mit kapitalistischen Betrieben, staatlichen Verwaltungen und Vereinen auseinandergesetzt hat – er verwendet den Begriff des «Verbandes» (vgl. ebd.: 25).

Wie am Beispiel der Typenbildung des sozialen Handelns zu sehen ist, stellt die Bildung von Idealtypen die Grundlage einer soziologischen Kasuistik für Weber dar (1972: 10). Einen Idealtypus zu bilden, heisst, relevante Realitäten des Handelns zu identifizieren und diese in ihrer Eindeutigkeit zu steigern, bis sie Abstraktheit erlangen. Die Begriffsbildung erstrebt in der gesteigerten Eindeutigkeit eine in sich konsequente Einheit möglichst vollständiger Sinnadäquanz. Ein Idealtypus ist daher in der konkreten Realität des Historischen relativ inhaltsleer (vgl. ebd.: 9 ff.). Methodisch dient der Idealtypus dazu, Verbindungen herzustellen, Vergleiche zu ziehen und einzelne Phänomene wertneutral zu beurteilen (vgl. Bonazzi: 2008: 164).

Webers gesellschaftsgeschichtliche Studien zur Rationalität sind in eine Metaphysik der Kämpfe, der Macht und der Auslese eingebunden. Für ihn sind der Rationalisierungsprozess, mit den Eckpfeilern Berechenbarkeit und Beherrschbarkeit (vgl. Klatetzki/Nokielski 2010: 29), und der Siegeszug der Zweck-Mittel-Rationalität in der modernen Gesellschaft zwangsläufig (vgl. ebd.: 31). Mit Bezug auf Bogner legen Klatetzki/Nokielski (ebd.: 32) dar, dass bei Weber der Kampf eine Beziehung ist, bei der es darum geht, absichtsvoll eigene Machtchancen zu realisieren. Konkurrenz ist dabei die friedliche Form von Kampf (vgl. Weber 1972: 20). Die gesellschaftliche Rationalisierung beinhaltet immer auch Konkurrenzbedingungen, daher bilden sich bei gesellschaftlichen Rationalisierungsprozessen nicht nur rationale Handlungsorientierungen und setzen sich durch – es erfolgt ebenso eine Institutionalisierung von Wettbewerbsordnungen (vgl. Klatetzki/Nokielski 2010: 32).

Webers Idealtypus formaler Rationalität in der Gesellschaft ist das System des Kapitalismus, in dem sich Markt und kapitalistischer Betrieb bedingen und deren Bindeglied die Geldrechnung ist. Damit das System funktioniert, muss das Geldwesen rational geordnet sein, und es bedingt auch, dass Staat und Rechtssystem ebenso rational funktionieren wie der Markt und der kapitalistische Betrieb, sprich: Alles muss berechnen- und kalkulierbar sein (vgl. ebd.: 36 f.). Dies setzt gesellschaftliche Stabilität voraus, und diese wird durch Herrschaft erzeugt.

5.1.2 Webers Idealtypen der Herrschaft

Herrschaft definiert Weber (1972: 122) als die Chance «für spezifische (oder: für alle) Befehle bei einer angebbaren Gruppe von Menschen Gehorsam zu finden». Weiter betont er, dass Herrschaft nicht mit jeder Chance von Macht und Einfluss gleichzusetzen sei (vgl. ebd.). Klatetzki/Nokielski (2010: 38) merken dazu an, dass dies insbesondere für Machtbeziehungen gilt, die von reiner Gewalt geprägt sind. Zu echten Herrschaftsverhältnissen gehört, dass Untergebene ein Minimum an Interesse aufweisen, gehorchen zu wollen. Dieses Interesse kann durch Sitte, rein affektiv, durch materielle Interessen oder wertrational hervorgebracht sein. All diese Motive gewähren jedoch keine stabile Grundlage. Verlässlich wird ein Herrschaftsverhältnis erst durch den Legitimitätsglauben (vgl. Weber 1972: 122). Auf der Grundlage der Legitimitätsgeltung kristallisiert Weber wiederum drei Idealtypen heraus. Die drei reinen Typen legitimer

Herrschaft sind: 1) Die legale Herrschaft – sie hat rationalen Charakter, ihre Legitimität beruht auf dem Glauben an gesetzte Ordnungen und an ein Anweisungsrecht, auf dessen Grundlagen die Ausübung der Herrschaft beruht. 2) Die traditionale Herrschaft – sie hat traditionellen Charakter und basiert auf dem Alltagsglauben, dass Traditionen heilig sind; dies bildet ihre Legitimität. 3) Die charismatische Herrschaft – sie hat charismatischen Charakter, ihre Legitimität bildet sich durch die ausseralltägliche Hingabe an die Heiligkeit, Heldenhaftigkeit oder Vorbildlichkeit einer Person und der durch sie geschaffenen Ordnung (vgl. ebd.: 124).

Die reinste Form legaler Herrschaft hat einen bürokratischen Verwaltungsstab (vgl. ebd.: 126). In diesem werden zweckrationale Handlungszusammenhänge von je individuell Handelnden aufeinander abgestimmt, sodass Zweckrationalität ihre höchste Wirksamkeit erreicht (vgl. Klatetzki/Nokielski 2010: 34). Im Idealtypus Bürokratie trifft also, zusammengefasst gesagt, eine rationale Herrschaftsform auf zweckrationale Handlungszusammenhänge, und sie, das heisst Erstere, ist nach Weber in ihrer vollen Ausprägung an Effizienz und technischer Überlegenheit nicht zu übertreffen. Dies wird an folgendem Zitat deutlich:

«Ein voll entwickelter bürokratischer Mechanismus verhält sich [...] wie eine Maschine zu den nicht mechanischen Arten der Gütererzeugung. Präzision, Schnelligkeit, Eindeutigkeit, Aktenkundigkeit, Kontinuirlichkeit, Diskretion, Einheitlichkeit, straffe Unterordnung, Ersparnisse an Reibungen, sachlichen und persönlichen Kosten sind bei streng bürokratischer, speziell: monokratischer Verwaltung durch geschulte Einzelbeamte [...] auf das Optimum gesteigert.» (Weber 1972: 562)

Bürokratische Herrschaft subsumiert Normen, oder sie wägt zwischen Zwecken und Mitteln ab (vgl. ebd.: 565).

5.1.3 Webers Idealtyp der Bürokratie

Weber konstruiert den Idealtyp der Bürokratie unter Einbezug von Material aus seiner Zeit, insbesondere indem er sich mit den Strukturen der preussischen Verwaltung auseinandersetzt (vgl. Klatetzki/Nokielski 2010: 40). Die konstitutiven Merkmale der Bürokratie sind:

Ein regelgebundener Amtsbetrieb

Das Ausführen von Aufgaben, inklusive Entscheidungen treffen, beruht auf der Grundlage abstrakter Regeln und Verfahrensweisen. Diese sind genereller Art, abstrakt gefasst, zeitstabil, relativ vollständig und von Beamten erlernbar. Sie garantieren, dass der Amtsbetrieb standardisiert, formalisiert und kontinuierlich abläuft (vgl. Wolf 2013: 66 f.). Der Einzelbeamte gehorcht nur sachlichen Amtspflichten und ist frei von persönlichen Intensionen (vgl. Weber 1972: 126). Die Regeln gelten ebenso für die bzw. den Vorgesetzte*n: Auch sie gehorchen der unpersönlichen Ordnung, an der sich ihre Anordnungen orientieren (vgl. ebd.: 125).

Klare Kompetenz und Arbeitsverteilung

Kompetenzen und Arbeitsverteilung sind klar gefasst und mit Pflichten versehen sowie mit all-fälliger Befehlsgewalt inklusive klarer Weisung, wann und unter welchen Voraussetzungen all-fällige Sanktionen eingesetzt werden dürfen, um diese durchzusetzen (vgl. ebd.). Die Verteilung der Kompetenzen ist personenunabhängig in Form von Vorschriften geregelt (vgl. Wolf 2013: 69). Obere Instanzen sind nicht befugt, die Geschäfte der Untergeordneten an sich zu ziehen (vgl. Weber 1972: 552).

Die Amtshierarchie

Eine feste Autoritätshierarchie ist typisch für die Bürokratie (vgl. Wolf 2013: 69). Dies gilt für die Verwaltung wie für private Grossbetriebe (vgl. Weber 1972: 551 f.). Die Instanzen sind in einem klar und fest geordneten System der Unter- und Überordnung geregelt. Die Untergebenen stehen unter der Aufsicht der oberen Autoritäten. Im reinsten Idealtyp herrscht Monokratie, der Verwaltungsstab besteht aus Einzelbeamten (vgl. ebd.: 126), jede untergeordnete Arbeitskraft hat eine vorgesetzte Person. Zwingend einzuhalten sind der Instanzenzug sowie der Dienstweg. Der Instanzenzug ist die Staffelung von Weisungs- und Kontrollbefugnissen, die von oben über alle Instanzen nach unten laufen müssen. Der Dienstweg ist die umgekehrte Staffelung: Informationen, die von unten kommen, müssen über alle Instanzen nach oben gelangen. Die Untergebenen haben dabei Gehorsams- und Berichtspflichten (vgl. Wolf 2013: 69). Die Untergeordneten können aber auch an die Oberinstanz appellieren (vgl. Weber 1972: 551), das heisst Berufung oder Beschwerde einlegen (vgl. Wolf 2013: 69). Die Kommunikation in der Bürokratie ist, zusammenfassend gesagt, streng geregelt.

Die Aktenmässigkeit

Im Minimum müssen Vorerörterungen, Anträge und abschliessende Entscheide, Verfügungen und Anordnungen schriftlich festgehalten sein. «Akten und kontinuierlicher Betrieb durch Beamte zusammen ergeben das Bureau.» (Weber 1972: 126) Die Aktenführung ermöglicht die interne und externe Kontrollierbarkeit des betrieblichen Handelns – die Kommunikation der Beamten läuft ebenfalls weitgehend über Schriftlichkeit (vgl. Wolf 2013: 69). Die schriftliche Objektivierung und Konservierung von Informationen dient allem voran dazu, Machtvermittlung, die immer in Form von Kommunikationsprozessen stattfindet, kontrollierbar und legalisierbar zu machen. Verschriftlichte Gesetze, Verordnungen und Erlasse bilden einen Orientierungsrahmen einer auf Dauer eingestellten Erwartbarkeit, an dessen Legalität alle Beteiligten gebunden sind – unabhängig von ihrer Hierarchiestufe (vgl. Klatetzki/Nokielski 2010: 42).

Volle Trennung der Beamten von den sachlichen Verwaltungs- und Beschaffungsmitteln

Es gilt die volle Trennung von Amts- bzw. Betriebskapital und Privatvermögen (vgl. Weber 1972: 126).

Trennung von Amt und Person

Ein Amt dient der Sicherung der rein sachlichen, normgebundenen Arbeit (vgl. ebd.). Vom Amt kann nicht privat Besitz ergriffen werden; es soll eine klare Trennung von Privatsphäre und dienstlicher Sphäre sowie von Privat- und Dienstkorrespondenz herrschen (vgl. Wolf 2013: 70).

Weiter sind die Beamten

- *kraft Kontrakts angestellt*, also auf Basis eines Arbeitsvertrags (vgl. Weber 1972: 126, vgl. Wolf 2013: 70). Die Anstellung erfolgt auf dem Prinzip der freien Auslese aufgrund beglaubigter *Fachqualifikation*. Beamte werden nicht gewählt, sondern von einer übergeordneten Instanz angestellt. Würden Beamte gewählt, wären sie nicht mehr frei und unabhängig, also nicht mehr neutral (vgl. Weber 1972: 126 f., vgl. Wolf 2013: 70).
- *hauptberuflich beschäftigt* (vgl. Weber 1972: 127).
- *normalerweise lebenslanglich angestellt*. Dies soll die streng sachliche, von persönlichen Rücksichten freie Arbeitsleistung garantieren (vgl. ebd.: 555).

Alle diese Merkmale sollen gewährleisten, dass Beamte keine Beziehungen zu einer anderen Person eingehen, sondern nur dem sachlichen unpersönlichen Zweck verpflichtet sind (vgl. ebd.: 553).

- *entgolten mit festen Gehältern* und einer Alterssicherung durch Pension. Der fixe Lohn wird in Form von Geld entrichtet; er bemisst sich nach der Art der Funktion (Rang) und allenfalls nach Dienstjahren. In der Bürokratie ist leistungs- oder qualitätsbezogene Lohnbemessung prinzipiell untersagt (vgl. ebd.: 129, 555, vgl. Wolf 2013: 71).
- *fachlich eingehend geschult*. Das moderne Beamtentum zeichnet sich durch hochqualifizierte Fachkräfte aus (vgl. Weber 1972: 831).
- *durchläuft eine fixierte Karrierelaufbahn*. Beförderung ist nach objektiven Kriterien geregelt wie Dienstalter und Lebensalter – es kann allenfalls auch Kompetenz mitberücksichtigt werden (vgl. ebd.: 556). Die kalkulierbaren Karrierechancen dienen dem Zweck, soziale Spannungen infolge von Aufstiegs- und Durchsetzungskämpfen zu neutralisieren (vgl. Klatetzki/Nokielski 2010: 43).
- *einer strengen einheitlichen Amtsdizziplin und Kontrolle unterworfen* (vgl. Weber 1972: 127). Beamte haben Amtstreuepflicht, Anweisungen werden bedingungslos ausgeführt, ohne Rücksicht auf die persönliche Einstellung (vgl. Wolf 2013: 72).

Hiermit ist der Idealtyp der Bürokratie bzw. das Bürokratiemodell in seinen wichtigsten Merkmalen dargestellt. Weber (1972: 127 f.) hat sich für seine Analyse zwar der Verwaltung des preussischen Staates bedient, betont aber an mehreren Stellen, dass das Bürokratiemodell ebenso für private Unternehmen gelte. Er stellt fest: «Die ganz grossen modernen kapitalistischen Unternehmungen sind selbst normalerweise unerreichte Muster straffer bürokratischer Organisation.» (ebd.: 562) Den kapitalistischen Betrieb und die staatliche Verwaltung unter-

scheidet zweifellos, dass Ersterer auf Rechenhaftigkeit getrimmt ist (Zweck-Mittel-Relation, Rationalität der Handlungen wird eindeutig kalkulierbar) und Letztere über Schriftlichkeit kontrolliert wird. Der gemeinsame Nenner für Weber ist aber deren Beherrschbarkeit mittels Rationalisierung von Handlungszusammenhängen (vgl. Klatetzki/Nokielski 2010: 47).

Was nun aber kaum gelingt, ist, das bürokratische Rationalitätsverständnis auf soziale personenbezogene Dienstleistungsangebote zu übertragen. In diesem Organisationstyp gibt es kein formalisiertes Wenn-dann-Schema (vgl. ebd.). Durch das typische Technologiedefizit scheint es unmöglich, standardisierte Arbeitsabläufe zu installieren, in denen nur nach Regeln entschieden wird. «Ein unbürokratisches Reagieren auf situativ auftretende, unbestimmte und je individuelle Problemlagen verträgt sich schlecht mit einem an Gehorsam und Weisung orientiertem (sic!) Handeln.» (ebd.: 48) Unter Rekurs auf Parson und Waters nehmen sich Klatetzki/Nokielski (ebd.: 46 ff.) dieses Problems an und machen deutlich, welche Bedeutung das Bürokratiemodell für soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen hat.

5.1.4 Das Bürokratiemodell und soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen

Klatetzki/Nokielski (ebd.: 48 f.) heben hervor, dass Parson – einer der Übersetzer von Webers Werk «Wirtschaft und Gesellschaft» – in einer zweiseitigen Fussnote eine folgenreiche Bemerkung gemacht hat: Er hielt fest, dass Weber eine Form der Autorität ausser Acht gelassen habe, die sich parallel zur Bürokratisierung entwickelt hatte. Parson wies auf die akademischen Berufe der Profession hin. Klatetzki/Nokielski (ebd.) konstatieren, dass Parson auf den professionellen Komplex hinweist, weil er die Bedeutsamkeit der Rationalität der Wissenschaft für die Bearbeitung von Problemen in der modernen Gesellschaft erkannte. Professionelle zeichnen sich durch ein spezifisches Expertenwissen aus; sie sind in der Lage, wissenschaftliches Wissen für die Problembearbeitung zu nutzen. Auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse erstellen sie Analysen und formulieren wertebasierte Zielsetzungen, die sie aufgrund ihres Könnens auch erreichen. Professionelle sind zuständig für Probleme, die für das Individuum sowie die Gesellschaft bedeutsam sind und zu deren Bearbeitung die Fähigkeit nötig ist, wissenschaftliches Denken und Wissen eigenständig zu nutzen und situativ auf den Fall anzuwenden. Da sie folglich interaktionssensible, individuell passende Lösungsansätze entwickeln müssen, wird ihnen eine grössere Autonomie zugestanden als anderen Berufen (vgl. Heiner 2010: 160 f.). Diese Autonomie zeigt sich vor allem in ihrer Entscheidungsmacht, die hierarchieunabhängig ist. Professionelle verstehen sich als Gruppe von Gleichen und entscheiden nach dem Prinzip der Kollegialität. Die kollegiale Organisationsform hat eine egalitäre Struktur, und die Mitglieder verfügen über ähnliche Kompetenzen: Entscheide müssen ausgehandelt werden. Dieser Umstand steht in starkem Kontrast zur bürokratischen, streng hierarchischen Organisations- und regelgebundenen Entscheidungsform (vgl. Klatetzki/Nokielski 2010: 50). Weber (1972: 562) hat das Kollegialitätsprinzip zwar erwähnt, dies jedoch nur fragmen-

tarisch, und er hat es gänzlich unterlassen, eine idealtypische Konstruktion dieser Organisationsform zu entwerfen (Klatetzki/Nokielski 2010: 50 f.). Mit Bezug auf Waters, der einen Idealtyp der kollegialen Organisationsform gebildet hat, fassen Klatetzki/Nokielski (ebd.: 51) zusammen, dass eine kollegiale Organisation dann gegeben ist, «wenn eine Gruppe von Experten, die sich in unterschiedlichen Wissensbereichen spezialisiert haben, sich als Gleiche anerkennen und ihre bindenden Entscheidungen auf Konsens beruhen».

Bedeutsam ist nun, dass Klatetzki/Nokielski (ebd.: 53 f.) mit Bezug auf Waters drei Kategorien kollegialer Organisationen auffächern, die in unterschiedlichem Ausmass und in unterschiedlicher Art kollegiale und bürokratische Strukturen kombinieren. Diese sind

- *die ausschliesslich kollegiale Organisation:* Sie besteht charakteristisch aus wenigen Mitgliedern, die interne Koordination erfolgt durch Konsensfindung mittels Face-to-Face-Interaktionen. Administrative Aufgaben werden von Professionellen als zusätzliche Aufgabe übernommen. Diesen Typ zeichnet aus, dass auch der externe Kontakt zur Klientel nicht bürokratisch, sondern im Setting kollegialer Struktur organisiert wird.
- *die vorherrschend kollegiale Organisation:* Zu diesem Typ gehören grosse, komplexe Organisationen. Den operativen Kern bilden die professionellen Fachkräfte, die intern in kollegialen Gremien Entscheidungen treffen. Die Administration und die externen Beziehungen zur Klientel sind dagegen in bürokratischen Strukturen geregelt, diese sind der professionellen Arbeit unterstellt.
- *die intermediäre kollegiale Organisation:* Dies sind relativ grosse, komplexe Organisationen in denen Professionelle einem hierarchisch-administrativen Rahmen untergeordnet sind. Kollegiale Einheiten sind in ein bürokratisches System inkorporiert. Die Autonomie der Professionellen ist relativ gering, ihre professionell und kollegial zustande gekommenen Entscheidungen haben meist das Gewicht einer Information oder Beratung.

In sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen koexistieren also die kollegiale und die bürokratische Organisationsform. Klatetzki/Nokielski (ebd.: 54) resümieren zudem, dass sie denn auch einige Gemeinsamkeiten haben wie die Betonung der technisch und normativen Kompetenz sowie die damit verbundene Rationalität und Zielerreichung. Ferner sind beide durch Karriere und Daueranstellung charakterisiert. Der Unterschied liegt in der Autoritätsstruktur, die bei der kollegialen Organisationsform auf Gleichheit, Konsens und Autonomie beruht, Entscheidungen werden kollektiv vollzogen und sind moralisch bindend. Darin sah Weber (1972: 562) die Überlegenheit der Bürokratie. Er beschreibt die kollegiale Form als instabil, wenn auch als gründlicher (vgl. ebd.: 163). Weber (ebd.: 164) moniert aber vor allem, dass die Kollegialität schnelle, präzise und eindeutige Entscheidungen hemme. Deshalb hielt er sie auch für historisch relativ unbedeutend (vgl. Klatetzki/Nokielski 2010: 54). Klatetzki/Nokielski (ebd.: 55) fassen zusammen, dass gerade soziale personenbezogene Dienstleistungs-

organisationen Beispiele dafür sind, dass die kollegiale Organisation nicht vollständig durch die Bürokratie verdrängt worden ist, sie aber konfliktreich nebeneinander koexistieren. Da sich bürokratische Strukturen besonders für das Management von Ressourcen eignen, haben grosse Organisationen für die Handhabung und Verteilung ihrer Ressourcen bürokratische Verwaltungsstrukturen. Und genau hier kann eine Überformung stattfinden. Die Verwaltung hat Verfügungsgewalt über die Ressourcen, was professionelle Entscheidungen markant treffen kann – nämlich immer dann, wenn sie zusätzliche Ressourcen erfordern. So kann die Bürokratie kollegial getroffene professionelle Entscheide beschneiden, modifizieren oder behindern.

5.1.4.1 Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen im Neoliberalismus

Die Kombination von professioneller und bürokratischer Organisation ist nach Klatetzki/Nokielski (ebd.: 56) das paradigmatische Modell der sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen einer wohlfahrtsstaatlichen Politik, die über ausreichend fiskalische Mittel verfügt. Mit dem Aufkommen einer markt- und anbieterorientierten Wirtschaftspolitik, dem Neoliberalismus, wurde der Bürokratie und der kollegialen Organisation mangelnde Effizienz und Effektivität vorgeworfen. Professionelle Fachkräfte werden zusehends genötigt, ökonomisch zu denken und zu handeln. «Moderne» soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen haben heute Fachpersonal anderer Art. Sie verfügen über ein Top-Management, das auf die Führung von Organisationen spezialisiert ist. Das Top-Management kontrolliert die Verwendung der Ressourcen mithilfe von Zielvereinbarungen, wo festgehalten ist, welche Leistungen die professionellen Abteilungen in einer vorgegebenen Zeit zu erbringen haben. Den Professionellen wird insofern Rechnung getragen, als sie autonom entscheiden können, durch welchen Ressourcen-Einsatz sie die Ziele erreichen wollen, die sie (in unterschiedlichem Ausmass) mitbestimmt haben. Der Grad der Zielerreichung wird mithilfe (möglichst einfach) messbarer Daten gemessen, wobei eine Output-Orientierung üblich ist. Die Evaluation der Ergebnisse ersetzt die kollegiale Selbstkontrolle bzw. die Überprüfung der Regelkonformität. Ebenfalls ist die strategische Ausrichtung an der Spitze der Organisation verankert, sie kreiert und artikuliert die Vision, Mission und Unternehmenskultur, hält klare Vorgaben der anzustrebenden Resultate für die professionellen Abteilungen fest, entwickelt das Monitoring und die Evaluation und zeichnet für deren Umsetzung verantwortlich. Selbstbestimmte Handlungsräume der professionellen Einheiten werden über Zielvorgaben reguliert und von den Professionellen wiederum über die vorgegebene strategische Ausrichtung in einen effizienz-sichernden Zusammenhang gebracht (vgl. ebd.: 58). Zusätzlich mit dem Einzug befristeter Arbeitsverhältnisse sind die typischen Charakteristika der Dauerbeschäftigung und der geregelten Karriere-verläufe der bürokratischen und professionellen Organisation obsolet geworden. Mit Bezug auf Bröckling und Groenemeyer/Rosenhauer halten Klatetzki/Nokielski (ebd.) fest, die Zeichen wiesen darauf hin, dass neoliberale Werte darauf abzielten, den profes-

sionellen Habitus durch ein kalkulierendes, unternehmerisches Selbst ersetzen zu wollen. Abschliessend ziehen sie das Fazit mit Blick auf die Etablierung der neuen Kontrollformen, dass «Organisationen sich unter Druck ‹genötigt› sehen, sich auf ein eng gefasstes Verständnis von Zweck-Mittel-Rationalität zurückzuziehen. Genau dies war aber auch das Argument Max Webers» (ebd.).

Werden zu diesen Ausführungen die Erkenntnisse zu Organisationen im Kontext von Behinderung und Entwicklungsbeeinträchtigung aus Kapitel 4.2.2 (vgl. S. 27) beigezogen, ist es berechtigt, den Idealtyp Bürokratie mit den Forderungen und Wertsetzungen der UNO-BRK zu konfrontieren. Auch wenn dabei nicht vergessen werden darf, dass die Bürokratie in dieser Reinform in der Praxis nicht anzutreffen ist. Aus diesem Grund wird zusätzlich die neoliberal geprägte soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisation – da, wo Informationen zur Verfügung stehen – mit in die Analyse aufgenommen.

5.2 Soziokratie: die Soziokratische Kreisorganisationsmethode von Gerard Endenburg

Die Soziokratische Kreisorganisationsmethode (SKM) nach Gerard Endenburg unterscheidet sich schon in ihrer Entstehung deutlich vom Bürokratiemodell, das aus den empirischen Arbeiten Webers (geb. 1864) hervorgegangen ist, eines herausragenden Methodikers, Sozialwissenschaftlers und gesellschaftsgeschichtlichen Theoretikers (vgl. ebd.: 26 ff.). Die SKM hingegen wurde vom niederländischen Unternehmer und Ingenieur Gerard Endenburg (geb. 1933) entwickelt. Sein Interesse galt der praktischen Anwendung. Als er das Unternehmen «Endenburg Electrotechniek» von seinen Eltern mit dem Auftrag übernahm, es als lebendige Forschungsstätte für neue Ideen der Unternehmensführung weiterzubetreiben, setzte er sich intensiv mit dem Thema auseinander. Das Ziel des Managements – ein möglichst starkes und leistungsfähiges System – deckte sich für ihn mit dem Ziel des Ingenieurs: Dieser organisiert Strom und Material, die Unternehmensführung Arbeitsabläufe und Menschen. Mit diesem analogen Denken, wesentlich geprägt durch die Kybernetik, entwickelte Endenburg die SKM (vgl. Strauch/Reijmer 2018: 7 f.).

5.2.1 Geschichtliche und theoretische Verortung der Soziokratie und der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode

Strauch/Reijmer (ebd.: 3 ff.) benennen August Comte und Lester Frank Ward als Vordenker der Soziokratie und zeichnen weiter nach, dass die Soziokratie das erste Mal in einem niederländischen Internat angewendet wurde, das vom holländischen Friedensaktivisten Kees Boeke und seiner Frau Beatrice Cadbury 1926 gegründet wurde. Beide waren Quäker². Alle Entscheide werden in dieser Gemeinschaft in einer Konsensfindung gefällt – allerdings nicht in einem Mehrheitsentscheid: Voraussetzung für einen Beschluss ist die Einstimmigkeit aller

² Die Quäker sind eine christliche Religionsgemeinschaft, die ihren Ursprung Mitte des 17. Jh. in England hat.

Mitglieder (vgl. Rüter 2010: 18). Die Schule von Boeke und Cadbury, Werkplaats Kinder-gemeenschap, war eine selbstverwaltete Gemeinschaft von fast 400 Lernenden und Lehrenden. In diesem Internat ging auch Gerard Endenburg zur Schule. Dies prägte seine Vorstellung von organisierter Zusammenarbeit massgeblich (vgl. Strauch/Reijmer 2018: 5 ff.). In den 1960er-Jahren führte er die SKM in sein Unternehmen ein (vgl. Rüter 2010: 8).

Rüter (2018: 20) stellt die Soziokratie als «soziale Technologie, welche beschreibt, wie auf Basis von Gleichwertigkeit, Transparenz und Feedback Entscheidungen getroffen werden können und wie Macht gesteuert werden kann», dar. Strauch/Reijmer (2018: 18) definieren «Soziokratie» als soziale Gemeinschaft, die sich selbst regiert und steuert. Sie bestimmt als Ganzes, ohne dass Macht über Einzelne ausgeübt wird.

Die SKM ist ein Modell, wie Soziokratie konkret umgesetzt werden kann und mit dem sich Organisationen selbstorganisiert führen können (vgl. ebd.: XI). Die SKM hat ihre wesentlichen Wurzeln in der Kybernetik, aus der Endenburg den Ablaufprozess zwischen Leiten, Ausführen und Messen übernommen hat, sowie in der Tradition der Quäker, einstimmige Entscheidungen zu finden und Beschlüsse zu fassen (vgl. Rüter 2010: 8). Die SKM stützt sich auf Führungsgrundsätze, die von der neueren sozialwissenschaftlichen Systemtheorie abgeleitet sind: dynamische Steuerung, fraktale Konzepte und Selbstorganisation (vgl. Buck/Endenburg 2006: 5). Das Modell ist folglich in der Selbstorganisationstheorie zu verorten. Theorien zur Selbstorganisation haben ihren Ursprung in den Natur- und in den Sozialwissenschaften. In der Betriebswirtschaftslehre wird die Selbstorganisation kontrovers diskutiert (vgl. Wolf 1997, vgl. Wolf 2013). Nachfolgend werden die SKM und ihre Prinzipien konkret vorgestellt.

5.2.2 Die vier Prinzipien der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode

Die Führungsgrundsätze, die Endenburg entwickelt hat, betreffen die Entscheidungsfindung (Konsent-Prinzip), die Wahl von Personen für Funktionen/Aufgaben (Wahl nach dem Konsent-Prinzip), die Struktur, in der Entscheidungsprozesse stattfinden (Kreisstruktur), sowie die Struktur, wie diese Entscheide ausgeführt werden (lineare Struktur) (vgl. Buck/Endenburg 2006: 5 f., vgl. Rüter 2010: 29).

Entscheidungen werden in der SKM via Konsent gefällt. «Konsent» bedeutet, «kein schwerwiegender und argumentierter Einwand gegen einen Beschluss im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel» (Rüter 2010: 23). Grundsatzentscheidungen müssen folglich von allen beteiligten Mitgliedern tolerierbar sein. Nach diesem Prinzip werden auch Personen für Funktionen und Aufgaben gefunden. Die Organisation hat weiter eine ganz bestimmte Struktur für die Entscheidungsfindung. Diese besteht aus halbautonomen Kreisen. Grundsatzentscheidungen werden im Konsent in dafür vorgesehenen Kreistreffen getroffen. Wichtig ist, dass die verschiedenen Kreise miteinander doppelt verbunden sind (vgl. ebd.: 5 f.). Dieses Prinzip stellt sicher, dass Informationen immer in beide Richtungen fließen: von den oberen Kreisen nach

unten und von den unteren in die oberen. Mit der doppelten Verknüpfung wird ebenfalls sichergestellt, dass die Interessen des unteren Kreises mitberücksichtigt sind (vgl. Rüter 2010: 43 ff.). Die lineare Führung in einem klassisch organisierten Unternehmen ist nicht aufgehoben, sondern wird vom doppelt verbundenen Kreissystem überlagert (vgl. ebd.: 29). Der Kerngedanke der SKM ist, eine Organisation so zu führen, dass alle Mitarbeitenden gleichwertige Macht in Grundsatzentscheidungen haben. Dies verändert die Basisstruktur der Macht. Die Führung der Organisation ist nicht nur partizipativ, Entscheidungsmacht ist auf alle Mitarbeitenden verteilt – genauso wird auch die Verantwortung über die Folgen der Entscheidungen gemeinsam getragen (vgl. Buck/Endenburg 2006: 15). Nachfolgend werden die vier Grundprinzipien sowie weitere Aspekte der SKM genauer beleuchtet.

5.2.2.1 Das Konsent-Prinzip

1. Grundprinzip der SKM: Der Konsent regiert die Beschlussfassung

«Konsent» darf nicht verwechselt werden mit «Konsens». «Konsens» bedeutet gemäss Duden «Übereinstimmung der Meinungen, Zustimmung, Einwilligung». Um einen Konsent-Entscheidung zu fällen, ist eine Übereinstimmung der Meinungen nicht nötig, es darf nur keinen schwerwiegenden Einwand geben (vgl. Strauch/Reijmer 2018: 37). Bringt jemand einen schwerwiegenden Einwand vor, weil die Person im Hinblick auf das gemeinsame Ziel des Kreises, die Konsequenzen der Entscheidung nicht mittragen könnte, so muss dieser Einwand begründet werden. Ob ein Einwand schwerwiegend ist, liegt dabei in der Verantwortung der einbringenden Person, auch wenn andere Kreismitglieder dies nicht nachvollziehen können. Auf Basis der Argumente, die den Einwand begründen, erarbeitet der Kreis eine neue Beschlussvorlage, über die wiederum im Konsent-Prinzip entschieden wird. Dieser Prozess dauert so lange, bis eine Beschlussfassung vorliegt, bei der niemand einen schwerwiegenden Einwand vorbringt. Es geht explizit nicht darum, einer Beschlussvorlage zuzustimmen, es darf nur kein schwerwiegendes Nein vorhanden sein. Konsent-Entscheidungsverfahren sind folglich pragmatisch. Nicht die beste oder perfektste Lösung wird angestrebt, sondern eine machbare. Der Mindeststandard ist, dass die Lösung im Hinblick auf das gemeinsame Ziel für alle Mitglieder im Toleranzbereich des Vertretbaren liegt (vgl. Rüter 2010: 23 f.). Die gefassten Beschlüsse werden mit einem Prüfdatum und zielrelevanten Messkriterien versehen. Nach einer bestimmten Zeit evaluiert der Kreis, wie sich der Beschluss in der Praxis bewährt hat. Entscheidungen unterliegen demzufolge einer gewissen Vorläufigkeit. Kommen neue Erkenntnisse oder Informationen dazu, kann jedes Kreismitglied seinen Konsent zurückziehen und das Anliegen erneut auf die Agenda setzen. «Konsent» ist das Führungsprinzip der dynamischen Steuerung und die Grundlage aller Grundsatzentscheidungen (vgl. ebd.: 24). Ein Konsent kommt an einem Kreistreffen gewöhnlich in drei Phasen zustande. Ein gewähltes Kreismitglied hat die Rolle der Moderation inne.

- Erste Phase (Informationsphase, Bildform): Alle Informationen zu einer Fragestellung oder einem bereits erarbeiteten Beschlussvorschlag werden gesammelt, sodass sich alle ein möglichst genaues Bild machen können. Nach dem Austausch werden alle von der Moderation reihum gefragt, ob sie zusätzliche Informationen für ihre Meinungsbildung brauchen.
- Zweite Phase (Meinungsbildung): Die Moderation befragt alle Mitglieder reihum, wie sie zum Thema stehen. Nach dem Abholen erster Reaktionen wird in der zweiten Runde erneut die Meinung aller erfragt mit dem Fokus, zu erfahren, was die Mitglieder durch das Gehörte gelernt haben und ob sich ihre Meinung geändert hat. Die Moderation verschriftlicht das neu Entstandene für alle sichtbar. So wird gemeinsam weiterentwickelt und verbessert.
- Dritte Phase (Konsent-Formung): Die Moderation formuliert aus dem gemeinsam Erarbeiteten ihren Beschlussvorschlag, um ihn dem Kreis zum Konsent zu stellen. Gibt es keine Einwände, gilt der Beschluss als gefasst. Formuliert ein Mitglied einen schwerwiegenden Einwand, ist es dazu angehalten, diesen zu begründen. Es ist wichtig, dass die zugrunde liegenden Argumente – das können auch Emotionen sein – kommuniziert werden und für die Weiterarbeit zur Verfügung stehen. Danach werden erneut Meinungsrounden abgehalten, bis ein Beschlussvorschlag vorliegt, gegen den es keine schwerwiegenden Einwände mehr gibt (vgl. Strauch/Reijmer 2018: 38 f.).

5.2.2.2 Das Kreisprinzip

2. Grundprinzip der SKM: Die Organisation wird in Kreisen aufgebaut, die innerhalb ihrer Grenzen autonom ihre Grundsatzentscheidungen treffen.

Kreise spielen eine wichtige Rolle, drei Aspekte gehören zum zweiten Grundprinzip.

Die Kreisstruktur: Die meisten Organisationen sind hierarchisch aufgebaut. Die Kommunikation und das Weisungsrecht verlaufen von der obersten zur untersten Ebene. Dieser Linienstruktur wird in der SKM eine Kreisstruktur hinzugefügt, die die Linienstruktur überlagert (vgl. Rütter 2010: 28). Jeder Kreis ist ein semiautonomes, selbstorganisiertes Team mit einem gemeinsamen Ziel. Die Rahmenbedingungen, innerhalb deren der Kreis entscheidet, werden vom oberen Kreis festgelegt. Innerhalb dieser Grenzen organisiert sich der Kreis selbstständig und trifft seine Grundsatzentscheide via Konsent auf der Basis der Gleichwertigkeit aller Mitglieder. Die operationalen Entscheidungen – also jene, die zur Ausführung des Tagesgeschäfts erfolgen – werden über die Linienstruktur getroffen (vgl. ebd.: 29 f.). Der Kreis bestimmt über seine lineare Struktur. Die funktionale Leitung des Kreises muss sich an die Grundsatzbeschlüsse und -regeln des Kreises halten; so begrenzt der Kreis die Macht seiner Leitung. Die Leitung ist aber selbst Mitglied des Kreises und wirkt bei Konsent-Entscheidungen mit. So ist gewährleistet, dass sie die Rahmenbedingen des Kreises mitträgt (vgl. ebd.). Die Kreise treffen sich regelmässig und organisieren in Eigenverantwortung ihren Herrschaftsbereich. Die Beschlüsse werden zur Ausführung an die Kreismitglieder delegiert, die die Ausführung selbst-

organisiert gestalten; sie entscheiden, wie sie die Umsetzung der Zielerreichung gestalten (vgl. Strauch/Reijmer 2018: 24).

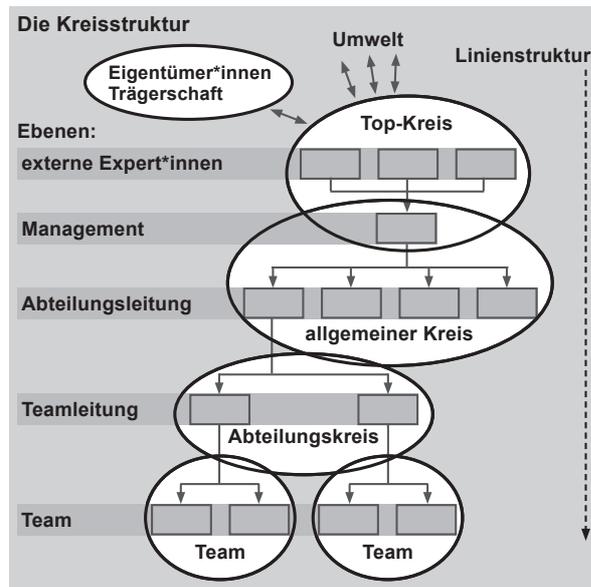


Abb. 9: Vereinfachte Darstellung der Organisationsstruktur:
Die Kreisstruktur überlagert die Linienstruktur (eigene Darstellung, angelehnt an Rütter 2010: 29).

Speziell an der Organisationsstruktur der SKM ist die Einflussmöglichkeit der Organspitze. Das oberste Gremium der Organisation, *Top-Kreis* oder *Spitzenkreis* genannt, besteht aus vier externen Vertretenden, einer gewählten delegierten Person aus dem Kreis der Eigentümer*innen/Trägerschaft, aus der Geschäftsführung und einem gewählten delegierten Mitglied aus dem allgemeinen Kreis. Der Kreis der Eigentümer*innen/Trägerschaft ist dem Top-Kreis beigeordnet; ihre Interessen werden via delegierte Person vertreten – ihre absolute Macht ist deutlich begrenzt (vgl. Rütter 2010: 31 f.). Der Top-Kreis legt die grundsätzliche Strategie und die Rahmenbedingungen für den allgemeinen Kreis fest. Weil dem Top-Kreis externe Expert*innen aus unterschiedlichen Fachgebieten angehören, bleibt die Organisation gegenüber der Umwelt offen und wird nicht zum geschlossenen System. Der Top-Kreis ist Überwachungsorgan, hat zugleich aber auch eine sehr aktive Rolle, da er auf höchster Ebene die Rahmenbedingungen gestaltet (vgl. ebd.: 32 f.).

