

---

Arbeit im Rahmen des Masters of Advanced Studies (MAS) in Systemischer  
Beratung

## Von hierarchischer Führung zu rollenbasierter Selbstorganisation

—

### Organisationsentwicklung im Kontext der ambulanten Sozialarbeit am Beispiel des Vereins Kontext Mensch

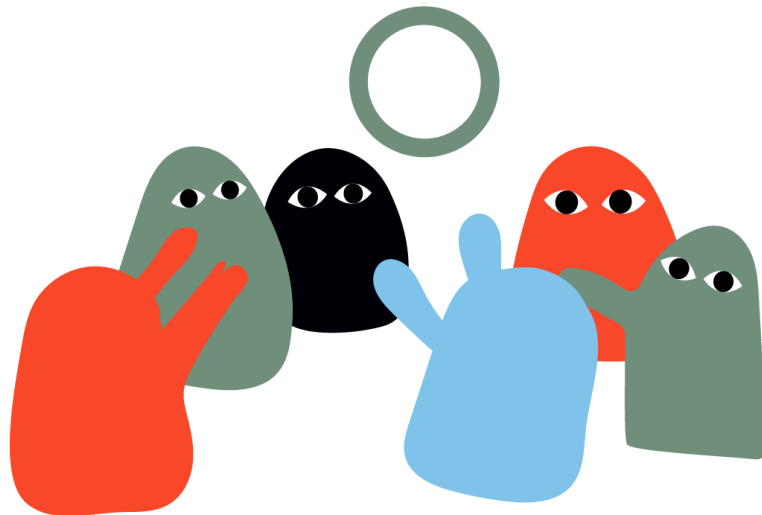


Abbildung 1. Kontext Mensch, 2023.

Eingereicht am Fachbereich Soziale Arbeit der Berner Fachhochschule  
von  
Lisa Kaiser

Erstgutachterin: Prof. Gerlinde Tafel  
Zweitgutachterin: Dr. Petra Maria Schwarz  
Abgabedatum: 04.05.2023

## **Dank**

Mein Dank geht an Gerlinde Tafel, die diese MAS-Arbeit begleitet hat und mir bei Fragen stets kompetent zur Seite stand. Zudem ist sie massgeblich daran beteiligt, dass ich in der Systemischen Beratung einen Beratungsansatz gefunden habe, welcher mir sehr entspricht und den ich in meiner täglichen Arbeit mit den Klientinnen und Klienten anwenden kann. Ich danke Petra Maria Schwarz, die sich als Zweitgutachterin für diese Arbeit angeboten hat. Ein grosser Dank geht ausserdem an alle Menschen, welche die Arbeit interessiert und aufmerksam gegengelesen und mir hilfreiche Anregungen und Rückmeldungen gegeben haben.

## **Abstract**

Veränderungen in der Arbeitswelt wie der demographische Wandel, die Digitalisierung und neue Technologien stellen Unternehmen heutzutage vor Herausforderungen. Gleichzeitig verändert sich das Verhältnis zu und das Verständnis von Arbeit. Diese Herausforderungen erfordern neue Arbeitsmodelle. Dabei geht es um die Frage, welche Organisationsform sich für welche Teams, Aufgaben und Märkte eignen. Selbstorganisation bildet eine Zukunftsvision der Arbeitswelt. Es vollzieht sich ein Paradigmenwechsel. Hierarchische Strukturen werden zunehmend abgelöst durch Strukturen und Prozesse, die im Kern auf dem Konzept der Selbstorganisation sowie Selbstverantwortung beruhen.

In der vorliegenden Arbeit wird der Frage nachgegangen, ob rollenbasierte Selbstorganisation Mitarbeitende auf allen Ebenen zu mehr Mitwirkung befähigen, die Diversität erhöhen und zu mehr Klarheit und Transparenz führen kann. Damit die Frage beantwortet werden kann, findet eine theoretische Auseinandersetzung mit verschiedenen Modellen von Selbstorganisation statt. Die Theorie aus der Literatur zu Selbstorganisation wird mit systemischen Aspekten ergänzt. Zwischen den beiden Konzepten bestehen Parallelen, beispielsweise in der Haltung.

Die Arbeit legt dar, welche Besonderheiten selbstorganisierte Unternehmen auszeichnen und wie sich die Anliegen und Werte solcher Organisationen auf die persönliche und fachliche Entwicklung der Mitarbeitenden auswirken. Die verschiedenen theoretischen Aspekte werden an einem Beispiel aus der Praxis anhand des Vereins Kontext Mensch in Bezug gestellt. Kontext Mensch strebt mehr Selbstorganisation an mit dem Ziel, die Verantwortung, die aktuell grösstenteils bei den Gründern liegt, breiter zu verteilen und die Diversität in der Organisation zu erhöhen. Im Rahmen dieser Arbeit wird ein Leitfaden zur Rollenwahl im Rahmen der Organisationsentwicklung von Kontext Mensch entwickelt.

Die Arbeit zeigt auf, dass Selbstorganisation nicht nur mit einer Anpassung der äusseren Rahmenbedingungen verbunden ist. Es braucht einen Kulturwandel, damit sie gelingen kann. Werte und der Sinn der Arbeit sind dabei zentrale Elemente. Dabei kann eine Überschneidung von zentralen Aspekten der Theorien von Selbstorganisation und Systemischer Beratung festgestellt werden.

## Inhaltsverzeichnis

<b>DANK.....</b>	<b>II</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>III</b>
<b>1. EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage und Ziel der Arbeit.....	1
1.2 Persönlicher Bezug zum Thema.....	2
1.3 Aufbau der Arbeit.....	2
1.4 Fragestellungen .....	3
1.5 Kontext des Praxisbeispiels .....	4
<b>2. HAUPTTEIL .....</b>	<b>7</b>
2.1 Neue Organisationsformen in der Arbeitswelt – theoretische Ansätze zum Thema und Begriffserklärungen.....	7
2.1.1 Ausgangslage .....	7
2.1.2 Ursprung der Selbstorganisation.....	9
2.1.3 Formen von Selbstorganisation .....	10
2.1.4 Grundprinzipien von Selbstorganisation .....	11
2.1.5 Die Bedeutung von Rollen in der Selbstorganisation.....	12
2.1.6 Was heisst „führen“? .....	14
2.2 Besondere Merkmale von Selbstorganisation.....	15
2.3 Notwendige Bedingungen für Selbstorganisation .....	17
2.4 Geläufige Missverständnisse über Selbstorganisation .....	21
2.5 Kritischer Blick auf die verschiedenen Modelle von Selbstorganisation .....	22
2.6 Weiterführende Gedanken zu Selbstorganisation.....	24

2.7	Veränderungsprozesse in Organisationen.....	25
2.8	Systemische Theoriebezüge.....	28
2.9	Projektstruktur Reorganisationsprozess Verein Kontext Mensch .....	31
2.10	Reorganisation Verein Kontext Mensch – die ersten Schritte.....	33
<b>3</b>	<b>ERGEBNISSE .....</b>	<b>35</b>
3.1	Theorie in Bezug auf das Praxisbeispiel Verein Kontext Mensch.....	35
3.1.1	Einführung von Selbstorganisation .....	35
3.1.2	Verständnis von Führung .....	37
3.1.3	Sinnorientierung .....	38
3.1.4	Organisation in Rollen - Entwicklungsmöglichkeiten.....	39
3.1.5	Veränderungsprozesse .....	41
3.1.6	Transparenz und offene Kommunikation .....	43
3.1.7	Konsent – safe enough to try .....	44
3.1.8	Weiterführende Gedanken in Bezug zum Praxisbeispiel .....	44
3.2	Erkenntnisse und Beantwortung der Fragestellung .....	46
3.3	Leitfaden für die Rollenwahl.....	51
3.4	Reflexion und Ausblick.....	53
<b>4.</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>56</b>
<b>5.</b>	<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>58</b>
<b>6.</b>	<b>TABELLENVERZEICHNIS.....</b>	<b>59</b>
<b>7.</b>	<b>ANHANG .....</b>	<b>60</b>
	Anhang 1: Kreismodelle des Vereins Kontext Mensch.....	60
	Anhang 2: Details ausgewählter Kreise und Rollen des Vereins Kontext Mensch ....	62
	Anhang 3: Rollenbeschrieb Kreisverantwortliche*r des Vereins Kontext Mensch.....	63

Anhang 4: Leitfaden für die Rollenwahl des Vereins Kontext Mensch .....	64
-------------------------------------------------------------------------	----

<b>8. SELBSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG .....</b>	<b>66</b>
-------------------------------------------	-----------

Der besseren Lesbarkeit halber wird in dieser Arbeit, wo nicht anders möglich, die weibliche oder männliche Form verwendet, in welcher alle Geschlechter gleichermassen angesprochen und mitgemeint sind.

## **1. Einleitung**

### **1.1 Ausgangslage und Ziel der Arbeit**

In der aktuellen Zeit wird viel über neue Organisationsformen im Arbeitskontext diskutiert und eine Vielzahl von Firmen führen Selbstorganisation ein. Zunehmend stellt sich die Frage, welche Organisationsformen sich für welche Teams, Aufgaben und Märkte eignen. Transparenz, Partizipation und Agilität sind Konzepte, die unsere Arbeitswelt heutzutage beschäftigen und die weiter an Bedeutung gewinnen. Die verschiedenen Modelle von Selbstorganisation bilden eine Transformation der Arbeitswelt ab, die den Mitarbeitenden und seine Fähigkeiten ins Zentrum stellt, in dem Hierarchien umgenutzt und von gemeinsamer Führung oder Selbstorganisation abgelöst werden.

Allgemein kann die Auseinandersetzung mit Selbstorganisation in der Arbeitswelt, z.B. wie es gelingt, Mitarbeitende in Rollen zu befähigen und klassische Hierarchien abzuschaffen, einen praktischen Nutzen für eine Organisation bringen. Diese Arbeit geht der Frage nach, inwiefern rollenbasierte Selbstorganisation zu mehr Mitwirkung, Diversität und Transparenz in einem Unternehmen führen kann. Zentral dabei ist, dass Selbstorganisation einen Kulturwandel aller beteiligten Personen bedingt. Selbstorganisation ist primär ein Kulturmodell, kein Strukturmodell.

Es geht dabei um die Frage, wie Mitarbeitende auf der Grundlage ihrer Fähigkeiten und Interessen besser eingesetzt werden und sich somit individueller einbringen können. Eine breite Verantwortungsverteilung und Autonomie kann die Motivation der Mitarbeitenden erhöhen.

Die Literatur (vergleiche Breidenbach & Rollow, 2019) besagt, dass eine erfolgreiche Umstellung auf Selbstorganisation nur durch eine Verbindung von äußerer Veränderung und innerer Transformation funktionieren kann. Haltung und Werte sind dabei ein zentrales Element für das Funktionieren von Selbstorganisation. Diese Arbeit behandelt unter anderem die Frage, welchen Einfluss eine solche wertebasierte Haltung und entsprechendes Handeln tatsächlich haben kann.

Der Wandel hin zu mehr selbstorganisierten Unternehmen ist nicht immer leicht, aber, wie diese Arbeit aufzeigen wird, wünschenswert – schon jetzt und noch mehr in der Zukunft.

## **1.2 Persönlicher Bezug zum Thema**

Seit vier Jahren arbeite ich einerseits auf Mandatsbasis als Familienbegleiterin beim Verein Kontext Mensch in Bern und begleite Kinder, Jugendliche und Familien. Andererseits arbeite ich angestellt als Coach beim niederschweligen Integrationsprojekt nip, ebenfalls in Bern, und begleite und unterstütze Menschen in schwierigen Lebenssituationen.

Die Veränderungen in der Arbeitswelt hinsichtlich neuer Führungsformen interessieren mich schon länger. Als Mitarbeiterin in der Fallführung bei Kontext Mensch und Inhaberin von mehreren Rollen (Zusatzaufgaben wie Verantwortung für die Dienstleistung Sozialpädagogische Familienbegleitung, Zuständigkeit für interne Weiterbildungen und Verantwortung für die fachliche, persönliche und personelle Entwicklung einer Gruppe von Mitarbeitenden) bin ich ein Teil der in gewissen Bereichen bereits selbstorganisierten Unternehmung und als Mitglied des Hilfskreises Transformation involviert in die angestrebte Reorganisation. Es ist spannend für mich, Teil dieser Organisationsentwicklung zu sein und mich im Rahmen dieser Arbeit einerseits vertieft mit der Theorie auseinander zu setzen und andererseits als Mitglied des Hilfskreises Transformation praktisch bei der Umsetzung mitzuhelfen und meinen Beitrag zur Reorganisation leisten zu können. Der Fokus auf die Gestaltung von Verantwortungsbereichen in Form von Kreisen und Rollen (und nicht hierarchischen Verantwortlichkeiten wie in klassischen Unternehmungen) ist dabei besonders interessant, da diese eine der grössten Veränderungen in der neuen Organisationsform darstellen werden.

## **1.3 Aufbau der Arbeit**

Die Arbeit beinhaltet im ersten Teil eine theoretische Auseinandersetzung mit den Konzepten von Selbstorganisation im Arbeitskontext und ihren verschiedenen Merkmalen, insbesondere auch mit der rollenbasierten Führung. Ergänzend werden Aspekte systemischer Prämissen herangezogen. Es wird der Frage nachgegangen, was unter „Führung“ verstanden wird und in welcher Form dieser Begriff auch für Selbstorganisation eine Bedeutung hat. Notwendige Bedingungen für Selbstorganisation werden beschrieben und geläufige Missverständnisse dargelegt. Weiter wird ein kritischer Blick auf die Modelle von Selbstorganisation geworfen. Ausserdem wird die Projektstruktur des Reorganisationsprozesses des Praxisbeispiels Verein Kontext Mensch beschrieben und die ersten Schritte der dort stattfindenden Reorganisation dokumentiert.



Darüber hinaus wird die Theorie in Bezug gestellt zum Praxisbeispiel und die Frage geklärt, aus welchem Grund und in welcher Form der Verein Kontext Mensch im Rahmen der Reorganisation rollenbasierte Führung einführen will. Die Themen werden im zweiten Teil dieser Arbeit zusammengeführt und mit der Beantwortung der Fragestellung die Erkenntnisse aufgezeigt.

Die ersten Erkenntnisse aus dem Reorganisationsprozess des Vereins Kontext Mensch zeigten die Notwendigkeit auf, einen Leitfaden für die angestrebte Rollenwahl zu entwickeln. Im Rahmen der Arbeit entstand ein Leitfaden zur Rollenwahl, der den Reorganisationsprozesse des Vereins Kontext Mensch unterstützt. Eine Reflexion rundet die Arbeit ab.

Die vorliegende Arbeit wird in Einzelarbeit als Theoriearbeit verfasst. Dabei wird auf Literatur zu Selbstorganisation und Systemischer Beratung zurückgegriffen. Es existiert ausreichend Literatur, um die Fragestellung theoretisch beantworten zu können. Auf diese wird im Hauptteil eingegangen. Zur Verdeutlichung wird ein Beispiel aus der Praxis herangezogen und diesem wichtige Punkte aus der Literatur gegenübergestellt. Die Organisationsentwicklung des Praxisbeispiels Verein Kontext Mensch wird, in den dieser Arbeit dienlichen Aspekten, thematisiert.

In dieser Arbeit werden neue Organisationsformen an einigen Stellen pauschal als „Selbstorganisation“ bezeichnet. Nur wo notwendig, wird zwischen den unterschiedlichen Ausprägungen unterschieden. Auch die Begriffe „Organisation“, „Unternehmen“ und „Team“ sind weitgehend austauschbar.

#### **1.4 Fragestellungen**

Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt auf der Auseinandersetzung mit Selbstorganisation im Arbeitskontext. Die Theorie wird in Bezug gestellt zu einem Beispiel aus der Praxis: Die Organisationsentwicklung im Kontext der ambulanten Sozialarbeit am Beispiel des Vereins Kontext Mensch wird beschrieben.

Die leitende Fragestellung für diese Arbeit lautet:

Kann rollenbasierte Selbstorganisation Mitarbeitende auf allen Ebenen zu mehr Mitwirkung befähigen, die Diversität erhöhen und zu mehr Klarheit und Transparenz führen?

Um diese Frage zu beantworten, wurden folgende Unterfragen formuliert:

- Was sind die Anliegen und Ziele einer rollenbasierten Organisation?
- Auf welcher Werterhaltung basiert eine solche Organisationsform?
- Inwiefern kann eine solche Organisationsform in Rollen Vorteile bringen für die persönliche und fachliche Entwicklung der Mitarbeitenden?
- Wie könnte ein Leitfaden für die Rollenwahl am Beispiel des Vereins Kontext Mensch aussehen?

Die weiteren Aspekte der Reorganisation des Praxisbeispiels, z.B. ausführliche Dokumentation der Transformation, Aufgabenbeschreibung der verschiedenen Rollen, finanzielle Aspekte, etc. werden in dieser Arbeit nicht detailliert bearbeitet.

## **1.5 Kontext des Praxisbeispiels**

Der Verein Kontext Mensch wurde 2014 unter dem Namen Kontext Bern gegründet und bietet aktuell Dienstleistungen im Bereich der Ambulanten Sozialarbeit und in den Bereichen Coaching & Gesundheit und Arbeit & Wirtschaft an. Der Verein wuchs in den letzten Jahren kontinuierlich und neue Angebote kamen dazu. Von Beginn an wurde im Vorstand eine kollegiale Führung mit funktionalen Hierarchien gelebt. Das heisst, alle Mitglieder hatten gleichwertig verteilte Verantwortungs- und Entscheidungskompetenzen. Individuelle Kompetenzen und Erfahrungen der Mitarbeitenden waren ausschlaggebend für die Verantwortungsübernahme. Die Aufgaben wurden, wo möglich, nach Interesse und Lust auf die Aufgabe verteilt. Im Jahr 2020 folgte, passend zur neuen Strategie und der Angebotsweiterung, der Namenswechsel des Vereins zu Kontext Mensch. Das schnelle und stetige Wachstum der Organisation führte dazu, die Organisationsstrukturen zu hinterfragen. Zum ersten Mal fielen die Worte „Verantwortungseigentum“ und „Selbstorganisation“. Basierend auf dem weiterentwickelten Zweck (Purpose) des Vereins: „Kontext Mensch – Sinnvolles Arbeiten“ wurde deutlich, dass sich die ganze Organisation in die Richtung „New Work“ entwickelt und sich am Menschen und seinen Potenzialen ausrichtet. Der Begriff „New Work“ wird im Hauptteil erläutert. Dafür bedient sich Kontext Mensch an Konzepten der Selbstorganisation wie beispielsweise der Soziokratie.

Die Überlegungen von Kontext Mensch zu punktuellen, soziokratischen Organisationsstrukturen konkretisierten sich und zum ersten Mal wurden Rollen eingeführt, die nicht vom Vorstand ausgeführt wurden. Teile der operativen als auch geschäftsführenden Verantwortung wurden erfolgreich ersten Mitarbeitenden übergeben.

Das Ziel der nun anstehenden Reorganisation ist eine rollenbasierte Führung, um Verantwortung und Einflussnahme dahin zu verlagern, wo Kompetenzen und Wissen in der Unternehmung verankert sind. Unter Rollen wird hier die Definition von Aufgaben- und Verantwortungsbereichen verstanden, die auf verschiedene Mitarbeitende aufgeteilt werden und nicht ausschliesslich bei der Geschäftsleitung liegen.

Die untenstehende Abbildung zeigt die Meilensteine in der Organisationsentwicklung seit der Gründung 2014 auf:

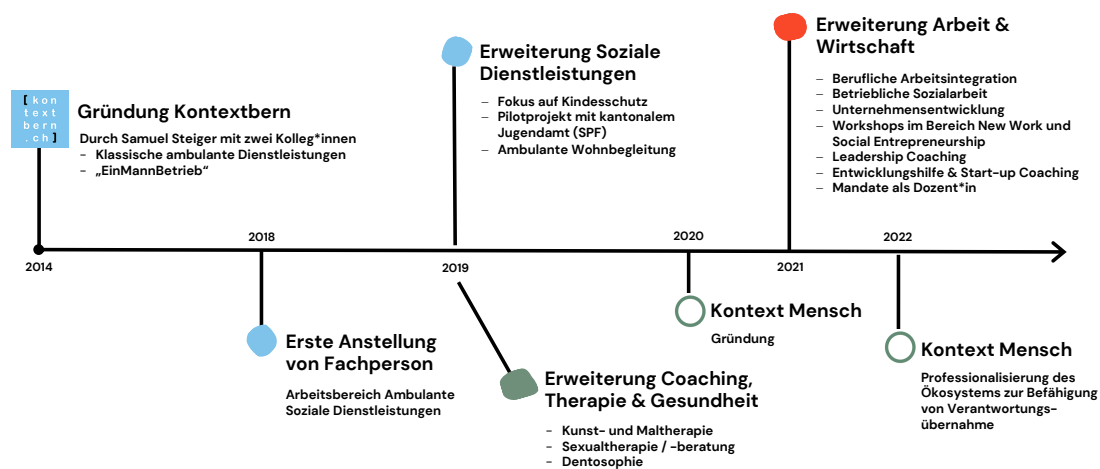


Abbildung 2. Übersicht von Kontextbern zu Kontext Mensch. Kontext Mensch, 2023.

