

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Hochschule für Soziale Arbeit HSA
Bachelor-Studium in Sozialer Arbeit
Muttenz

Die Förderung der Werte durch die Soziokratie in Organisationen der Sozialen Arbeit



Inwiefern unterstützen die organisationalen Strukturen der Soziokratie die Umsetzung der Werte in Organisationen der Sozialen Arbeit

Bachelor-Thesis im Studiengang Freiform
vorgelegt von
Nathanael Winkler
Matrikel-Nummer: 08-053-878

eingereicht bei
Pascal Amez-Droz, lic. rer. soc.
&
Urs Kaegi, Prof. Dr. phil.

Allschwil, am 04. März 2024



Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit untersucht die Rolle der Soziokratie bei der Förderung von Werten in Organisationen der Sozialen Arbeit. Es wird aufgezeigt, dass die Soziokratie mit ihren Basisprinzipien und insbesondere einem inklusiven und partizipativen Entscheidungsprozessverfahren ideale Strukturen bietet, um die zentralen Werte, wie sie aus dem Berufskodex hervorkommen, effektiv zu integrieren und zu leben. Mit einer Kombination aus Literaturanalyse und einem Beispiel aus der Praxis, veranschaulicht die Arbeit, wie soziokratische Strukturen Anreize schaffen, diese Werte in der täglichen Praxis in Organisationen umzusetzen. Die Erkenntnisse zeigen, dass durch die Anwendung soziokratischer Prinzipien nicht nur eine bessere Zusammenarbeit, mehr Motivation und Selbstverantwortung erreicht wird, sondern auch eine stärkere Ausrichtung der Organisationskultur an den ethischen Grundsätzen der Sozialen Arbeit. Diese Ergebnisse unterstreichen die Bedeutung der Soziokratie als geeignetes Organisationsmodell zur Stärkung der Wertevermittlung in Organisationen Sozialer Arbeit. Dies führt letztlich auch zu einer wirksamen und auf Werten basierenden Ausrichtung an den Klientinnen und Klienten, was ihnen unweigerlich zugutekommt. Folglich wird es Organisationen der Sozialen Arbeit empfohlen die Soziokratie für sich anzuwenden.¹

¹ Dieser Abstract wurde teilweise mit Hilfe von ChatGPT 4.0 geschrieben.

Danksagungen

Ich habe das Glück von vielen wunderbaren Menschen umgeben zu sein. Dafür verspüre ich immer wieder grosse Dankbarkeit. Hier darf sich jede Person angesprochen fühlen.

In Bezug auf diese Arbeit möchte ich noch speziellen Dank an Regula Kunz aussprechen für das eindrückliche Engagement für und in der Freiform. Ohne die Freiform hätte ich nicht diese einmalige Lernumgebung bekommen und wäre obendrein der Soziokratie vielleicht nie begegnet. Gerne möchte ich auch Christian Rüther für die hilfreiche und unkomplizierte Unterstützung in der Konzepterstellung danken. Mein letzter spezieller Dank gilt Franziska Beer für den inspirierenden Einsatz in der Soziokratie und für das hilfreiche Angebot zur Hospitation auf der Fachstelle Kinderbetreuung Luzern. Auch ein Dankeschön an alle anderen Mitarbeitenden der Fachstelle, welche mir ihre Zeit und Aufmerksamkeit während der Hospitation gegeben haben. Das war sehr wertvoll für mich und zweifellos für diese Arbeit.