Der *allgemeine Kreis* besteht aus der Geschäftsführung, den Abteilungsleitungen (bei grösseren Organisationen sind es die Bereichsleitungen) und je einer gewählten delegierten Person aus den Abteilungskreisen (oder Bereichskreisen). Hier werden alle Grundsatzentscheide für die gesamte Organisation getroffen, immer in den vorgegebenen Rahmenbedingungen des Top-Kreises. Der allgemeine Kreis ist ebenfalls verantwortlich für die Koordination der gemeinsamen Arbeit zwischen den Abteilungen und beschliesst und bestimmt die Rahmenbedingungen für die Abteilungskreise. Unter dem allgemeinen Kreis sind die *Abteilungs- und Teamkreise*. Alle Kreise treffen für sich ihre eigenen Grundsatzentscheide und koordinieren die jeweils unter ihnen liegenden Kreise und setzen deren Rahmenbedingungen fest. Jeder Kreis besteht aus einer funktionalen Leitung, einem gewählten delegierten Mitglied sowie einer Leitung des unteren Kreises (vgl. ebd.: 33 f.).

Für die Arbeit auf der Kreisebene gibt es vier unterschiedliche Funktionstragende: Die *funktionale Leitung* des Kreises ist für die Koordination der Ausführung des operationalen Geschäfts im Heimatkreis verantwortlich, sie ist Führungskraft auf der linearen Struktur – das heisst im Tagesgeschäft. Auf der Kreisebene hat sie keine Leitungsfunktion; sie ist gleichwertiges Mitglied. Sie gehört aber ebenfalls zum nächsthöheren Kreis und nimmt dort an den Versammlungen wiederum als gleichberechtigtes und gleichwertiges Mitglied teil (vgl. ebd.: 34). Die *Gesprächsleitung/Moderation* trägt bei Kreisversammlungen die Verantwortung, damit die Grundsätze der SKM eingehalten werden und die Gruppe Konsent-Entscheide fällt. Weiter gibt es ein*en *Sekretär*in/Logbuchverwalter*in*, die für den organisatorischen Rahmen und das Logbuch – das schriftliche Gedächtnis des Kreises – verantwortlich zeichnet. Das Logbuch enthält Vision, Mission und Ziele der Organisation sowie des Kreises, die rechtlichen Vorgaben, das Organigramm, den strategischen Plan des Kreises, Protokolle der Kreisversammlungen, Massnahmenkataloge von aktuellen und vergangenen Projekten sowie Entwicklungs- und Schulungsplan des Kreises (vgl. ebd.). Die *delegierte Person* des Kreises vertritt den eigenen Kreis im nächsthöheren Kreis und gibt die Messungen des eigenen Kreises nach oben weiter. Die Wahl der Gesprächsleitung, der delegierten Person und des Sekretariats erfolgt im eigenen Kreis und ist somit von den Mitarbeitenden wie der Leitung legitimiert (vgl. ebd.: 35). Nachfolgend eine vereinfachte Darstellung eines Organigramms im Sinne der SKM:

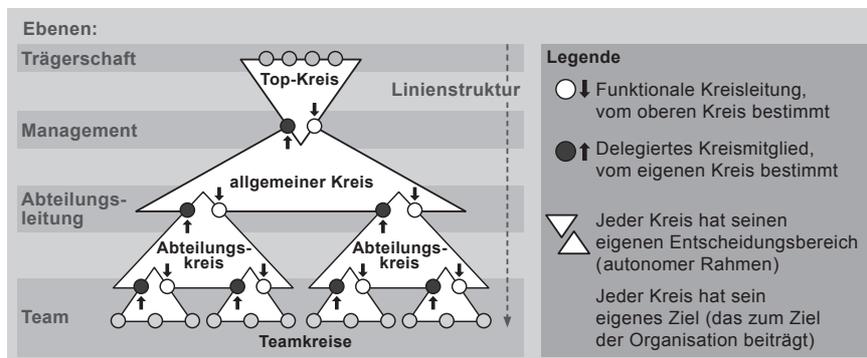


Abb. 10: Soziokratisches Organigramm. Doppelte Koppelung der Kreisstruktur. Die Kreise sind als Dreiecke dargestellt, um den Kreisprozess abzubilden, s. u. (eigene Darstellung, angelehnt an Strauch/Reijmer 2018: 42).

Kreisprozess: Der Kreisprozess stellt die wichtige Feedback-Schleufe dar. Er ist der dynamische Prozess von Leiten – Ausführen – Messen.

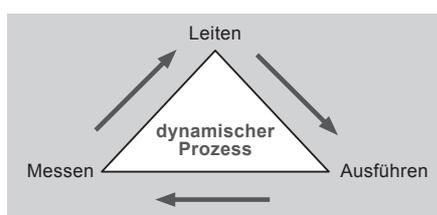


Abb. 11: Dynamische Steuerung (vgl. Rüter 2010: 37).

Nach Rüter (2010: 37) heisst

- **Leiten:** die Rahmenbedingungen festlegen, Planung und Steuerung der Ausführung sowie Auswertung der Messergebnisse.

- *Ausführen*: zielgerichtetes Handeln anhand der von der Leitung vorgegebenen Richtlinien. Der Plan wird umgesetzt.
- *Messen*: Rückmeldung, inwieweit der Plan umgesetzt werden konnte und welche Ergebnisse die Ausführung erzeugt hat.

Durch die Messungen der Ausführungen werden Abweichungen und Probleme sichtbar. Die Messungen werden an die Leitung zurückgemeldet. Die Leitung sorgt dafür, dass entsprechend reagiert und Anpassungen im Kreis beschlossen werden. Dies geschieht fortlaufend auf allen Ebenen und wird als dynamische Steuerung bezeichnet (vgl. Strauch/Reijmer 2018: 45, vgl. Rüter 2010: 37 f.). Der Kreisprozess bildet sich durch die doppelte Verbindung zwischen den Kreisen in der vertikalen Richtung ab. Die Leitung hat die Verantwortung des Leitens – die delegierte Person trägt die Verantwortung des Messens. Sie trägt die Realität des Arbeitsprozesses in den nächsthöheren Kreis und vertritt dort alle ihre Kreismitarbeitenden. Der Kreisprozess findet weiter auch auf der Kreisebene an den Kreisversammlungen statt. Die Moderation hat dort die Funktion des Leitens – Sekretariat/Logbuchführung die des Messens. Sie koordinieren vordergründig die beiden Funktionen – die anderen Kreismitglieder helfen partizipativ mit. Auch hier werden Entscheidungen mit Messkriterien versehen und überprüft. Auf der linearen Struktur findet der Kreisprozess ebenfalls statt. Die mit Kriterien versehenen Aufträge der Leitung werden von den Mitarbeitenden ausgeführt und auf besagte Kriterien hin gemessen. Die Messergebnisse werden der Leitung mitgeteilt, die wiederum auf diese reagieren kann. Wichtig ist, dass bei Messkriterien auch die Nebeneffekte berücksichtigt werden, also welche Folgen nebst der gewünschten Zielerreichung auftreten (vgl. ebd.: 38).

Kreiskultur: Die Kreiskultur definiert, wie innerhalb des Kreises miteinander umgegangen wird. Die Philosophie der Kreiskultur ist Gleichwertigkeit, gegenseitiges Verständnis und die gemeinsame Suche nach Lösungen (vgl. ebd.: 28). In den Kreistreffen wird nacheinander gesprochen; es soll kein Zeitdruck entstehen beim Treffen der Entscheidungen; es soll ein offener Austausch stattfinden, indem alle dazu aufgerufen sind, ehrlich ihren Standpunkt zu vertreten. Durch die Meinungsrunde ist die Möglichkeit, seine Meinung aufgrund neuer Erkenntnisse zu ändern, ein integraler Bestandteil der Diskussion. Die Gewissheit um diese Möglichkeit und das Nacheinandersprechen im Kreis sichern eine hohe Qualität des Zuhörens (vgl. ebd.: 40 ff.).

5.2.2.3 Die doppelte Koppelung

3. Grundprinzip der SKM: Zwischen den Kreisen gibt es eine doppelte Verknüpfung, das heisst, jeweils zwei Personen nehmen an den beiden Kreissitzungen teil.

Die doppelte Koppelung bedeutet, dass mindestens die leitende Person des Kreises und eine delegierte Person des Kreises Vollmitglied des nächsthöheren Kreises sind und somit anwesend bei deren Kreistreffen (vgl. Buck/Endenburg 2006: 5 f.). Sie sind gleichberechtigte Mitglieder bei Grundsatzentscheidungen. Das Prinzip stellt sicher, dass Informationen möglichst

ungefiltert von unten nach oben gelangen und dass bei Entscheidungen die Interessen der unteren Kreise berücksichtigt werden. Die doppelte Verknüpfung trennt ebenfalls die Funktionen Leiten und Messen. Durch die doppelte Verknüpfung aller Kreise werden die Interessen von allen Mitarbeitenden in einer Organisation bei Grundsatzentscheidungen berücksichtigt. Es entscheiden zwar nicht alle Mitarbeitenden überall mit, sie wählen jedoch die delegierte Person. Da die Delegierten vollwertige Mitglieder des oberen Kreises sind, können sie Entscheidungen durch das Konsent-Prinzip stoppen, auch wenn sie alleine schwerwiegende Bedenken haben (vgl. Rüter 2010: 45).

5.2.2.4 Die offene Wahl

4. Grundprinzip der SKM: Die Kreise wählen die Personen für die Funktionen und Aufgaben im Konsent nach offener Diskussion.

Die Wahl ist eine besondere Form des Konsent-Prinzips. Alle vier Funktionen eines Kreises werden gewählt, wobei die funktionale Leitung des Kreises als Einzige vom nächsthöheren Kreis und nicht vom Heimatkreis gewählt wird. Die Wahl in den Kreisen erfolgt nach dem Konsent-Prinzip und nach offener Argumentation. Funktion, Aufgabenbereich, Rolle, Verantwortungsbereich sowie Pflichten und Zeitdauer müssen genau definiert sein. Danach erfolgt eine schriftliche Wahl. Alle Kreismitglieder geben ihren Vorschlag für eine Person ab, wobei die Wahl transparent erfolgt. Die Kreisleitung liest alle Wahlzettel vor, und jedes Kreismitglied ist aufgefordert zu argumentieren, warum es genau diese Person vorschlägt. Dann erfolgt die zweite Runde, die Meinungsänderungsrunde, in der neu gewonnene Argumente ausgetauscht werden. Die Kreisleitung entscheidet infolge der gehörten Argumente, welche Person sie zur Wahl vorschlägt, es geht nicht darum, welche Person quantitativ am meisten Stimmen erhalten hat. Bis zu diesem Zeitpunkt werden nur positive Argumente, die für Personen sprechen, ausgetauscht. Dies gibt eine wertschätzende Stimmung, und durch den offenen Austausch wird wiederum eine Feedback-Kultur gelebt. Gibt es bei der Konsent-Wahl einen schwerwiegenden Einwand, wird dieser vorgebracht, und es erfolgt automatisch eine kritische Rückmeldung. Dabei müssen Argumente sachlich und an das Anforderungsprofil der Aufgabe anschlussfähig sein und an Erfahrungen der Zusammenarbeit anknüpfen. Die Kreisleitung versucht dann, eine gemeinsame Lösungsfindung zu initiieren. Bleibt der schwerwiegende Einwand bestehen, erfolgt eine nächste Wahlrunde, bis eine Person gewählt ist. Die gewählte Person wird am Schluss nach ihrem Einverständnis gefragt; gibt diese ihren Konsent, gilt die Person als gewählt. Die offene Wahl bedeutet, sich gegenseitig Vertrauen auszusprechen. Gewählte Personen können sicher sein, dass sie in ihrer Funktion gewünscht sind (vgl. Rüter 2010: 45 f., vgl. Strauch/Reijmer 2018: 51 f.). Nach diesem Prinzip können auch weitere Funktionen wie Projektleitungen, Ansprechpersonen für spezifische Fragen usw. sowie Hilfskreise installiert werden, die für temporäre Arbeiten nötig sind (vgl. Rüter 2010: 46).

5.2.3 Weitere Prinzipien

Durch das Prinzip der integralen Schule werden 5% der Ressourcen der Organisation für Weiterbildung reserviert. Weiterbildung wird angeboten für das eigene Fachgebiet, für das Erlernen der Methoden der Prozessgestaltung von Organisationen und der Methoden der Entscheidungsfindung. Ebenfalls sollen sich delegierte Personen in Gebieten weiterbilden, die sie für die Mitbestimmung im oberen Kreis benötigen (vgl. ebd.: 48).

Das letzte Prinzip ist die rechtliche Gleichwertigkeit von Angestellten und Investoren. Die vollständige Implementierung der SKM erfolgt mit dem Schritt, alle Prinzipien in den Statuten zu verankern (vgl. ebd.: 49 f.).

5.2.4 Die Grundwerte der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode

Rüther (2010: 51) resümiert, dass hinter den Prinzipien der SKM bestimmte Werte stehen, die universell für alle Menschen gültig sind – unabhängig von Zeit, Raum und Person:³

- Gleichwertigkeit aller Beteiligten, partnerschaftlicher Umgang
- Selbstorganisation und Selbstverantwortung der Mitarbeitenden und Teams
- Transparenz
- Fairness, gerechter Ausgleich in Geben und Nehmen
- Inklusion, jede Stimme ist wichtig und wird gehört
- Empowerment und Wachstum

Zu den Vorteilen der SKM gehört laut Rüther (ebd.: 102), dass alle Mitarbeitenden eine echte Mitentscheidungsmöglichkeit besitzen, dass sich alle in hohem Masse selbst organisieren können, dass der Gewinn gerecht zwischen Kapital und Arbeit verteilt wird, dass die Unternehmensstruktur und -praxis werteorientiert ist sowie das Vorhandensein einer dynamischen Steuerung, die es ermöglicht, einen Wandel aktiv zu gestalten. Die Nachteile sind der hohe Zeitaufwand und die Kontinuität, die die Implementierung benötigt. Ferner ist das Organisationsmodell schwierig zu verstehen – auch die Einschränkung absoluter Macht der Eigentümer*innen und Führungskräfte kann ein Nachteil sein.

5.2.5 Die Ausrichtung einer Organisation nach der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode

Die Soziokratie beschäftigt sich in ihrer Ausrichtung nicht mit dem Ziel, primär wirtschaftlichen Profit zu machen. Im Verständnis der SKM ist eine Organisation ein Zusammenschluss von Menschen, die eine gemeinsame Vision für die Gesellschaft haben.

- Die *Vision* bezieht sich auf die Umwelt und ist positiv formuliert. Um die Vision zu realisieren, muss die Organisation in einer Form einen Gesamtbeitrag leisten. In der SKM ist dies
- die *Mission*. Sie beschreibt kurz das gesamte Angebot einer Organisation.

³ Rüther meint mit «Person» hier mutmasslich, dass jeder Mensch als Subjekt gilt.

Existenzgrundlage und gemeinsame Ausrichtung der Organisation ist

- das *gemeinsame Ziel*. Dieses umfasst das allgemeine Angebot, das eine Organisation für die Umsetzung ihrer Mission bereitstellt. Das gemeinsame Ziel konkretisiert die Mission, ist aber abstrakter als konkrete Produkte oder Dienstleistungen.

Vision, Mission und das gemeinsame Ziel werden in der Regel vom Top-Kreis beschlossen und sind richtungweisend für die Organisation. Alle anderen im Konsent gefällten Entscheidungen orientieren sich eng an der gemeinsamen Ausrichtung (vgl. Rüter 2010: 55 f.).

6 Analyse: Passungsverhältnis der Organisationsmodelle zu den Wertsetzungen der UNO-BRK

In diesem Kapitel werden zuerst die Analysefragen zu einem Frageraster verdichtet, mithilfe dessen danach die systematische Analyse der Organisationsmodelle erfolgt.

6.1 Verdichtung der Analysefragen

Die Analysefragen aus Kapitel 3.3 (vgl. S. 14) werden hier systematisch nach den sieben Wesenselementen des Trigon-Organisationsmodells geordnet. Als zweiter Schritt werden sie den Wertsetzungen aus der Fragestellung «Selbstbestimmung, Gleichberechtigung und Teilhabe» zugeordnet. Abschliessend werden die Analysefragen verdichtet und systematisch nach den Themenbereichen Selbstbestimmung, Gleichberechtigung und Teilhabe geordnet. Da sich die Haltung gegenüber Lernen ebenfalls als signifikantes Merkmal herauskristallisiert hat, wird die Analyse um diesen Bereich erweitert und angereichert.

Wesens- elemente	UNO-BRK	Analysefragen aus Kapitel 3.3
1 Identität	Selbstbestimmung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inwieweit können Mitarbeitende die Ziele der Organisation mitdefinieren und an deren Messung und Erreichung nachvollziehbar beteiligt sein? ▪ Inwieweit werden Philosophie und Grundwerte thematisiert?
	Lernen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sind Reflexionsprozesse über organisationale Grundwerte vorgesehen?
	Gleichberechtigung und Teilhabe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inwieweit werden Werte gegenseitiger Achtung benannt, die durch das Organisationsmodell zu Grundwerten der Organisation werden? ▪ Inwieweit werden Werte wechselseitiger Wertschätzung benannt, die durch das Organisationsmodell zu Grundwerten der Organisation werden? ▪ Inwieweit wird der Mensch als individuelle Persönlichkeit gesehen, was sich potenziell auf die Grundwerte der Organisation niederschlagen wird?
2 Policy, Strategie, Programme	Selbstbestimmung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie ist die Entscheidungsmacht verteilt? Fördert das Organisationsmodell den Einbezug aller Mitarbeitenden in strategische Entscheide?
	Lernen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gibt es Anzeichen für die Förderung einer positiven Fehlerkultur? ▪ Inwieweit hat Lernen einen Stellenwert? ▪ Ist eine Wirkungsmessung der Aufbauorganisation, deren Ziele und Folgen implementiert?
	Gleichberechtigung und Teilhabe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wird eine Unternehmenspolitik der Vielfalt gefördert? ▪ Wie werden die Risiken eines Entscheids geteilt?

Wesens- elemente	UNO-BRK	Analysefragen aus Kapitel 3.3
3 Struktur der Aufbau- organisa- tion	Selbst- bestimmung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inwieweit besteht die Möglichkeit, Funktion und Rolle zu wechseln? ▪ Wie gross ist der Unterschied des Autonomiegrades einer Hierarchiestufe zu der nächsthöheren? Wie gross von der untersten zur obersten?
	Lernen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ist eine Feedback-Kultur verankert? ▪ Inwieweit ist Weiterbildung im Organisationsmodell implementiert?
	Gleich- berechtigung und Teilhabe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tragen die Aufbauprinzipien zu wechselseitiger Wertschätzung bei? Wird dies als Ziel der Organisationsstruktur benannt? ▪ Inwieweit wird Chancengleichheit benannt? ▪ Wird die Haftung der Risiken geteilt? ▪ Wie ist der Informationsfluss geregelt? Werden alle Mitarbeitenden, unabhängig von der allfälligen Hierarchiestufe, eingebunden? ▪ Wie verhält es sich mit der Transparenz über Funktionen und Aufgaben? Wie offiziell sind Berechtigungen? ▪ Inwieweit ist es allen Mitarbeitenden, unabhängig von ihrer Position, möglich, neue Ideen einzubringen und Innovationen zu fördern?
4 Men- schen, Gruppen, Klima	Selbst- bestimmung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Können sich potenziell Führungsstile ausbilden, die auf Vertrauen setzen und wenig Kontrolle ausüben? ▪ Wie stark könnten sich formelle und informelle Machtpotenziale ausbilden? ▪ Gibt es Anzeichen der Förderung von Werten des Zutrauens und Ausprobierens?
	Lernen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie wirkt sich das Organisationsmodell potenziell auf die Einstellung der Mitarbeitenden zu Fehlern aus? ▪ Inwieweit wird Kompetenzerweiterung als Ziel berücksichtigt?
	Gleich- berechtigung und Teilhabe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie wird Zusammenarbeit im Hinblick auf gegenseitige Achtung organisiert? ▪ Inwieweit können sich Führungsstile herausbilden, die eine wechselseitige Wertschätzung kultivieren? ▪ Wie beeinflusst das Organisationsmodell das Ausmass und die Qualität der Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Zweck und dem Ziel der Organisation?
5 Einzel- funktionen, Organe	Selbst- bestimmung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie viel Autonomie haben Mitarbeitende bei Entscheidungsprozessen in ihren Kompetenzbereichen? Wie vielfältig sind die Kompetenzbereiche? ▪ Ermöglicht das Organisationsmodell, persönliche Fähigkeiten und Interessen in die Organisation einzubringen? ▪ Wie selbstverantwortlich und autonom können Mitarbeitende ihre Aufgaben und Funktionen in Bezug auf den Auftrag der Organisation erfüllen?
	Gleich- berechtigung und Teilhabe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inwieweit bestehen Möglichkeiten der Rollenflexibilität und Chancen, persönliche Interessen und Fähigkeiten zu verfolgen? ▪ Wer hat allfällige negative Konsequenzen zu tragen? ▪ Wie verhält es sich mit der Transparenz über Funktionen und Aufgaben? Wie offiziell sind Berechtigungen? ▪ Inwieweit ist es Mitarbeitenden, unabhängig von ihrer Position, möglich, neue Ideen einzubringen und Innovationen zu fördern?
↓ Verdichtung und Systematisierung nach Themenbereichen ↓		

Abb. 12: Verdichtung des Analyse-Instruments (eigene Darstellung).