In den Jahren 2021 und 2022 wurde die Markenstrategie überarbeitet und es fand ein Logo-Redesign statt. Soziokratie wurde als Grundpfeiler der Selbstorganisation festgelegt und im Jahr 2022 ein erster Rohentwurf der neuen Organisationsform entwickelt. Die Gründungspersonen des Vereins gaben dem Kreis Entwicklung den Auftrag, die Organisationsentwicklung und Transformation zu planen und ein entsprechendes Projektteam zusammenzustellen. Der Kreis Entwicklung gründete daraufhin den Hilfskreis Transformation. Im August 2022 wurden erste Mitarbeitende angefragt, in diesem Hilfskreis mitzuwirken. Der Start der Transformationsplanung wurde auf Oktober 2022 festgelegt.

Im Jahr 2023 wird die organisatorische Transformation stattfinden. Ziel ist es, die Verantwortungsbereiche innerhalb der Unternehmung breiter zu verteilen und die Diversität innerhalb der Organisation zu erhöhen.

In diesem Zusammenhang geht es unter anderem darum, die verschiedenen (teilweise bereits bestehenden, teilweise noch zu erarbeitenden) Rollen (Verantwortungsbereiche) in Umfang und Inhalt zu erarbeiten und zu klären, wer die Rollen übernimmt. Weiter sind die Abstimmungs- und Koordinationsprozesse zwischen den Rollen zu klären und in die Praxis umzusetzen.

Die Soziale Unternehmung Kontext Mensch beschreibt ihre Organisation auf deren Webseite wie folgend: Sie lebt nicht Führung, sondern Vorausgehen und Mitziehen. Zentrale Aspekte dabei sind das wechselseitige Geben und Nehmen sowie der Austausch auf Augenhöhe. Es wird auf den Ebenen Verantwortungsübernahme, Handlungsfähigkeit und Persönlichkeit ausgetauscht und nicht auf den Ebenen Funktion und Hierarchie. Situativ anfallende und dauerhaft bestehende Aufgaben werden von den Mitarbeitenden als Gesamtteam und in kleinen, agilen Gruppen (Kreisorganisation) erledigt. Dabei werden bestehende Kompetenzen und Entwicklungspotenziale berücksichtigt. Als lernende Organisation ist die stetige inhaltliche und strukturelle Weiterentwicklung sowie die Anpassung an sich verändernde Gegebenheiten von grosser Bedeutung. Kontext Mensch will innovativ, wegbereitend und nahe am Kunden und seinen Bedürfnissen sein. Fehler sind dabei kein Zeichen des Scheiterns, sondern eine Einladung zum Lernen und zur Weiterentwicklung (Kontext Mensch, 2023).

## **2. Hauptteil**

### **2.1 Neue Organisationsformen in der Arbeitswelt – theoretische Ansätze zum Thema und Begriffserklärungen**

#### **2.1.1 Ausgangslage**

Der demografische Wandel, die Digitalisierung und neue Technologien sorgen in vielen Branchen für einen Wandel und stellen Unternehmen vor Herausforderungen. Gleichzeitig verändert sich das Verhältnis zu Erwerbsarbeit und deren Bedeutung. Die Welt ist geprägt von Veränderung, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. Diese Herausforderungen erfordern neue Arbeitsmodelle: Selbstorganisation ist eine Zukunftsvision für die Arbeitswelt.

Durch Selbstorganisation wird eine neue Denkschule sowie ein neues Verständnis von nachhaltigem unternehmerischen Handeln in der Gesellschaft verankert. Es werden ganze Systeme und Strategien hinterfragt. Diese Prozesse nehmen auch auf Organisationsformen Einfluss. Es liegt umfassende Literatur zum Thema neue Organisationsformen vor. In den letzten Jahren ist eine Reihe von Organisationskonzepten entstanden, die alle mehr oder weniger stark auf dem Prinzip der Selbstorganisation basieren. In dieser Arbeit werden Aspekte davon aufgegriffen, die der Bearbeitung der Fragestellungen dienen.

Unsere Arbeitswelt ist in einem fundamentalen Umbruch begriffen. Breidenbach und Rollow (2019, S. 2) führen aus, dass Unternehmen heutzutage gezwungen sind, sich viel schneller und radikaler auf Veränderungen einzustellen. Herkömmliche Führungs- und Kontrollfunktionen, entwickelt im Zeitalter der ersten und zweiten Industrialisierung, erweisen sich im Zusammenhang mit der Digitalisierung zunehmend als überholt. Die herkömmlichen Hierarchien erscheinen in einem komplexer werdenden Umfeld zunehmend ungeeignet: Dezentrale Organisationsformen und Netzwerkstrukturen sind gefragt.

Als weiteren Faktor beschreiben Breidenbach und Rollow, dass viele Menschen spüren, dass das Spannungsfeld zwischen ihren eigenen Bedürfnissen und Interessen und dem, was sie in ihrer Arbeitswelt erfahren, immer grösser wird. Dies betrifft sowohl Mitarbeitende wie auch vorgesetzte Personen. Viele Unternehmen machen sich auf einen neuen Weg: Es werden neue Strukturen und Prozesse entwickelt (S.3).

Dabei vollzieht sich ein Paradigmenwechsel. Das mechanistische Verständnis von Organisationen weicht zunehmend einem systemischen. Anders als beim mechanistischen Verständnis geht es nicht mehr um exakte Analysen einzelner Elemente und Mechanismen, sondern um das Erkennen von Wechselwirkungen zwischen den Elementen, die sich selbständig verändern. Die hierarchische Ordnung wird zunehmend abgelöst durch Strukturen und Prozesse, die im Kern auf dem Konzept der Selbstorganisation beruhen: Rollenbasierte Hierarchien. Entscheidungs- und Gestaltungskompetenzen werden in Teams ausgelagert, neue Formen des Arbeitens (z.B. Home Office) werden ermöglicht und die in hierarchischen Strukturen existierenden Statussymbole werden abgeschwächt (Altherr, 2019, S. 412-413).

Viele Firmen führen „Change“ und „New Work“ ein. Unter New Work wird eine Transformation der Arbeitswelt verstanden, die den Mitarbeitenden und seine Fähigkeiten ins Zentrum stellen, in dem Hierarchien verflacht oder sogar ganz abgeschafft und von gemeinsamer Führung oder Selbstorganisation abgelöst werden (Breidenbach & Rollow, 2019, S. V). Zwischen den beiden Polen Hierarchie und Selbstorganisation gibt es eine grosse Bandbreite von Organisationsmodellen. Jede Variante drückt spezifische Bedürfnisse, Interessen und Werte aus (S. 18).

Der im Praxisbeispiel aufgeführte Verein Kontext Mensch setzte sich im Rahmen des Reorganisationsprozesses ebenfalls mit den verschiedenen theoretischen Konzepten zu Selbstorganisation auseinander. Es stellt sich dabei die Frage, welche Ansätze für das Berufsfeld der ambulanten sozialen Arbeit, allgemein für die Unternehmung und die Mitarbeitenden am meisten Sinn machen, passend und in der Praxis anwendbar sind.

Nachfolgend wird aufgeführt, wo verschiedenen Modelle von Selbstorganisation ihren Ursprung haben und weshalb diese in der heutigen Zeit notwendig sind. Die Theorien und Begriffe wie Selbstorganisation, Rollen, Holacracy, etc. werden erklärt und eine Auswahl beliebter Missverständnisse in Zusammenhang mit neuen Organisationsformen widerlegt. Es wird aufgezeigt, welche Herausforderungen diese neuen Arbeitsmodelle mit sich bringen und der Frage nachgegangen, welche Rahmenbedingungen dafür notwendig sind und wie ein solcher Wandel gelingen kann. Abschliessend werden kritische Stimmen zu diesen neuen Organisationsformen dargelegt.

## 2.1.2 Ursprung der Selbstorganisation

Bei der Suche nach dem Ursprung der Selbstorganisation wird man am ehesten im Bereich der IT-Entwicklung fündig. Der britische Kybernetiker Stafford Beer (1926 – 2002) beschäftigte sich mit Selbstorganisation. Er gilt als Begründer der Managementkybernetik.

Auf der anderen Seite wurde der Begriff *Soziokratie* zu Beginn des 19. Jahrhunderts vom französischen Philosoph und Soziologen Auguste Comte geprägt. Die Soziokratie blieb jedoch ein theoretisches Konzept, bis der international bekannte Friedensaktivist und Pädagoge Kees Boeke ab 1926 das erste funktionierende soziokratische System entwickelte und in seinem Internat als Organisationsform einführte. Er gilt als Begründer der Soziokratie.

Die Ansätze von Beer und Boeke waren auch Gerard Endenburg (geboren 1933) bekannt, der die „Soziokratische Kreisorganisationsmethode“ (SKM) vor rund 50 Jahren in seinem eigenen Unternehmen Endenburg Elektrotechnik in Holland entwickelte und die seither von Organisationen auf der ganzen Welt angewendet wird. Die Kybernetik und Systemtheorie sind zwei Quellen der SKM (Strauch & Reijmer, 2018, S.X-XI). Ausgehend von der durch Endenburg im Jahr 1976 gegründeten Sociocratisch Centrum Nederland kam die Soziokratie in den 1980er-Jahren in die USA, nach Südamerika und Kanada. 2011 wurde von den Niederlanden aus The Sociocracy Group gegründet, eine weltweite Organisation zur Verbreitung der Soziokratie (S. 3). Viele Beispiele von Organisationen der Zukunft werden auch in „Reinventing Organizations“ von Frederic Laloux beschrieben (2015). Er beschreibt diese neuen Organisationsformen als evolutionäre Organisationen, die drei Prinzipien verfolgen: Selbstorganisation, Ganzheitlichkeit und Zweck/Sinn.

Soziokratische Konzepte haben viele modernen Organisationskonzepte inspiriert. Der etwas sperrige Begriff Soziokratie ist abgeleitet aus dem lateinischen *socius* (Begleiter) und dem griechischen *kratein* (regieren). Soziokratie beschreibt, wie auf Basis von Gleichwertigkeit, Transparenz und Feedback Entscheidungen in Organisationen getroffen werden können und wie Macht gesteuert werden kann. Gleichwertigkeit und partnerschaftlicher Umgang miteinander, hohe Selbstverantwortung der Beteiligten, Transparenz und Fairness sind die Leitziele der Soziokratie (Altherr, 2019, S. 419).

In die gleiche Richtung zielt der Begriff Agilität, den Hofert (2016, S. 5) wie folgt definiert: «Agilität ist die Fähigkeit von Teams und Organisationen, in einem unsicheren, sich veränderndem und dynamischen Umfeld flexibel, anpassungsfähig und schnell zu agieren. Dazu greift Agilität auf verschiedene Methoden zurück, die es Menschen einfacher machen, sich so zu verhalten».

### **2.1.3 Formen von Selbstorganisation**

In der Literatur werden mindestens drei Alternativen von neuen Organisationsformen beschrieben. Folgende drei Formen sind die Bekanntesten: Soziokratie, Holakratie und evolutionäre Organisationen nach Laloux.

Die verschiedenen Ansätze hängen zusammen. So ist die Holakratie aus der Soziokratie entstanden und kann als Variante derselben gesehen werden. Die evolutionäre Organisation nach Laloux wiederum bezieht sich auf die Holakratie und hat einige Konzepte daraus übernommen. Die Methoden der Selbstorganisation sind eine Sammlung aus verschiedenen Denkansätzen, die sich in den letzten Jahren und Jahrzehnten aufgrund der zunehmenden Komplexität der Um- und Arbeitswelt entwickelt haben. Die grosse Gemeinsamkeit ist nicht die eine Theorie, sondern ein Streben nach neuen Wegen, wie Unternehmen und Menschen geführt werden können. Es handelt sich dabei um eine evolutionäre Entwicklung, die Ideen, Ansätze und Werkzeuge aus der Vergangenheit integriert (Hofert, 2016, S. 84).

Der *Soziokratie* liegt die Vorstellung einer Gemeinschaft zugrunde, die für ein gemeinsames Ziel zusammenarbeitet. Eines der wichtigsten Argumente für Selbstorganisation ist die Verteilung der Aufgaben auf mehrere Schultern (Strauch & Reijmer, 2018, S. 70). In der Soziokratie gibt es ein grosses Mass an Transparenz. Alle Mitarbeitenden haben Zugang zu allen relevanten Informationen. Beschlüsse werden veröffentlicht und sind allen Mitgliedern der Organisation zugänglich (S. 26).

*Holakratie* (engl. Holacracy) beinhaltet viele Elemente aus der Soziokratie, wobei die Soziokratie weniger stark formalisiert ist. Sie begründet sich aber ebenso auf dem Grundsatz der Selbstorganisation und Teamentscheidung. Sie wurde von Brian J. Robertson (2016) entwickelt, während er in seinem eigenen Unternehmen mit Managementmethoden experimentierte.



Ebenso wie in der Soziokratie basiert sie auf einem Menschenbild mit der Annahme eines selbstmotivierten, nach Eigenverantwortung strebenden Menschen. Sie ist ein System, welches das gesamte Potenzial von Menschen in Unternehmungen für die Entwicklung der Organisation nutzbar machen will. Jeder kann zu jedem Zeitpunkt, egal wo in der Organisation, ein wahrgenommenes Potenzial eigenverantwortlich in einen sinnvollen Output für die Organisation umwandeln. Die Abhängigkeit von Entscheidungen weniger Führungspersonen wird dadurch durchbrochen (Robertson, 2016, S. VIII-IX).

Bockelbrink, Priest und David (*n.d.*) haben die «klassische» Soziokratie nach Gerhard Endenburg weiterentwickelt und *Soziokratie 3.0* genannt. Die Soziokratie bezieht sich auf lineare Organisationsformen und fügt ihr eine Kreisstruktur hinzu. Es gibt weiterhin eine Hierarchie unter den Kreisen. Die Soziokratie 3.0 verbindet vorhandene Kreise zu Netzwerken mit unterschiedlichen Organisationsformen. Es entstehen dabei Netzwerkverbindungen auf Augenhöhe.

#### **2.1.4 Grundprinzipien von Selbstorganisation**

Es gibt verschiedene Grundprinzipien, die die Konzepte von Selbstorganisation im Kern ausmachen. Die wesentlichen Elemente lassen sich gemäss Strauch und Reijmer in vier Grundprinzipien zusammenfassen, die in diesem Kapitel erklärt werden.

*Konsent*: Die Entscheidungsform in der Soziokratie ist der Konsent – also die Abwesenheit von entscheidenden Einwänden. Dies im Gegensatz zum Konsens – einstimmige Beschlüsse, die darauf abzielen, Widersprüche gänzlich aufzulösen. Im Konsent-Verfahren wird nicht die perfekte Lösung gesucht, sondern die im Moment sinnvollste («safe enough to try»). Die Teams verabschieden in der Soziokratie Vorhaben, denen keiner wirksam widersprechen kann. Abstimmungen laufen dadurch effektiver ab und bringen laut Strauch und Reijmer qualitativ bessere Entscheidungen.

*Kreisorganisation*: Die Organisationsstruktur ist aus Gruppen, auch Kreise genannt, zusammengesetzt. Jeder Kreis hat einen Bereich, innerhalb dessen er selbständig agieren kann. Übergreifende Entscheidungen werden mit Vertretern der anderen Kreise gemeinsam im nächsthöheren Kreis getroffen.

*Doppelte Verknüpfung der Kreise:* Jeder Kreis verfügt über zwei Verbindungen: Eine Verbindung (Person/Rolle) die nach innen führt und eine, die den Kreis nach aussen vertritt. Die Verbindung, die nach innen führt, nimmt Informationen aus der Aussenwelt auf, verarbeitet sie im Kreis und ist beispielsweise für die Zielerreichung in diesem Kreis verantwortlich. Die andere Rolle nimmt Bedürfnisse des Kreises und seiner Mitglieder in den nächsthöheren, respektive umliegenden Kreis. Es geht darum, sicherzustellen, dass eine grosse Anzahl von Personen Beschlüsse im Konsent fassen können und Organisationen Entscheidungen treffen können, die mehr als einen Kreis betreffen. Mit dieser doppelten Verknüpfung können hunderte Kreise in einem Netzwerk verbunden sein. Das ermöglicht es, Informationen effizient auf- und absteigend in der Organisation weiterzutragen. Sie ist wesentlich für die Qualitätskontrolle, weil sie Feedback-Schleifen erzeugt. Das heisst, wichtige Informationen werden zwischen den Kreisen ausgetauscht.

*Offene Wahl:* Alle Kreismitglieder entscheiden gemeinsam, wer für welche Rollen und Aufgaben am besten geeignet ist. Die Wahl wird nach offener Argumentation mittels Konsent-Entscheidung durchgeführt (Strauch & Reijmer, 2018, S. 21-23).

Es gibt verschiedene Darstellungsformen soziokratischer Kreisstrukturen, die hier aufgrund fehlender Relevanz nicht näher ausgeführt werden.

Im Kapitel 3, in dem auf das Praxisbeispiel Verein Kontext Mensch eingegangen wird, werden die oben genannten Kernelemente von Soziokratie aufgegriffen und erklärt, wie Kontext Mensch diese umgesetzt hat.

### **2.1.5 Die Bedeutung von Rollen in der Selbstorganisation**

In der Selbstorganisation werden Stellenbeschreibungen durch Rollen ersetzt. Die Verteilung von Verantwortung in Form von Rollen, ist ein weiteres Merkmal von Selbstorganisation, auf das in diesem Kapitel eingegangen wird.

Die Rollen, die wie die Zellen eines Organismus sind, sind in *Kreisen* gruppiert, die wiederum in grösseren Kreisen gruppiert sind. Dies bis hin zum umfassenden Kreis, der die gesamte Organisation repräsentiert. Ein Kreis ist somit eine Gruppe von Rollen, nicht eine Gruppe von Menschen. Es wird folglich auch von einer Kreisorganisation gesprochen.

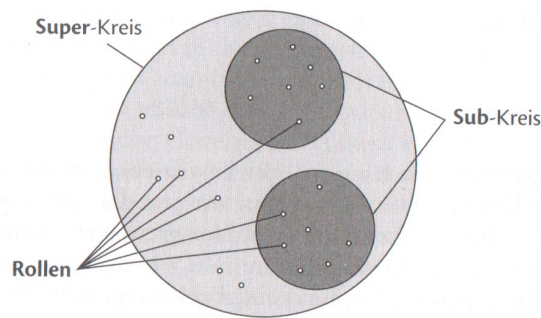


Abbildung 3. Grundlegende Kreisstruktur. Nach Robertson, 2016, S. 44.

In der Selbstorganisation werden Rollen von den einzelnen Menschen, die die Rollen ausfüllen, unterschieden. Die Rollen definieren die Struktur der Organisation, die sie braucht, um ihren Sinn zu erfüllen, nicht die einzelnen Mitarbeitenden.

Diese werden erst in einem zweiten Schritt wichtig, wenn sie die Rollen ausfüllen und so zum Leben erwecken. Die Rollen werden vom Sinn des Unternehmens abgeleitet und erfüllen immer das Merkmal der Zweckmässigkeit. In einem weiteren Schritt wird überlegt, wer das entsprechende Talent hat und die passende Person ist für die zu besetzende Rolle. Die Rollen sind, anders als in die klassischen Stellenbeschreibungen, dynamisch und lebendig. Sie verändern sich mit der Zeit (Robertson, 2016, S. 40-45).

Alle Rollen und Funktionen im eigenen Kreis werden von den Kreismitgliedern für eine bestimmte Zeit wahrgenommen. Zu Beginn werden die Aufgaben beschrieben und Kriterien für die Rolle festgelegt. Die nötigen Kompetenzen für die Aufgabe und der konkrete Auftrag werden im Konsent beschlossen (Strauch & Reijmer, 2018, S. 21-23).

Laut Laloux (2015, S. 287-288) werden durch diese neue Organisationsform bisher unzugängliche Energien freigesetzt. Als Antriebskräfte nennt er beispielsweise den Sinn, da die Energien der einzelnen Menschen gesteigert werden, wenn sie sich mit einem Sinn verbinden, der grösser ist als sie selbst. Oder die Verteilung von Macht, da die Möglichkeit zur Verantwortungsübernahme durch die Mitarbeitenden hohe Motivation und Energie schafft. Selbstführung bietet zudem einen starken Anreiz für kontinuierliches Lernen. Es geht dabei nicht nur um Fertigkeiten, sondern den ganzen Bereich der inneren Entwicklung und des persönlichen Wachstums.

Zudem werden die Talente der Mitarbeitenden besser genutzt. Die flexible Verteilung von Rollen führt zu einer besseren Übereinstimmung von Talent und Rolle.

Zusammenfassend heisst das, dass die Selbstorganisation von einer Kreishierarchie statt einer Personenhierarchie ausgeht. Die Verantwortung und Macht, die in klassischer pyramidenförmigen Führung bei einer Person liegen, sind in der Soziokratie auf mehrere Schultern verteilt.

Dies bedeutet einerseits eine Entlastung der Führungspersonen und erhöht gleichzeitig die Beteiligung und Befähigung weiterer Teammitglieder. Dies führt dazu, dass alle involvierten Personen zu Verantwortungsträgern werden und Verantwortung folglich nicht mehr an eine Führungsfunktion gekoppelt ist. Die Eigenverantwortung wird gefördert und die Möglichkeit zur Mitbestimmung führt zu einer höheren Identifikation mit dem Team und der Unternehmung.

#### **2.1.6 Was heisst „führen“?**

Wer seine Unternehmung selbstorganisiert umgestalten will, kommt nicht um die Frage herum, sich damit auseinanderzusetzen, was *Führung* in der Organisation und auch für jede einzelne Person bedeutet.

Es gibt verschiedene Definitionen von Führung. Eine für mich stimmige Formulierung habe ich bei Paschen und Dihsmaier (2014, S. 4) gefunden: «Führung ist die Bestimmung der Richtung von Bewegung».