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Einleitung | 2 |
| 1.1 | Persönliche Motivation | 2 |
| 1.2 | Ausgangslage und Relevanz | 3 |
| 1.3 | Fragestellung und Ziel der Arbeit | 5 |
| 1.4 | Vorgehen und Methode | 6 |
| 2 | Werteorientierung in der Sozialen Arbeit | 9 |
| 2.1 | Werte | 9 |
| 2.1.1 | Normen | 10 |
| 2.2 | Grundsätze der Sozialen Arbeit | 10 |
| 2.2.1 | Ganzheitliches Verständnis der Grundwerte | 11 |
| 2.3 | Menschenbild & Grundhaltung | 12 |
| 2.3.1 | Selbstreflexion als Teil der Umsetzung in der Praxis | 13 |
| 2.4 | Einfluss auf Zusammenarbeit | 14 |
| 2.5 | Werte der Ebene der Organisation | 15 |
| 2.5.1 | Trend der Selbstorganisation | 19 |
| 2.5.2 | Verhältnis zwischen Organisation und Individuum | 20 |
| 3 | Die Soziokratie | 23 |
| 3.1 | Die Entstehung der Soziokratie | 23 |
| 3.1.1 | Definition und Etymologie | 23 |
| 3.1.2 | Kurzer Blick in die Geschichte | 23 |
| 3.1.3 | Systemtheorie | 25 |
| 3.2 | Die vier Grundprinzipien der Soziokratie | 25 |
| 3.2.1 | Das erste Prinzip: der Konsent | 25 |
| 3.2.2 | Das zweite Prinzip: Die Kreise | 32 |
| 3.2.3 | Das dritte Prinzip: die doppelte Kopplung | 35 |
| 3.2.4 | Das vierte Prinzip: die Offene Wahl | 37 |
| 3.3 | Werte in der Soziokratie | 39 |
| 3.3.1 | Übersicht der Prinzipien und Instrumente in Verbindung mit ihren Werten | 43 |
| 3.3.2 | Gegenüberstellung der Werte: Soziokratie und Soziale Arbeit | 44 |
| 3.3.3 | Voraussetzungen & Herausforderungen | 47 |
| 4 | Fachstelle Kinderbetreuung Luzern – ein Praxisbeispiel | 48 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.1 | Vorstellung der Fachstelle Kinderbetreuung Luzern | 48 |
| 4.1.1 | Auswahl des Praxisbeispiels | 49 |
| 4.1.2 | Vorgehen | 49 |
| 4.2 | Umsetzung der Soziokratie | 50 |
| 4.2.1 | Zusammenarbeit | 53 |
| 4.2.2 | Organisationskultur, Werte und Haltung | 55 |
| 4.2.3 | Chancen & Herausforderungen | 57 |
| 4.3 | Zusammenfassende Erkenntnisse aus der Praxis | 59 |
| 5 | Schlussteil | 61 |
| 5.1 | Zusammenfassung der Erkenntnisse | 61 |
| 5.2 | Beantwortung der Fragestellung und Diskussion der Ergebnisse | 64 |
| 5.3 | Implikationen für die Praxis | 68 |
| 5.4 | Schlussfazit und Ausblick | 70 |
| 6 | Quellenverzeichnis | 71 |
| 7 | Ehrenwörtliche Erklärung & Datenschutz | 74 |

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1 (S. 14): Organisationen im Berufskodex der Sozialen Arbeit.

Abbildung 2 (S. 31): Ein Kreis mit zwei Unterkreisen.

Abbildung 3 (S. 32): Rollen im Kreis für eine bestimmte Aufgabe.

Abbildung 4 (S. 34): Kreisförmige Hierarchie und Informationsfluss in alle Richtungen.

Abbildung 5 (S. 35): Ein Mitarbeiter kann auf allen Ebenen der Organisation zur delegierten Person werden

Tabelle 1 (S. 43): Basisprinzipien und die verkörperten Werte.

Tabelle 2 (S. 43-44): Gegenüberstellung der Grundsätze der Sozialen Arbeit, der Werte der Soziokratie sowie den soziokratischen Basisprinzipien und Werkzeuge.

Anmerkung

In dieser Arbeit wird die weibliche und männliche Sprachform abwechslungsweise gewählt. Die ständige Doppelnennung beider Geschlechter erachte ich als ungeeignet. Deshalb verwende ich manchmal geschlechtsneutrale Bezeichnungen und abwechslungsweise die weibliche und/oder männliche Form. Dabei ist stets das andere Geschlecht mitgemeint. Es könnte sein, dass ein Geschlecht öfters vorkommt als das andere. Ich habe nicht nachgezählt und es bestehen dahinter keine wertenden Absichten.

1 Einleitung

1.1 Persönliche Motivation

Mit dieser Arbeit will ich ein kleines Bisschen die Welt verbessern oder zumindest in diese Richtung gehen. Eine Welt, die in meinem Erleben auf verschiedenen Ebenen immer extremer wird. Alles ist stets im Wandel und scheint schneller und schneller voranzugehen. In meiner Wahrnehmung scheint dies viel von einem Menschen zu verlangen, sich in einem schnelllebigen Umfeld, das von zunehmender Komplexität geprägt ist, zurechtzufinden. Einige scheinen auszustiegen, andere versuchen mitzurennen. Aussteigen scheint mir eher schwierig und, auf den ersten Blick zumindest, eher wenig konkreten Einfluss auf eine Verbesserung der Welt zu haben. Blind mitzurennen und versuchen zu den vermeintlichen «Gewinnern» zu gehören, habe ich selbst versucht und damit keine Befriedigung gefunden.