Instrument für die Analyse der Organisationsmodelle auf das Passungsverhältnis zur UNO-BRK	
Selbstbestimmung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verteilung der Entscheidungsmacht: Fördert das Organisationsmodell den Einbezug aller Mitarbeitenden in strategische Entscheide? 2. Inwieweit können Mitarbeitende die Ziele der Organisation mitdefinieren und an deren Messung und Erreichung nahvollziehbar beteiligt sein? 3. Wie gross ist der Unterschied des Autonomiegrades einer Hierarchiestufe zu der nächsthöheren? Wie gross von der untersten zur obersten? 4. Können sich potenziell Führungsstile ausbilden, die auf Vertrauen setzen, statt Kontrolle auszuüben, oder können sich eher formelle und informelle Machtpotenziale etablieren? 5. Gibt es Anzeichen der Förderung von Werten des Zutrauens und Ausprobierens? 6. Wie viel Autonomie haben Mitarbeitende bei Entscheidungsprozessen in ihren Kompetenzbereichen, und wie selbstverantwortlich und autonom können sie ihre Aufgaben und Funktionen in Bezug auf den Auftrag der Organisation erfüllen? 7. Können Mitarbeitende ihre persönlichen Fähigkeiten und Interessen einbringen?
Lernen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sind Reflexionsprozesse über die organisationalen Grundwerte vorgesehen? 2. Ist eine Wirkungsmessung der Aufbauorganisation hinsichtlich ihrer Ziele und Folgen implementiert? 3. Gibt es Anzeichen für die Förderung einer positiven Fehlerkultur? 4. Ist eine Feedback-Kultur verankert? 5. Inwieweit ist Weiterbildung im Organisationsmodell implementiert, und inwieweit wird Kompetenzerweiterung als Ziel berücksichtigt?
Gleichberechtigung und Teilhabe	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inwieweit werden Philosophie und Grundwerte thematisiert und Werte gegenseitiger Achtung und wechselseitiger Wertschätzung benannt? 2. Inwieweit wird der Mensch als individuelle Persönlichkeit gesehen, und wie wird Vielfalt bewertet? 3. Inwieweit bestehen Möglichkeiten der Rollenflexibilität und Chancen, persönliche Interessen und Fähigkeiten zu verfolgen? 4. Wie werden die Risiken eines Entscheids geteilt? Wird die Haftung geteilt? 5. Wie beeinflusst das Organisationsmodell das Ausmass und die Qualität der Identifikation der Mitarbeitenden mit Zweck und Zielen der Organisation? 6. Inwieweit ist es Mitarbeitenden, unabhängig von ihrer Position, möglich, neue Ideen einzubringen und Innovationen zu fördern? 7. Wie transparent sind Funktionen und Aufgaben? Wie offiziell sind Berechtigungen? 8. Werden alle Mitarbeitenden, unabhängig von ihrer allfälligen Hierarchiestufe, in den Informationsfluss eingebunden?

Abb. 13: Analyse-Instrument (eigene Darstellung).

Nachfolgend wird mithilfe der Analysefragen ermittelt, in welchem Masse die zwei Organisationsmodelle ein Passungsverhältnis zu den Wertsetzungen der UNO-BRK aufweisen.

6.2 Analyse des Bürokratiemodells von Max Weber

6.2.1 Analyse zur Wertsetzung Selbstbestimmung

1. Verteilung der Entscheidungsmacht: Fördert das Organisationsmodell den Einbezug aller Mitarbeitenden in strategische Entscheide?

Entscheidungsmacht ist in der Regel streng hierarchisch verteilt. Je höher die Hierarchiestufe, desto mehr Entscheidungs- und Weisungsmacht. Je tiefer die Hierarchiestufe, desto grösser die Pflicht, Anweisungen zu befolgen. Macht in der Bürokratie ist monokratisch (vgl. Weber 1972,

vgl. Wolf 2013). Dies gilt auch für die neoliberal geprägte soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisation. Das Management entscheidet, wie stark die Professionellen der Basisarbeit in strategische Entscheidungen miteingebunden werden (vgl. Klatetzki/Nokielski 2010).

2. Inwieweit können Mitarbeitende die Ziele der Organisation mitdefinieren und an deren Messung und Erreichung nachvollziehbar beteiligt sein?

Eine explizite Erwähnung der Zieldefinition findet sich in der konsultierten Literatur zur Bürokratie nicht. Es ist aber naheliegend, dass durch die streng hierarchische Organisationsform nur Mitarbeitende der obersten Hierarchiestufe Ziele definieren, messen und evaluieren.

In der neoliberal geprägten sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisation sind die strategische Ausrichtung und die Zielvorgaben Kompetenzbereich der Managementspitze. Kollegiale Beratung der Professionellen als gleichwertige Partner*innen ist bürokratisch überformt. Ihre Entscheidungskompetenzen werden über die Zielvorgaben reguliert (vgl. ebd.).

3. Wie gross ist der Unterschied des Autonomiegrades einer Hierarchiestufe zu der nächsthöheren? Wie gross von der untersten zur obersten?

Der Unterschied des Autonomiegrades der Hierarchiestufen in der Bürokratie hängt mutmasslich davon ab, wie ausdifferenziert diese sind. Eindeutig ist, dass eine Hierarchiestufe immer Weisungs- und Kontrollbefugnis über die nächstuntere hat (sofern eine untere existiert). Der Unterschied des Autonomiegrades von der untersten zur höchsten Hierarchiestufe ist deshalb sehr gross. An der Spitze befindet sich die Entscheidungs-, die oberste Weisungs- und Kontrollinstanz – auf der untersten Stufe werden Anweisungen befolgt, ohne wesentlich Entscheidungsmacht und Mitverantwortung zu besitzen (vgl. Weber 1972, vgl. Wolf 2013).

4. Können sich potenziell Führungsstile ausbilden, die auf Vertrauen setzen, statt Kontrolle auszuüben, oder können sich eher formelle und informelle Machtpotenziale etablieren?

Führung im Bürokratiemodell bedeutet legale Herrschaft, deren Legitimitätsgrundlage auf dem Glauben an gesatzte Ordnungen beruht. Eine strenge Hierarchie mit straffer Unterordnung und das Befolgen sachlicher Amtspflichten gelten als maximal rational und effizient. In der hierarchischen Ordnung sind Kompetenzen und Arbeitsverteilung klar definiert. Niemand darf Geschäfte an sich ziehen, die nicht in den eigenen Kompetenzbereich gehören (vgl. Weber 1972, vgl. Wolf 2013). Führung setzt auf Kontrolle und Aufgabenerfüllung und basiert auf strenger Regelgebundenheit; von Regelgebundenheit befreit ist einzig die Organisationsspitze (vgl. Zängl 2015: 98). Die Etablierung informeller Machtpotenziale erscheint dagegen unwahrscheinlich, da formale Macht ein fester Bestandteil des Organisationsmodells ist.

5. Gibt es Anzeichen der Förderung von Werten des Zutrauens und Ausprobierens?

Werte des Zutrauens scheinen im Führungsstil der Bürokratie keinen Platz zu haben, ein Ausprobieren seitens der Untergebenen ebenso wenig. Entscheiden und Handeln sind streng auf Zweckrationalität ausgerichtet. Entscheidungen basieren auf der Grundlage abstrakter Regeln

und Verfahrensweisen, die zeitlich stabil und von den Mitarbeitenden relativ vollständig erlernbar sind (vgl. Wolf 2013). Anweisungen müssen bedingungslos ausgeführt werden, was nicht der Wertsetzung des Zutrauens entspricht, die bezüglich Selbstbestimmung gemeint ist. Zutraut wird, was vorgeschrieben ist. Wer dies nicht ausführen kann, riskiert allenfalls Sanktionen – sofern solche in den Bestimmungen vorgesehen sind. Ebenso ist eine mögliche Beförderung nach objektiven Kriterien festgelegt und nur bedingt an Kompetenzen gebunden (vgl. Weber 1972, vgl. Wolf 2013). Ein allfälliges Potenzial der Mitarbeitenden wird nicht erwähnt.

In der neoliberal geprägten sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisation besteht ansatzweise eine Form des Zutrauens und Ausprobierens. Professionelle verfügen über die Autonomie, selbst zu entscheiden, unter welchem Ressourcen-Einsatz sie vorgegebene Ziele erreichen wollen. Allerdings wird diese Autonomie in unterschiedlichem Mass zugestanden, und sie bezieht sich nicht zwingend auf die Wirkung und die Qualität professioneller Leistung (Effektivität), sondern eher auf ökonomische Effizienz (vgl. Klatetzki/Nokielski 2010). Dies deutet auf kleine Spielräume hin, auf denen aber ein Druck zu lasten scheint.

6. Wie viel Autonomie haben Mitarbeitende bei Entscheidungsprozessen in ihren Kompetenzbereichen, und wie selbstverantwortlich und autonom können sie ihre Aufgaben und Funktionen in Bezug auf den Auftrag der Organisation erfüllen?
--

Die Entscheidungskompetenz im Bürokratiemodell ist streng regelgebunden. Alle Mitarbeitenden, unabhängig von der Hierarchiestufe, haben sich an eine unpersönliche Ordnung zu halten. Diese gibt Vorgesetzten auch den Rahmen vor, an denen sich ihre Anordnungen orientieren müssen. Ebenso straff ist die Kommunikation organisiert. Weisungen und Kontrollbefugnisse müssen von oben über alle Instanzen laufen. Der Dienstweg der Untergebenen läuft streng in umgekehrter Reihenfolge. Weisungen müssen zudem bedingungslos ausgeführt werden, ohne Rücksicht auf persönliche Einstellungen. Das Handeln wird mittels Aktenführung kontrolliert (vgl. Weber 1972, vgl. Wolf 2013). Im Bürokratiemodell scheint es um das Erteilen von Anweisungen und deren Befolgung zu gehen, nicht darum, Entscheidungen zu treffen, daher wird den untergebenen Mitarbeitenden nur in geringem Mass Selbstverantwortung zugestanden. Verantwortlichkeit scheint sich dadurch auszuzeichnen, Anweisungen exakt auszuführen. Den Ausführungen zur neoliberal geprägten sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisation ist zu entnehmen, dass Professionelle ihre Autonomie an ökonomischen Prinzipien auszurichten haben; selbstbestimmte Handlungsräume werden über Zielvorgaben des Top-Managements reguliert (vgl. Klatetzki/Nokielski 2010). Insgesamt haben Mitarbeitende in bürokratischen Organisationen wenig Autonomie in Entscheidungsprozessen.

7. Können Mitarbeitende ihre persönlichen Fähigkeiten und Interessen einbringen?
--

Solange sich eigene Interessen und Fähigkeiten mit den Prinzipien der Bürokratie decken, können diese eingebracht werden. Das wären z.B. Fähigkeiten, exakt, regelgetreu und effizient zu arbeiten, Interessen rund um die Aktenführung, ein Bedürfnis nach klaren Strukturen

und kalkulierbaren Karrierechancen sowie das Interesse, die eigene Persönlichkeit von der beruflichen Funktion zu trennen (vgl. Weber 1972, vgl. Wolf 2013). Alles, was nicht anschlussfähig an die Organisationslogik der Bürokratie ist, scheint jedoch keinen Platz zu haben. Persönliche Präferenzen spielen keine Rolle, denn dies widerspricht der Logik der Zweckrationalität (vgl. Weber 1972).

6.2.2 Fazit zur Wertsetzung Selbstbestimmung

Das Bürokratiemodell hat ein geringes Passungsverhältnis zur Wertsetzung Selbstbestimmung der UNO-BRK. Das Passungsverhältnis ist in Bezug auf die Wertsetzung «Kontrolle über die eigenen Lebensumstände besitzen» besonders klein, da Mitarbeitende, die nicht im obersten Kader sind, in bürokratischen Organisationen keine Möglichkeit haben, Einfluss auf strategische Entscheide zu nehmen. Wie und wohin sich die Organisation entwickelt, in der sie sich bewegen, liegt nicht in ihrem Verantwortungsbereich. In der Bürokratie, wo Rationalität und Effizienz die wichtigsten Werte sind, beruhen Führungsstile auf Machtlegitimation und setzen primär auf Kontrolle. Positiv sticht die Unwahrscheinlichkeit hervor, dass sich informelle Machtpotenziale ausbilden können. Machtverhältnisse sind aber streng formalisiert sowie legitimiert und hierarchisiert, was sich letztlich wiederum generell negativ auf das Passungsverhältnis zur Wertsetzung Selbstbestimmung auszuwirken scheint.

Die Zieldefinierung, das Überwachen und Messen der Ziele sowie die Evaluation derselben obliegt einzig der Organisationsspitze.

Auch das Passungsverhältnis der Wertsetzung Sinnerfüllung fällt gering aus, da es in der Bürokratie in erster Linie darum geht, dass Angestellte vorgegebene Ziele erreichen. Ob sie sich mit den Zielen identifizieren können, scheint irrelevant. In der neoliberal geprägten sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisation haben Professionelle zwar Entscheidungs- und Gestaltungsraum, wie sie die vorgegebenen Ziele erreichen wollen. Die Entscheidungsmacht ist dennoch durch Zielvorgaben beschränkt, da diese in der Regel ökonomischer Art sind und der Logik des Effektivitätsverständnisses der Sozialen Arbeit widersprechen können (vgl. Klatetzki/Nokielski 2010).

Auch die Werte «Zutrauen» und «ausprobieren dürfen, um zu lernen» sowie «selbstbestimmt Handeln» sind der Bürokratie fremd und widersprechen offensichtlich der Logik von Zweckrationalität und Regelgebundenheit. Dementsprechend niedrig schneidet das Passungsverhältnis zu diesen Wertsetzungen ab.

6.2.3 Analyse zur Haltung gegenüber Lernen

1. Sind Reflexionsprozesse über die organisationalen Grundwerte vorgesehen?

Reflexionsprozesse sind im Bürokratiemodell in Form von Kontrolle verankert. Die Grundwerte sind Zweck-Mittel-Rationalität, Standardisierung, Formalisierung, Berechenbarkeit bzw. Kontinuität, Kontrollierbarkeit und Effizienz. Das betriebliche Handeln wird mittels Aktenführung

und Verschriftlichung von Regeln überprüfbar gemacht und kontrolliert. Ebenso verläuft Kommunikation vorwiegend schriftlich und wird so objektiviert und konserviert, wodurch Kommunikationsprozesse der Machtvermittlung legalisiert werden. Es ist ebenso anzunehmen, dass die einheitliche Amtsdziplin ebenfalls ständiger Kontrolle untersteht (vgl. Weber 1972, vgl. Wolf 2013). Alles Irrationale hat keinen Platz. Das Ziel ist streng sachliches Expertentum durch eingeschultes Personal (vgl. Weber 1972: 562 f.), das seine Aufgaben «ohne Ansehen der Person» nach berechenbaren Regeln» (ebd.: 562) erfüllt.

In neoliberal geprägten sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen sind ökonomische Grundwerte, das heisst messbare Effizienz und Effektivität, miteingelagert. Deren Evaluation erfolgt üblicherweise über eine Output-Orientierung. Dies löst kollegiale Selbstkontrolle und Regelkonformität zunehmend ab, an deren Stelle tritt die Evaluation der Output-Ergebnisse, die auch öffentlich gemacht werden (vgl. Klatetzki/Nokielski 2010: 57). Die Kontrollprozesse können als Reflexionsprozesse angesehen werden; sie veranlassen dazu, immer besser und rationaler im ökonomischen Sinn zu werden, was auch eine Form von Lernen darstellt. Allerdings entsprechen diese Grundwerte in keiner Weise der UNO-BRK.

2. Ist eine Wirkungsmessung der Aufbauorganisation hinsichtlich ihrer Ziele und Folgen implementiert?

Bezüglich der Ziele erwartet Weber (1972) von der bürokratischen Aufbauorganisation maximale Wirksamkeit der Zweckrationalität, die an Effizienz und technischer Überlegenheit nicht zu übertreffen ist. Dass die Wirkung aktiv gemessen werden soll, ist der konsultierten Literatur nicht zu entnehmen. In neoliberal beeinflussten sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen ist, wie bereits erwähnt, bei Evaluationen eine Output-Orientierung üblich (vgl. Klatetzki/Nokielski 2010). Diese sind jedoch nicht in der Lage, Wirkungen der Strukturen der Aufbauorganisation zu erfassen und in sinnvolle Zusammenhänge zu stellen. Dazu müssten Effekt und Effektivität gemessen werden (vgl. ebd.).

3. Gibt es Anzeichen für die Förderung einer positiven Fehlerkultur?

In der bürokratischen Organisation sind Pflichten, Regeln und Weisungen dominant. Die Verteilung von Kompetenzen ist personenunabhängig mittels Vorschriften geregelt. Ebenso können Sanktionen eingesetzt werden, um Weisungen durchzusetzen (vgl. Klatetzki/Nokielski 2010, vgl. Weber 1972, vgl. Wolf 2013). Dies alles sind keine Anzeichen, dass eine positive Fehlerkultur gefördert wird. Fehler sind in dieser Organisationsform Abweichungen von vorgeschriebenen Regeln, Pflichten usw.; dies wird in diesem System negativ bewertet.

4. Ist eine Feedback-Kultur verankert?

Ein Feedback ist in Bürokratien aufgrund der strengen Zweckrationalität, der Hierarchie und ihrer Kommunikationswege (Instanzenzug und Dienstweg) (vgl. Wolf 2013) wenn, dann nur in Form von organisationalem Feedback zu erwarten. Auf der individuellen Ebene kommt nur ein

arbeitsbezogenes Feedback infrage. Ein interpersonelles Feedback, bezogen auf Beziehung, Kommunikation, Rollen usw., ist nicht erwartbar. Kritische Rückmeldungen, die persönliche Meinungen ausdrücken, sind ebenfalls unerwünscht.

5. Inwieweit ist Weiterbildung im Organisationsmodell implementiert, und inwieweit wird Kompetenzerweiterung als Ziel berücksichtigt?

Das Bürokratiemodell setzt hohe Fachqualifikationen voraus. Ebenso ist das Erlernen der internen Regeln und Verfahrensweisen absolut zwingend (vgl. Weber 1972, vgl. Wolf 2013). Ansonsten wird Bildung, Weiterbildung und Kompetenzerweiterung als Ziel nicht benannt.