Selbstorganisierte Unternehmen haben nicht keine Führung mehr. Nur wird diese nicht mehr klassisch hierarchisch begründet. Führung wird als eine von mehreren Rollen verstanden und kann auch von mehreren Personen desselben Teams wahrgenommen werden. Das setzt ein neues Verständnis von Führung voraus (Altherr, 2019, S. 422-423).

Hofert (2016, S. 26) definiert agile Führung als eine coachende, entwickelnde, moderierende und unterstützende Führung, die ein Ziel oder eine Vision hervorruft. Sie ist eine dynamische Haltung, ein Mindset, die Veränderung als Dauerzustand begreift. Agile Führungskräfte sind beweglich, flexibel und fähig zur Transformation von Menschen, Teams und Prozessen. Sie begreifen Führung nicht als Position oder Funktion, sondern als Rolle, die definierte Aufgaben beinhaltet. Sie handeln prozess- und zielorientiert und fördern die Selbstorganisation von Gruppen durch permanente Teamentwicklung.

Das Ziel dabei ist die Förderung von Selbstverantwortung und Kreativität. Agile Führungskräfte transformieren dadurch Menschen und Prozesse. Agiles Führen als Mindset verstanden, spiegelt Haltung wider und nicht Theorie (S.84).

Im Rahmen des Reorganisationsprozesses des Vereins Kontext Mensch nehmen die Definition und Beschreibung der Rollen und die Frage, wie die verschiedenen Rollen zu besetzen sind, einen zentralen Platz ein. Auf diese Aspekte wird im Kapitel 3 genauer eingegangen.

## **2.2 Besondere Merkmale von Selbstorganisation**

Es gibt bestimmte Merkmale, die besonders in selbstgeführten Organisationen zentral sind und diese im Kern ausmachen. Nachfolgend wird eine Auswahl dieser Merkmale aufgeführt und beschrieben.

*Transparenz:* In evolutionären (wie Laloux die neuen denkenden, ganzheitlich orientierten und sinnstiftenden Organisationen nennt) oder eben auch selbstorganisierten Organisationen, wird erwartet, dass jeder Mitarbeitende jederzeit Zugang zu allen Informationen hat. Den Teams wird das Vertrauen entgegengebracht, dass sie mit guten und schlechten Neuigkeiten umgehen können. Es gibt keine Kultur der Angst. Den Teams, die durch schwierige Phasen gehen, wird das Vertrauen entgegengebracht, dass sie sich der Situation stellen und nach Lösungen suchen. In den meisten hierarchischen Unternehmen gehen wichtige Informationen zuerst zu den «wichtigen» Personen und werden von dort zu den «weniger wichtigen» weitergeleitet. Sensible Informationen werden in den engen Grenzen der Leitungsebene gehalten. Wenn Informationen an einen weiteren Kreis von Menschen weitergegeben werden, werden sie gefiltert und aufbereitet. Dahinter steckt die Annahme, dass den Mitarbeitenden nicht getraut werden kann (Laloux, 2015, S. 111).

*Konfliktlösung:* An einem herkömmlichen Arbeitsplatz würden die Mitarbeitenden in einem Konfliktfall einer vorgesetzten Person die Meinungsverschiedenheit schildern, damit diese den Konflikt schlichtet. In selbstführenden Organisationen werden die Meinungsverschiedenheiten mittels eines Konfliktlösungsprozesses unter Kollegen beigelegt. Dieser Prozess ist so grundlegend für die Zusammenarbeit ohne Hierarchie, dass viele selbstführende Organisationen jeden neuen Mitarbeitenden in einer Methode der Konfliktlösung weiterbilden. Die Konfliktlösung der Selbstführung.

Wenn eine Person in einem herkömmlichen Unternehmen nicht seine Aufgabenerfüllung bringt, beklagen sich die Kollegen, überlassen es aber einer vorgesetzten Person, etwas zu unternehmen. In selbstführenden Organisationen werden die Menschen selbst aktiv und gehen auf Kollegen zu, die ihren Verpflichtungen nicht nachkommen. Der Prozess ist in dem Masse effektiv, wie es am Arbeitsplatz eine Kultur gibt, in der sich die Personen sicher und ermächtigt fühlen, einander an ihre Verpflichtungen zu erinnern. Freiheit und Verantwortung sind zwei Seiten einer Medaille. Es kann unangenehm sein, von Kollegen die Verantwortung für ihre Verpflichtungen einzufordern. Ein klar beschriebener Prozess zur Konfliktlösung macht es den Menschen leichter, Konflikte anzusprechen und zu lösen (Laloux, 2015, S. 113-115).

*Leistungsmanagement:* In leistungsorientierten Organisationen ist es die Rolle der vorgesetzten Person, Druck auf die Mitarbeitenden auszuüben, damit sie ihre Leistung erbringen. Forschungen zeigen, dass Menschen unter den richtigen Voraussetzungen keine Motivationsreden und herausfordernden Zielvorgaben brauchen. Zu diesen Voraussetzungen zählen die Arbeit für ein sinnvolles Ziel, die Macht, Entscheidungen zu treffen und die Ressourcen, um zum Ziel des Unternehmens beizutragen. In herkömmlichen Organisationen arbeiten die Menschen unter entgegengesetzten Bedingungen: Sie sehen kaum einen Sinn in ihrer Arbeit und sie fühlen sich von den Regeln und den vorgesetzten Personen in ihrem Potenzial eingeengt. Die Erfahrungen zeigen, dass selbstführende Teams, die einem sinnvollen Ziel folgen, keinen Druck von oben brauchen. Selbstorganisierte Organisationen messen Indikatoren, wie Teamergebnis, Produktivität und Gewinn, so wie jede andere Organisation auch. Der einzige Unterschied dabei ist, dass sie es meist auf der Ebene des Teams und Prozesse tun und sich nicht so sehr mit der Messung individueller Leistungen beschäftigen. Die Daten werden öffentlich gemacht, sodass sie von allen Mitarbeitenden eingesehen werden können. Das führte zu einer positiven Konkurrenz und einem gesunden Gruppendruck (Laloux, 2015, S. 124-126).

*Kommunikation/Feedbackkultur:* In evolutionären Organisationen gibt es viel Vertrauen und wenig Angst. In einer solchen Umgebung fühlt sich Feedback nicht so beängstigend an. Hierbei kann es hilfreich sein, Mitarbeitende in der Gewaltfreien Kommunikation zu schulen, die von Marshall Rosenberg konzipiert wurde (Laloux, 2015, S.127). In einem Organisationsprozess ist es wichtig, dass Menschen ein gutes Gleichgewicht zwischen ihrem Sicherheitsbedürfnis und ihren Lern- und Wachstumsprozessen finden (Breidenbach & Rollow, 2019, S. 35).

*Der Mensch bei der Arbeit:* Laloux schreibt ausführlich über die Fähigkeit, sich als „ganzer Mensch“ einzubringen und sieht darin eines der wichtigsten Merkmale einer evolutionären Unternehmung (2015). Als ganzer Mensch auftreten bedeutet, die oft strenge Trennung zwischen beruflichem und privatem Auftreten aufzuheben und mit allen Schattierungen am Arbeitsplatz zu erscheinen. Authentizität ist dabei eine Voraussetzung dafür, dass Mitarbeiter genug voneinander wissen, um effektiv selbstorganisiert zu arbeiten.

Es ist dabei wichtig zu beachten, dass nicht nur Menschen ein Innenleben haben, sondern es auch auf der kollektiven Ebene eine innere Dimension gibt. Es handelt sich dabei um die Kultur mit ihren Normen, Werten, Tabus und Erwartungen (Breidenbach & Rollow, 2019, S. 35)

Sinn: Neue Organisationformen orientieren sich am Sinn (in der Literatur auch als Purpose beschrieben), den das Unternehmen anstrebt und weniger an Leistung oder Gewinn. Wenn Robertson (2016, S. 31) vom Sinn oder Daseinszweck einer Organisation spricht, meint er damit ein Potenzial oder eine kreative Fähigkeit einer Organisation, die sie nachhaltig in der Welt zum Ausdruck bringt. Mit anderen Worten: „Was will die Organisation in der Welt sein, und was will die Welt von der Organisation?“

Im 3. Kapitel wird nochmals auf einige dieser Merkmale eingegangen werden und sie werden mit dem Praxisbeispiel in Zusammenhang gestellt.

### **2.3 Notwendige Bedingungen für Selbstorganisation**

Es ist wichtig, verschiedene Bedingungen zu beachten, wenn Organisationen umgestaltet werden, damit dies gelingen kann. Eine Auswahl dieser notwendigen Bedingungen für Selbstorganisation werden in diesem Kapitel ausgeführt.

Gemäss den Ausführungen von Laloux (2015, S. 235-236) steht und fällt die Einführung von Selbstorganisation in einer Unternehmung mit der Weltsicht der leitenden Personen, die diese anregen. Es ist also eine Voraussetzung, dass die initiiierenden Personen vom Nutzen von Selbstorganisation überzeugt sind, diese mittragen und im ganzen Unternehmen umsetzen. Es kann vorkommen, dass die durch Selbstorganisation angeregten sinnvollen Veränderungen nicht für das Gesamtunternehmen nutzbar gemacht werden.

Das führt dazu, dass Unternehmen in ihrer Entwicklung in Richtung Selbstorganisation stehenbleiben, mit wenigen agilen Teams in einer überwiegend hierarchischen Unternehmensstruktur oder wieder in hierarchische Strukturen zurückfallen.

Laloux (2015, S. 238-257) beschreibt dieses Paradox folgendermassen: In selbstführenden Organisationen sind die Führungspersonen zugleich weniger wichtig und wichtiger als in herkömmlichen Organisationen. Sie haben ihre hierarchische Macht aufgegeben und haben gleichzeitig die entscheidende Rolle, den Raum zu schaffen und zu halten, in dem sich Selbstorganisation entfalten kann. Eine weitere entscheidende Kompetenz ist, dass leitende Personen ein Vorbild sind für die drei Hauptmerkmale von Selbstorganisation: Selbstführung (die Macht wird vervielfacht, wenn jeder Macht erhält und nicht nur ein paar Leute an der Spitze), Ganzheit (die Macht wird mit mehr Weisheit angewendet, weil die Menschen mehr von sich selbst in die Arbeit einbringen) und evolutionärer Sinn (alles findet seinen richtigen Platz, wenn Menschen ihre Macht und Weisheit mit der Lebenskraft der Organisation verbinden). Neben diesen Funktionen sind sie Kollegen wie jeder andere auch.

Die Erfahrung zeigt, dass es einfacher ist, gleich zu Beginn mit evolutionären Prinzipien zu beginnen, als eine schon bestehende Struktur mit ihrer Geschichte und den Lasten der Vergangenheit zu verändern (Laloux, 2015, S. 259). Breidenbach und Rollow (2019, S. 13) glauben nicht an ein allgemeingültiges Rezept, welcher Grad an Agilität und Selbstorganisation zu einer Unternehmung passt. Stattdessen gehen sie davon aus, dass jedes Team selbst herausfindet, welche Balance zwischen festen Strukturen und Flexibilität, verbindlichen Regeln und Entscheidungsspielräumen in der aktuellen Konstellation am besten passt.

Mit der Annahme, dass gelingende Selbstorganisation nur von oben nach unten eingeführt werden kann, bedarf es der Fähigkeit der Führungskräfte, sich von der klassisch hierarchischen Führung zu verabschieden. Denn nur wer die Macht hat, kann sie auch mit anderen teilen. Umgekehrt gilt auch, dass bisher weisungsgebundene Mitarbeitende ihre Komfortzone verlassen und lernen, sich als Mitgestalterinnen und Mitverantwortliche ihrer eigenen Organisation zu verstehen (Strauch, 2022, S. 234-235). In ihrer Wirkung nach aussen wie nach innen sind Organisationen weitgehend davon geprägt, wie sie Beziehungen wahrnehmen und aktiv gestalten (Lotmar & Tondeur, 1999, S. 69).



Da durch bewusste Führungskräfte nicht automatisch bewusste Organisationen entstehen, braucht es zudem die Einführung von Strukturen, Praktiken und Kulturen, die die Machtverteilung verändern, den Menschen ermöglichen, als ganzes Selbst präsent zu sein und die Verwirklichung der Organisation ins Zentrum stellen. Sicherheit spielt dabei eine wichtige Rolle. Sicherheit ist nicht nur eines der existenziellen Grundbedürfnisse, sie nimmt auch im Arbeitsleben einen zentralen Platz ein. In klar strukturierten Organisationen geben Hierarchien, Regeln und Prozesse den Mitarbeitenden Orientierung im Aussen und Sicherheit. Bei der Entwicklung hin zu mehr Selbstorganisation werden diese vorgegebenen Orientierungen jedoch verringert. Wenn Strukturen im Aussen abgebaut werden, braucht es mehr Strukturen im Inneren (Breidenbach & Rollow, 2019, S. 44-45).

Laloux (2015, S. 262) beschreibt drei Praktiken, die die Selbstführung unterstützen: Klärung der Beratungsprozesse anstelle von Entscheidungsträger, eine Methode zur Konfliktlösung und kollegiale Prozesse bei der Leistungsbeurteilung und Entlohnung.

Auch Breidenbach und Rollow (2019, S. 59) spezifizieren die Meetingkultur als guten Ansatzpunkt für neue Praktiken. Da es für Teams wichtig ist, eine sichere, vertrauensvolle und transparente Umgebung zu haben, können Elemente wie Check-Ins und Check-Outs eingebaut werden, mit denen Meetings anfangen und ausklingen. Das Wesentliche dabei sind nicht die Informationen, sondern die Haltung, mit der Teammitglieder daran teilnehmen. Die eigentliche Wirkung entfaltet sich dann, wenn die Teilnehmenden sich auf eine tiefere Weise zeigen. Die Qualität des Austausches vertieft sich merkbar, sobald die Anwesenden sich offen und verletzlich zeigen, und dadurch kann das gemeinsame Beziehungsgeflecht verstärkt werden.

Auch delegierte Moderationen führen zu mehr Klarheit und Sicherheit. Hierfür kann zu Beginn eines Austausches eine Moderatorin, ein Zeitmanager, ein sogenannter Energiewächter und, wenn nötig, eine Protokollantin bestimmt werden. Indem Teams äussere Strukturelemente und Werkzeuge einführen, stellen sie einen verlässlichen, sicheren Raum her, der es ermöglicht, festgefahrene Muster zu durchbrechen und aus der Komfortzone herauszutreten. Auf dem Weg zur Selbstorganisation ist es wichtig, die impliziten Annahmen unseres Arbeitsalltags explizit zu machen. Es ist wichtig, Prinzipien zu erarbeiten, die den Formen der Zusammenarbeit und Führung zugrunde liegen. Das bringt für Teams nicht nur die notwendige kritische Distanz, sondern es kann auch eine Sprache entwickelt werden, mit der sich die Teammitglieder selbst reflektieren und Beziehungsdynamiken auf einer Metaebene verstehen können (S. 60-69).

In selbstorganisierten Teams ist es eine Voraussetzung, dass die Mitglieder wissen, was sie zu konkreten Aufgaben beitragen können, wo sie an ihre eigenen Grenzen stoßen und folglich auf die Mitarbeit anderer angewiesen sind. Es ist dabei wichtig, immer wieder das eigene Handeln und das Zusammenspiel des Teams auf der Metaebene zu reflektieren. Nur aus dieser Vogelperspektive heraus sind Teams in der Lage, Chancen und Schieflagen zu erkennen und ihr Verhalten und ihre Prozesse situativ anzupassen. Erst die Fähigkeit zu Selbst- und Meta-Reflexion ermächtigt Menschen, aktuelle Dynamiken, Prozesse und Strukturen zu hinterfragen. Denn, wie bereits beschrieben, werden die inneren Strukturen in dem Maße wichtiger, in dem äussere Strukturen reduziert werden (S. 70).

Laut Breidenbach und Rollow (2019, S.76-95) sind Selbstkontakt, Selbstreflexion und Sicherheit des Einzelnen die Basis für eine gute Teamkommunikation. Es braucht einen kontinuierlichen co-kreativen Dialog, um agil Entscheidungen zu treffen, Fehler zuzulassen und gemeinsam zu lernen. Dies kann nur mit Empathie gelingen. Sie beschreiben, dass Feedback und Konflikte besser angegangen werden können, je ausgeprägter die Empathiefähigkeit ist. Dabei ist ein selbstreflexiver und einfühlsamer Umgang miteinander wesentlich. Diese co-kreative Gesprächsqualität ist für kompetenzbasierte Hierarchien unabdingbar.

Kompetenzbasiertes Arbeiten setzt voraus, dass Menschen ihre eigenen Kompetenzen und die ihrer Kollegen realistisch einschätzen können. Es ist dabei sinnvoll, zwischen den unterschiedlichen Kompetenzbereichen, beispielsweise zwischen Fähigkeiten auf fachlicher Ebene, im Projektmanagement, in der Kommunikation, der Führung oder im Bereich Innovation zu unterscheiden. Anstelle von festen Hierarchien bauen selbstorganisierte Teams sogenannte kompetenzbasierte Hierarchien auf, in denen diejenigen, die in einem Bereich am kompetentesten sind, temporär die Führung übernehmen. Mit Menschen zu arbeiten, die bereit sind, eigene Werte, Vorstellungen und Ziele kritisch überprüfen zu wollen, ist die Voraussetzung für Selbstorganisation. Es geht darum, die Komplexität von Situationen akzeptieren zu können, Respekt vor individuellen Unterschieden zu haben und die Schatten der subjektiven Wahrnehmung reflektieren zu können (Hofert, 2016, S. 63).

Strauch (2022, S. 248) führt aus, dass im soziokratischen Setting jeder Mensch seine individuellen Herausforderungen und Lernmöglichkeiten erfährt. Die Voraussetzung dafür ist, dass sowohl Personen in Leitungsrollen wie auch angeleitete Personen sich aus ihrer Komfortzone hinausbewegen, damit eine neue Kultur auf Augenhöhe entstehen kann.

Die verschiedenen Persönlichkeiten in Teams können zu angespannten Verhältnissen führen. Auf der einen Seite stehen Mitarbeitende, die mit ihrer Arbeit die Unternehmensbasis absichern, indem sie Verwaltungs- und Routinearbeiten übernehmen und sich Zeit für menschliche Beziehungen nehmen. Auf der anderen Seite sind die fortschritts- und innovationsorientierten Kollegen zu finden. In diesem Fall ist es wichtig, dass sich beide Gruppen bewusst machen, wie wichtig die jeweils anderen für das Gelingen der gemeinsamen Unternehmung ist. Es braucht ein Gleichgewicht zwischen solidem Projektmanagement und Inspiration. Wenn Teams beginnen, ihre eigenen Spannungsdynamiken zu identifizieren, verändert sich die Zusammenarbeit. Automatische Handlungsmuster brechen auf und können neu gestaltet werden, sobald unbewusste Aspekte an die Oberfläche kommen (Breidenbach & Rollow, 2019, S. 61-62).

Im Kapitel 3 dieser Arbeit wird auf verschiedene Punkte dieser notwendigen Bedingungen und besonderen Merkmale von Selbstorganisation eingegangen und diese in Bezug gestellt zum Praxisbeispiel.

## **2.4 Geläufige Missverständnisse über Selbstorganisation**

In Zusammenhang mit Selbstorganisation entstehen immer wieder Missverständnisse und es wird von falschen Annahmen ausgegangen. Eine Auswahl der beliebtesten Missverständnisse wird in diesem Kapitel beschrieben und widerlegt.

*Anarchie bricht aus, wenn es keine Führung mehr gibt:* Selbstführung arbeitet mit einem ineinandergreifenden System von Strukturen, Prozessen und Praktiken, genauso wie herkömmliche Hierarchien. Dieses System bestimmt, wie die Teams gebildet, Entscheidungen getroffen, wie die Rollen definiert und verteilt werden, die Gehälter festgelegt, wie die Mitarbeitenden eingestellt oder entlassen werden, usw. Die Aufgaben einer Leitung (Vorgabe der Richtung und Ziele, Planung, Anleitung, Kontrolle und Bewertung) sind nicht verschwunden. Sie sind aber nicht länger in bestimmten Managementrollen konzentriert. Stattdessen werden sie breiter verteilt als in herkömmlichen Organisationen.

Die *ungleiche Verteilung von Macht* ist eines der Probleme von Organisationen. Selbstorganisation löst das Problem nicht, sondern transzendiert es. Es geht nicht darum, alle Mitarbeitenden gleich zu machen. Das Ziel besteht vielmehr darin, dass alle Mitarbeitenden ihr stärkstes und gesündestes Selbst zum Ausdruck bringen. Die klassische Hierarchie, also die Struktur in der vorgesetzte Personen die Macht über ihre Mitarbeitenden haben, wurde abgeschafft. Genau aus diesem Grund können viele natürliche, sich entwickelnde, einander überlappende Hierarchien entstehen – Hierarchien der Entwicklung, Fertigkeiten, Talente, Anerkennung und des Fachwissens (Laloux, 2015, S. 137-139).

Nicht alle Menschen wollen *mehr Freiheit und weniger Struktur*. Viele von uns haben gelernt, Sicherheit aus Strukturen und Regeln zu ziehen. Neue Freiheiten können bei vielen Menschen eher Unsicherheit und Stress auslösen, was zu Kündigungen führen kann, wenn die neuen freieren Organisationsstrukturen als für sich unpassend empfunden werden. Selbstorganisation bedeutet jedoch nicht, dass jeder alles mitentscheidet. Es bedeutet vielmehr, dass Teams die Kompetenz haben, gemeinsam herauszufinden, welche ihrer Mitglieder eine konkret bestehende Aufgabe am kompetentesten erledigen können und diesen die notwendige Macht und Verantwortung geben. Selbstorganisation ist kompetenzbasiert und sollte nicht mit Basisdemokratie verwechselt werden (Breidenbach & Rollow, 2019, S. 14-15).

In der Selbstorganisation wird Hierarchie folglich nicht abgeschafft, sondern umgenutzt. Sie schafft Strukturen und Prozesse, innerhalb deren die Mitarbeitenden selbständig und eigenverantwortlicher handeln können. Die Kompetenzen jedes Einzelnen sind wichtig und tragen zu einer gelingenden Zusammenarbeit bei.

## **2.5 Kritischer Blick auf die verschiedenen Modelle von Selbstorganisation**

Die Soziokratie gibt es, wie oben beschrieben, seit dem Ende der 1960er Jahre. Trotz ihrer Popularität und dem seit rund 60-jährigem Bestehen, ist sie immer noch ein Randphänomen. Rüter (2017, S. 103-105) setzt sich mit Schwierigkeiten und Problemfeldern dieser Formen von Selbstorganisation auseinander. Er beschreibt, dass der Name Soziokratie hölzern und unattraktiv klingt. Er führe zu Assoziationen wie Sozialdemokratie, Bürokratie u.ä. Zudem gebe es nur wenige Organisationen, die derzeit langfristig mit der Soziokratie arbeiten. Selbst der Mutterbetrieb Endenburg Elektrotechnik entferne sich von dem Ansatz. Die Soziokratie sei als Methode weit weniger erfolgreich als die Holokratie; Es können kaum konkrete Fallbeispiele genannt werden.

Die Grundprinzipien der Soziokratie lassen viele Gestaltungsmöglichkeiten offen. Dies bringt Vor- und Nachteile. So besteht einerseits viel Gestaltungsspielraum. Andererseits fehlt, im Gegensatz zur Holakratie, ein kompaktes Organisationsmodell, das übernommen werden kann. Das System wirke altmodisch und sei relativ starr. Aus diesem Grund haben sich daraus neue Ansätze wie Holakratie und Soziokratie 3.0 entwickelt. Ergänzend führt er aus, dass das Einführen von Soziokratie in hierarchischen Strukturen zu Problemen führen kann. Die Soziokratie setzt Gleichwertigkeit voraus und verlangt ein Umdenken der Führungspersonen und Mitarbeitenden in Bezug auf Führung. Alte Konditionen halten sich aber oft nachhaltig und hartnäckig und ein Umdenken ist schwierig.

Als Kritikpunkt führt Rüter die amerikanisch positive Haltung von Holakraten an. Es werden kaum kritische Punkte am Ansatz genannt. Eine ausgewogenere Beschreibung auch der Schwierigkeiten wäre wünschenswert, damit eine konstruktiv-kritische Auseinandersetzung und folglich eine Weiterentwicklung möglich ist. Zudem fehlen langfristige Erfahrungen: Die Holakratie gibt es erst seit 2017 und es sind eher nur kleinere Organisationen, die die Holakratie übernommen haben. Rüter kritisiert weiter, dass die Ausbildung zum Holakratie-Begleiter mit hohen Kosten verbunden ist und die ausgebildeten Berater eine Umsatzbeteiligung an Holacracy One, das Unternehmen, das die Ausbildung anbietet, abzugeben haben.

Das Konzept der Holakratie setzt eine Trennung von Rolle und Person voraus. Rüter sieht dies nur bedingt als realistisch umsetzbar an. In Meetings gehe es darum, die Rollenperspektive einzunehmen, um dem gemeinsamen Ziel zu dienen. Gleichzeitig sei es wichtig, den Anteil des Egos zu akzeptieren, statt diesen zu verneinen oder abzulehnen (S. 131-132).

Soziokratie 3.0 ist das neuste Modell der Soziokratie und hat sich seit 2015 stetig weiterentwickelt. Das Konzept ist noch in Veränderung begriffen. Zudem bestehe noch wenig Praxiserfahrung und dokumentierte Fallbeispiele von Organisationen, die Soziokratie 3.0 eingeführt haben. Ein Vorteil dieses Konzeptes ist, dass es auf open source basiert und viel Wissen online zur Verfügung steht (S. 239-246).

Wie beschrieben, haben die verschiedenen Konzepte Vor- und Nachteile. Robertson (2016, S. 157-163) weist auf drei wesentliche Schwierigkeiten bei der Adaption von Selbstorganisation hin: Die Führungskraft, die nicht loslassen kann. Das mittlere Management, das nicht mitspielen möchte und drittens der fehlende lange Atem. Die Einführung neuer Organisationformen kann zu einer Überforderung der Mitarbeitenden führen.

Der Übergang von einer linearen Struktur mit Anweisungen hin zu Selbstverantwortung braucht Zeit und intensive Schulung und Begleitung der involvierten Personen. Folglich ist es wichtig, dass Unternehmen, die Selbstorganisation einführen wollen, Konzepte und Praktiken auswählen, die den Menschen und dem Purpose der Unternehmung dienen.

## **2.6 Weiterführende Gedanken zu Selbstorganisation**

Breidenbach und Rollow (2019, S. 4-5) greifen einen weiteren Aspekt in Zusammenhang mit Selbstorganisation auf und weisen darauf hin, dass fast alle Massnahmen, die heutzutage unter New Work laufen, zu kurz greifen. Der Fokus auf äussere, sichtbare Dimensionen des Wandels stellt einen ausschlaggebenden Grund für das Scheitern von Organisationsentwicklungen dar. Sie beschreiben, dass jede äussere Veränderung von Strukturen und Prozessen notwendigerweise einer inneren Transformation bedarf. So beschreibt schon der Titel ihres Buches: „New Work needs Inner Work“.

Selbstführung basiert auf der Verbindung von Strukturen und Handlungsweisen: Wenn die hierarchische Pyramidenstruktur weg ist, dann braucht es eine neue Definition der meisten grundlegenden Organisationsprozesse, wie die Praktiken der Entscheidungsfindung und Kommunikation, des Informationsflusses, der Investitionen, der Leistungsbewertung und Vergütung (Laloux, 2015, S. 99).

Oft stossen Menschen und Organisationen, die mit Veränderung konfrontiert werden, auf Schwierigkeiten und wissen nicht warum. Sie haben jede praktische Lösung, quantitative Methode und technische Idee angewandt, um mit Veränderung umzugehen und sind ratlos, warum nichts davon funktioniert. Sie kommen zum Schluss, dass der menschliche Aspekt, der oft übersehen wird, über Erfolg oder Scheitern, transformatives Wachstum oder schmerzhaften Zusammenbruch entscheidet (Bridges & Bridges, 2018, S. XII).

Breidenbach und Rollow (2019, S. 19-20) sprechen dabei vom Gleichgewichts-Prinzip, das zwischen Strukturen im Aussen und Strukturen im Innen besteht. Alle Organisationen, egal ob hierarchisch oder selbstorganisiert, bestehen aus mehr als ihren sichtbaren Strukturen und Prozessen. Sie haben auch eine innere Dimension, die nicht objektiv beobachtbar, sondern nur subjektiv erfahrbar ist. Die beiden stehen in einem dynamischen Gleichgewicht zueinander. Die innere Dimension prägt die äussere Dimension, ebenso wie die äussere die innere beeinflusst.

Dieses Zusammenspiel von äusseren und inneren Faktoren macht Führung und Zusammenarbeit sehr komplex. Die meisten Unternehmen versuchen, durch Prozesse, Rollenbeschreibungen und Zielvereinbarungen mit dieser Komplexität zurechtzukommen und setzen ein gemeinsames Verständnis von Standardsituationen voraus. Sie zahlen einen hohen Preis, indem sie die innere Dimension weitgehend ignorieren. Die Mitarbeitenden sind weniger zufrieden, innovativ und motiviert.

Zum Abschluss dieses einleitenden Teils führe ich einen für mich interessanten und wichtigen Aspekt an, den Breidenbach und Rollow (2019, S. 4) formuliert haben: Laut den Autorinnen basieren viele der Ansätze von Selbstorganisation auf der Überzeugung, dass Unternehmen modellhaft zukünftige Lebensformen testen und vorleben. Laut Breidenbach und Rollow spüren Gründer und Mitarbeitende, dass wir im frühen 21. Jahrhundert am Ende einer Ära angekommen sind und vor der Aufgabe stehen, nachhaltigere, gerechtere und gesündere gesamtgesellschaftliche Strukturen aufzubauen. Indem im Kleinen, beispielsweise im Arbeitsumfeld, neue Werte und Formen gefunden werden, kann ein Beitrag zu einer neuen Gesellschaft geleistet werden, anstatt weiter in alten, oft nicht funktionierenden Strukturen gefangen zu bleiben. Unternehmen, die sich ausdrücklich dem gesellschaftlichen und ökologischen Wandel verschrieben haben, nehmen eine Vorreiterrolle ein und entwickeln im Rahmen ihrer Unternehmungen modellhaft die Zukunft der Arbeit.

## **2.7 Veränderungsprozesse in Organisationen**

Die Einführung von Selbstorganisation in Unternehmungen führt zu Veränderungen. Dieses Kapitel gibt Aufschluss über zu beachtende Aspekte von solchen Veränderungsprozessen. Das ist insbesondere auch für den im Praxisbeispiel genannte Verein Kontext Mensch von Bedeutung, da im Zusammenhang mit dem Organisationsprozess Veränderungen stattfinden werden.

Welche Ergebnisse in Veränderungsprozessen erzielt werden, hängt davon ab, wie Beteiligte mitgenommen werden können, ihre altes Verhalten aufzugeben und neue Verhaltensweisen zu lernen (Bridges & Bridges, 2018, S. XVI).

Das Problem stellen dabei nicht die Veränderungen an sich dar; das Problem sind die Übergänge. Das ist nicht das Gleiche. Der Übergang ist ein dreiteiliger psychologischer Prozess, durch den Menschen in Veränderungen gehen, bis das Neue verinnerlicht ist.

Es geht dabei zuerst um das Loslassen der alten Gewohnheiten und Identitäten. Dann kommt eine Zeit des Übergangs, in der das Alte vorbei ist und das Neue noch nicht vollkommen funktioniert. In dieser „neutralen Zone“ geschehen die wichtigen psychologischen Neuorientierungen und es werden neue Strukturen geschaffen. In der dritten Phase kommt der Übergang zu einem Ende und ein Neuanfang wird möglich. Die Menschen entwickeln eine neue Identität, erleben die neue Energie und ein neues Gefühl der Sinnhaftigkeit entsteht, durch das die Veränderung funktionsfähig wird. Die Gefahr in Veränderungsprozessen besteht darin, dass das Ende und die neutrale Zone vergessen werden und direkt mit der Stufe des Neuanfangs begonnen wird (Bridges & Bridges, 2018, S. 3-6).

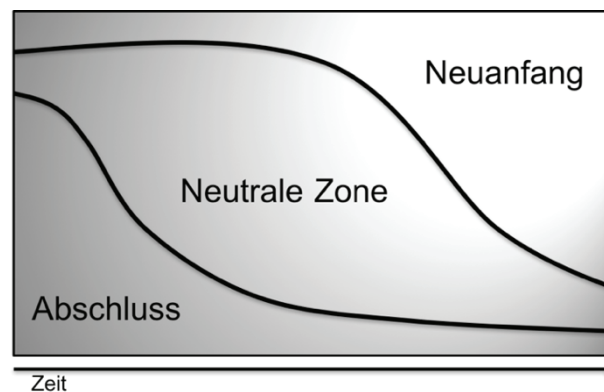


Abbildung 4. Die drei Phasen des Übergangs. Nach Bridges & Bridges, 2018, S.116

Es gibt verschiedene Modelle für die Gestaltung von Change-Management Prozessen in Unternehmen, die aufzeigen, welchen Phasen diese folgen. Modelle helfen bei der Vereinfachung von komplexen Sachzusammenhängen und Wirkungen. Dabei stellen sie ein vereinfachtes Bild der Wirklichkeit dar. Diese Reduktion der Komplexität führt zu einem besseren Informationsgewinn bzw. Verständnis und hilft bei der Ordnung, Orientierung und Kommunikation von Veränderungsprozessen und dient der Entscheidungsunterstützung.

Das erste Change-Management Modell stammt von Kurt Lewin. Er beschrieb erstmals die Phasen von Veränderung im Kontext der Organisationstheorie. Krüger entwickelte das Modell weiter. Sein untenstehend abgebildetes 5-Stufen Modell lässt mehr Flexibilität und Rückschritte zu.



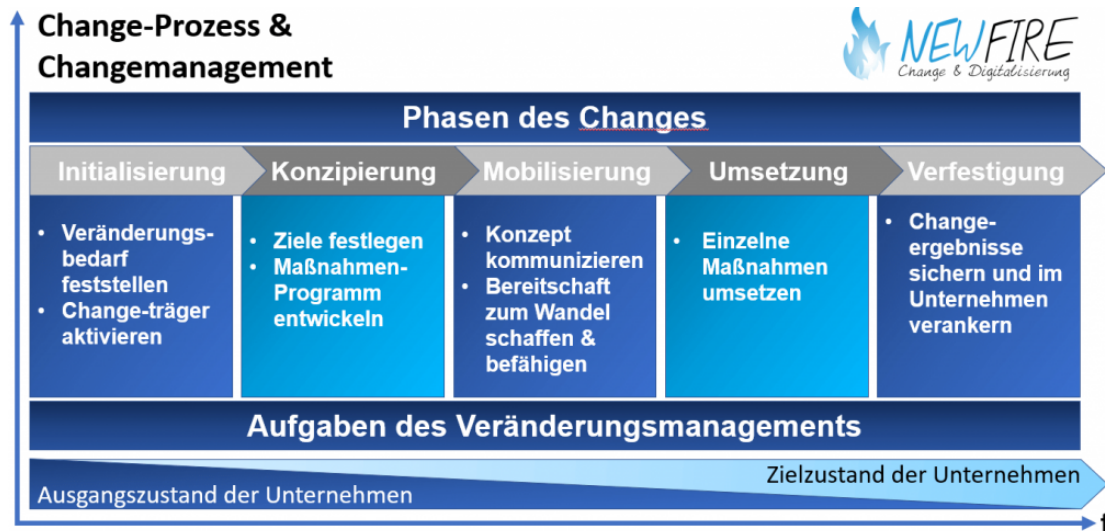


Abbildung 5. Change-Prozess & Changemanagement. New Fire, 2023.

Trotz der Vielzahl von Ansätzen der verschiedenen Change-Management Modelle besteht grundsätzlich Einigkeit darüber, dass bestimmte Faktoren ausschlaggebend sind für alle erfolgreichen Veränderungsprozesse:

- Kommunikation mit Betroffenen
- Visions-, Strategie- und Zielentwicklung
- Frühzeitige und ganzheitliche Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter
- Motivation, Wille, Fähigkeit und Qualifizierung für die Veränderung von Seiten der Führungsebene und der Betroffenen (New Fire, 2023).

Als Ergänzung kann Scharmer (2020) aufgeführt werden, der mit seiner Theorie U neue Strömungen im Change-Management verarbeitet und eine neue Herangehensweise für Veränderung entworfen hat. Seine Theorie geht von der Erkenntnis aus, dass die Wirksamkeit des Handelns am stärksten durch die innere Einstellung der Handelnden und der Orientierung auf die Zukunft beeinflusst wird. Das innere Wissen gezielt zugänglich und zukunftsfähig zu machen, ist Inhalt des U-förmig verlaufenden Transformationsprozesses. Der Ansatz von Scharmer befasst sich mit der Lösung komplexer Themen, die nicht auf Basis von Erfahrungen aus der Vergangenheit gelöst werden können. Er zielt darauf ab, bestehende Denkmuster abzulösen, um eine tiefere und ganzheitlichere Sichtweise zu entwickeln. Diese betrachtet ein System als Ganzes und macht die Beziehungen und Zusammenhänge der Systembestandteile für alle Beteiligten erlebbar und nachvollziehbar.

Dieses neuen Change-Management Instrument kann dabei unterstützen, Selbstorganisation einzuführen.

In der Literatur wird beschrieben, dass die Soziokratie-Implementierung nur dann gelingen kann, wenn sie top-down eingeführt wird. Nur an der Spitze einer Organisation kann der Wunsch, die Mitarbeiter bei allen grundlegenden Prozessen mitentscheiden zu lassen, in die Tat umgesetzt werden. Fehlt eine solche Rückendeckung durch die Unternehmensführung, dann fehlen meistens auch die Ressourcen für eine Implementierung (Strauch, 2022, S. 26-27). Bei der Implementierung geht es darum, die zum Teil sehr einschneidenden Veränderungsprozesse, die durch die Selbstorganisation angestoßen werden, gut zu begleiten. Es soll als natürlicher Entwicklungsprozess erlebt werden, der gemeinsam gestaltet wird und dadurch organisch ablaufen kann (S. 121).

Breidenbach und Rollow beschreiben (2019, S. 99-100), dass es in Organisationsentwicklungsprozessen unterschiedliche Herangehensweisen gibt: Es können entweder zuerst New Work-Strukturen und Prozesse in Teams eingeführt und zeitlich leicht nachgelagert an Kompetenzen und Haltungen gearbeitet werden – oder umgekehrt. Sie sind der Überzeugung, dass jene Teams stabiler selbstorganisiert arbeiten, bei denen erst eine vergleichsweise lange Phase der Standortbestimmung, gefolgt von einem gezielten Kompetenzaufbau, stattfindet, bevor die äusseren Strukturen und Prozesse des Unternehmens verändert werden.

## **2.8 Systemische Theoriebezüge**

Die Merkmale der Selbstorganisation sind eng verknüpft mit der systemischen Haltung und deren theoretischen Ansätzen und Prämissen. Nachfolgend wird eine Auswahl davon wiedergegeben, um diese Bezüge deutlicher zu machen und eine Verbindung zu den oben aufgeführten theoretischen Ansätzen von Selbstorganisation herzustellen.

„Selbstorganisation ist das Geheimnis der Herausbildung aller lebenden Systeme, egal ob es sich dabei um einzelne Zellen, einen vielzelligen Organismus, einen einzelnen Menschen oder eine menschliche Gemeinschaft handelt.“ (Hüter, 2013, S. 121). Eine Organisation ist also genauso ein soziales System wie eine einzelne Person. Theoretische Ansätze aus Therapie und Beratung lassen sich folglich auch auf Organisationsentwicklungen anwenden.

Selbstorganisation ist systemtheoretisch das spontane Auftreten neuer, stabiler, effizienter erscheinender Struktur- und Verhaltensweisen. Diese zeigen sich in Form einer Musterbildung in offenen Systemen der Natur wie auch in der Gesellschaft. Die interagierenden Teile handeln dabei nach einfachen Regeln und schaffen Ordnung aus Chaos (Hofert, 2016, S. 35).

Selbstorganisation lässt sich in physikalischen, chemischen, biologischen Systemen genauso wie in sozialen Systemen beobachten. Selbstorganisation bezeichnet das in allen sozialen Systemen beobachtbare Phänomen, dass Ordnung aus dem System selbst heraus entsteht. Die Ordnung entsteht als Ergebnis der Interaktionen aller Elemente des Systems. Dies wird auch *Autopoiese* genannt (von Schlippe & Schweitzer, 2016, S. 111).

Gesunde Systeme zeichnen sich durch *adaptive Stabilität* aus (Haken & Schiepek, 2010, S. 27). Diese adaptive Stabilität wird im Kontext von Organisationen als Agilität bezeichnet. Also als das Schaffen von Bedingungen, unter denen sich Selbstorganisation entfalten kann und Veränderungsprozesse begünstigt werden. Die theoretischen Ansätze zu Selbstorganisation setzen sich ebenfalls mit diesen Rahmenbedingungen auseinander. Einer Veränderung geht in der Regel eine Phase der *Instabilität* voraus. Damit Instabilität ausgehalten werden kann, braucht es einen stabilen Rahmen tragender Beziehungen (von Schlippe & Schweitzer, 2016, S. 181).

In der Theorie sozialer Systeme ist *Sinn* die zentrale Kategorie, verschiedene Systeme miteinander zu verbinden (S. 193). Dies wird in den Konzepten von Selbstorganisation ebenfalls als zentraler Punkt ausgeführt.

Von Schlippe und Schweitzer (S. 30) zeigen auf, dass der Fokus in der Therapie und Beratung auf dem System liegt. Das entscheidende System besteht dabei aber nicht aus Personen, sondern aus *Information und Kommunikation*. Hier kann eine Ähnlichkeit festgestellt werden zur Theorie der Selbstorganisation, die ebenfalls weniger den einzelnen Mitarbeitenden ins Zentrum stellt als vielmehr die Rolle und deren Verantwortlichkeiten sowie das Zusammenwirken der einzelnen Rollen in einem System (Organisation).

Hofert (2016, S. 87-88) bezieht sich in ihrer Ausführung über agiles Führen auf die zehn Gebote des Mediziners und Soziologen Fritz Simon, die er am Ende seines Werkes „Einführung in die Systemtheorie und den Konstruktivismus“ nennt. Sie schreibt beispielsweise, dass es wichtig ist, zu beachten, dass nichts wirklich objektiv ist. Jeder Beobachter hat seine eigene Wahrnehmungsfähigkeit, seine blinden Flecken, Interessen und Vorerfahrungen.