6.2.4 Fazit zur Haltung gegenüber dem Lernen

Durch die strenge Sachlichkeit, Regelgebundenheit und Zweck-Mittel-Rationalität scheint das Lernen nur wenig Platz zu haben. Das Thema Veränderung kommt in Webers Ausführungen nicht vor. Dies mag damit zusammenhängen, dass der Idealtypus bereits die Reinform von Effizienz und Zweck-Mittel-Rationalität hat, was das Optimum bedeutet (vgl. Weber 1972). Da das Individuum entpersonalisiert ist, bezieht sich ein Feedback ausschliesslich auf Arbeitsabläufe. Die Wertsetzungen Persönlichkeitsentwicklung, Selbstlernen und Selbsterkenntnis sind im Bürokratiemodell nicht ausfindig zu machen. Dementsprechend stellt das Modell keinen Anspruch an Empowerment und Bildung. Bildung, im Sinne von hoher Qualifizierung der Mitarbeitenden, ist jedoch ein wichtiger Bestandteil der Bürokratie; sie wird allerdings nicht als Auftrag der Organisation erwähnt. Bildung und Qualifikation sind Voraussetzungen, um in einer bürokratisch organisierten Organisation zu arbeiten (vgl. ebd., vgl. Wolf 2013).

Prozesse der Selbstaufklärung, also Selbstreflexion der Organisation, indem sie ihre Angebote und Programme auf ihre Wirkungen und Zielsetzungen hin überprüft, sind in Bürokratien nicht vorgesehen. Neoliberal geprägte soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen richten ihren Blick bei Evaluationen auf den Output (vgl. Klatetzki/Nokielski 2010). Selbstaufklärung im Sinne der UNO-BRK ist auch in diesem Typus nicht vorgesehen.

6.2.5 Analyse zur Gleichberechtigung und Teilhabe

1. Inwieweit werden Philosophie und Grundwerte thematisiert und Werte gegenseitiger Achtung und wechselseitiger Wertschätzung benannt?

Weber (1972) thematisiert in seiner Herrschaftstheorie, dass eine Voraussetzung echter Herrschaftsverhältnisse der Legitimitätsglaube der Untergebenen ist. Im weiteren Sinne könnte das als Anzeichen gegenseitiger Achtung in bürokratisch hierarchischen Arbeitsverhältnissen gedeutet werden. Diese Achtung scheint sich aber lediglich auf die Funktion der Personen zu beziehen, nicht auf die Personen selbst. Persönliche Intensionen, Beziehungen usw. stehen im Bürokratiemodell für Irrationalität und Ineffizienz sowie für die Gefahr sozialer Spannungen.

Unter- und Überordnung widersprechen den Wertsetzungen voller Partizipation und Gleichberechtigung, auch wenn gegenseitige Achtung vorhanden ist.

2. Inwieweit wird der Mensch als individuelle Persönlichkeit gesehen, und wie wird Vielfalt bewertet?

Der Mensch als individuelle Persönlichkeit ist im Bürokratiemodell unerwünscht. In der Bürokratie gilt unpersönliche Ordnung für alle, unabhängig von Hierarchiestufen. Sachliche Pflichten sind handlungsleitend. Persönliche Einstellungen sind unerwünscht. Je sachlicher und freier von persönlichen Zwecken Mitarbeitende ihre Aufgaben und Funktionen erfüllen, desto besser funktioniert die Bürokratie (vgl. ebd.).

Vielfalt ist kein Thema, Menschen sind Funktionstragende, es zählen Qualifikationen.

3. Inwieweit bestehen Möglichkeiten der Rollenflexibilität und Chancen, persönliche Interessen und Fähigkeiten zu verfolgen?

Mitarbeitende gehorchen sachlichen Amtspflichten und nicht persönlichen Interessen und Intentionen. Arbeit ist sachlich und normgebunden zugunsten eines reibungslosen und effizienten Betriebs. Auch die Rollenflexibilität ist klein. Funktion und Arbeitsverteilung sind hierarchisch und rein nach sachlichen Kriterien vorgezeichnet. Karrierelaufbahnen sind in strengen Bürokratien fixiert. Leitungsfunktionen, Aufgaben und Verantwortungsbereiche sind sehr streng an Funktionen gebunden, also personenunabhängig (vgl. ebd., vgl. Wolf 2013).

4. Wie werden die Risiken eines Entscheids geteilt? Wird die Haftung geteilt?

Entscheidungsmacht hat die Hierarchiespitze, somit trägt sie auch die Risiken alleine und haftet. Dies gilt auch für die neoliberal geprägte soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisation (vgl. Klatetzki/Nokielski 2010).

5. Wie beeinflusst das Organisationsmodell das Ausmass und die Qualität der Identifikation der Mitarbeitenden mit Zweck und Zielen der Organisation?

In der Bürokratie gilt hauptberufliche Beschäftigung und normalerweise lebenslängliche Anstellung. Dies kann sich potenziell sehr positiv auf die Identifikation mit der Organisation auswirken. Wie stark die Regelgebundenheit und die strenge Sachlichkeit Identifikation beeinflussen, beschreiben Oser/Biedermann (2007: 27 ff.) in der Hierarchie partizipativer Lebensmodelle und beschreiben, dass Kommunikation, die auf der Basis von Anweisungen und Gehorsam basiere, keine Partizipation zulässt, und sprechen von negativer Partizipation. Gleichwohl könne sich ein Zugehörigkeitsgefühl ausbilden. Es entstehe aber entweder durch gemeinsam erlittenen Druck oder durch die Abwehr von äusseren Bedrohungen. Die etwas weniger negativ geprägte Identifikation auf der nächsthöheren Partizipationsstufe ihres Modells generiert sich durch eine Job-Mentalität. Das Zugehörigkeitsgefühl ist hier gering und ergibt sich durch die Legitimation des Arbeitsvertrags und durch Auflagen.

Neoliberal geprägte soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen zeigen ein, wie beschrieben, neues Phänomen. Ein kalkulierendes, unternehmerisches Selbst muss sich in hohem Mass mit der Organisation identifizieren, die Qualität ist allerdings an ökonomischen

mischen Prinzipien, also strenger Zweck-Mittel-Rationalität, ausgerichtet, was nicht dem professionellen Verständnis und Berufsethos entspricht (vgl. Beckmann/Otto/Schrödter 2009: 32). Dies sind genau die negativen Folgen der vollkommenen Bürokratie und des Kapitalismus, wie sie Weber (1972: 563) vor 100 Jahren prognostiziert hatte.

6. Inwieweit ist es Mitarbeitenden, unabhängig von ihrer Position, möglich, neue Ideen einzubringen und Innovationen zu fördern?

Es ist möglich, dass Mitarbeitende in niedrigen Positionen via Dienstweg Ideen einbringen können, ob sie damit Innovationen fördern können, ist fraglich. Sie haben auf jeden Fall keine Entscheidungsmacht, sondern werden, wenn, dann lediglich angehört.

7. Wie transparent sind Funktionen und Aufgaben? Wie offiziell sind Berechtigungen?

Da in einer Bürokratie sämtliche Inhalte zu Funktionen und Abläufen schriftlich geregelt sind, sind Berechtigungen hochoffiziell (vgl. Weber 1972, vgl. Wolf 2013). Ob Untergebene über sämtliche Funktionen und Aufgaben der oberen Hierarchiestufe informiert sind, wird nicht klar.

8. Werden alle Mitarbeitenden, unabhängig von der allfälligen Hierarchiestufe, in den Informationsfluss eingebunden?

Es werden in erster Linie Weisungen und Kontrollfunktionen von oben nach unten weitergegeben. Untergebene haben Informationspflicht (vgl. Weber 1972, vgl. Wolf 2013). Durch die Aktenmässigkeit und die vorwiegend schriftlich geführte Kommunikation könnten (vgl. ebd.) theoretisch alle Informationen zugänglich sein. Wer wie viel Zutritt zu Informationen hat, ist mutmasslich streng an Funktionen und deren Hierarchiestufe gebunden. Es ist anzunehmen, dass Funktionen der unteren Hierarchiestufen nur so viele Informationen erhalten, wie sie zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigen.

6.2.6 Fazit zur Wertsetzung Gleichberechtigung und Teilhabe

Gleichberechtigung zeichnet sich durch strenge Sachlichkeit aus mit dem Ziel, Willkür zu vermeiden (vgl. Zängl. 2015). Dies bedeutet aber auch, dass besonderen Umständen nur dann Rechnung getragen wird, wenn diese normiert sind. Dies entspricht nicht dem Verständnis von Gleichberechtigung der UNO-BRK. Ziel der Chancengleichheit im Sinne dieser ist, dass durch relative Bevorteilung alle die Möglichkeit haben, am gesellschaftlichen Leben teilzunehmen und in normalisierten Lebensumständen zu leben (vgl. Wocken 2011).

Die streng hierarchische Ordnung des Bürokratiemodells verhindert, besonders bei unteren Hierarchiestufen, die aktive Teilhabe an Entscheidungsprozessen, die wegweisend für die Organisation sind. Die strenge Fixierung von Kompetenzen an Funktionen erschwert Partizipation ebenfalls. Eigeninitiative und eigenverantwortliches Handeln scheinen im Bürokratiemodell keinen Platz zu haben, da alles streng regelgebunden ist. Identifikation mit der Organisation im Sinne von positiver Zugehörigkeit scheint gering, da die Legitimation der Teilhabe auf Arbeitsverträgen und geregelten Auflagen basiert. «Bürokratie» bedeutet in ihrer Reinform, dass die

Verhältnisse zwischen den Hierarchiestufen auf asymmetrischen und instrumentellen Arbeitsbeziehungen beruhen, die Organisation ist durch einen Auftrags- und Befehlscharakter geprägt. Alle Mitarbeitenden sind Teil des Ganzen (vgl. Oser/Biedermann 2007: 32 f.). Sie sind aber, bildlich gesprochen, Zahnräder in einer Maschine, deren Bedienung zentral gesteuert ist. Die Entscheidungsgewalt liegt allein bei der Hierarchiespitze (vgl. Klatetzki/Nokielski 2010). Genauso verhält es sich potenziell mit der Zugänglichkeit zu Informationen. Was kommuniziert wird und was verschwiegen, liegt in der Entscheidungsmacht der oberen Hierarchiestufen.

Die Wertsetzung «Legitimation durch Rechte» schneidet allerdings sehr gut ab. Da die Bürokratie aus verschriftlichten Regeln besteht, die Rechte und Pflichten klar definiert, ist die Transparenz über Funktionen und Aufgaben hoch. Wer also Verantwortung tragen kann in einer bürokratischen Organisation, tut dies legitimiert, und das Selbstverständnis, mit dem diese Person das tut, ist hoch. Ebenso selbstverständlich ist es allerdings auch, dass Personen auf unteren Hierarchiestufen wenig Verantwortung tragen. Dies relativiert den positiven Charakter der Offizialisierung wieder, da nicht alle Personen gleiche Zugangschancen zu Entscheidungsmacht und Selbstverantwortung haben.

6.3 Analyse der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode von Gerard Endenburg

6.3.1 Analyse zur Wertsetzung Selbstbestimmung

1. Verteilung der Entscheidungsmacht: Fördert das Organisationsmodell den Einbezug aller Mitarbeitenden in strategische Entscheide?

Arbeitet eine Organisation mit der SKM, so hat keine Person alleine die Entscheidungsmacht. Jedes Mitglied besitzt gleichwertige Macht in Grundsatzentscheidungen sowie in allen weiteren Entscheidungen, über die der Kreis beschlossen hat, sie im Konsent zu fällen (vgl. Buck/Endenburg 2006: 15). Weil Mitarbeitende durch das Konsent-Prinzip über die Macht verfügen, Prozesse zu stoppen, gibt diese Form der Entscheidungsfindung der einzelnen Person wesentlich mehr Macht als das demokratische Mehrheitswahlprinzip. Im selben Kreis sind grundsätzlich alle gleichwertig an Grundsatzentscheidungen beteiligt, die den eigenen Kreis betreffen. Diese werden im Rahmen der Strukturen, die der obere Kreis vorgibt, durchgeführt. Durch das Prinzip der doppelten Koppelung sind die Kreise miteinander verbunden, die delegierte Person, im Prinzip der offenen Wahl vom Kreis bestimmt, vertritt ihren Kreis in den oberen Hierarchiestufen (vgl. Rütther 2010). Es muss hier aber auch angemerkt werden, dass das Konsent-Prinzip pragmatisch ist. Damit eine Entscheidung gefällt wird, müssen nicht alle Ja sagen, es darf nur kein schwerwiegender Einwand vorliegen (vgl. ebd.). Das heisst, wenn einem Mitglied eine Entscheidung nicht wirklich behagt, aber von ihrer Seite kein Grund für einen schwerwiegenden Einwand angebracht ist, muss sie die Entscheidung mitumsetzen, sofern niemand anderes einen schwerwiegenden Einwand hat. Dies verlangt von allen einen gewissen Pragmatismus und eine positive Haltung gegenüber prozesshaftem Arbeiten, gegenüber dem Ausprobieren von Lösungsstrategien und dem fortlaufenden Messen und Evaluieren.

2. Inwieweit können Mitarbeitende die Ziele der Organisation mitdefinieren und an deren Messung und Erreichung nachvollziehbar beteiligt sein?

Kreisstruktur und Kreisprozess sind auf der Philosophie der Gleichwertigkeit aufgebaut und auf der Grundhaltung, dass jedes Mitglied in einer Organisation gleich wichtig ist, damit die Organisation funktionieren kann (vgl. ebd.). Durch das Prinzip der doppelten Koppelung werden bei Grundsatzentscheidungen alle Mitglieder der Organisation berücksichtigt, Richtlinie dafür ist immer das gemeinsame Ziel der Organisation, dieses ist Existenz-Zweck und Grundlage für die Organisation. Das gemeinsame Ziel wird üblicherweise vom Top-Kreis beschlossen – die unterschiedlichen Ziele, die dem gemeinsamen Ziel untergeordnet sind, unterliegen dem Kompetenzbereich des allgemeinen Kreises (vgl. ebd.: 56). Auf das gemeinsame Ziel haben die Mitarbeitenden folglich potenziell eher wenig Einfluss. Über alle anderen Ziele, die definiert werden, um das gemeinsame Ziel zu erreichen, haben sie durch das Prinzip der doppelten Koppelung und das Konsent-Prinzip dagegen Einfluss. Sehr viel Einfluss haben die Mitarbeitenden auf die Ziele ihres Heimatkreises. Unter den Rahmenbedingungen, die der obere Kreis festlegt, funktioniert der Kreis in seinen Grundsatzentscheidungen autonom. So verfügt jeder Kreis in der Organisation über seine eigenen Ziele und organisiert den Prozess des Führens, Ausführens und Messens selbst. Alle Mitarbeitenden sind an der dynamischen Steuerung der Organisation beteiligt, und es sollte für alle nachvollziehbar sein, was aus welchem Grund gemessen wird (vgl. ebd., vgl. Strauch/Reijmer 2018).

3. Wie gross ist der Unterschied des Autonomiegrades einer Hierarchiestufe zu der nächsthöheren? Wie gross von der untersten zur obersten?

Der Autonomiegrad von der einen zur nächsthöheren Hierarchiestufe bei der SKM ist gering, da der Kreis die Macht der linearen Struktur beschränkt (vgl. Rüter 2010). Rüter (ebd.: 29) bezeichnet die funktionale Leitung denn auch als «Erfüllungshilfe» des Kreises. Die funktionale Leitung des Kreises leitet das Tagesgeschäft und trifft dort in der linearen, also hierarchischen, Struktur die Ausführungsentscheidungen. Diese Entscheidungen muss sie in den Rahmenbedingungen fällen, die der Kreis im Konsent entschieden hat. An den Kreissitzungen, an denen diese Grundsatzentscheidungen gefällt werden, ist die funktionale Leitung jedoch gleichwertiges Mitglied und besitzt genauso viel Entscheidungsmacht wie alle anderen (vgl. Buck/Endenburg 2006, vgl. Rüter 2010). Leiten in der Soziokratie heisst nicht Entscheiden, wie eine Aufgabe konkret ausgeführt werden muss, sondern Rahmenbedingungen dazu festzulegen, Aufgaben zu planen und zu steuern und die Messergebnisse über die Ausführung auszuwerten (vgl. ebd.). Da in der SKM die lineare Struktur von der Kreisstruktur überlagert wird, existiert in dieser Gestaltungsform von Hierarchie keine Monokratie. Alle Mitarbeitenden haben Entscheidungsmacht und tragen gemeinsam die Verantwortung über Grundsatzentscheide. Somit haben die Hierarchiestufen primär verschiedene Kompetenzbereiche, in denen sie selbstorganisiert arbeiten. Die Verantwortung über die Zielerreichung der Organisation wird

geteilt. Durch das Prinzip der doppelten Verknüpfung der Kreise ist der Kommunikations- und Informationsfluss von unten nach oben wie von oben nach unten gewährleistet. Durch die Rückkoppelung des Messens arbeiten die Hierarchiestufen eng zusammen (vgl. ebd.).

4. Können sich potenziell Führungsstile ausbilden, die auf Vertrauen setzen, statt Kontrolle auszuüben, oder können sich eher formelle und informelle Machtpotenziale etablieren?

Durch das Konsent-Prinzip tragen alle Mitarbeitenden Eigenverantwortung in Bezug auf die Entscheidungsfindung. Diese Form setzt Vertrauen in das Verantwortungsbewusstsein aller Mitarbeitenden, denn ob ein Einwand schwerwiegend ist, entscheidet die Person, die den Einwand erhebt. Ebenso können alle Mitarbeitenden ihre Konsent-Entscheidung, die sie einmal gefällt haben, wieder zurückziehen, indem sie das Anliegen auf die Agenda setzen. Diese dynamische Steuerung fördert das Vertrauen, denn es wird allen zugetraut, Mitverantwortung zu tragen (vgl. Rüter 2010). Die Kreisstruktur fördert ebenfalls Führungsstile, die auf Vertrauen basieren, da generell nur Rahmenbedingungen vorgegeben werden, innerhalb deren die Kreise autonom und selbstorganisiert entscheiden (vgl. ebd.). Weiter werden den Mitarbeitenden in der Ausführung des Tagesgeschäfts möglichst viele Entscheidungen selbst überlassen (vgl. Strauch/Reijmer 2018), was wiederum klar den Grundwert des Vertrauens aufzeigt. Auch die Grundhaltungen Flexibilität und Autonomie der SKM verweisen auf Vertrauen: Es wird darauf vertraut, dass die Selbstorganisation die individuelle Kreativität im Ausführungsprozess fördert – Mitarbeitende sollen direkt während des Ausführens herausfinden, wie sie die Problemstellung am besten bewältigen (vgl. ebd.: 26).

Machtpotenziale sind in der SKM begrenzt, da via Konsent Entscheidungsmacht über alle Hierarchie-Ebenen verteilt ist: Es gibt keine absolute Machtzentrierung (vgl. Rüter 2010). Informelle Machtpotenziale können sich theoretisch trotzdem ausbilden. Besonders charismatische Personen könnten allenfalls Einfluss auf andere Personen nehmen. Solange niemand einen schwerwiegenden Einwand äussert, könnte eine starke Einflussnahme weiterbestehen.

5. Gibt es Anzeichen der Förderung von Werten des Zutrauens und Ausprobierens?

Das Konsent-Prinzip basiert auf dem Grundsatz des Ausprobierens. Es geht darum, Machbares in der Praxis zu testen, zu evaluieren und dann allenfalls wieder zu korrigieren. Alles scheint in der SKM prozesshaft und dynamisch zu sein. Ebenfalls wird allen Mitarbeitenden zugetraut, entscheidungsfähig zu sein und Mitverantwortung zu tragen (vgl. ebd.). Ebenso gibt es in der Organisationsstruktur verschiedene Funktionen zu besetzen, die nicht direkt mit dem Ausführen des Tagesgeschäfts (Alltagspraxis) zu tun haben. In den Kreisen werden via Wahlen verschiedene Funktionen vergeben. In diesen Wahlen erfahren Mitarbeitende, die gewählt werden, dass ihnen die jeweilige Funktion von Arbeits- und Teamkolleg*innen zugetraut werden (vgl. ebd., vgl. Strauch/Reijmer 2018). Somit scheint die Förderung der Werte Zutrauen und Ausprobieren in der SKM gegeben zu sein.

6. Wie viel Autonomie haben Mitarbeitende bei Entscheidungsprozessen in ihren Kompetenzbereichen, und wie selbstverantwortlich und autonom können sie ihre Aufgaben und Funktionen in Bezug auf den Auftrag der Organisation erfüllen?