Dinge entstehen dadurch, dass sie beschrieben werden. Wenn beobachtete Phänomene beschrieben werden, ist es wichtig, sie von ihrer Erklärung und Bewertung zu trennen. Im konstruktivistischen Denken gibt es keine allgemeingültige Wahrheit, sondern nur eine eigene, individuelle Sicht auf die Welt. Ein konstruktivistisches Denken, das davon ausgeht, dass jeder Mensch sich seine eigene *Wirklichkeit* selbst bildet und es Objektivität nicht gibt, ist die Voraussetzung dafür, dass agile Werte greifen können. Wer dies verinnerlicht hat, geht fast automatisch wertschätzender mit den Perspektiven und Meinungen anderer Mensch um (S. 62).

Wer verändern will, braucht Abstand. Die *Metaposition* hilft dabei, das grosse Bild einer Situation zu erkennen und sich einen Überblick verschaffen zu können. Dieser Blick von aussen erweist sich als ein zentrales Element in selbstgeführten Organisationen. Teams brauchen einen gemeinsamen Überblick, um selbstorganisiert arbeiten zu können.

Die Metareflexion verlangt einen Perspektivenwechsel, die Multiperspektivität. Dieser Blick von aussen erweist sich als ein zentrales Element für eine erfolgreiche Unternehmenstransformation. Ohne ein umfassendes Gerüst an Strukturen und Prozessen benötigen Teams die Fähigkeit, ihre Arbeitsprozesse als Gesamtgebilde im Blick zu behalten. So können Abläufe und Strategien bewusst gestaltet und bei Störungen schnell angepasst werden (Breidenbach & Rollow, 2019, S. 79-85).

Dies schliesst an die Ausführungen in den vorherigen Kapiteln an. Es ist in selbstorganisierten Unternehmungen wichtig, immer wieder eine Meta-Position einzunehmen, um Spannungsdynamiken zu identifizieren. Automatische Handlungsmuster werden dadurch aufgebrochen und können neu gestaltet werden. Selbstkontakt, Selbstreflexion und Sicherheit des Einzelnen bilden die Basis für eine gute Teamkommunikation. Es braucht einen kontinuierlichen Austausch, um agil Entscheidungen zu treffen, Fehler zuzulassen und gemeinsam zu lernen. Empathie ist der Schlüssel dazu.

Aus der Theorie der Synergetik (die Lehre vom Zusammenwirken von Elementen gleich welcher Art) leiteten Haken und Schiepek (2010, S. 437-440) acht Bedingungen für die Gestaltung selbstorganisierender Entwicklung ab. Diese sind unter der Bezeichnung *Generische Prinzipien* bekannt.

Die acht Prinzipien beschränken sich in der Anwendung nicht nur auf den therapeutischen Bereich, sondern kommen in ähnlicher Weise auch bei Organisationsentwicklungen zum Tragen, indem sie die operative Gestaltung von Veränderungsprozessen unterstützen.

Die Prinzipien ähneln den Modellen für Change-Management Prozesse in Unternehmen und beschreiben einen ähnlichen Ablauf (vergleiche Kapitel 2.7). Nachfolgend wird kurz auf die Generischen Prinzipien eingegangen, um aufzuzeigen, dass verschiedene Modelle zur Unterstützung von Reorganisationsprozessen hinzugezogen werden können (nicht nur Modelle aus dem Change-Management) und diese ähnliche Punkte aufgreifen.

Die Tabelle 1 zeigt eine kurze Übersicht über die acht Generischen Prinzipien (gP).

gP1	Stabilität schaffen
gP2	Muster erkennen
gP3	Sinnhaftigkeit
gP4	Kontrollparameter und Veränderungsmotivation
gP5	Destabilisierung
gP6	Kairos, Resonanz und Synchronisation
gP7	Symmetriebrechung
gP8	Re-Stabilisierung

*Tabelle 1.* Generische Prinzipien zur Ermöglichung von Selbstorganisation. Nach Haken & Schiepek, 2010, S. 628-631.

Auf die Phasen von Veränderungsprozessen, wie beispielsweise die Sinnhaftigkeit, wird im Kapitel 3 nochmals in Bezug auf das Praxisbeispiel eingegangen.

Wie auch bei den Modellen für Change-Management Prozesse handelt es sich bei den Generischen Prinzipien nicht um ein starres Modell. In den unterschiedlichen Phasen eines Veränderungsprozesses können die Prinzipien unterschiedlich relevant sein. Sie dienen dazu, spezielle Techniken und Methoden für die jeweilige Phase zu organisieren und zu begründen.

## **2.9 Projektstruktur Reorganisationsprozess Verein Kontext Mensch**

In diesem und dem folgenden Kapitel wird auf das Praxisbeispiel Verein Kontext Mensch eingegangen. Die Entwicklung des Vereins in den letzten Jahren sowie die Gründe und Projektstruktur für den Reorganisationsprozess werden dargelegt. Weiter werden die ersten Schritte der Reorganisation beschrieben.

Wie weiter oben bereits erwähnt, organisierte sich Kontext Mensch seit Beginn nicht in klassisch hierarchischen Strukturen. Von Anfang an wurde unter den Vorstandsvertretern und Gründern des Vereins (DNA-Kreis) eine kollegiale Führung mit funktionalen Hierarchien gelebt. Individuelle Kompetenzen und Erfahrungen der Mitarbeitenden waren dabei ausschlaggebend für die Verantwortungsübernahme. Mit zunehmendem Wachstum, sowohl auf der Angebotsseite wie auch personell, konkretisierten sich die Überlegungen zu Selbstorganisation, da das Wachstum dazu zwang, die Organisationsstrukturen zu hinterfragen. Der DNA-Kreis setzte sich intensiv mit verschiedenen Modellen von Selbstorganisation auseinander und nahm beispielsweise an einem Workshop eines Organisationsberaters zum Thema Soziokratie teil. Im Jahr 2020 wurden erstmals Rollen eingeführt, die nicht vom DNA-Kreis ausgeführt wurden. Teile der operativen als auch geschäftsleitende Verantwortung wurden erfolgreich ersten Mitarbeitenden übergeben.

Die Mitglieder des DNA-Kreises bildete sich in der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg weiter und nahm an entsprechenden Workshops teil. Es fanden intern Weiterbildungsangebote zu diesem Thema statt, um das Wissen allen Mitarbeitenden zugänglich zu machen.

Soziokratie 3.0 wurde als Grundpfeiler der Selbstorganisation festgelegt und im Jahr 2022 ein erster Rohentwurf der neuen Organisation entwickelt. Im August 2022 gründete Kontext Mensch einen Hilfskreis Transformation mit Vertretern aus dem DNA-Kreis und aus den fallführenden Personen in der ambulanten Sozialarbeit. Die Beweggründe waren, die Verantwortungskonzentration im DNA-Kreis aufzuweichen und die Diversität innerhalb der Unternehmung zu erhöhen.

Die bereits seit längerem in Teilen der Organisation stattfindende Selbstorganisation soll vereinheitlicht und im ganzen Betrieb implementiert werden. Es geht einerseits um eine Entlastung des DNA-Kreises, der aktuell einen Grossteil der Verantwortung trägt. Andererseits wird dadurch die Möglichkeit geschaffen für eine breiter verteilte Verantwortungsübernahme auf mehr Mitarbeitende. Andererseits sollen dadurch die Verantwortungsbereiche erweitert werden.

Als Hauptziel des Hilfskreises wurde formuliert, dass alle teilweise bereits bestehenden und auch die noch nicht definierten Rollen im Umfang, der Verantwortung und Besetzung bestimmt, erarbeitet und öffentlich zugänglich gemacht sind. Die Prozesse zwischen den Rollen sind geklärt und werden in der Praxis umgesetzt.

Die persönlichen und fachlichen Entwicklungsmöglichkeiten bei Kontext Mensch sind den Mitarbeitenden bekannt. Abschliessend wurde als Ziel formuliert, dass die Transformation nachvollziehbar dokumentiert und kommuniziert wird.

## **2.10 Reorganisation Verein Kontext Mensch – die ersten Schritte**

Der Hilfskreis Transformation eruierte, in welchem Umfang die Meetings stattfinden und Rollen innerhalb des Hilfskreises wurden vergeben (Zeitnehmer, Raumhalterin, Protokollführerin). Als Fahrplan für das Jahr 2023 wurde entschieden, sich auf die Rollen innerhalb der Unternehmung zu konzentrieren. Hierfür wurden folgende Hilfsfragen formuliert:

- Welche Rollen bestehen bereits und welche Rollen gibt es in der Organisation?
- Welche Rollen sind offen und noch zu besetzen?
- Wie sehen die Rollenbeschreibungen aus?
- Wer besetzt die Rollen und wie läuft die Rollenwahl ab?
- Werden die Rollen finanziert, und wenn ja, wie hoch?

Dafür werden in einem ersten Schritt die bestehenden und noch zu besetzenden Rollen beschrieben (siehe dazu Anhang 2: Details ausgewählter Kreise und Rollen). In einem zweiten Schritt wird es darum gehen, die Rollen zu wählen und schliesslich die Organisation und Koordination des Unternehmens in Kreisen und Rollen im Alltag umzusetzen. Dies wird nach der Abgabe dieser Arbeit erfolgen.

Im Rahmen von monatlichen Meetings wurde die Transformation geplant und einzelne Schritte umgesetzt. Die Treffen boten ebenfalls die Möglichkeit, den aktuellen Fokus und das Vorgehen zu hinterfragen und den Fahrplan immer wieder neu anzupassen. Schnell wurde ersichtlich, dass der gesteckte Zeitrahmen bis Ende 2023 kaum eingehalten werden können. Es wurde deutlich, dass es zentral ist, zuerst Strukturen zu erarbeiten, bevor eine Umsetzung angegangen werden kann. Am Hauptziel wird festgehalten. Es entstand aber mehr Bewusstsein für die «Wichtigkeit der kleinen Schritte».

Es zeigte sich, dass es notwendig ist, zuerst die Rollenbeschriebe zu definieren und einen Leitfaden für die Rollenwahl (Struktur) zu entwickeln, bevor eine Umsetzung (Veränderung) realistisch wird.

Die Rollenbeschreibungen mit Verantwortungsbereichen und Zuständigkeiten zu definieren, ist eine Voraussetzung dafür, dass in einem zweiten Schritt Aufgaben abgegeben werden können. Erst dadurch wird klarer, was eine Rolle beinhaltet und was nicht und welchen Umfang (Aufwand in Stunden und Bereich der Verantwortung) sie hat.

Es wurde vorgeschlagen, dies anhand der Rollen aus dem Kreis «Sichtbarkeit» exemplarisch auszuprobieren und dann auf alle weiteren Rollen auszudehnen. Aktuell besteht in diesem Kreis am meisten Handlungsbedarf, da dort viele Absprachen und eine gute Zusammenarbeit der verschiedenen Rollen notwendig ist, damit die Aufgaben im Alltag gut umgesetzt werden können. Aktuell bestehen in diesem Kreis viele Spannungen und Abläufe funktionieren nicht. Die Verantwortungsbereiche der einzelnen Mitglieder sind nicht ausreichend geklärt.



### **3 Ergebnisse**

#### **3.1 Theorie in Bezug auf das Praxisbeispiel Verein Kontext Mensch**

Veränderung ist ein Abwägen zwischen Altem und Neuem, zwischen Kontinuität und Flexibilität. Es hat viel mit Ego-Überschreitung zu tun, mit loslassen von erworbener Sicherheit und insofern mit Lebensmut. Wer verändern will, lässt zu, dass er, dass sie sich selbst verändert (Tondeur, 1997, S. 132-133).

Die im Rahmen dieser Arbeit aufgearbeiteten theoretischen Grundlagen lassen sich gut auf das Praxisbeispiel übertragen. Zur Verdeutlichung werden hier nochmals einige der im Kapitel 2 beschriebene Prinzipien von Selbstorganisation ausgewählt und mit dem Praxisbeispiel in Bezug gestellt.

Wie im Kapitel 2.8 beschrieben, gibt es Parallelen zwischen den Merkmalen von Selbstorganisation und der systemischen Haltung und deren theoretischen Prämissen. Da eine Organisation ebenso wie eine einzelne Person ein soziales System ist, können die theoretischen Ansätze aus der Therapie und Beratung auch auf Unternehmungen angewendet werden.

##### **3.1.1 Einführung von Selbstorganisation**

Im Kapitel 2.3 wird beschrieben, dass die Implementierung einer neuen Organisationsform nach Prinzipien der Selbstorganisation dann gelingen kann, wenn sie von der Geschäftsleitung, in unserem Praxisbeispiel der DNA-Kreis, angestossen und mitgetragen wird. Bei Kontext Mensch wurde Selbstorganisation von Beginn an in Teilen gelebt. Der DNA-Kreis ist überzeugt von den Vorteilen dieser Organisationsform für die Unternehmung, trägt diese Haltung ins Team und lebt die Werte wie Transparenz, Augenhöhe und Kommunikation vor.

Der Umstand, dass Kontext Mensch von Beginn an in Teilen selbstorganisiert aufgestellt war, wird sich in Bezug auf die Reorganisation vorteilhaft auswirken, da bereits Erfahrungswerte bestehen. In einer intensiven Auseinandersetzung mit theoretischen Konzepten von Selbstorganisation, die dem praktischen Arbeitsbereich gegenübergestellt wurden, wurde geklärt, welche Modelle und Werkzeuge von Selbstorganisationskonzepten für die eigene Unternehmung passend sind und Sinn machen. Der DNA-Kreis las sich in die theoretischen Konzepte von Selbstorganisation ein, nahm an Workshops zum Thema teil und führte die Strukturen und Tools innerhalb des DNA-Kreises ein.

Beispielsweise werden Entscheidungen nach dem Konsent-Prinzip getroffen. Der DNA-Kreis machte und macht im kleinen Kreis Erfahrungen mit den Prinzipien von Selbstorganisation, die sie zunehmend dem ganzen Unternehmen zur Verfügung stellen. Es wurden Input-Sitzungen zum Thema abgehalten, zu denen alle Mitarbeitenden eingeladen waren. Sitzungen werden neu nach den Prinzipien von Selbstorganisation gestaltet und Konsent-Entscheidungen geübt.

Im Rahmen der Organisationsentwicklung wurde Kontext Mensch 2022 als Kreisorganisation dargestellt, um die neue Organisationsform erstmals auch bildlich darzustellen. Um die Transformation hin zu mehr Selbstorganisation zu vollziehen, wurde ein Hilfskreis gegründet. Dieser hat zum Ziel, die Verantwortungsübernahme innerhalb der Organisation breiter zu verteilen, Rollen zu definieren und Prozesse zwischen den Kreisen und Rollen zu klären, eine Grundlage zur Rollenwahl zu schaffen und in einem weiteren Schritt die Umsetzung der Reorganisation in der Praxis zu begleiten. Das Ziel der Reorganisation ist es, die Verantwortungsbereiche und Ziele der einzelnen Kreise und Rollen zu definieren. Dies unterstützt, dass die Kreise und Rollen eigenständig handeln und Entscheidungen treffen können. Dies macht die Organisation schneller anpassungs- und handlungsfähig.

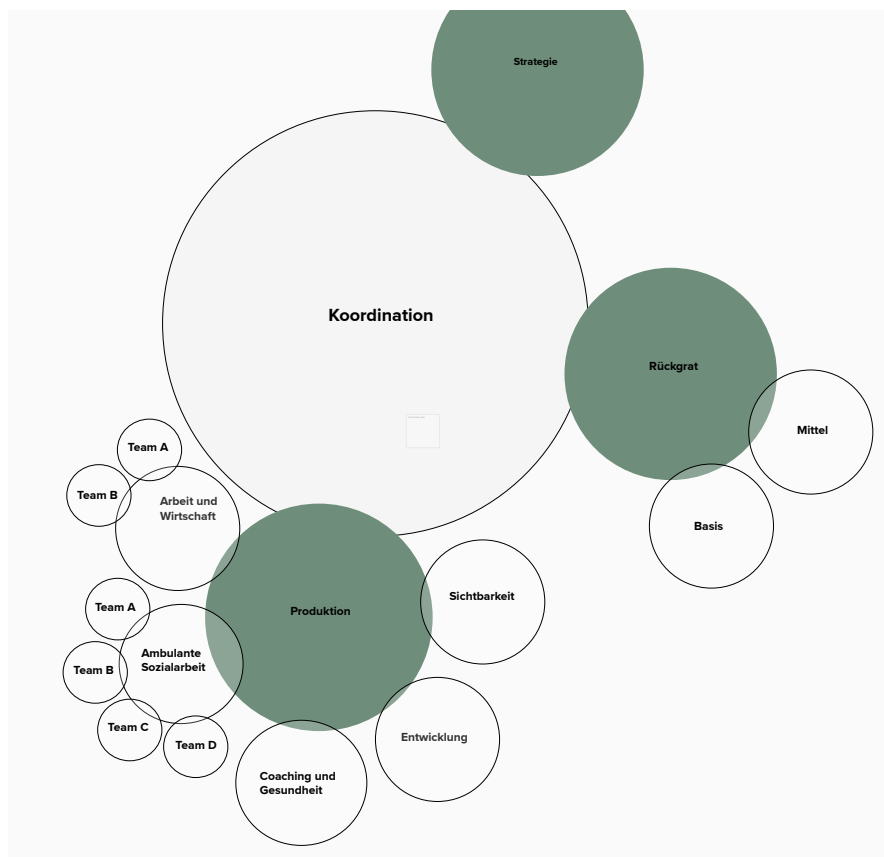


Abbildung 6. Kreismodell Kontext Mensch Stand November 2022. Kontext Mensch, 2023.

Obenstehend ist die Organisation als Kreismodell abgebildet. Es gibt kein hierarchisches Organigramm mehr, stattdessen sind die Aufgaben und Verantwortungsbereiche in Form von Kreisen und Rollen dargestellt. Weitere, mehr in die Tiefe gehende Darstellungen der Kreise und Rollen können im Anhang 1 nachgeschlagen werden.

Am Anfang des Reorganisationsprozesses stand somit die Überzeugung des DNA-Kreises, die Unternehmung mit flacher Hierarchie oder eben einer Hierarchie der Kreise führen zu wollen. In Zusammenhang mit der Weiterentwicklung der Unternehmung und mit dem Entscheid zu Selbstorganisation wurde die Frage geklärt, wie die Prinzipien von Selbstorganisation sowohl in den Strukturen, wie auch in der Praxis abgebildet und umgesetzt werden können.

### **3.1.2 Verständnis von Führung**

Im Kapitel 2.1.6 ging es um die Auseinandersetzung mit dem Begriff Führung und der Frage, welche Bedeutung Führung in der Selbstorganisation hat und wie sich diese gestaltet. Auch der Verein Kontext Mensch setzte sich in Zusammenhang mit der Reorganisation damit auseinander, wie der DNA-Kreis Führung versteht und wie diese zukünftig im Unternehmen gelebt werden soll.

Der DNA-Kreis trifft sich regelmässig zu Retreats, in denen die Weiterentwicklung der Organisation, Bearbeitung von Spannungen, Ausrichtung und Schwerpunkte der Unternehmung, Jahresthemen, etc. besprochen werden. Der DNA-Kreis hat Kenntnis der notwendigen Prozesse und Anforderungen der Unternehmung, damit das grosse Ganze im Blick behalten werden kann. Er trägt die Gesamtverantwortung für die Organisation, wobei Verantwortungsbereiche mittlerweile auf weitere Mitarbeitende verteilt sind. Der DNA-Kreis hat den Gesamtüberblick über die Organisation.

Die verschiedenen Aufgaben und Verantwortungen sind bereits in Teilen auf verschiedene Rollen, auch ausserhalb des DNA-Kreises, verteilt und sollen im Rahmen der Transformation noch breiter verteilt werden. Dies bedeutet einerseits eine Entlastung des DNA-Kreises und gleichzeitig Beteiligung und Befähigung von weiteren Mitarbeitenden. Dadurch entstehen Entwicklungsmöglichkeiten für mehr Mitarbeitende. Durch die Verteilung von Verantwortung können die einzelnen Mitarbeitenden ihre Potenziale breiter einsetzen und freier entfalten.

Dies erhöht die Motivation der Mitarbeitenden, sich in weiteren Bereich der Unternehmung einzubringen.

Zur Verdeutlichung kann eine Anekdote aus der Praxis dargelegt werden: Vereinzelt werden Anfragen an Kontext Mensch herangetragen, wer denn nun der „Geschäftsführer“ sei in Zusammenhang mit Konflikten, Verträgen, Entscheidungskompetenzen etc. Aus dem Umfeld besteht also die Erwartung einer zuständigen Ansprechperson. Kontext Mensch regelt das so, dass das Prinzip der Kompetenzen Hierarchie des entsprechenden Kreises greift und das Teammitglied mit den ausgeprägtesten Konflikt- oder Fachkompetenzen die Kommunikation übernimmt.

### **3.1.3 Sinnorientierung**

In der Theorie ist dargelegt, dass sich verschiedene Aspekte in der Praxis von Selbstorganisation bewähren. Wie im Kapitel 2.2 beschrieben, steht als besonderes Merkmal von Selbstorganisation übergreifend der Sinn (Purpose) der Organisation, der sich in den Zielen der einzelnen Kreise widerspiegelt. Die Sinnhaftigkeit ist, wie im Kapitel 2.8 beschrieben, auch in der systemischen Arbeit ein zentrales Merkmal und bildet die dritte Phase der acht Generischen Prinzipien. Sinn-Orientierung unterstützt dabei, dass verschiedene Systeme oder, im Beispiel des Vereins Kontext Mensch, verschiedene Arbeits- und Verantwortungsbereiche und Teams zusammenarbeiten können.

Sinnorientierung bedeutet, dass die Ziele jedes einzelnen Kreises zu den Zielen der gesamten Organisation beitragen. Dafür ist die doppelte Verknüpfung der Kreise eine Voraussetzung. Dies führt zu Transparenz und Klarheit (jedes Thema gehört zu einem bestimmten Kreis). Die Verknüpfung der Kreise führt dazu, dass sich die einzelnen Kreise untereinander beeinflussen, voneinander lernen und sich gegenseitig unterstützen. Die einzelnen Rollen innerhalb der Kreise sind definiert, Austauschgefäße sind klar strukturiert und die Teilnehmenden übernehmen wichtige Rollen (Zeitwächterin, Protokollant, etc.).

Im Zusammenhang mit der Reorganisation setzte sich Kontext Mensch mit dem Sinn (Purpose) auseinander, den das Unternehmen verfolgt. Die Werte und Vision des Unternehmens wurden erörtert schriftlich festgehalten. Es wurde transparent kommuniziert, welches Ziel und welchen Sinn die Organisation verfolgt.

Um Veränderung nachhaltig zu gestalten, ist es zentral, herauszufinden, was die Unternehmung und die Mitarbeitenden wirklich motiviert. Ausgehend vom DNA-Kreis werden bestimmte Prinzipien in die Organisation getragen, die das Denken und Handeln der Personen, die bei Kontext Mensch angestellt sind, prägen.

Die Sinnorientierung lässt sich einerseits in der Organisationsgestaltung nach Prinzipien der Selbstorganisation ablesen. Weiter sind die Grundprinzipien, nach denen das Unternehmen handelt, schriftlich verfasst und dem Team öffentlich zugänglich gemacht. Im Rahmen von regelmässigen Austauschtreffen, zu denen das ganze Team eingeladen ist, wird einerseits über praktische Belange, wie interne Weiterbildungen, Informationen zu Jahreszielen etc. gesprochen und sich auch viel über die Ziele der Organisation unterhalten. Dabei ist wichtig, dass die Mitarbeitenden sich mit dem Sinn der Organisation identifizieren können und diesen sowohl untereinander im Team leben, in der Klientenarbeit nach aussen tragen wie auch im Kontakt mit Zuweisern, Ämtern, Behörden etc. vertreten.

### **3.1.4 Organisation in Rollen - Entwicklungsmöglichkeiten**

Der Handlungsspielraum ist in klassischen Unternehmungen oft eingeschränkt, da fixe Hierarchien und Zuständigkeiten bestehen. Die Mitarbeitenden übernehmen meist nicht selbst Verantwortung, sondern machen das, was ihnen von der nächsthöheren Hierarchiestufe aufgetragen wird. Wie im Kapitel 2 beschrieben, löst sich in der Selbstorganisation die Grenze zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin auf. Es wird davon ausgegangen, dass jeder Mensch das Potenzial hat, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen. Eigenverantwortung ist die wichtigste Voraussetzung, um effektiv arbeiten zu können. Damit ist die Fähigkeit gemeint, Verantwortung für die eigenen Gedanken, Gefühle und Handlungen zu übernehmen. Die Organisation der Zukunft setzt auf Autonomie. Jeder Kreis und jede Person innerhalb des Kreises ist in der Lage, eigenständig zu handeln und Entscheidungen zu treffen.

Mithilfe der Rollenbeschriebe (der vorläufige Rollenbeschrieb am Beispiel des/r Kreisverantwortlichen ist im Anhang 3 zu finden) werden im Verlauf der Reorganisation Verantwortungsbereiche festgelegt. Es wird geklärt, wie diese umgesetzt und verfestigt werden können. Es gibt eine Klärung darüber, wie Entscheidungen getroffen werden, wie die Qualität der Arbeit kontrolliert wird und wie mit Konflikten umgegangen wird.

Ein Mitglied einer selbstorganisierten Unternehmung kann nicht nur eine Rolle innehaben, sondern viele verschiedene und das auch zur gleichen Zeit. Beispielsweise kann die gleiche Person an der einen Stelle in einer leitenden Funktion auftreten, an einer anderen Stelle in einer unterstützenden Rolle.

Beispielsweise kann eine Mitarbeiterin in der Fallführung weitere Aufgaben innerhalb der Unternehmung übernehmen. Dies kann aus dem Wunsch heraus entstehen, sich weiterentwickeln zu wollen, sich und die eigenen Talente in einem anderen Bereich vertieft einzubringen oder mehr Verantwortung übernehmen zu wollen. Dadurch entsteht die Möglichkeit zur Mitbestimmung, was die Eigenverantwortung fördert und Entwicklungsmöglichkeiten erhöht. Neue Erfahrungen können so innerhalb der gleichen Unternehmung gesammelt werden, wo in einer anderen Firma beispielsweise die Stelle gewechselt wird, wenn die Mitarbeiterin sich dort nicht weiterentwickeln kann.

Ich selbst arbeite bei Kontext Mensch neben der Fallführung im Hilfskreis „Wissen & Können“ mit, der Inhalte aufbereitet für interne Weiterbildungen der Mitarbeitenden. Zudem bin ich verantwortlich für die Dienstleistung Sozialpädagogische Familienbegleitung. Das heisst, ich bin verantwortlich für die interne Qualitätssicherung der Dienstleistung, für die Bereitstellung von Zahlen und Reporting zu Händen des Kantonalen Jugendamtes, welches die Dienstleistung finanziert. Ich bin intern und extern Ansprechperson für Fragen, die diese Dienstleistung betreffen und nehme an Austauschtreffen des Berner Verbands für Familienbegleitung teil. Dies ist ein Fachaustausch zwischen den verschiedenen Anbietern für Familienbegleitung.

Zudem habe ich neu eine Buddy-Rolle übernommen. Diese Funktion dient dem fachlichen und persönlichen Austausch und der Weiterentwicklung von einer Gruppe von Mitarbeitenden. Ich habe bei Kontext Mensch die Möglichkeit, neben meiner Anstellung als Sozialarbeiterin in der ambulanten Sozialarbeit, weitere Funktionen und Verantwortlichkeiten zu übernehmen. Dies, je nach dem, was mich interessiert und in welchen Bereichen ich mich persönlich oder fachlich weiterentwickeln und einbringen will. Ich kann meine Talente so gezielt einsetzen und habe die Möglichkeit zur Weiterentwicklung.

Diese zusätzlichen Funktionen werden nicht „ausgeschrieben“, sondern haben sich organisch ergeben, da sich ein Bedarf zeigte. Der DNA-Kreis informiert intern, wenn sich solche Möglichkeiten auftun oder die Mitarbeitenden können selbst aktiv werden und nach Entwicklungsmöglichkeiten fragen.

Ein weiterer Aspekt ist, dass eine beratende und coachende Person in der sozialen Arbeit auch im Rahmen dieser Kernaufgabe, z.B. der Fallführung, verschiedene Rollen innehat. Diese sind abhängig von der Funktion und der mit ihr verbundenen Anforderungen innerhalb der Organisation. Sie ist Sozialarbeiterin, Ansprechperson für Behörden und Ämter, Teammitglied und in einer selbstgeführten Organisation wahrscheinlich auch noch Inhaberin von weiteren Rollen (Aufgaben), etc.

In der systemischen Beratung ist die Rolle und Haltung der beratenden Person ein Kernthema. Sie ist für den Prozess verantwortlich. Der Klient für die Problemlösung respektive Zielerreichung. Eine wertschätzende Haltung, aktives Zuhören, Neutralität, Ergebnisoffenheit etc. sind dabei zentral für die Beratungsbeziehung.

Diese systemische Grundhaltung entspricht in weiten Teilen den Werten und Prinzipien von Selbstorganisation.

### **3.1.5 Veränderungsprozesse**

Die Transformation von Kontext Mensch hin zu mehr Selbstorganisation stellt einen Veränderungsprozess dar. Wie im Kapitel 2.7 beschrieben, kann der Beizug eines Modells für die Gestaltung von Change Prozessen hilfreich sein, da es zu einem besseren Verständnis der Abläufe bei Veränderungsprozessen und einer Reduktion der Komplexität führt. Es hilft bei der Ordnung, Orientierung und Kommunikation der einzelnen Schritte der Reorganisation.

Der Systemische Ansatz geht davon aus, dass sich soziale Systeme durch eine adaptive Stabilität, im Kontext der Organisationsentwicklung auch Agilität genannt, auszeichnen. Das bedeutet, es werden Rahmenbedingungen geschaffen, unter denen Veränderungsprozesse begünstigt ablaufen können. Der Verein Kontext Mensch formulierte im Rahmen des Hilfskreises Transformation Strukturen und Abläufe, die die Reorganisation unterstützen.

Der Hilfskreis Transformation orientiert sich bei der Planung und Durchführung des Transformationsprozesses am 5-Phasen-Modell von Krüger (siehe Kapitel 2.3 Veränderungsprozesse in Organisationen). Die Initialisierung umfasst den Entscheid des DNA-Kreises zur Einführung von mehr Selbstorganisation in der Unternehmung. Der Veränderungsbedarf wurde festgestellt und der Hilfskreis Transformation gegründet. In einem zweiten Schritt hat der Hilfskreis Transformation Ziele ausgearbeitet und die Massnahmen zur Umsetzung dieser Ziele besprochen.

Während der regelmässig stattfindenden Meetings des Hilfskreises wurde und wird auf das Modell zurückgegriffen, um den aktuellen Prozess einzuordnen, zu klären, ob der besprochene Fahrplan noch passend ist oder Schritte übersprungen wurden und er dient der Strategie- und Zielentwicklung des Hilfskreises. Als Ergänzung könnte zukünftig die Theorie U von Scharmer hinzugezogen werden.

Der Hilfskreis Transformation hat ebenfalls die Aufgabe, aus einer Metaebene heraus die Reorganisation zu analysieren. Eine Metaperspektive einzunehmen, wird sowohl in der Theorie zu Selbstorganisation wie auch Systemischer Beratung als wichtiges Element genannt. Es geht dabei darum, das grosse Ganze im Blick zu behalten und eine Aussensicht einzunehmen. Um dies möglich zu machen, reflektiert der Hilfskreis den Prozess. Es wird weniger auf inhaltliche Themen eingegangen, sondern überprüft, wie weit der Organisationsprozess fortgeschritten ist. Die Aussenperspektive kann helfen, Störungen aufzudecken und unterstützt die operative Gestaltung des Veränderungsprozesses.

Mehrfach wurde in den Meetings festgestellt, wenn die Bearbeitung eines Themas sich im Kreis dreht, dass zu wenig auf die Phasen des Veränderungsprozesses Rücksicht genommen wurde. Das Modell unterstützt dann die Anpassung der zu bearbeitenden Themen und des Fahrplans. So hat der Hilfskreis beispielsweise festgestellt, dass zu früh auf eine Umsetzung hingesteuert wurde, bevor die Phase der Konzipierung abgeschlossen war und beispielsweise Strukturen geschaffen wurden, damit die Umsetzung überhaupt funktionieren kann. Die erste Phase der acht Generischen Prinzipien besagt ebenfalls, dass es zuerst Stabilität bedarf, bevor Veränderung möglich ist.

Aktuell befindet sich der Hilfskreis nach wie vor in der Phase der Konzipierung, wobei in einzelnen Teilen des Unternehmens bereits einzelne Punkte umgesetzt werden, damit die besprochenen Massnahmen ausprobiert und gegebenenfalls angepasst werden können. Das Ziel bis Ende 2023 ist, die Schritte der Transformation, z.B. Rollenbeschriebe und Ablauf der Rollenwahl, zu klären und intern zu kommunizieren. Die Umsetzung im ganzen Unternehmen erfolgt in einem nächsten Schritt, wobei wie beschrieben exemplarisch bereits erste praktische Erfahrungen gesammelt werden.

Veränderungsprozesse betreffen nicht nur die Unternehmung als Ganzes, sondern auch die einzelnen Mitarbeitenden. Menschen können mit Unsicherheiten gut umgehen, andere benötigen mehr Strukturen, um sich sicher zu fühlen und gut arbeiten zu können.



Solche Veränderungsprozesse können zu Ungewissheiten führen und destabilisierend wirken. Es ist wichtig, die Veränderungsmotivation zu klären und zu kommunizieren. Weiter ist sich mit der Frage auseinanderzusetzen, welche Auswirkung die Veränderungen auf das Teamgefüge und die einzelnen Mitarbeitenden hat.

Die Umsetzung und Verfestigung der Selbstorganisation wird ein ausschlaggebender Prozessschritt sein, damit die Veränderungen auch längerfristig erfolgreich implementiert werden können und von allen Mitarbeitenden verstanden und mitgetragen werden.

### **3.1.6 Transparenz und offene Kommunikation**

Die Praktiken des neuen Arbeitens setzen, wie im Kapitel 2.2 beschrieben, auf Offenheit und Transparenz. In selbstorganisierten Unternehmen gibt es viel Vertrauen und wenig(er) Kontrolle. Es wird in diesen Organisationen erwartet, dass jeder Mitarbeitende jederzeit Zugang zu allen Informationen hat, die er benötigt, um selbständig Entscheidungen im Sinne der Organisation treffen zu können.

Der Verein Kontext Mensch kommuniziert offen und transparent über interne Kanäle, die grösstenteils allen Mitarbeitenden zugänglich sind. Gewisse Informationen sind nicht einsichtbar, da sie Erklärungen und Hintergrundinformationen benötigen, um verstanden und eingeordnet werden zu können. Der DNA-Kreis stellt Informationen und Arbeitsmittel zur Verfügung, die Mitarbeitenden tauschen sich untereinander und auch über ihre Funktionsgrenzen hinaus miteinander aus. Informationen, Arbeitsdokumente, Weiterbildungsinhalte, etc. sind schnell und zentral abrufbar.

Im Rahmen der regelmässig stattfindenden Buddy-Puls (Austauschgefäss) werden Informationen der Organisation an die Mitarbeitenden weitergeben und Anliegen der Mitarbeitenden aufgenommen und an den DNA-Kreis weitergereicht. Die Buddy-Austausche haben in Teilen einen Intervisionscharakter und dienen einerseits der Fallbesprechung. Andererseits tragen sie auch zum persönlichen Austausch und der Entwicklung der Mitarbeitenden bei.

### **3.1.7 Konsent – safe enough to try**

Eines der Grundprinzipien von Selbstorganisation ist wie im Kapitel 2.1.4 beschrieben die Entscheidungsform des Konsent – also die Abwesenheit von entscheidenden Einwänden. Abstimmungen laufen dadurch effektiver ab und bringen qualitativ bessere Ergebnisse. Es wird nicht nach der perfekten Lösung gesucht, sondern nach der im Moment sinnvollsten: „Good enough for now, safe enough to try“ (Bockelbrink, Priest und David, *n.d.*, S. 37).

Der DNA-Kreis „übt“ in seinen Meetings den Konsent-Entscheid bereits seit längerer Zeit und hat damit grösstenteils gute Erfahrungen gemacht. Das Entscheidungsprinzip des Konsent wurde dem Team im Rahmen einer Veranstaltung vorgestellt und Entscheide werden in Sitzungen nach diesem Prinzip getroffen.

### **3.1.8 Weiterführende Gedanken in Bezug zum Praxisbeispiel**

In vielen Unternehmen liegen Methoden zur Selbstreflexion vor, beispielsweise das Eisbergmodell, das Breidenbach und Rollow beschreiben (2019). Damit kann neben den Fakten auch die emotionale Erlebnisebene hinzugezogen werden, es werden neue Informationen verfügbar. Andere Unternehmen haben eine etablierte Feedbackkultur. Kompetenzbasiertes Arbeiten beruht darauf, dass Menschen ihre eigenen Kompetenzen und die ihrer Kolleginnen realistisch einschätzen können.

Kontext Mensch schafft dieses Gefäss im Rahmen von regelmässigen Buddy-Austauschen, in denen fallführende Mitarbeitende sich mit einem Buddy (in klassischen Unternehmen eine vorgesetzte Person) einerseits intervusionsähnlich über die Fälle austauschen. Zentral ist in diesen Gesprächen auch das persönliche Erleben, die Weiterentwicklung und Reflexion. Rückmeldungen zur Arbeit und Beziehung werden zeitnah und konstruktiv weitergegeben. Andererseits finden monatlich Austauschtreffen (KontextBar und KontextKino) statt, im Rahmen deren wichtige Informationen aus der Unternehmung weitergegeben werden, aktuelle Themen diskutiert werden und die ein Gefäss bieten, ein Gemeinschaftsgefühl und gemeinsame Werte zu entwickeln. Zudem fanden in der Vergangenheit beispielsweise bereits interne Weiterbildungen zum Thema der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg statt.

Der im Rahmen dieser Arbeit entwickelte Leitfaden zur Rollenwahl dient dazu, die Besetzung der beschriebenen Rollen bei Kontext Mensch im Rahmen der Reorganisation zu unterstützen. Für die bereits definierten Rollen kann die Rollenwahl mit Unterstützung des Leitfadens ausprobiert werden.

Der Hilfskreis Transformation stellte in der Auseinandersetzung mit der Reorganisation fest, dass die doppelte Verknüpfung der Kreise nicht für alle Kreise realistisch und in der Praxis umsetzbar ist. Dies aufgrund der unterschiedlichen Anzahl Mitarbeitenden in den Kreisen. Es könnten nicht alle Kreise eine Kreisverantwortliche und eine Kreisdelegierte stellen. Für welche Kreise sich die doppelte Verknüpfung anbietet, wird die Zukunft zeigen.

Dieses Beispiel zeigt auf, dass die theoretischen Konzepte nicht immer eins zu eins im Alltag umgesetzt werden können. Die optimale Organisation, wie sie in der Theorie beschrieben ist, entspricht nicht immer der Realität. Es ist wichtig, die passenden theoretischen Konzepte für die eigene Organisation zu finden und diese gegebenenfalls anzupassen.

In der Auseinandersetzung mit der Theorie zu Selbstorganisation, die neben Anregungen für betriebliche Strukturen auch Ideen für den Austausch und die Feedback-Kultur anbietet, ist mir aufgefallen, dass der Verein Kontext Mensch aktuell noch keine verschriftlichten Tools zur Konfliktlösung und Feedback-Kultur hat. Ich erachte es in Zusammenhang mit der Transformation als wichtig, diesen beiden Bereichen Aufmerksamkeit zu schenken und einen Ablauf für die Konfliktlösung und Feedback-Kultur zu erarbeiten. Diese Rückmeldung habe ich dem Hilfskreis Transformation gegeben.

Ein weiterer zentraler Aspekt wird sein, die Rollenhäufung bei einzelnen Personen und deren Auswirkungen im Auge zu behalten. Eine der Grundideen von Soziokratie ist es, Machtkonzentrationen zu durchbrechen. Es geht darum, Verantwortung divers zu verteilen und nicht darum, „Macht“ von einer Person auf eine andere umzuverteilen. Dabei wird auch die Entlöhnung der Rollen, die Kontext Mensch noch nicht geklärt hat, einen wichtigen Einfluss haben. Es stehen nicht unbegrenzte finanzielle Mittel zur Verfügung, um Rollenaufwände zu entschädigen. Durch die breitere Verantwortungsverteilung sind zudem, insbesondere zum aktuellen Zeitpunkt, noch mehr Absprachen und vermehrte Kommunikation zwischen den (neuen) Rollen nötig. Dies erzeugt aktuell viel Aufwand, der keine wertschöpfende Arbeit ist und somit durch die Unternehmung getragen wird. Es stellt sich die Frage, welche Investitionen in welchem Umfang tragbar und sinnvoll sind.

### **3.2 Erkenntnisse und Beantwortung der Fragestellung**

*Als leitende Fragestellung für diese Arbeit wurde formuliert, ob rollenbasierte Selbstorganisation Mitarbeitende auf allen Ebenen zu mehr Mitwirkung befähigen, die Diversität erhöhen und zu mehr Klarheit und Transparenz führen kann.*

Im Verlauf der vorliegenden Arbeit wurden bereits diverse Faktoren und Aspekte zur Beantwortung der Fragestellung erläutert. Im Folgenden gehe ich nochmals auf die wesentlichen Punkte zur Beantwortung der Fragestellung ein.

Wie diese Arbeit darlegt, braucht es für Selbstorganisation einen Kulturwandel. Es geht einerseits darum, die Prozesse anzupassen und passende Werkzeuge dafür zur Verfügung zu stellen. Andererseits braucht es innerhalb der Organisation ein (neues) Mindset aller involvierter Personen, miteinander zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten. Auch der Begriff Führen erhält eine neue Bedeutung. Führung hat die Aufgabe, die Rahmenbedingungen für Selbstorganisation und selbstgesteuertes Arbeiten zu schaffen. Sie vermittelt den Mitarbeitenden, warum ein solches Arbeiten sinnvoll ist. Sie unterstützt beim eigenverantwortlichen Handeln coachend und begleitend. Sie stellt den Mitarbeitenden die hierfür erforderlichen Informationen zur Verfügung und zeigt ihnen die Bedeutung ihres Tuns, orientiert am überordneten Ziel (Purpose) der Unternehmung auf.

Aufgaben und Verantwortlichkeiten werden nicht mehr von einer Führungsperson verteilt, sondern das Team oder ein Kreis von Delegierten aus dem Team verteilt diese im Rahmen des Manifestationsprozesses gemeinsam. Das bedeutet mehr Verantwortung für das eigene Arbeitspaket, den eigenen Lernprozess, die vielen Schnittstellen und die ganze Unternehmung.

Es herrscht in selbstorganisierten Unternehmen also weniger Hierarchie als in „klassischen“ Organisationen, dennoch gibt es Strukturen und Prozesse, die die Zusammenarbeit und Verantwortungsbereiche regeln. Führung ist hierbei abhängig von den Stärken und Kompetenzen verschiedener Mitarbeitenden und liegt nicht konzentriert bei einzelnen Personen.