Durch das Konsent-Prinzip, die Kreisstruktur, die doppelte Koppelung und den dynamischen Prozess des Leitens – Ausführens – Messens (vgl. Rüter 2010) sind alle Mitarbeitenden an Grundsatzentscheidungen auf der Ebene der Organisation wie auf der eigenen Kreisebene beteiligt, tragen für deren Auswirkungen Verantwortung und führen Aufgaben – bezogen auf die Zielsetzung – eigenverantwortlich aus; vorgegeben sind die Rahmenbedingungen, innerhalb deren sie autonom entscheiden können (vgl. Strauch/Reijmer 2018). Es sind zwar nicht alle Mitarbeitenden an jeder Grundsatzentscheidung beteiligt, die die Organisation betrifft, aber zumindest können sie eine delegierte Person wählen, die die Meinung ihres Kreises gegenüber oben vertritt. Zusammengefasst heisst dies: Alle tragen Mitverantwortung für die Umsetzung der Organisationsziele. In dieser Mitverantwortung besteht ein hoher Grad an Autonomie für die Teams, was alles stark auf Selbstverantwortung der einzelnen Mitarbeitenden hindeutet. Strauch/Reijmer (ebd.: 176 f.) stellen fest, dass die Entwicklung von Selbstverantwortung für die Strukturen der SKM wichtig sei und diese gleichzeitig den Menschen dabei unterstützen, sich weiterzuentwickeln.

7. Können Mitarbeitende ihre persönlichen Fähigkeiten und Interessen einbringen?

Der dynamische Prozess des Leitens – Ausführens – Messens (vgl. Rüter 2010) erfordert unterschiedliche Interessen und Kompetenzen. Da, wie oben genannt, in der Organisationsstruktur verschiedene Rollen zu besetzen sind, können Mitarbeitende potenziell ihre Fähigkeiten in die Organisation einbringen. In den Kreissitzungen können sie mitbestimmen, was auf die Agenda kommt und so ihre Ideen innerhalb des Kreises einbringen. Da die Entscheidungsform Konsent sehr pragmatisch ist (vgl. ebd.), scheint die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Ideen auch umgesetzt werden.

6.3.2 Fazit zur Wertsetzung Selbstbestimmung

Die SKM bietet eine Struktur, in der Mitarbeitende eine hohe Autonomie haben und selbstverantwortlich handeln können, ja müssen. Eine besonders hohe Passung hat das Modell zur Wertsetzung, Entscheidungsmacht über seine eigenen Lebensumstände zu besitzen. Alle Mitarbeitenden haben Einfluss auf strategische Entscheide und können aktiv mitbestimmen, wie sich die Organisation entwickelt und unter welchen Bedingungen sie arbeiten.

Die SKM hat auch ein gutes Passungsverhältnis zur Wertsetzung Sinnerfüllung, da alle Organisationsmitglieder aktiv am Qualitätsmanagement beteiligt sind. Es ist davon auszugehen, dass Handeln in einer soziokratisch organisierten Organisation für alle sinnstiftend ist oder mindestens Sinn ergibt, weil das, was sie tun, für sie nachvollziehbar ist, und weil sie aktiv Mitgestaltende sind. Den Mitarbeitenden wird grundsätzlich Verantwortung zugetraut, ja

vielmehr zugemutet. Sie verfügen über tendenziell vielfältige Kompetenzbereiche, in denen sie eigenverantwortlich und autonom Entscheidungen treffen können und müssen und im Rahmen deren sie selbstorganisiert handeln. Fähigkeiten und Interessen werden dabei berücksichtigt, was den Wertsetzungen Haltung des Zutrauens und Selbstverwirklichung entspricht.

Auffällig ist, dass sich die soziokratische Auffassung von Selbstbestimmung und Autonomie in hohem Mass mit derjenigen der Autoren Bielefeldt (2012) und Theunissen/Plaute (1995) deckt, obwohl das durch die Analysefragen nicht direkt ersichtlich ist. Autonomie, Selbstbestimmung und Selbstverantwortung ist in der Soziokratie in soziale Strukturen eingebettet. Soziokratie versteht Organisation als Gemeinschaft, und die SKM bietet ein Modell, wie diese sich organisieren kann, sodass Macht und Verantwortung von allen gleichwertig geteilt wird und in der alle möglichst selbstbestimmt und eigenverantwortlich handeln und entscheiden können – immer in Bezug auf das gemeinsame Ziel und immer im Kontext von Kooperation (vgl. Rüter 2010, vgl. Strauch/Reijmer 2018).

6.3.3 Analyse zur Haltung gegenüber dem Lernen

1. Sind Reflexionsprozesse über die organisationalen Grundwerte vorgesehen?

Durch den dynamischen Prozess des Leitens – Ausführens – Messens, der auf sämtlichen Ebenen der Organisation stattfindet (vgl. Rüter 2010), ist Reflexion offensichtlich allgegenwärtig. Rüter (ebd.) benennt die Grundwerte der SKM. Über eine Messung und Evaluation der Grundwerte und welche allfälligen Nebeneffekte sie haben könnten, ist allerdings nichts erwähnt. Vielmehr ist davon auszugehen beziehungsweise herrscht die feste Überzeugung, dass die Strukturen der SKM die gewünschten Grundwerte hervorbringen.

2. Ist eine Wirkungsmessung der Aufbauorganisation hinsichtlich ihrer Ziele und Folgen implementiert?

Theoretisch müsste auch auf dieser Ebene der Prozess des Messens und Evaluierens stattfinden. Konkret findet sich dazu nichts in der konsultierten Literatur. Der Kreisprozess konzentriert sich auf jeder Ebene letztlich auf die Rahmenbedingungen, auf die konkrete Ausführung von Arbeit und auf die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden, um die Ziele der Organisation zu erreichen (vgl. ebd.).

3. Gibt es Anzeichen für die Förderung einer positiven Fehlerkultur?

In der SKM sind dynamische Prozesse dominierend (vgl. ebd.), was potenziell eine positive Fehlerkultur fördert (vgl. ebd.: 33). Wo Ausprobieren erwünscht ist, muss mit Misserfolgen konstruktiv umgegangen werden. Die Grundhaltung ist, es gibt keine Fehler, nur Rückmeldungen. Da Messen und Evaluieren Bestandteile des Tagesgeschäfts sind, wird potenziell eine Reflexionsfreundlichkeit in der Organisation implementiert (vgl. ebd.). Strauch/Reijmer (2018: 25) resümieren, dass in einer soziokratischen Organisation alle Mitarbeitenden Lernende sind; Wissen wird ständig erweitert, und alle entwickeln sich laufend weiter.

4. Ist eine Feedback-Kultur verankert?

Eine Feedback-Kultur ist sowohl auf organisationaler wie auch auf individueller Ebene stark verankert. Der Kreisprozess stellt die wichtige Feedback-Schleife auf der organisationalen Ebene dar. Ist- und Sollzustand im Hinblick auf Ziele und Wirkung zu messen, ist im Tagesgeschäft implementiert (vgl. Rütter 2010). Ebenfalls ist das Feedback ein wichtiger Bestandteil auf der Ebene der Mitarbeitenden. Beispielsweise wird in der offenen Wahl eine Feedback-Kultur gelebt, die strukturell in der SKM verankert ist (vgl. ebd., vgl. Strauch/Reijmer 2018).

5. Inwieweit ist Weiterbildung im Organisationsmodell implementiert, und inwieweit wird Kompetenzerweiterung als Ziel berücksichtigt?

Die integrale Schule ist ein Prinzip der SKM. Es wird empfohlen, 5% der Ressourcen für Weiterbildung zu verwenden. Mit einer Übernahme der Funktionen innerhalb der Kreissitzungen ist eine Kompetenzerweiterung der Mitarbeitenden beinahe zwingend. So beschreiben Strauch/Reijmer (2018: 49) vor allem die Funktion der delegierten Personen als anspruchsvoll und schreiben ihr die Schlüsselfunktion in der SKM zu. Die Delegierten müssen ihre Meinung in Anwesenheit von Vorgesetzten vertreten können, auch wenn viele Gegenargumente vorhanden sind. Da sie in der nächsthöheren Hierarchiestufe und somit nicht in ihrem Fachbereich anwesend sind, müssen sie in der Lage sein, komplexe Inhalte zu erfassen, und sich in fachfremde Gebiete einarbeiten können. All dies bedürfe einer reflektierten Schulung der Rolle, wofür Intervisionsgruppen vorgesehen sind, begleitet von Soziokratie-Expert*innen, sowie der regelmässige Austausch inklusive Feedback von Mitarbeitenden, die in derselben Rolle sind. Weiterbildung und Kompetenzerweiterung sind somit integrale Bestandteile.

6.3.4 Fazit zur Haltung gegenüber dem Lernen

Das Lernen hat in der SKM einen zentralen Stellenwert. Alle Mitarbeitenden begreifen sich als Lernende. Dies kann wesentlich dazu beitragen, dass die Zusammenarbeit von symmetrischer Begegnung geprägt ist. Kooperation scheint ein selbstverständlicher Bestandteil dieses Organisationsmodells zu sein. Die Überzeugung, dass Ziele nur erreicht werden können, wenn die Prozesssteuerung sich dynamisch entlang der Messungen bewegt, bewirkt, dass alle Mitarbeitenden persönliche Messungen, die sie aus ihren Lernerfahrungen gewinnen, den anderen zur Verfügung stellen, sodass sich Personen, Prozesse, Problemlösungen und somit die Organisation ständig weiterentwickeln können (vgl. Strauch/Reijmer 2018). Dies erfüllt die Wertsetzungen Selbstlernen und Selbsterkennen, die unter der Forderung respektive dem Ziel Selbstbestimmung gefasst sind, in hohem Masse. Auch etabliert sich in Organisationen, die die SKM implementieren, sowohl auf der organisationalen wie auf der individuellen Ebene eine ausgeprägte Feedbackkultur (vgl. Bungard 2018, vgl. Rütter 2010). Empowerment wird eingelöst, indem Mitarbeitende in ihren Verantwortungsbereichen nicht alleine gelassen werden. Es existiert ein Bewusstsein, dass Mitbestimmung Kompetenzen und Wissen erfordert.

Mitarbeitende haben ein Anrecht auf Weiterbildung sowie auf Intervision und werden so befähigt, ihre Aufgaben kompetent wahrzunehmen. Die Erweiterung von Selbst-, Methoden- und Fachkompetenz aller Mitarbeitenden gehört zum Programm (vgl. Strauch/Reijmer 2018).

Kritischer sind Prozesse der Selbstaufklärung zu bewerten. Programme und Instrumente, die für die Aufbauorganisation eingesetzt werden, müssten auf ihre Ziele, beabsichtigten Wirkungen sowie auf Nebenwirkungen hin untersucht, gemessen und evaluiert werden. In der Literatur finden sich keine Hinweise darauf, dass ein solches Qualitätsverfahren fix implementiert wäre. Die Autoren preisen die Vorteile der SKM an und benennen Schwierigkeiten (vgl. Buck/Endenburg 2006: 21, vgl. Rüter 2010: 102). Wie evident diese Aussagen sind, ist jedoch nicht ersichtlich. Die Wertsetzung Prozess der Selbstaufklärung, die zum Ziel Gleichberechtigung gehört, scheint ungenügend erfüllt.

6.3.5 Analyse zur Gleichberechtigung und Teilhabe

1. Inwieweit werden Philosophie und Grundwerte thematisiert und Werte gegenseitiger Achtung und wechselseitiger Wertschätzung benannt?

Die Philosophie der Soziokratie ist eine Gemeinschaft, in der jeder Mensch willkommen ist und in der alle die gleiche Würde erfahren, die gleiche Wichtigkeit, Mitbestimmung und Mitwirkung haben und Verantwortung geteilt wird (vgl. Strauch/Reijmer 2018). Diese Wertsetzungen sind unmöglich, wenn Gemeinschaftsmitglieder einander keine gegenseitige Achtung und wechselseitige Wertschätzung entgegenbringen. Die SKM hat zweifelsfrei eine werteorientierte Unternehmensstruktur und -praxis, was Rüter (2010) ihr auch als Vorteil attestiert. Die Grundwerte der SKM, Gleichwertigkeit und ein partnerschaftlicher Umgang, Fairness, jede Stimme ist wichtig und wird gehört, sowie Grundwerte des Empowerments und des Wachstums, verweisen allesamt auf gegenseitige Achtung und wechselseitige Wertschätzung. Weiter wird im Prinzip der offenen Wahl eine wertschätzende Stimmung als Wirkung thematisiert (vgl. ebd.).

2. Inwieweit wird der Mensch als individuelle Persönlichkeit gesehen, und wie wird Vielfalt bewertet?

Durch das Konsent-Prinzip wird jedes Mitglied der Organisation berücksichtigt – die Stimme jeder Person zählt. Durch die eher streng anmutende Regel des Nacheinandersprechens in den Kreistreffen wird z.B. gewährleistet, dass immer alle zu Wort kommen (vgl. ebd.: 52). Die individuelle Persönlichkeit wird auch dadurch geachtet, dass jede Person beim Konsent-Prinzip selbst bestimmt, ob ihr Einwand schwerwiegend ist. Bezeichnet die Person den Einwand als schwerwiegend und bringt ihn begründet ein, ist dies von den anderen Mitgliedern ernst zu nehmen – auch wenn sie den Einwand nicht nachvollziehen können oder anderer Meinung sind (vgl. ebd.). Ebenso geht es im Konsent-Prinzip um das Machbare. Das bedeutet, dass alle Mitglieder Ideen einbringen können. Solange kein schwerwiegender Einwand vorliegt, können Ideen ausprobiert und umgesetzt werden (vgl. Rüter 2010). Dies unterstützt

meines Erachtens die Individualität und die Vielfalt. Sich mit eigenen Ideen in eine Kultur einbringen zu können, in der diese ernst genommen und umgesetzt werden können, fördert potenziell das Nebeneinanderbestehen von unterschiedlichen Problembewältigungsansätzen und unterschiedlichen Talenten. Zudem ist bereits im Menschenbild und in der Philosophie ersichtlich, dass die Grundwerte universell und für alle Menschen gültig sind – unabhängig von der Person (vgl. ebd.). Dies sollte die Vielfalt begünstigen.

3. Inwieweit bestehen Möglichkeiten der Rollenflexibilität und Chancen, persönliche Interessen und Fähigkeiten zu verfolgen?

Bei der SKM sind Aufgaben und Verantwortungsbereiche nicht nur an die Funktionen gebunden, sondern auch an die Interessen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Dass beide Phänomene vorhanden sind, scheint eine Folge davon, dass die Linienstruktur von der Kreisstruktur überlagert wird. Ein Teil der Funktionen ist eher fixiert, so wird die funktionale Leitung der Kreise via offene Wahl von den oberen Kreisen bestimmt. Diese Rollen scheinen eher stabil zu bleiben. So gibt es eine hierarchische Ordnung von Management, Abteilungsleitung und Teamleitung. Durch die doppelte Koppelung der Kreise ist jeweils mindestens eine delegierte Person der unteren Kreise gleichberechtigt in den jeweilig höheren Kreisen vertreten. Diese Personen werden vom Heimatkreis gewählt, und sie sind an Fähigkeiten und Interessen gebunden und nicht an einen Status bzw. eine Qualifikation. Wie oft diese Funktion neu besetzt wird, wird jedoch nicht erwähnt. In jedem Kreis sind für die Kreissitzungen weitere unterschiedliche Rollen (Sekretariat, Moderation) zu vergeben, die nach Interessen und Fähigkeiten besetzt werden können. In den Wahlen für die Rollenbesetzung zählt nicht die Stimmenmehrheit, sondern die besseren Argumente, die für eine Person sprechen. Es geht folglich um die Fähigkeiten dieser Personen – Sympathien sollten nicht relevant sein (vgl. ebd., vgl. Strauch/Reijmer 2018). Innerhalb der halbautonomen Kreise werden Projektaufgaben selbstorganisiert verteilt, was mit Sicherheit Rollenflexibilität fördert (vgl. Rüter 2010). Insgesamt scheinen persönliche Qualitäten und Fähigkeiten in diesem Organisationsmodell mindestens gleich viel zu bedeuten wie Qualifikationen.

4. Wie werden die Risiken eines Entscheids geteilt? Wird die Haftung geteilt?

Ebenso wie die Macht gleichwertig verteilt ist, wird auch die Verantwortung für die Entscheidungen gleichwertig getragen. Buck/Endenburg (2006: 15) vermerken dazu, dass dies die Führung einfacher mache. Da Mitarbeitende in alle Grundsatzentscheidungen direkt oder indirekt involviert sind, können sie nicht einfach in die Opposition gehen. In der SKM werden die Mitarbeitenden vom System in gewisser Weise gezwungen, die Verantwortung für die Organisation mitzutragen (vgl. Rüter 2010: 11). «Teilen von Macht» heisst «gemeinsame Verantwortung» (vgl. Strauch/Reijmer 2018: 182). Im Sinne von Walther (2016) gesprochen, müssen Mitarbeitende zu den Folgen ihrer Entscheidungen stehen und dafür Verantwortung übernehmen. Somit ist das Passungsverhältnis hier sehr ausgeprägt.

5. Wie beeinflusst das Organisationsmodell das Ausmass und die Qualität der Identifikation der Mitarbeitenden mit Zweck und Zielen der Organisation?

Buck/Endenburg (2006: 21) zählen eine gesteigerte Bindung der Mitarbeitenden an die Organisation sowie eine hohe Identifikation mit ihr zu den Vorteilen der SKM. Diese Feststellung scheint berechtigt zu sein, da Mitarbeitende erstens Entscheidungsmacht und Mitverantwortung haben und zweitens ihre Aufgaben innerhalb des Rahmens, der im Konsent beschlossen wurde, selbstorganisiert ausführen können. Möglichst viele Entscheidungen, die die Ausführung betreffen, werden der ausführenden Person überlassen (vgl. Strauch/Reijmer 2018). Hier ist kritisch anzumerken, dass für eine hohe Identifikation und dafür, schwierige Entscheidungen mitzutragen, auch eine Bereitschaft vorhanden sein muss. Letzteres erwähnen Buck/Endenburg (2006: 21) auch als Nachteil der SKM.

6. Inwieweit ist es Mitarbeitenden, unabhängig von ihrer Position, möglich, neue Ideen einzubringen und Innovationen zu fördern?

In der SKM ist es durch das Konsent-Prinzip und die Kreisstruktur allen Mitarbeitenden möglich, Ideen in die Organisation einzubringen und Innovation zu fördern. Alle können Ideen auf die Agenda ihres oder ihrer Kreise setzen. Ideen können durch die funktionale Leitung oder die delegierte Person in die oberen Kreise getragen werden (vgl. Rüter 2010). Zudem gewährleistet das pragmatische Konsent-Prinzip, dass Ideen, die machbar sind, umgesetzt, ausprobiert und in der Praxis darauf gemessen werden, wie tauglich, nützlich oder gewinnbringend sie sind (vgl. ebd.). Die Förderung der Kreativität zur Problemlösung und erhöhte Bereitschaft zur Veränderung werden als Vorteile der SKM benannt (vgl. Buck/Endenburg 2006: 21). Dies kommt der Förderung von Innovation gleich.

7. Wie transparent sind Funktionen und Aufgaben? Wie offiziell sind Berechtigungen?

Transparenz gehört zu den Grundwerten der SKM (vgl. Rüter 2010). Alle Mitarbeitenden der Organisation haben Zugang zu jeglichen relevanten Informationen. Jeder Kreis hält seine Beschlüsse im Logbuch fest; diese sind für alle einsehbar (vgl. Strauch/Reijmer 2018: 26). Transparenz kommt auch in den Kreisversammlungen stark zum Tragen. Ein Grundsatz des Konsents ist, dass alle Beteiligten über alle relevanten Informationen zu einer Fragestellung bzw. zu einem Problem verfügen müssen, um sich eine Meinung bilden zu können. Ebenso ist es im Konsent-Prinzip essenziell, bei schwerwiegenden Einwänden die zugrunde liegenden Argumente offenzulegen, dazu gehören auch Emotionen. Es ist eine Grundhaltung, möglichst viele Informationen für die Weiterarbeit zur Verfügung zu haben, um gemeinsam Lösungen zu entwickeln (vgl. ebd.). Auch die offene Wahl ist von Transparenz gekennzeichnet, da sie in offener Argumentation abläuft (vgl. Rüter 2010). Berechtigungen sind ebenso offiziell. Wird eine Person für einen Aufgabenbereich respektive für eine Funktion gesucht und infolgedessen eine offene Wahl abgehalten, müssen Funktion, Rolle, Verantwortungsbereich sowie

Pflichten und Zeitdauer genau definiert sein (vgl. ebd., Strauch/Reijmer 2018). Weitere Transparenz schafft der Kreisprozess, der die wichtige Feedback-Schleife zwischen Leitung und ausführenden Personen darstellt (vgl. Rüter 2010). Auch die doppelte Koppelung der Kreise schafft Transparenz, indem Delegierte einerseits eine Einsicht bekommen, mit welchen Fragen sich die Management-Ebene auseinandersetzt, und die Organisationsführung andererseits direkt von der Basis Informationen und Rückmeldungen entgegennimmt (vgl. ebd.: 45).

8. Werden alle Mitarbeitenden, unabhängig von der allfälligen Hierarchiestufe, in den Informationsfluss eingebunden?
--

Durch das Prinzip der doppelten Koppelung ist der Informationsfluss in beide Richtungen gewährleistet. Informationen fließen durch alle Hierarchie-Ebenen von oben nach unten genauso wie von unten nach oben (vgl. Rüter 2010).

6.3.6 Fazit zur Wertsetzung Gleichberechtigung und Teilhabe

In der Wertsetzung Gleichberechtigung weist die SKM insgesamt ein gutes Passungsverhältnis auf. Gegenseitige Achtung und wechselseitige Wertschätzung sind zwar nicht direkt benannt. Wertschätzung ist eher Grundhaltung als Ziel, sie wird als Wirkung der SKM benannt, was allerdings auf Erfahrungen aus der Praxis zu basieren scheint und nicht auf wissenschaftlicher Evidenz. Da die Werte der Soziokratie als universell angesehen werden und für jeden Menschen gelten, ist auch das Passungsverhältnis zur Wertsetzung Akzeptanz der Vielfalt erfüllt. Verschiedenheit wird bei der SKM als Ressource für die Organisation angesehen. Umso verschiedener Persönlichkeiten sind, desto reichhaltiger wird der Ideen-Pool, und das bedeutet Wertschöpfung für das Unternehmen (vgl. Buck/Endenburg 2006).

Besonders gut schneidet die SKM im Passungsverhältnis zur Wertsetzung Partizipation ab. In der Analyse zeigt sich, dass die SKM zu allen Wertsetzungen der UNO-BRK (Empowerment, Verantwortlichkeit über das eigene Handeln, Kompetenzen erwerben, Zugang zu Informationen haben, Zugehörigkeitsgefühl, die Legitimation von Rechten sowie die Möglichkeit, eigene Ideen zu verfolgen und auszuprobieren) ein hohes Passungsverhältnis aufweist.

7 Schlussfolgerungen und Beantwortung der Fragestellung

7.1 Fazit zum Passungsverhältnis zwischen dem Bürokratiemodell und den Wertsetzungen der UNO-BRK

Die Analyse der zwei Organisationsmodelle zeigt auf, dass das Bürokratiemodell von Max Weber ein äusserst geringes Passungsverhältnis zu den Wertsetzungen der UNO-BRK aufweist. Dies gilt ebenso – wenn auch in einem etwas geringeren Ausmass – für neoliberal geprägte soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Die Wertsetzungen Selbstbestimmung, Gleichberechtigung und Teilhabe weisen in der Logik der Bürokratie im Bereich der Selbstbestimmung und Teilhabe ein Passungsverhältnis in einem äusserst geringen Mass auf: Es können sich keine informellen Machtpotenziale ausbilden, und Aufgaben und Kompetenzen

sind in einem Höchstmass legitimiert (vgl. Weber 1972). Alle anderen Indikatoren weichen von den Wertsetzungen der UNO-BRK ab. Monokratisch hierarchische Strukturen, die damit verbundene Entscheidungsmacht- und Verantwortungskonzentration auf wenige Mitglieder, die strenge Zweck-Mittel-Rationalität, die hohe Regelmäßigkeit, die damit verbundene Kontrolle sowie der Befehls- und Ausführungscharakter widersprechen den Forderungen nach Selbstbestimmung, Gleichberechtigung und Teilhabe ebenso wie dem Grundsatz des Empowerments.

Für das Bürokratiemodell sind in der Analyse nur sehr wenige Vorzüge zutage getreten, die einen guten Nährboden für Organisationen für die Umsetzung der UNO-BRK bieten würden. Wird von Girmes' (2004) These ausgegangen, dass Organisationsformen Potenzial für die Entwicklung von agogischen Feldern haben und sie Werkzeuge darstellen, weil sie gewisse Entwicklungsweisen nahelegen oder eben nicht, verhindern die Strukturen des Bürokratiemodells die Umsetzung der UNO-BRK gar. Freilich gibt es Gegenthesen. Kühl (2019: 13) verweist mit Bezug auf Kühl beispielsweise auf empirische Ergebnisse, wonach Organisationen mit ausgeprägter Hierarchie tiefgreifende Veränderungen und einen entsprechenden Wandel öfter und schneller realisieren können als Organisationen mit flach ausgeprägter Hierarchie.

7.2 Fazit zum Passungsverhältnis zwischen der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode und den Wertsetzungen der UNO-BRK

Die SKM weist ein sehr hohes Passungsverhältnis zu den Wertsetzungen der UNO-BRK auf. Dies ist insofern nicht überraschend, als in diesem Organisationsmodell Grundwerte und Unternehmensphilosophie thematisiert werden. Effizient und erfolgreich zu sein, löst dieses Modell nicht mit Zweck-Mittel-Rationalität, sondern mit der Überzeugung, dass Menschen selbstorganisiert sowie selbst- und mitverantwortlich die besten Lösungen hervorbringen. Die Wertsetzung Selbstbestimmung in sozialen Bezügen, wie sie in der UNO-BRK definiert wird, findet sich in diesem Organisationsmodell wieder, was das hohe Passungsverhältnis erklärt. Vollumfängliche Partizipation, also Teilhabe im Vollzug, wird von diesem Organisationsmodell weitestgehend erfüllt.

Die Wertsetzung Gleichberechtigung ist in Kombination mit der Forderung des Selbstaufklärungsprozesses dagegen kritisch zu betrachten. In diesem Punkt ist das Passungsverhältnis zu den Wertsetzungen der UNO-BRK nicht vollständig gegeben, da die Forderung des Selbstaufklärungsprozesses nur empfohlen wird und nicht formal verankert ist. Um ein vollständiges Passungsverhältnis aufzuweisen, müsste die SKM eine Wirkungsmessung der Organisationsstrukturen formal implementieren. Ihre Grundwerte müssten als Ziele messbar gemacht werden, und die Struktur der Aufbauorganisation müsste mit Blick auf die Ziele laufend gemessen und evaluiert werden. So wäre es möglich, nachzuvollziehen und zu belegen, ob die Grundwerte der Gleichwertigkeit, der Freiheit, Autonomie, Anerkennung und Wertschätzung auch tatsächlich in der Organisation gelebt werden.

Zusammengefasst hat die SKM das Potenzial, den Organisationen einen guten Nährboden zu bieten, um die UNO-BRK umzusetzen. Die Strukturen und Werte des Organisationsmodells decken sich weitestgehend mit den Wertsetzungen der UNO-BRK und könnten folglich entsprechende Entwicklungen nahelegen (vgl. Girmes 2004). Ganz besonders hervorzuheben ist die Verbindung der SKM mit der Aussenwelt. Im Kreis der Trägerschaft könnten alle wichtigen Vertretungen im Kontext von Behinderung und Entwicklungsbeeinträchtigung sitzen: Klientel, Vertretende der Gesellschaft, Leistungsträger*innen der öffentlichen Hand, Professionelle der Sozialen Arbeit und Expert*innen der Betriebswirtschaft. Die Vision wäre eine inklusive Gesellschaft im Sinne der UNO-BRK. Umzusetzen wären entsprechend die machbaren allgemeinen Angebote, die die Organisation dafür anbieten will, z. B. die Befähigung zu inklusivem und eigenständigen Wohnen für Menschen mit einer Entwicklungsbeeinträchtigung (Mission). Die gemeinsamen Ziele könnten dann ein Beratungsangebot mit Ressourcenpool für Unterstützungsleistungen und ein Netzwerk mit gemeindenahen Dienstleistungsanbietenden sein sowie Bildungsangebote im Themenbereich Selbstbestimmung und Selbstvertretung. Dies ist zum jetzigen Zeitpunkt freilich eine gewagte, utopische Vorstellung. Sie zeigt aber auf, dass Soziokratie durch den ausgeprägten Blick auf die Umwelt grosse Vorzüge hätte. Um Zielsetzungen wie die Forderung der UNO-BRK nach normalisierten Lebensumständen und voller und wirksamer Teilhabe in der Gesellschaft umzusetzen, ist ein solcher Blick unabdingbar. Diese Feststellung spitzt sich zu, da nach Oberholzer (2015) Organisationen im Kontext von Behinderung und Entwicklungsbeeinträchtigung mehrheitlich Sinnsysteme sind, die eigentliche Parallelwelten zur Umwelt bilden. Die mangelnde Aussenperspektive der Organisationen im Kontext von Behinderung und Beeinträchtigung wird sowohl von Inclusion Handicap (IH 2017) wie von Oberholzer et al. (2014) kritisiert. Daher ist es meines Erachtens eine Überlegung wert, ob für den geforderten Mind-Change von Saxenhofer (2018) auch die Organisationsstrukturen verändert werden müssten. In Österreich hat beispielsweise eine Organisation im Kontext von Behinderung und Entwicklungsbeeinträchtigung die SKM mit dem Ziel implementiert, die Selbstverantwortung der Fachpersonen zu erhöhen. Die Organisation sieht dies als Voraussetzung, die Klientel zu mehr Selbstbestimmung und Partizipation befähigen zu können (vgl. Strauch/Reijmer 2018: 20).

7.3 Skizze eines Organisationsmodells mit optimalem Passungsverhältnis zu den Wertsetzungen der UNO-BRK

Abschliessend wird hier nun versucht, ein Organisationsmodell mit optimalem Passungsverhältnis zu den Wertsetzungen der UNO-BRK zu skizzieren.

Die Wertsetzung Selbstbestimmung, übersetzt in den organisationalen Kontext:

- Das Modell bietet Organisationsstrukturen, in denen selbstständiges und eigenverantwortliches Entscheiden möglich ist. Beides ist in die Kooperation eingebettet (immer mit Bezug zu den Organisationszielen). Mitarbeitende planen und entscheiden Rahmenbedingungen, basierend auf Gleichwertigkeit, gemeinsam (vgl. Oser/Biedermann 2007: 29).

- Entscheidungsmacht ist gleichberechtigt über alle Mitarbeitende verteilt.
- Alle Mitarbeitende sind in das Qualitätsmanagement involviert, sie bestimmen die Ziele mit und messen Wirkungen und Zielerreichung. Ergebnisse der Evaluation werden als Chance zur Qualitätsentwicklung und im Kontext der Weiterentwicklung der Profession gesehen. Der Fokus liegt auf Effektivität und Effizienz (vgl. Klatetzki/Nokielski 2010).
- Die Hierarchien sind flach. Eine informelle Macht muss gleichzeitig strukturell verhindert werden.
- Führungsstile setzen auf Vertrauen und Zutrauen.
- Organisationsstrukturen sind so beschaffen, dass sie unterstützend und fördernd für alle Mitarbeitenden wirken.
- Die Strukturen der Aufbau- sowie Ablauforganisation sind so gestaltet, dass Mitarbeitende in ihren Kompetenzbereichen möglichst selbstorganisiert und autonom entscheiden und handeln können.
- Es werden vielfältige Kompetenzbereiche geboten und Raum, eigene Ideen entwickeln und umsetzen zu können.

Empowerment und Bildung im organisationalen Kontext

- Die organisationalen Grundwerte und die Aufbau- sowie Ablauforganisation sind Teil des Qualitätsmanagements. Die gewünschten Wirkungen sowie Nebenwirkungen der eigenen Strukturen auf Mitarbeitende und die Klientel sowie andere involvierte relevante Systeme werden gemessen, evaluiert und für die Organisationsentwicklung fruchtbar gemacht.
- Die Strukturen der Aufbau- sowie Ablauforganisation fördern eine positive Fehlerkultur.
- Es existiert eine strukturell verankerte Feedback-Kultur sowohl auf der Ebene der Organisation, ausgerichtet auf ihre Ziele, als auch auf der individuellen Ebene, unterschieden in arbeitsbezogene und interpersonelle Rückmeldungen (vgl. Bungard 2018).
- Die Weiterbildung ist ein integraler Bestandteil des Organisationsmodells, sowohl auf der Ebene eigenes Fachgebiet, Organisationsentwicklung als auch bezüglich alle weiteren Ressourcen, die für die Ausführung von Funktionen benötigt werden.

Die Wertsetzungen Gleichberechtigung, Teilhabe und Partizipation im organisationalen Kontext:

- Das Organisationsmodell gibt Rahmenbedingungen für Philosophie und Grundwerte vor. Es benennt menschenrechtliche Grundprinzipien und definiert, dass ausnahmslos alle Menschen als Subjekt gelten, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass ein Universalismus von Rechten einfach gegeben ist (vgl. Bielefeldt 2012: 151, vgl. Graumann 2012: 82). Soziale Anerkennung ist als soziales Phänomen kontingent und somit beeinflussbar (vgl. ebd.: 90). Daher sind im Organisationsmodell Anerkennungserwartungen zu verankern, da Normen massgeblich bestimmen, wer Anerkennung bekommt und somit als Subjekt in einer Gesellschaft gilt und wer bzw. was nicht (vgl. ebd. 2011b: 398).
- Eigene Interessen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden sind gefragt und können in die Organisation eingebracht werden.
- Unterschiedlichkeit wird positiv bewertet.
- Verantwortungsbereiche, Aufgaben und Funktionen sind nicht an den Status von Personen gebunden, sondern an Interessen und Fähigkeiten. Die Strukturen der Aufbau- sowie Ablauforganisation bieten für alle Mitarbeitenden Möglichkeiten zur Rollenflexibilität.
- Über die Folgen und Risiken von Entscheidungen tragen alle Organisationsmitglieder gleichermaßen die Verantwortung.
- Die Strukturen der Aufbau- sowie Ablauforganisation fördern die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation, wobei der Professionsethos immer leitend bleibt.
- Eine strukturelle Verankerung der Grundhaltungen Vertrauen und Eigeninitiative.
- Absolute Informationstransparenz: Der Informationsfluss ist für alle in gleicher Weise zugänglich, und es existiert ein symmetrisches und transparentes Rückmeldungssystem. Dies ist Voraussetzung dafür, dass kompetent entschieden werden kann und alle Mitarbeitenden die Folgen ihrer Entscheidung abschätzen können (vgl. Oser/Biedermann 2007: 29).

Abb. 14: Skizze eines Organisationsmodells mit optimalem Passungsverhältnis zur UNO-BRK (eigene Darstellung).

Mit Blick auf eine professionelle Praxis im Kontext von Behinderung und Beeinträchtigung in der Schweiz, die ein grosses Passungsverhältnis zu den Wertsetzungen der UNO-BRK aufweist, bedeutet das, dass die Fachkräfte selbstständig und autonom – gemeinsam mit ihrer Klientel – definieren und entscheiden. Professionelle der Sozialen Arbeit müssen mit dieser Perspektive ihren organisationalen Kontext zwingend selbst gestalten. Es ist meines Erachtens unabdingbar, dass Professionelle die Organisation unter ihrem berufsethischen Verständnis entwickeln, sodass Ziel und Zweck von Organisation und Profession in hohem Mass korrespondieren. Dies bedingt auch, dass die Soziale Arbeit ihr eigenes Qualitätsmanagement über ihre organisationalen Strukturen der Aufbau- sowie Ablauforganisation (vgl. Zängl 2015) und ihre Angebote und Instrumente entwickelt und implementiert – im Sinne einer Selbstreflexion. Inwiefern die Menschenrechte als Ziel erreicht werden, muss fortlaufend kritisch überprüft werden (vgl. Bielefeldt 2012), im organisationalen Kontext durch Wirkungsmessung. Dann entwickeln Ziele auch eine richtungsweisende Kraft (vgl. Oberholzer 2015: 364). Mit Bezug auf Flösser/Otto resümieren Beckmann et al. (2009: 35 f.), dass Professionelle der Sozialen Arbeit nicht nur die Organisation, sondern ebenfalls die Entwicklung des sozialen Dienstleistungssektors aktiv mitgestalten sollen, sodass Effektivitäts- und Effizienzsteigerung als fachliche Weiterentwicklung der Professionalität der Sozialen Arbeit gestaltet werden kann. Dies setzt einen engen Bezug der Professionellen zur Umwelt voraus. Womit ein weiteres Prinzip für ein Organisationsmodell mit optimalem Passungsverhältnis identifiziert ist.

8 Kritische Reflexion und weiterführende Gedanken

Die Analyse der zwei Organisationsmodelle zeigt auf, dass die Wertsetzungen der Selbstorganisation grundsätzlich ein höheres Passungsverhältnis zu den Wertsetzungen der UNO-BRK aufweisen als die Bürokratie. Dies mag kein besonders überraschendes Ergebnis sein. Der Gewinn der Analyse zeichnet sich eher dadurch aus, dass nachvollziehbar aufgezeigt werden konnte, in welchen Elementen einer Organisation sich welche Wertsetzungen potenziell wiederfinden lassen, und dass Passungsverhältnis sowie Diskrepanzen begründet werden konnten.

Freilich sagt eine Analyse von Organisationsmodellen nichts über die Realität in der Praxis aus. Wie gut und nachhaltig eine soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisation mit bürokratischen Strukturen oder mit der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode die UNO-BRK umsetzen kann, ist nicht Teil der Fragestellung. Trotzdem konnten Erkenntnisse gewonnen werden, die auf Forschungslücken hinweisen. Besonders interessant scheint die Erkenntnis, dass ein Organisationsmodell mit einem optimalen Passungsverhältnis eine Wirkungsmessung der eigenen Organisationsstrukturen implementiert haben muss, um überprüfen und evident belegen zu können, ob die Organisation ihren eigenen Grundwerten gerecht wird. Dies ist meines Erachtens ein interessantes Ergebnis. Würden die eigenen organisationalen Strukturen auf ihre Ziele und Wirkungen empirisch untersucht werden, würde zu belegen

sein, was ein Organisationsmodell bei den Mitarbeitenden bewirkt, was davon in der Praxis den Zielen der Organisation entspricht und welche Nebenwirkungen auftauchen. Obwohl die SKM ein äusserst grosses Passungsverhältnis zu den Wertsetzungen der UNO-BRK aufweist, kann auch sie diesen Anspruch nicht erfüllen. In einem anderen Zusammenhang resümieren auch Kaegi/Zängl (2019: 113) mit Bezug auf Minnig/Zängl, dass den Modellen der Selbstorganisation eine empirische Basis fehle und sie bisher lediglich Best Practice skizzieren können, was für eine Theoriebildung nicht ausreiche.

Aus dieser Kritik und den Ergebnissen dieser Arbeit kann eine weiterführende Fragestellung formuliert werden: Welche Prinzipien von Selbstorganisationsprozessen wirken haltungsbildend bei Professionellen, und inwieweit tragen selbstorganisierte Lösungen dazu bei, die Forderungen der UNO-BRK auch tatsächlich umzusetzen?

Ferner erscheint meines Erachtens, unabhängig von Organisationsmodellen, die Frage interessant zu sein, inwieweit die Aufbaustrukturen einer Organisation auf die Haltung von Mitarbeitenden wirken und inwieweit diese auf das professionelle Handeln wirken. Die theoretischen Erkenntnisse von Girmes (2004) würden dazu eine Grundlage bieten, in dieser Richtung empirische Forschung im Feld der sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen im Kontext von Behinderung und Entwicklungsbeeinträchtigung zu betreiben.