In selbstorganisierten Unternehmungen wird die Verantwortung den Mitarbeitenden übertragen. Sie werden ermutigt Entscheidungen zu treffen, die in Zusammenhang stehen mit dem Purpose der Organisation und danach zu handeln. Die Mitglieder eines Kreises entscheiden selbständig über Arbeitsinhalte, Ziele und Vorgehen. Führungsverantwortung gehört demnach weniger zur Person, sondern zur Rolle, die die Person in der Unternehmung einnimmt.

Die Entscheidungswege werden verkürzt und die Organisation kann zweckgerichtet und schnell handeln. In klassisch hierarchischen Unternehmen dauern Reaktionen auf Veränderungen im Aussen oft (zu) lange. Die Rahmenbedingungen der Selbstorganisation ermöglichen ein schnelleres Reagieren auf Veränderungen der Umwelt, da die einzelnen Kreise selbst Entscheidungen treffen können und Lösungen werden dadurch schneller erarbeitet. Diese Autonomie kann das Engagement der Mitarbeitenden stärken.

Die aktive Mitgestaltung der eigenen Verantwortungsbereiche und auch der Ziele der Gesamtorganisation führt zu einer stärkeren Wertschätzung des Einzelnen und somit auch zu einem höheren Verantwortungsbewusstsein. Das erhöht die Motivation der einzelnen Personen.

Die *Anliegen und Ziele einer rollenbasierten Organisation* sind dabei einerseits eine schnellere und kreativere Anpassung an Veränderungen im Aussen. Die Veränderungen in der Arbeitswelt führen dazu, dass Unternehmen gezwungen sind, sich schneller und innovativer an neue Rahmenbedingungen anpassen zu können. Dies führt zunehmend dazu, dass herkömmliche Hierarchien hinterfragt werden, da Wissen und Kreativität breit verteilt sind in der Unternehmung und nicht nur zentral bei einzelnen Führungspersonen liegen. Andererseits fühlen viele Menschen eine zunehmende Diskrepanz zwischen ihren eigenen Bedürfnissen und Interessen und dem, was sie in ihrer Arbeitswelt erfahren. Die Konzepte der Selbstorganisation basieren auf einem neuen Verständnis von Führung und Zusammenarbeit.

*Selbstorganisierte Unternehmungen zeichnen sich durch eine bestimmte Wertehaltung aus.* Selbstorganisation ist primär ein Kulturmodell, kein Strukturmodell. Neben Strukturen und Prozessen gibt es in Unternehmen eine innere Dimension, die Organisationskultur, die aus den Bedürfnissen, Überzeugungen, Haltungen, Interessen, Werten und Erwartungen besteht, welche sich in der Kommunikation und im Verhalten der Mitarbeitenden ausdrückt.

Um Organisationsentwicklung erfolgreich gestalten zu können, braucht ein Team also eine gemeinsame Sprache und einen gemeinsamen Purpose, an dem sie sich innerhalb der Unternehmung ausrichten. Diese Werte beeinflussen, wie ein Team zusammenarbeitet, wie mit Konflikten umgegangen wird und welche Lösungsansätze bei Schwierigkeiten gewählt werden, etc.

Die Selbst- und Meta-Reflektion ist eine Voraussetzung dafür, die Fähigkeit zu entwickeln, aktuelle Dynamiken, Prozesse und Strukturen zu hinterfragen und Veränderungen anzustossen. Das ist ein Schlüssel für selbstorganisierte Zusammenarbeit. Auf dieser Basis können äussere Strukturen und Prozesse verringert oder sogar aufgelöst werden.

Wie weiter oben beschrieben, kann Selbstorganisation dann gelingen, wenn die Werte von den Führungspersonen oder denjenigen Personen, die die Organisationsentwicklung anstossen, mitgetragen werden. Dafür ist es zentral, dass die Werte in der Unternehmung bekannt, explizit gemacht und offen kommuniziert sind. Werte können beispielsweise folgende sein: Vision, Verlässlichkeit, Transparenz, Wertschätzung, Vertrauen, Orientierung, etc. Da die verschiedenen Begriffe unterschiedlich interpretiert werden können, ist es wichtig, dass Teams klären, was sie konkret darunter verstehen und wie diese Werte im Arbeitsalltag gelebt werden. Somit ist das Leben von Haltung und Werten ein zentrales Element für das Funktionieren von Selbstorganisation. Die Meetingkultur in einer Organisation kann ein gutes Gefäss dafür sein, die neuen Praktiken konkret anzuwenden, auszuprobieren und dadurch zu etablieren. Eine weitere zentrale Voraussetzung für Selbstorganisation ist Transparenz. Dies einerseits bezogen auf die Rollen: Es ist klar, wer welche Rolle und damit welche Verantwortung hat. Andererseits bezogen auf den Sinn der Organisation: Alle wissen, wohin die Organisation sich entwickeln will.

Die Theorie beschreibt eindrücklich, dass die neuen Organisationsformen im Rahmen von New Work nicht funktionieren, wenn Teams ausschliesslich ihre äusseren Arbeitsweisen und Organisationsstrukturen verändern. Nur wenn äussere Veränderungen mit einem inneren Transformationsprozessen verbunden werden, können neue Arbeitsformen erfolgreich umgesetzt werden.

*Selbstorganisation kann Vorteile bringen für die persönliche und fachliche Entwicklung der Mitarbeitenden in einem Unternehmen.* Dadurch, dass Verantwortungsbereiche in Rollen definiert sind, kann ein Mitarbeiter zusätzlich zu seiner Kernaufgabe (im Beispiel von Kontext Mensch die Fallführung im Bereich der ambulanten Sozialarbeit) Verantwortung in Form von weiteren Rollen übernehmen. Beispielsweise die fachliche Verantwortung für eine bestimmte Dienstleistung, Personalverantwortung, Mitarbeit in bestimmten Projekten, etc. Die Mitarbeiterin kann auf der Grundlage ihren Interessen, Fähigkeiten oder dem Wunsch nach Weiterentwicklung zusätzliche Aufgaben übernehmen.

Wenn Mitarbeitende sich selbst und die Organisation klarer sehen und besser verstehen, können sie auch besser erkennen, in welche Richtung sie sich weiterentwickeln und verändern wollen. Mitarbeitende können ihr Potenzial neu entfalten. Die Verantwortungsübertragung kann die Mitarbeitenden motivieren und an die Unternehmung binden. Wer Selbstorganisation einführt, beweist Innovationsfähigkeit und wappnet sich für eine Zukunft, die viele und immer wieder auftauchende Veränderungen mit sich bringt. Eine Unternehmung, die sich rasch an diese Veränderungen anpassen und entsprechende Lösungen erarbeiten kann, hat somit einen Wettbewerbsvorteil.

Die verschiedenen Formen von Selbstorganisation in der Arbeitswelt sind ein aktuelles und wichtiges Thema in der heutigen Zeit. Entsprechende Fachliteratur wird veröffentlicht und es gibt immer mehr Informations- und Weiterbildungsangebot für interessierte Unternehmen. Selbstorganisation wird als Antwort genannt, für die sich ständig verändernden Rahmenbedingungen und Umwelteinflüsse mit denen Organisationen konfrontiert sind. Sie betrifft nicht nur die Arbeitswelt, sondern auch weitere Bereiche wie beispielsweise das Zusammenleben in kleineren und grösseren Gruppen, die Gesellschaft, Wirtschaft, etc. Sie basiert auf der Überzeugung, dass Unternehmen modellhaft zukünftige Lebensformen testen und vorleben wollen.

Aufgaben und Verantwortlichkeiten laufen in selbstorganisierten Unternehmen nicht mehr bei einer Führungsperson zusammen. Das Team oder ein Kreis von Delegierten aus dem Team verteilt diese im Rahmen des Manifestationsprozesses gemeinsam auf mehrere Personen. Das bedeutet mehr Verantwortung für das eigene Arbeitspaket, den eigenen Lernprozess, die vielen Schnittstellen und die ganze Unternehmung. So viel Verantwortung zu tragen ist ungewöhnlich und gewöhnungsbedürftig. Die meisten Menschen haben in der Schule, in der Ausbildung und in der bisherigen Berufstätigkeit Hierarchien erlebt und gelernt, nur die z.B. im Stellenbeschrieb zugewiesene Verantwortung zu übernehmen.

Selbstorganisation in Unternehmungen erfordert eine Veränderung der Einstellung und das Einlassen auf einen Lernprozess seitens der involvierten Personen. Wenn Unternehmen ihre Organisationsform verändern und beispielsweise Selbstorganisation einführen, bringt das nicht nur Vorteile mit sich. Es kann vorkommen, dass ein Teammitglied merkt, dass das Arbeiten in der neuen Organisationsform nicht passend für ihn oder sie ist.

Es geht dabei nicht um eine Schuldfrage, sondern vielmehr darum, dass jemand vielleicht einfach nicht die richtige Person für diese bestimmte Arbeitsstelle in dieser Form der Unternehmensorganisation ist. In der Selbstorganisation kann bewusster mit solch einem Ereignis umgegangen werden. Es kann eine Einladung sein, über die wahre Natur der Stärken und Talente der Mitarbeitenden nachzudenken und zu entdecken, welche andere Arbeitsstelle vielleicht besser passt. Wenn sich eine Tür schliesst, öffnet sich eine andere. Es ist eine Möglichkeit, zu lernen, zu wachsen und sich weiterzuentwickeln.

Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass bei der Anstellung und Einarbeitung neuer Kolleginnen ein besonderer Fokus auf die Aspekte der Selbstorganisation in der Unternehmung zu legen ist. Für Menschen, die aus hierarchischen Unternehmen kommen, kann Selbstführung zunächst verwirrend sein. Es ist wichtig, neben der fachlichen Einführung auch in die Grundlagen der Selbstorganisation einzuführen und die dazugehörigen Aspekte und Praktiken darzulegen. Dies bedingt einen regelmässigen Austausch über Selbstverantwortung, Entscheidungsprozesse, Umgang mit Konflikten, Kommunikation, etc.

Schon im Ausschreibungs- und Einstellungsverfahren einer neuen Stelle ist es wichtig, auf die Leitwerte der Unternehmung hinzuweisen. Zu erklären, wie Führung und Zusammenarbeit verstanden und organisiert sind und welche zusätzlichen Kompetenzen von neuen Mitarbeitenden erwartet werden. Kontext Mensch hat diesbezüglich bereits Erfahrungen gemacht. Einzelne Mitarbeitende haben die Unternehmung wieder verlassen, da sie mit den Rahmenbedingungen und dem Grad an Eigenverantwortung nicht zurechtkamen oder sich damit nicht wohl fühlten. Die Mitarbeitenden bei Kontext Mensch sind im Stundenlohn angestellt und arbeiten auf Mandatsbasis. Das heisst, die einzelnen Personen sind sehr selbständig unterwegs und es besteht ein hoher Anspruch an die eigene Arbeitsplanung, Strukturierung und Organisation. Es wird vorausgesetzt, dass die Mitarbeitenden ihre persönlichen und fachlichen Grenzen kennen und sich beispielsweise bei Bedarf selbst Unterstützung holen oder einen Austausch im Team organisieren.

In den letzten Jahren wurde ein weiterer Erfahrungswert gesammelt: Es ist mittlerweile eine Voraussetzung für eine Anstellung bei Kontext Mensch, dass die Mitarbeiterin mindestens zwei laufende Mandate führt. Andernfalls sind die Anbindung und Integration in die Unternehmung zu gering, es bestehen zu wenige Austausch- und Anknüpfungspunkte und die Zusammenarbeit ist auf allen Ebenen unbefriedigend.



Das bedeutet, dass es bei der Anstellung einer neuen Person wichtig ist, eine Fachperson zu finden, der nicht nur zu der zu besetzenden Stelle, sondern auch zur Organisation, ihrem Sinn und ihrer Art zu Arbeiten passt.

Wie in der Theorie dargelegt wird, braucht es dazu Methoden der Konfliktlösung, Gewaltfreie Kommunikation und eine etablierte Feedbackkultur. Dafür kann beispielsweise eine Feedback-Leitfaden unterstützend sein. Kontext Mensch lebt diese Werte, getragen durch das DNA-Team bisher eher informell. In Anbetracht der wachsenden Zahl an Mitarbeitenden und in Zusammenhang mit der Reorganisation ist darauf noch verstärkt ein Schwerpunkt zu setzen, um solche Arbeitswerkzeuge und Leitfäden explizit zu machen und den Mitarbeitenden transparent zur Verfügung zu stellen.

Ein Veränderungsprozess hin zu mehr Selbstorganisation erfordert Zeit. Zudem gilt es, wie bei allen Veränderungen, das berühmte Tal der Tränen zu durchschreiten, bei dem scheinbar alles schlechter als früher funktioniert, weil die beteiligten Personen noch keine Routine in der neuen Art der Zusammenarbeit haben. Es ist wichtig, in regelmässigen Abständen zu überprüfen, ob das neue Organisationsmodell passt und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen. Dabei ist zentral, dass alle involvierten Personen achtsam beobachten, eingespielte Muster durchbrechen und die neue Organisationform und Werte im Arbeitsalltag umsetzen und leben.

Ein Neustart hin zu mehr Selbstorganisation ist mehr als ein intellektueller, rationaler Prozess. Es lohnt sich, eine entsprechende Form zu finden, z.B. ein Ritual oder eine Veranstaltung, bei der die Übergabe von Macht und Verantwortung symbolisch vollzogen wird. So kann das Team den Neuanfang mental, emotional und physisch nachvollziehen.

### **3.3 Leitfaden für die Rollenwahl**

Der Hilfskreis Transformation erhielt wie weiter oben beschrieben die Aufgabe, den Transformationsprozess des Vereins Kontext Mensch hin zu mehr Selbstorganisation zu planen. Dafür fanden regelmässige Meetings statt, in denen die Fragen geklärt wurde, wie die Verantwortung, die aktuell noch mehrheitlich beim DNA-Kreis liegt, auf mehr Mitarbeitende verteilt werden kann, um so die Diversität innerhalb der Organisation zu erhöhen. Dafür wurde ein Projektplan mit Leitfragen entworfen, die es zu klären und beantworten gilt.

Aufgabe des Hilfskreises wird es weiter sein, zu überlegen, wie die Erkenntnisse des Hilfskreises in das ganze Team getragen werden können und schlussendlich die Umsetzung der besprochenen Schritte anzustossen und zu begleiten.

Im Rahmen des Projektes wurde klar, dass es zentral ist, in einem ersten Schritt bestehende und auch noch fehlende Rollen zu beschreiben und die Verantwortlichkeiten der Kreise zu klären. In einem weiteren Schritt wird es darum gehen, die definierten Rollen zu besetzen. In diesem Zusammenhang entstand das Bedürfnis, einen Leitfaden für die Rollenwahl zu entwickeln. In Absprache mit dem Hilfskreis Transformation wurde im Rahmen dieser Arbeit ein solcher Leitfaden entwickelt.

Der Leitfaden ist basierend auf dem Wahlverfahren „Gruppenprozess zur Besetzung von Rollen nach Befähigung“ entstanden (Bockelbrink, Priest und David, *n.d.*) und wurde auf Kontext Mensch angepasst. Ein erster Entwurf für den Leitfaden wurde erstellt und in einem Meeting vorgestellt. Die Rückmeldungen aus dem Hilfskreis wurden aufgenommen und der Leitfaden entsprechend angepasst.

Da bisher vorwiegend der Hilfskreis Transformation in den Fragen rund um die Selbstorganisation tätig war und die anderen Mitarbeitenden noch nicht in die Reorganisation involviert sind, war es mir wichtig, in dem Leitfaden nochmals die wichtigsten Punkte aufzuführen. So können auch noch nicht geschulte Mitarbeitende die Prinzipien der Rollenwahl verstehen. Im Leitfaden wird kurz zusammengefasst, was eine Rolle überhaupt ist und welche Funktion sie hat. Dabei habe ich mich auf die im Kapitel 2.1.5. beschriebenen theoretischen Aspekte zu Rollen in der Selbstorganisation gestützt. Weiter wird erklärt, was die Prinzipien der offenen Wahl sind und wie sich diese im Wahlverfahren darstellen.

Den Ablauf des Wahlverfahren in zehn Schritten von Bockelbrink, Priest und David (*n.d.*) habe ich dabei übernommen. Die zehn Schritte werden ausführlich erklärt und geben eine gute Struktur für die Rollenwahl. Das besondere an der Rollenwahl in der Selbstorganisation ist, dass diese offen stattfindet. Das heisst, Nominierungen für eine Rolle werden den Teilnehmenden der Rollenwahl offen kommuniziert. Wichtig ist dabei der Fokus auf die Ressourcen, die eine Person für die zu besetzende Rolle mitbringt. Die Gründe für die Nominierung werden in einer wertschätzenden Haltung vorgetragen. Dabei kann das Handlungskonzept der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg unterstützen. Weiter kann eine wertfreie, neugierige, offene und wertschätzende systemische Haltung zu einer gelingenden Auseinandersetzung beitragen.

Eine weitere Besonderheit der offenen Wahl in der Selbstorganisation ist das Einbringen von Einwänden, indem gleichzeitig ein begründeter Gegenvorschlag eingebracht wird. Das heisst, wer mit einer Entscheidung nicht einverstanden ist, äussert gleichzeitig eine mögliche andere Lösung.

Im Anhang wird die Version des Leitfadens abgebildet, Stand wie er zum Zeitpunkt der Abgabe dieser Arbeit ausgestaltet ist (Anhang 4). Der Leitfaden dient dazu, erste Erfahrungen in Zusammenhang mit der Rollenwahl zu sammeln.

Der Leitfaden kann, basierend auf den Erfahrungen, die im Rahmen der Rollenwahl gesammelt werden, laufend angepasst und verbessert werden. Zudem können die sich verändernden Bedürfnisse der Unternehmung berücksichtigt werden und einfließen.

### **3.4 Reflexion und Ausblick**

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, ob rollenbasierte Selbstorganisation Mitarbeitende auf allen Ebenen zu mehr Mitwirkung befähigen, die Diversität erhöhen und zu mehr Klarheit und Transparenz führen kann. Zur Beantwortung der Frage wurden vorgängig die Theorien zur Selbstorganisation beleuchtet und aufgezeigt, welche Merkmale diese insbesondere ausmachen. Die Theorie wurde in Bezug gestellt zu einem Beispiel aus der Praxis anhand des Vereins Kontext Mensch.

Die Arbeit zeigt auf, dass Selbstorganisation nicht nur mit einer Anpassung der äusseren Strukturen und Prozesse verbunden ist. Selbstorganisation bedingt eine Auseinandersetzung jedes einzelnen mit sich selbst und hat viel mit Werten und dem Sinn der Arbeit sowie der Organisation zu tun. Damit Selbstorganisation gelingen kann, braucht es einen Kulturwandel.

Diesen Aspekt erlebte ich während dem Schreibprozess als besonders spannend. Hierbei wurde mir auch die Parallele zur Systemischen Beratung nochmals verdeutlicht. Haltung und Werte sind ein zentrales Element für das Funktionieren von Selbstorganisation. Gerade die in der Selbstorganisation beschriebenen Haltungen und Werte schliessen an die systemische Haltung an, die ich in den letzten Jahren vertieft und zunehmend in der Praxis anwenden konnte und kann.

Zudem ist es bedeutend für mich zu erleben, wie die Inhalte der Weiterbildung im Rahmen des MAS Systemische Beratung in der Praxis zunehmend Anknüpfungspunkte finden. Beispielsweise erlebe ich die systemische Haltung in meiner Arbeit als unterstützend und als entlastend. Weiter kann ich die erlernten Werkzeuge und Methoden im Alltag anwenden und sehe, welchen Mehrwert sie bringen und die Gespräche dadurch abwechslungsreicher gestaltet werden können.

Ich fand es interessant und inspirierend, mich im Rahmen dieser Arbeit mit der Theorie zu Selbstorganisation auseinander zu setzen und gleichzeitig Teil des Hilfskreises Transformation zu sein. Theorie und Praxis greifen ineinander. Ich habe wichtige Erkenntnisse gewonnen, welche ich durch die Mitarbeit im Hilfskreis einbringen kann. Angelesenes Fachwissen konnte ich eins zu eins in den regelmässigen Meetings darlegen. Der theoretische Hintergrund unterstützt mich dabei, die Herausforderungen während der Transformation besser erkennen und benennen zu können.

Als spannender und weiterführender Aspekt könnte die Frage formuliert werden, was ein solcher Veränderungsprozess konkret für Auswirkungen auf Teams hat. Es könnte erforscht werden, wie sich der Spielraum der einzelnen Mitarbeitenden, mit Change Prozessen umzugehen, gestaltet und was begünstigende oder hindernde Gründe dafür sind. Es wäre spannend zu klären, ob der Umgang mit Veränderung vor allem von persönlichen Merkmale wie beispielsweise das Alter der Mitarbeitenden, die Arbeitserfahrung, die Persönlichkeitsstruktur etc. abhängig ist oder ob es mehr mit der Gestaltung der äusseren Rahmenbedingungen wie der Prozessgestaltung und den Abläufen zusammenhängt.