Äusserst kritisch zu beurteilen ist die Annahme, dass es sich bei sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen im Kontext von Behinderung und Entwicklungsbeeinträchtigung um professionelle Organisationen handelt. Mit Blick auf den Ausbildungsstandard in Organisationen im Kontext von Behinderung und Beeinträchtigung in der Schweiz in Kapitel 4.2.1 (vgl. S. 26) handelt es sich um Dienstleistungsorganisationen mit nur wenig professionellem Fachpersonal nach soziologischem Verständnis (vgl. Madörin et al. 2018). Die Frage stellt sich, wie sich dieses Phänomen zu einem Modell der Selbstorganisation verhält. Die SKM beruht darauf, dass Fachkräfte autonom und mit viel Eigen- und Mitverantwortung handeln – auch in den Interaktionen mit ihrer Klientel. Dies erfordert im Kontext von Behinderung und Entwicklungsbeeinträchtigung, wie in Kapitel 4.2 (vgl. S. 24) argumentiert wurde, zwingend professionelles Personal. Ferner weist die Organisation im Kontext von Behinderung und Entwicklungsbeeinträchtigung alle Merkmale des Organisationstyps der sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisation auf (vgl. Kapitel 4.2, S. 24). Meines Erachtens ist die tatsächliche Umsetzung der Forderungen der UNO-BRK für Organisationen und Personal vielfältig und äusserst komplex (vgl. Kapitel 3.3, S. 14) und ist nur mit einer höheren Anzahl von Professionellen zu realisieren.

Das Analyse-Instrument hat sich weitestgehend bewährt. Für einen weiteren Gebrauch müsste es allerdings um die Frage nach der Offenheit gegenüber der eigenen Umwelt und mit einer Frage zur Kooperation erweitert werden, um eine vollständige Analyse zu gewährleisten.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Akkaya, Gülcan/Belser, Eva Maria/Egbuna-Joss, Andrea/Jung-Blattmann, Jasmin (2016). Grund- und Menschenrechte von Menschen mit Behinderungen. Ein Leitfaden für die Praxis der Sozialen Arbeit. Luzern: interact.
- AvenirSocial (Hg.) (2010). Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Ein Argumentarium für die Praxis der Professionellen. Bern: AvenirSocial.
- Beck, Iris/Greving, Heinrich (2011). Institution und Organisation. In: Beck, Iris/Greving, Heinrich (Hg.). Gemeindeorientierte pädagogische Dienstleistungen. Stuttgart: Kohlhammer. S. 31–69.
- Beckmann, Christof/Otto, Hans-Uwe/Schrödter, Mark (2009). Management der Profession: Zwischen Herrschaft und Koordination. In: Grunwald, Klaus (Hg.). Vom Sozialmanagement zum Management des Sozialen? Eine Bestandsaufnahme. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren. S. 15–41.
- Bielefeldt, Heiner (2012). Inklusion als Menschenrechtsprinzip: Perspektiven der UN-Behindertenrechtskonvention. In: Moser, Vera/Horster, Detlef (Hg.). Ethik der Behindertenpädagogik. Menschenrechte, Menschenwürde, Behinderung. Eine Grundlegung. Stuttgart: Kohlhammer. S. 149–166.
- Bielefeldt, Heiner (2009). Zum Innovationspotenzial der UN-Behindertenrechtskonvention. URL: https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/uploads/tx_commerce/essay_no_5_zum_innovationspotenzial_der_un_behindertenrechtskonvention_auf3.pdf [Zugriffsdatum: 8. Februar 2019]
- Brinkmann, Babette Julia/Lang, Matthias (2018). Selbstorganisation braucht klare Regeln. URL: https://www.dwarfsandgiants.org/wp-content/uploads/dG_FAZ_Selbstorganisation_braucht_klare_Regeln_2018-07-16_web.pdf [Zugriffsdatum: 9. Mai 2019]
- Brechbühler, Simon/Müller, Rosalie/Scheuber, Michael/Staniszewski, Lydia (2017). Arbeitsbündnisse mit der Klientel im Kontext der Organisationskultur in Organisationen der Sozialen Arbeit. Unveröffentlichtes Forschungsprojekt. Hochschule für Soziale Arbeit, Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. Masterstudiengang in Sozialer Arbeit mit Schwerpunkt Soziale Innovation. Olten.
- Bonazzi, Giuseppe (2008). Geschichte des organisatorischen Denkens. Tacke, Veronika (Hg.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- BSF Aktuell (2012). Bundesamt für Statistik, BSF (Hg.). Statistik der sozialmedizinischen Institutionen. Die Situation der Menschen mit Behinderung in sozialen Einrichtungen. URL: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-menschen-behinderungen/behinderungen.assetdetail.348704.html> [Zugriffsdatum: 9. Mai 2019]

- Buck, John A./Endenburg, Gerard (2006). Die kreativen Kräfte der Selbstorganisation. Version Mai 2006 mit einigen Änderungen. URL: http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2012/01/Die_Kreativen_Kraefte_der_Selbstorganisation.pdf
[Zugriffsdatum: 9. Mai 2019]
- Bungard, Walter (2018). Feedback in Organisationen: Stellenwert, Instrumente und Erfolgsfaktoren. In: Jöns, Ingela/Bungard, Walter (Hg.). Feedbackinstrumente in Unternehmen. Grundlagen, Gestaltungsweise, Erfahrungsberichte. 2., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer/Gabler. S. 3–28.
- Cloerkes, Günther (2007). Soziologie der Behinderten. Eine Einführung. 3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Heidelberg: Universitätsverlag Winter – Edition S.
- Dewey, John (1989). Die Erneuerung der Philosophie. Hamburg: Junius.
- DIMDI, Deutsches Institut für Medizinische Dokumentation und Information. WHO-Kooperationszentrum für das System Internationaler Klassifikationen (2005) (Hg.). ICF, Internationale Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit. URL: <https://www.dimdi.de/dynamic/.downloads/klassifikationen/icf/icfbp2005.zip>
[Zugriffsdatum: 16. Mai 2019]
- Duden (o.J.). URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Konsens>
[Zugriffsdatum: 9. Mai 2019]
- EDI, Eidgenössisches Departement des Inneren (Hg.) (2017). Bericht zur Entwicklung der Behindertenpolitik. URL: <https://www.news.admin.ch/news/message/attachments/46888.pdf> [Zugriffsdatum: 16. Dezember 2018]
- EMRK, Die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte (o.J.). United Nations Human Rights Office of the High Commissioner (Hg.) URL: <https://www.ohchr.org/en/udhr/pages/Language.aspx?> [Zugriffsdatum: 7. Juni 2019]
- Felder, Franziska/Berther, Claudio (2012). Die UN-Behindertenrechtskonvention: Fokusverschiebung, Chancen und Herausforderungen.
In: Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik. 18. Jg. (7–8). S. 13–18.
- 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.103–119.
- Glasl, Friedrich (2013). Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 11., aktualisierte Auflage. Bern/Stuttgart: Haupt/Freies Geistesleben.
- Glasl, Friedrich/von Sassen, Hans (1983). Sandorterklärung der Organisationsentwicklung. Reformstrategien und Organisationsentwicklung. In: Glasl, Friedrich (Hg.). Verwaltungsreform durch Organisationsentwicklung. Bern/Stuttgart: Haupt/Freies Geistesleben. S. 17–46.

- Gukenbiehl, Hermann L. (2016). Institution und Organisation. In: Korte, Hermann/Schäfers, Bernhard (Hg.). Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie. 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer VS. S. 173–193.
- Graumann, Sigrid (2012). Inklusion geht weit über «Dabeisein» hinaus – Überlegungen zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention in der Pädagogik. In: Balz, Hans-Jürgen/Benz, Benjamin/Kuhlmann, Carola (Hg.). Soziale Inklusion. Grundlagen, Strategien und Projekte in der Sozialen Arbeit. Wiesbaden: Springer VS. S. 79–93.
- Graumann, Sigrid (2011a). Assistierte Freiheit. Von einer Behindertenpolitik der Wohltätigkeit zu einer Politik der Menschenrechte. Frankfurt: Campus.
- Graumann, Sigrid (2011b). Anerkennung und Sorgebeziehungen. In: Lüdtke, Nico/Matsuzaki, Hironori (Hg.). Akteur – Individuum – Subjekt. Fragen zur Personalität und Sozialität. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 385–399.
- Hasenfeld, Yeheskel (2010): The Attributes of Human Service Organizations. In: Hasenfeld, Yeheskel (Hg.). Human Services as Complex Organizations. 2. Auflage. Los Angeles/London/Neu Delhi/Singapur: SAGE.
- Heiner, Maja (2010). Soziale Arbeit als Beruf. Fälle – Felder – Fähigkeiten. 2. Auflage. München: Ernst Reinhardt.
- Herriger, Norbert (2014). Empowerment in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. 5., erweiterte Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- Hochuli Freund, Ursula/Stotz, Walter (2015). Kooperative Prozessgestaltung in der Sozialen Arbeit. Ein methodenintegratives Lehrbuch. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- IH, Inclusion Handicap (Hg.) (2017). Schattenbericht. Bericht der Zivilgesellschaft anlässlich des ersten Staatenberichtsverfahrens vor dem UN-Ausschuss für die Rechte von Menschen mit Behinderungen. URL: https://www.inclusion-handicap.ch/admin/data/files/asset/file_de/424/dok_schattenbericht_unobrck_inclusion_handicap_barrierefrei.pdf?lm=1528210534 [Zugriffsdatum: 16. Dezember 2018].
- INSOS Schweiz, Nationaler Branchenverband der Institutionen für Menschen mit Behinderung (Hg.) (2017). Jahresbericht. URL: <https://www.insos.ch/assets/INSOS-Jahresbericht-2017-web.pdf> [Zugriffsdatum: 4. Mai 2019]
- INSOS / CURAVIVA / vahs (o.J.). Aktionsplan UN-BRK 2019–2023. Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention bei Verbänden und Dienstleistungsanbietern für Menschen mit Behinderung. URL: https://www.aktionsplan-un-brk.ch/admin/data/files/hero_asset/file/3/aktionsplan_un-brk.pdf?lm=1551785186 [Zugriffsdatum: 19. Mai 2019]

- Kaegi, Urs/Zängl, Peter (2019): Was ist Management? In: Wöhrle, Armin/Beck, Reinhilde/Brandl, Paul/Funke-Steinberg, Karsten/Kaegi, Urs/Schenker, Dominik/Zängl, Peter (Hg.). Organisationsentwicklung – Change Management. Baden-Baden: Nomos. S. 77–127.
- Kasper, Daniel (2005). Beeinträchtigung. In: Oberholzer, Daniel/Kasper, Daniel (Hg.). BA232 Behinderung und Beeinträchtigung. Unveröffentlichtes Vorlesungsskript. Hochschule für Soziale Arbeit, Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW: Olten. S. 2–4.
- Kieser, Alfred (2014). Max Webers Analyse der Bürokratie. In: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hg.). Organisationstheorien. 7., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Stuttgart: Kohlhammer. S. 43–72.
- Klatetzki, Thomas (2010). Zur Einführung: Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen als Typus. In: Klatetzki, Thomas (Hg.). Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 7–24.
- Klatetzki, Thomas/Nokielski, Hans (2010). Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen als bürokratisch-professionelle Handlungszusammenhänge: Weber und die Folgen. In: Klatetzki, Thomas (Hg.). Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 25–60.
- Kühl, Stefan (2019). Hierarchien. Zur «heiligen Ordnung» der Organisation. In: Sozial Aktuell. Die Fachzeitschrift für Soziale Arbeit. 51. Jg. (6). S. 10–13.
- Kühl, Stefan (2011). Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien.
- Kulig, Wolfram/Theunissen, Georg (2016). Empowerment. In: Hedderich, Ingeborg/Biewer, Gottfried/Hollenweger, Judith/Markowetz, Reinhard (Hg.). Handbuch Inklusion und Sonderpädagogik. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt. S. 113–117.
- Loeken, Hiltrud/Windisch, Matthias (2013). Behinderung und soziale Arbeit. Beruflicher Wandel – Arbeitsfelder – Kompetenzen. Stuttgart: Kohlhammer.
- Luhmann, Niklas (2017). Systemtheorie der Gesellschaft. 1. Auflage. Berlin: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2006). Organisation und Entscheidung. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Madörin, Sarah/Amstutz, Jeremias/Beringer, Barbara/Zängl, Peter (2018). Die Stellen in der Behindertenarbeit. Siebter Monitor des Stellenmarktes im Sozialwesen Schweiz. In: Sozial Aktuell. Die Fachzeitschrift für Soziale Arbeit. 50. Jg. (3). S. 9–10.

- Oberholzer, Daniel (2015). Kooperative Praxisentwicklung. In: Kaegi, Urs/Merten, Ueli (Hg.). Kooperation kompakt. Professionelle Kooperation als Strukturmerkmal und Handlungsprinzip der Sozialen Arbeit. Opladen/Berlin/Toronto: Barbara Budrich. S. 357–375.
- Oberholzer, Daniel/Klemenz, Regina/Widmer, Matthias/Oberholzer, Claudia/Fleisch, Marion/Hauser, Ingo (2014). Subjekt- und teilhabebezogene Leistungsbemessung in der Behindertenhilfe. Schlussbericht. URL: <https://irf.fhnw.ch/bitstream/handle/11654/24877/Forschungsbericht%20DORE%2c%20Schlussbericht.pdf?sequence=1> [Zugriffsdatum: 4. Mai 2019]
- Oberholzer, Daniel (2011). Programm-, Personal- und Organisationsentwicklung zwischen System und Lebenswelt. In: Beck, Iris/Greving, Heinrich (Hg.). Gemeindeorientierte pädagogische Dienstleistungen. Stuttgart: W. Kohlhammer. S. 110–120.
- Oberholzer, Daniel (2009). Das Konzept der Funktionalen Gesundheit. Grundlagen, Bedeutung und Einsatzmöglichkeiten am Beispiel der Behindertenhilfe. INSOS Schweiz (Hg.). URL: <http://www.insos.ch/assets/alleDownloads/Projekte-Fachuebergreifende-Themen/Broschuere-zum-Konzept-der-Funktionalen-Gesundheit.pdf> [Zugriffsdatum: 11. Mai 2019]
- Oberholzer, Daniel (2005). Behinderung. In: Fachhochschule Aargau Nordwestschweiz, Departement Soziale Arbeit (Hg.). Wörter – Begriffe – Bedeutung. Ein Glossar zur Sozialen Arbeit der Fachhochschule Aargau Nordwestschweiz. 2. Auflage. Brugg: Fachhochschule Aargau Nordwestschweiz, Departement Soziale Arbeit. S.25–27.
- Oser, Fritz/Biedermann, Horst (2007). Partizipation – ein Begriff, der ein Meister der Verwirrung ist. In: Quesel, Carsten/Oser, Fritz (Hg.). Die Mühen der Freiheit. Probleme und Chancen der Partizipation von Kindern und Jugendlichen. Zürich/Chur: Rüegger. S. 17–37.
- Piber, Hannes (2014). Organisationsmodelle und das Trigon-Konzept. In: Glasl, Friedrich/Kalcher, Trude/Piber, Hannes (Hg.). Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. 3., überarbeitete und ergänzte Auflage. Bern: Haupt. S. 57–100.
- Rommelspacher, Birgit (1999). Behindernde und Behinderte – Politische, kulturelle und psychologische Aspekte der Behindertenfeindlichkeit. In: Rommelspacher, Birgit (Hg.). Behindertenfeindlichkeit. Ausgrenzungen und Vereinnahmungen. Göttingen: Lamuv. S. 7–35.
- Rüther, Christian (2010). Soziokratie. Ein Organisationsmodell. Grundlagen, Methoden und Praxis. Seminarunterlage und Einführungstext. 2., korrigierte und leicht aktualisierte Auflage. URL: <http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2011/06/soziokratie-skript2.7.pdf> [Zugriffsdatum: 15. Juni 2019]

- Rüther, Christian (2018). Soziokratie, S3, Holakratie, Frederic Laloux' «Reinventing Organizations» und «New Work». Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation. 2., überarbeitete und stark ergänzte Auflage. Norderstedt: BoD. URL: <http://www.soziookratie.org/wp-content/uploads/2018/07/buch-soziokratie-holakratie-laloux-2018-zweite-auflage.pdf> [Zugriffsdatum: 9. Mai 2019]
- Saxenhofer, Peter (2018). Die Umsetzung der UN-BRK ist kein Spaziergang. In: Pro Mente Sana Aktuell. o.Jg. (2). S. 19–20. URL: https://www.vahs.ch/fileadmin/user_upload/9_Publikationen/pms_aktuell_02-18.pdf [Zugriffsdatum: 16. Juni 2019]
- Scherer, Andreas Georg/Marti, Emilio (2014). Wissenschaftstheorie der Organisations-
theorie. In: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hg.). Organisationstheorien.
7., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Stuttgart: Kohlhammer. S. 15–42.
- Strauch, Barbara/Reijmer, Annewiek (2018). Soziokratie: Kreisstrukturen als Organisations-
prinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen. München: Franz Vahlen.
- Theunissen, Georg/Plaute, Wolfgang (1995). Empowerment und Heilpädagogik.
Ein Lehrbuch. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- UNO-BRK (o.J.). UN-Behindertenrechtskonvention. Übereinkommen über die Rechte
von Menschen mit Behinderung. URL: <https://www.behindertenrechtskonvention.info/uebereinkommen-ueber-die-rechte-von-menschen-mit-behinderungen-3101/>
[Zugriffsdatum: 2. Dezember 2018]
- von Spiegel, Hiltrud (2013). Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit.
5., vollständig überarbeitete Auflage. München: Ernst Reinhardt.
- Walther, Helmut (2016). Selbstverantwortung – Selbstbestimmung – Selbständigkeit.
Bausteine für eine veränderte Sichtweise von Menschen mit Lernschwierigkeiten.
In: Hähner, Ulrich/Niehoff, Ulrich/Sack, Rudi/Walther, Helmut. Bundesvereinigung
Lebenshilfe e.V. (Hg.). Vom Betreuer zum Begleiter. Eine Handreichung zur Leitidee
der Selbstbestimmung. Marburg: Lebenshilfe-Verlag. S. 61–87.
- Weber, Max (1972). Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie.
5., revidierte Auflage. Studienausgabe. Nachdruck 2013. Tübingen: J.C.B. Mohr.
- Wocken, Hans (2011). Zur Philosophie der Inklusion. Spuren, Eckpfeiler und Wegmarken
der Behindertenrechtskonvention. In: Teilhabe 50. Jg. (2). S. 52–59.
- Wocken, Hans (2010). Integration & Inklusion. Ein Versuch die Integration vor der Abwertung
und die Inklusion vor Träumereien zu bewahren. In: Stein, Anne-Dore/Krach, Stefanie/
Niediek, Imke (Hg.). Integration und Inklusion auf dem Weg ins Gemeinwesen.
Möglichkeitsräume und Perspektiven. Bad Heilbrunn: Klinkhardt. S. 204–234.
- Wolf, Joachim (2013). Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien,
Praxisbeispiele und Kritik. 5., überarbeitete und aktualisierte Auflage.
Wiesbaden: Gabler/GWV.

- Wolf, Joachim (1997). Selbstorganisationstheorie – Denkstruktur, Varianten und Erklärungswert bei betriebswirtschaftlichen Fragestellungen. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (ZWS). 117. Jg. (4). S. 623–662.
- Zängl, Peter (2015). Organisation: Ansätze, Theorien und ihre Bedeutung für die Soziale Arbeit. In: Kaegi, Urs/Merten, Ueli (Hg.). Kooperation kompakt. Professionelle Kooperation als Strukturmerkmal und Handlungsprinzip der Sozialen Arbeit. Opladen/Berlin/Toronto: Barbara Budrich. S. 89–118.

Bachelor Thesis

Erklärung der/des Studierenden zur Bachelor Thesis

Name, Vorname: **Steger, Yann Angie**

Titel/Untertitel Bachelor Thesis:

Die Organisation im Kontext von Behinderung und Entwicklungsbeeinträchtigung

Organisationsmodelle und die Forderungen der UNO-Behindertenrechtskonvention.
Eine Gegenüberstellung.

Begleitung Bachelor Thesis:

Prof. Dr. Peter Zängl

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Bachelor Thesis selbstständig, ohne unerlaubte Hilfe und nur unter Benutzung der angegebenen Quellen, Hilfsmittel und Hilfeleistungen verfasst und sämtliche Zitate kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form, auch nicht in Teilen, keiner anderen Prüfungsinstanz vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Datum: 21. Juni 2019

Unterschrift:

y. a. steger