Mir gefällt der Gedanke, dass selbstorganisierte Unternehmen in kleinerem Rahmen Modelle des Zusammenarbeitens und Zusammenlebens für die Zukunft testen, nicht nur für die Arbeit, sondern beispielsweise auch für Gemeinschaften. Ich stelle fest, dass sich in den letzten Jahren auch mein persönliches Verständnis und Verhältnis zu Arbeit verändert hat. Als Mitarbeiterin bei Kontext Mensch erlebe ich, wie persönliche Weiterentwicklung im selben Unternehmen möglich ist, angesichts dessen, dass ich vorher möglicherweise eine Anstellung aufgegeben hätte, damit ich mich an einem anderen Arbeitsort weiterentwickeln kann. Die Überlegungen, dass so im Kleinen neue Werte und Formen des Zusammenarbeitens ausprobiert werden und damit ein Beitrag für nachhaltigere und gerechtere gesamtgesellschaftliche Strukturen aufgebaut werden, finde ich inspirierend.

Nebst dem persönlichen Nutzen kann die vorliegende Arbeit auch interessierten Fachpersonen erste wertvolle Inputs liefern, wenn sie sich mit Selbstorganisation auseinandersetzen wollen und allenfalls in ihren Teams oder der täglichen Arbeit mehr Prinzipien der Selbstorganisation anwenden wollen.

#### 4. Literaturverzeichnis

- Altherr, Marcel. (2019). *Die Organisation der Selbstorganisation: Modelle, Ideen und Praktiken für die Organisations- und Führungsentwicklung*. doi: 10.1007/978-3-658-23028-9\_20
- Bockelbrink, Bernhard & Priest, James & David, Liliana. (n.d.). *Soziokratie 3.0 – Ein Praxisleitfaden*. doi: v2019-05-03-de-0.83
- Breidenbach, Joanna & Rollow, Bettina. (2019). *New Work needs Inner Work. Ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation*. München: Franz Vahlen.
- Bridges, William & Bridges Susan. (2018). *Managing Transitions. Erfolgreich durch Übergänge und Veränderungsprozesse führen*. München: Franz Vahlen.
- Haken, Hermann & Schiepek, Günter. (2010). *Synergetik in der Psychologie. Selbstorganisation verstehen und gestalten*. Göttingen: Hogrefe.
- Hofert, Svenja. (2016). *Agiler führen. Einfache Massnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hüter, Gerald. (2013). *Kommunale Intelligenz*. Hamburg: Edition Körber-Stiftung.
- Kontext Mensch. (2023). *Über uns*. Abgerufen von <https://www.kontextmensch.ch/de/ueber>
- Laloux, Frederic. (2015). *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Franz Vahlen.
- Lotmar, Paula & Tondeur, Edmond. (1999). *Führen in sozialen Organisationen. Ein Buch zum Nachdenken und Handeln*. Bern: Paul Haupt.
- New Fire. (2023). *Change Management Modelle und Methoden*. Abgerufen von <https://new-fire.de/change-management-modelle-und-methoden/>
- Paschen, Michael & Dihsmaier, Erich. (2014). *Psychologie der Menschführung. Wie Sie Führungsstärke und Autorität entwickeln*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Robertson, Brian J. (2016). *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. München: Franz Vahlen.
- Rüther, Christian. (2017). *Soziokratie, Holakratie, Lalouxs «Reinventing Organization» und... Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation*. Norderstedt: BoD.

- Scharmer, Claus Otto (2020). *Theorie U. Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Schiepek, Günter & Eckert, Heiko & Kravanja, Brigitte. (2013). *Grundlagen systemischer Therapie und Beratung: Psychotherapie als Förderung von Selbstorganisationsprozessen*. Göttingen: Hogrefe.
- Strauch, Barbara. (2022). *Soziokratie. Organisationsstrukturen zur Stärkung von Beteiligung und Mitverantwortung des Einzelnen in Unternehmen, Politik und Gesellschaft*. München: Franz Vahlen.
- Stauch, Barbara & Reijmer, Annewiek. (2018). *Soziokratie. Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen*. München: Franz Vahlen.
- Tondeur, Edmond. (1997). *Menschen in Organisationen. Mit-Teilungen eines Organisationsberaters*. Bern: Paul Haupt.
- Von Schlippe, Arist & Schweitzer, Jochen. (2016). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundlagenwissen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

## 5. Abbildungsverzeichnis

*Abbildung 1.* Kontext Mensch, 2023. Abgerufen von <https://www.kontextmensch.ch/de/ueber>

*Abbildung 2.* Übersicht von Kontextbern zu Kontext Mensch. Auf dem Weg zur Organisationsstruktur Stand 2022, Kontext Mensch, 2023, internes Dokument.

*Abbildung 3.* Grundlegende Kreisstruktur. Nach Robertson, J. Brian, *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*, München: Franz Vahlen GmbH, 2016, S. 44.

*Abbildung 4.* Die drei Phasen des Übergangs. Nach Bridges, William & Bridges, Susan. *Managing Transitions. Erfolgreich durch Übergänge und Veränderungsprozesse führen*, München: Franz Vahlen GmbH, 2018, S. 116.

*Abbildung 5.* Change-Prozess & Changemanagement. Nach New Fire Change & Digitalisierung, 2023. Abgerufen von <https://new-fire.de/change-management-modelle-und-methoden/>

*Abbildung 6.* Kreismodell Kontext Mensch Stand November 2022. Kontext Mensch, 2023, internes Dokument.

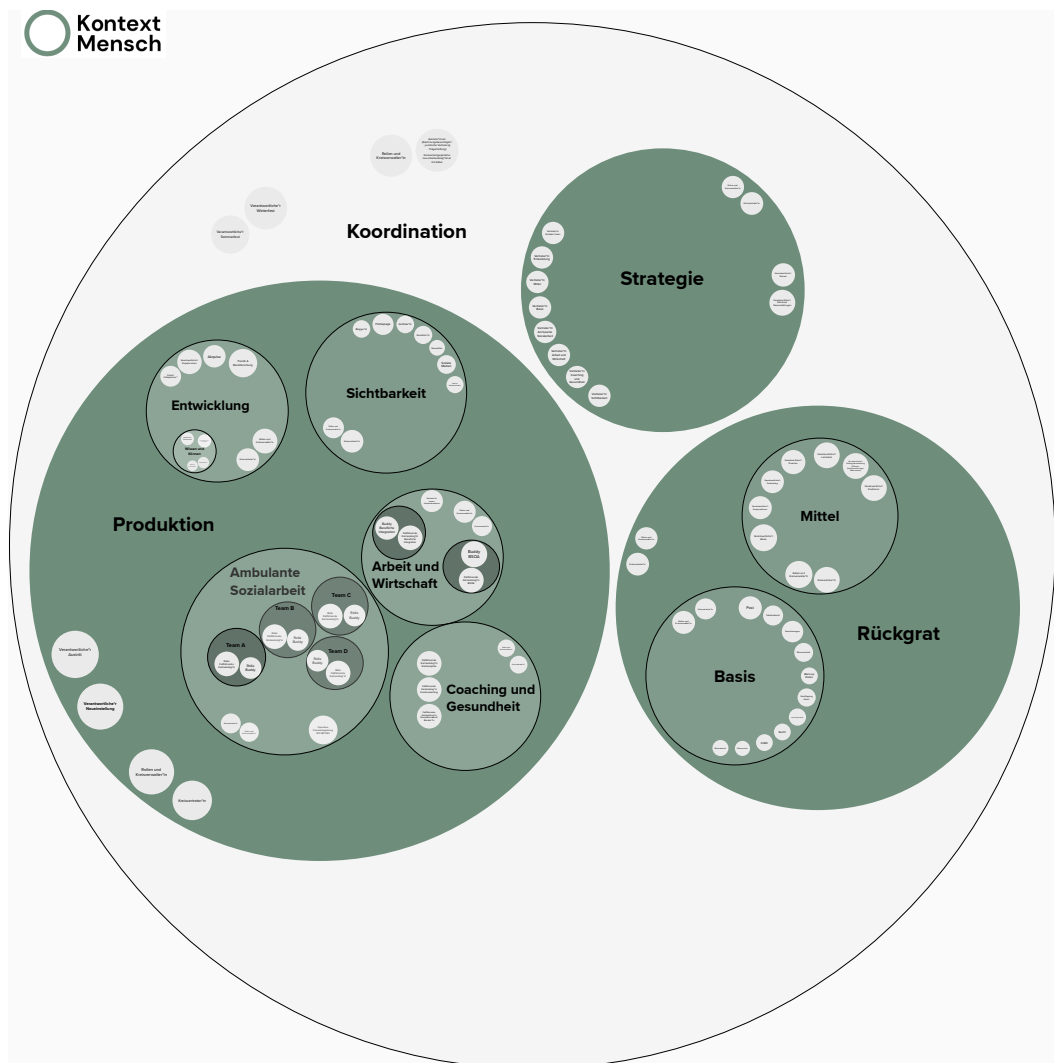


## 6. Tabellenverzeichnis

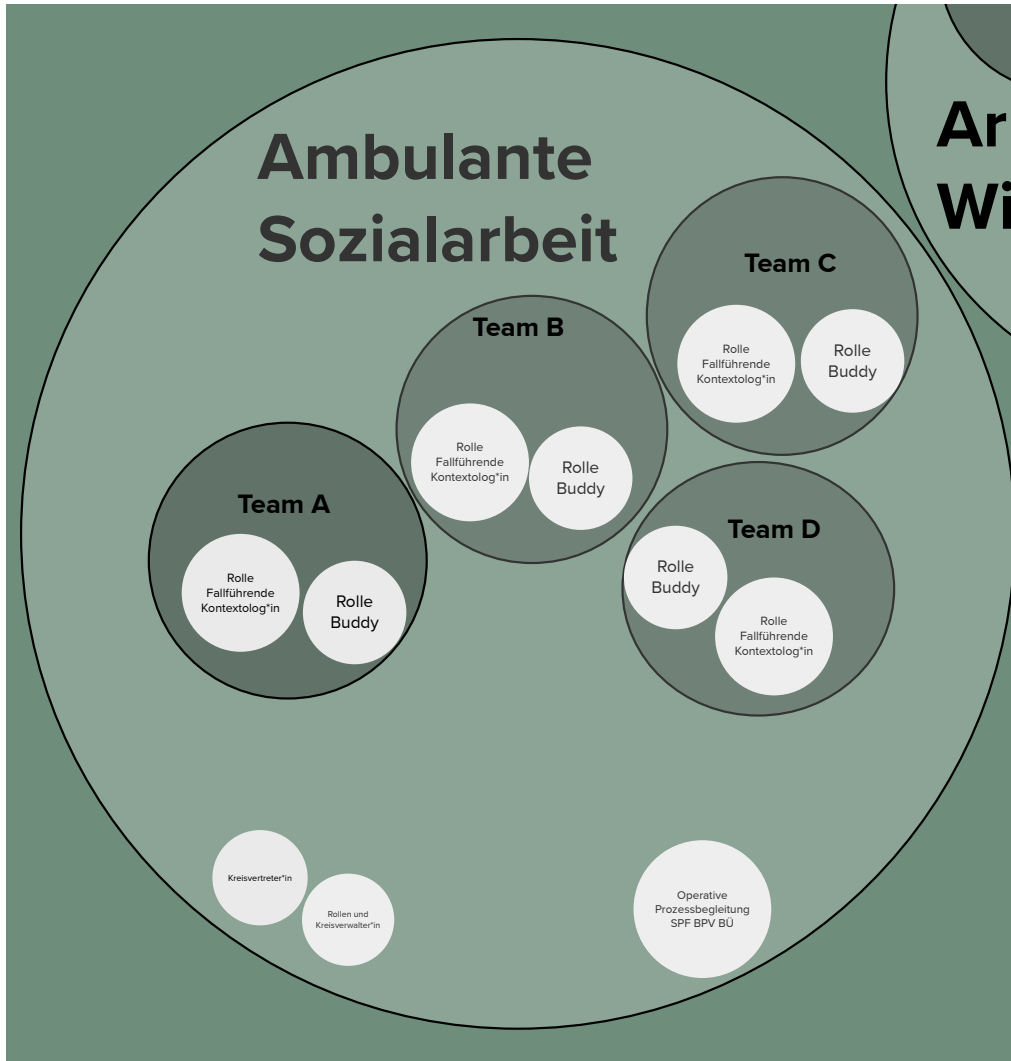
*Tabelle 1.* Generische Prinzipien zur Ermöglichung von Selbstorganisation. Nach Haken, Hermann & Schiepek, Günther. *Synergetik in der Psychologie. Selbstorganisation verstehen und gestalten*. Göttingen: Hogrefe, 2010, S. 628-631.

## 7. Anhang

### Anhang 1: Kreismodelle des Vereins Kontext Mensch



Kreismodell Kontext Mensch Stand November 2022. Kontext Mensch, 2023, internes Dokument.



Kreismodell Kontext Mensch Stand November 2022. Kontext Mensch, 2023, internes Dokument.

## **Anhang 2: Details ausgewählter Kreise und Rollen des Vereins Kontext**

### **Mensch**

S/M/L beschreibt dabei den Aufwand (S = 2 Std./Woche, M = 4 Std./Woche, L = 8 Std./Woche)

#### **Produktion**

- Verantwortliche\*r Austritt (S)
- Verantwortliche\*r Neueinstellung (S)

#### **Ambulante Sozialarbeit**

- Fallführende\*r Kontextolog\*in
- Buddy (L)
- Operative Prozessbegleitung SPF/BPV/BÜ (S)
- Kreisverantwortliche\*r und Kreisdelegierte\*r (S)

#### **Sichtbarkeit**

- Homepage (S)
- Grafiker\*In (M)
- Korrektor\*In (S)
- Newsletter (M)
- Soziale Medien (M)
- Interne Kommunikation (S)

#### **Entwicklung**

- Subkreis Wissen und Können (S)
- Verantwortliche\*r Projekte intern (S/M/L Varianten)
- Akquise ambulante Sozialarbeit (M)
- Trends & Marktforschung (S)
- Hilfskreis Transformation (S)

#### **Rückgrat**

##### **Mittel**

- Lohnläufe (M)
- Finanzen (L)
- Bexio (S)
- Kreditoren (S)
- Auftragsbearbeitung (L)

## **Anhang 3: Rollenbeschrieb Kreisverantwortliche\*r des Vereins Kontext**

### **Mensch**

**Rollen-Name:** Kreisverantwortliche\*r

**Name der Person:**

**Amtsduer:** 1 Jahr

Die Rolle Kreisverantwortung wird vom eigenen Kreis gewählt und vom nächsthöheren Kreis bestätigt

**Vision:** Verbindung der Kreise untereinander. Sicherstellung des Informationsflusses und der Transparenz innerhalb der Organisation in alle Richtungen. Vertretung der Interessen der beiden verbundenen Kreise, damit Rollenkonflikte an den Schnittstellen vermieden werden. Informationen, Spannungen und Verantwortung fließen in beide Richtungen. Dient als Filter; Niemand in der Unternehmung kann und will über alle Informationen aus allen Kreisen verfügen. Das was relevant ist, wird weitergegeben, damit jeder sich auf das Wesentliche konzentrieren kann.

Verantwortungsbereich: Der/die Kreisverantwortliche hält Prozesse in Gang und achtet auf die Gesamtheit des Kreises. Er/sie reflektiert und entwickelt die Rollen im Kreis weiter und ist Ansprechperson für den Kreis bei strukturellen und persönlichen Fragen und Unklarheiten.

**Kreis:**

#### **Angebote/ Aufgaben:**

- Trägt die Verantwortung für die Zielerreichung des Kreises
- Behält einen Überblick über die Tätigkeiten des gesamten Kreises
- Achtet auf das Arbeitsklima der Mitglieder des Kreises
- Setzt regelmässig Termine an, um die vorhandenen Rollen zu reflektieren
- Erstellt neue Rollen und ergänzt bestehende bei Bedarf. Schafft Rollen ab, sofern diese nicht mehr gebraucht werden
- Trifft zeitkritische operative Entscheidungen innerhalb des Rahmens der Kreisrichtlinien
- Sicherstellung des Informationsflusses zwischen den Kreisen
- Anlaufstelle für Konflikte und stellt Informationen für Konfliktbewältigung zur Verfügung
- Treffen von Entscheidungen nach dem Konsent-Prinzip

**Schnittstellen:** Zusammenarbeit mit der/m Kreis-Delegierten (Purpose Gesamtunternehmung)

**Rückmeldung von/ an:** Kreisverantwortlichen und Kreisdelegierte der anderen Kreise und Mitglieder des eigenen Kreises

**Zeitbudget pro Woche:** Durchschnittlich xxh pro Woche / Monat

## Anhang 4: Leitfaden für die Rollenwahl des Vereins Kontext Mensch

### Was ist eine Rolle?

- Zusammenfassen und delegieren von wiederkehrenden Aufgaben
- Sie ist klar definiert durch Ziele, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeitsbereich (Kreis)
- Delegiert an eine oder mehrere Personen => Rollenwahl
- Rolleninhaber\*innen werden mittels offener soziokratischer Wahl bestimmt (Konsent)
- Rollen werden immer für eine gewisse Zeit vergeben
- Eine Person kann mehrere Rollen halten - wer welche Rolle hält, kann sich ändern.

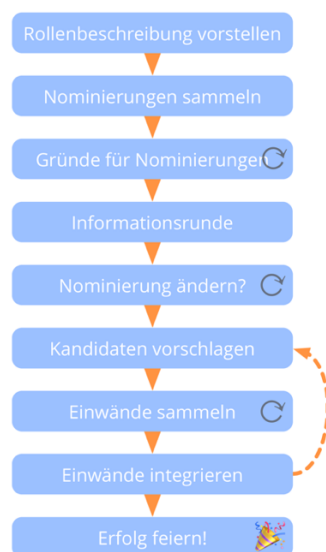
### Rollenwahl nach dem Prinzip der offenen Wahl

Menschen, die Funktionen und Aufgaben übernehmen sollen, werden im zuständigen Kreis im Konsent gewählt. Die offene Wahl ermöglicht, dass persönliche und fachliche Kompetenzen sichtbar werden und die geeignetste und nicht die beliebteste, bereiteste oder die am besten taktisch vorgehende Person gewählt wird. Während einer offenen Wahl wird viel Wertschätzung ausgesprochen, was die gewählte Person ermutigt, Verantwortung zu übernehmen.

Die Rollenwahl ist ein Gruppenprozess zur Besetzung von Rollen nach Befähigung. Anstatt einer Person eine Rolle zuzuweisen, oder per Mehrheit zu bestimmen, kann folgender Auswahlprozess verwendet werden, um:

- das Wissen der ganzen Gruppe nutzen, indem begründete Nominierungen vorgebracht und bedacht werden
- die Verantwortlichkeit der ganzen Gruppe für die resultierende Entscheidung stärken
- die Unterstützung der Rolleninhaber\*innen durch die ganze Gruppe sicherzustellen.

### Wahlverfahren – das Vorgehen in zehn Schritten



*Wahlverfahren: Soziokratie 3.0 – Ein Praxisleitfaden.* Abgerufen von: <https://patterns-de.sociocracy30.org/all.html>

1. **Rollenbeschreibung vorstellen:** Die Rollenbeschreibung den Teilnehmer\*innen bereits vor der Wahl zugänglich machen.
2. **Nominierungen sammeln:** Teilnehmer\*innen schreiben ihren Vorschlag (und ihren Namen) auf einen Zettel. Teilnehmer\*innen dürfen sich auch selbst nominieren, oder passen.
3. **Gründe für die Nominierungen:** Die Teilnehmer\*innen erklären in einer Runde kurz, wen sie nominieren, und erläutern kurz ihre Gründe für die Nominierung. Dies erfolgt mit einer wertschätzenden Haltung.
4. **Informationsrunde:** Teilnehmer\*innen können weitere Informationen einbringen, die sie für relevant für die Wahl erachten, oder auch nach Informationen fragen.
5. **Nominierungen ändern:** Die Teilnehmer\*innen bekommen Gelegenheit, ihre Nominierung aufgrund der bisher gehörten Informationen zu ändern. Dabei teilen sie auch die Gründe für die Änderung mit.
6. **Eine/n Kandidatin\*en vorschlagen:** Die/der Moderator\*in führt den Prozess, eine passende Person anhand der vorgebrachten Argumente vorzuschlagen, z.B. durch:
  - Vorschlag des/r Moderators\*in oder einer teilnehmenden Person
  - die Bitte an (einige der) Nominierten, gemeinsam eine/n Kandidatin\*en vorzuschlagen
  - kurzen Dialog in der Gruppe, um die geeignete Person zu identifizieren
7. **Einwände inkl. Lösungsvorschläge sammeln:** Alle Teilnehmer\*innen (auch die vorgeschlagenen Personen) geben gleichzeitig per Handzeichen bekannt, ob sie einen Einwand gegen die Wahl des/r Kandidaten\*in für die Rolle haben.
8. **Einwände integrieren:** Dabei werden zuerst etwaige Einwände des/r vorgeschlagenen Kandidaten\*in behandelt. Es gibt verschiedene Methoden, Einwände zu integrieren, das Ergebnis könnte z.B. Änderungen in der Rollenbeschreibung oder die Nominierung einer anderen Person sein. Wenn alle Einwände behandelt wurden, wird die kandidierte Person nochmals gefragt, ob er oder sie die Rolle annimmt.
9. **Erfolg feiern:** Bestätige, dass eine Einigung erzielt wurde, und danke der Person, die die Rolle von nun an übernimmt.
10. **Die Wahl reflektieren:** Erkenntnisse für ein nächstes Mal sammeln.

Manchmal enthüllt das Wahlverfahren einen Mangel an zeitlicher Kapazität, Fähigkeiten oder relevanter Erfahrung. Der Kreis kann dann externe Kandidaten\*innen prüfen, die Prioritäten neu bewerten oder andere Wege finden, sich um den betreffenden Verantwortungsbereich zu kümmern.

Gehalt für die einzelnen Rollen festlegen und transparent machen.

Kontext Mensch, 2023, internes Dokument