Aus späteren Erfahrungen bin ich heute davon überzeugt, dass die Verbesserung der Welt zuerst im Inneren geschehen muss, bevor sie sich anfängt, im Aussen zu zeigen. Die innere Welt geht der äusseren vor. Sehr vereinfacht und kurz ausgedrückt, hat mich diese Überzeugung bzw. diese Erkenntnis, von meiner alten Richtung (nach aussen) abgebracht und mich dazu gebracht Soziale Arbeit zu studieren. Die Soziale Arbeit und ihre Werte scheinen eher mit meiner neuen Ausrichtung (nach innen) übereinzustimmen. Auch wenn diese Erkenntnis meines Erachtens von grösster Bedeutung ist, soll in dieser Arbeit – jedenfalls nicht explizit – auf diesen Punkt eingegangen werden. Da es sich in dieser Arbeit aber um Werte handelt, wird dieser Aspekt sicherlich etwas gestreift werden.

Als ich mit meinem Studium in der Freiform an der Hochschule für Soziale Arbeit der FHNW begann, lernte ich die Soziokratie kennen. Ich fühlte sehr schnell, dass dieses Organisationsmodell viel Potenzial zu haben scheint, einer Organisation eine Struktur, ein Gerüst zu geben, welches es jedem Individuum dieser Organisation erlaubt, sich frei zu entfalten. Aber nicht nur erlaubt, sondern es auch fördert. Es war für mich wie ein gefundener Schatz oder ein neues Instrument, das die kooperativen Prozesse so zu lenken scheint, dass meine persönlichen Werte auch gelebt werden können. Besonders herausheben möchte ich dabei, dass die Soziokratie in meinem Erleben immer wieder Situationen und Anreize schafft, das persönliche Ego für das Wohl der anderen zurückzustellen. Des Weiteren schien mir die Soziokratie eine wirklich soziale Zusammenarbeit zu fördern, indem Mechanismen bereitgestellt werden, welche Werten wie beispielsweise der Selbstverantwortung, Partizipation oder Ermächtigung viel Gewicht

geben. Dies sind Werte, nach denen auch die Soziale Arbeit ausgerichtet ist. Es scheint mir kein Zufall, dass für die Freiform ein solches Organisationsmodell ausgewählt wurde.

1.2 Ausgangslage und Relevanz

Die Soziale Arbeit hat ein ziemlich klar definiertes Wertesystem, nach dem sich das Handeln jeder Fachkraft ausrichten soll. In der Schweiz ist dieses Wertesystem beispielsweise im Berufskodex von AvenirSocial verankert. Soziale Arbeit ist an den Werten der Menschenrechte, der sozialen Gerechtigkeit und der Solidarität ausgerichtet. Aus diesen Werten leiten sich wesentliche, unverhandelbare Grundsätze der Gleichbehandlung, der Selbstbestimmung, der Partizipation, der Integration und der Ermächtigung ab. Die Wichtigkeit dieser Werte zeigt sich besonders daran, dass die obengenannten Grundsätze als *unverhandelbar* gelten (vgl. AvenirSocial 2010: 10). Auch in der Definition der Sozialen Arbeit nach der IFSW² von 2014 werden diese Werte in den zentralen Aufgaben der Sozialen Arbeit sowie ihren Prinzipien genannt (vgl. Schmocker 2014: 2f.). Zweifellos ist das Thema Ethik in der Sozialen Arbeit etwas Zentrales, worüber viel in der Fachliteratur zu finden ist und welches mittlerweile fester Bestandteil der Studiengänge Sozialer Arbeit ist (vgl. Lob-Hüdepohl/Lesch 2007: 7f.).

Es scheint klar, wie zentral und wie relevant die Werte der Sozialen Arbeit auf dem Papier sind. Doch wie sieht es in der Praxis mit der Umsetzung dieser Werte aus?

Merten und Zängl sagen in diesem Zusammenhang, dass Professionelle in der Sozialen Arbeit bei der Umsetzung des persönlichen und fachspezifischen Wertesgefüges auch deren Abhängigkeit von den gesellschaftlichen und organisationsbezogenen Rahmenbedingungen berücksichtigen sollen (vgl. Merten/Zängl 2016: 12).

Bezüglich der rein gesellschaftlichen Abhängigkeit könnte ein Weg, um bessere Bedingungen zur Umsetzung der Werte der Sozialen Arbeit zu schaffen, das oft für Fachkräfte empfohlene politische Engagement sein (vgl. Mennemann/Dummann 2020: 48). In dieser Arbeit soll in Bezug auf die Werte der Sozialen Arbeit das Augenmerk aber nicht auf die gesellschaftliche Ebene, im Sinne politischen Engagements gelegt werden, sondern sich auf die organisationsbezogenen Rahmenbedingungen konzentrieren.

² IFSW: International Federation of Social Workers <https://www.ifsw.org>

In der heutigen, funktional differenzierten Gesellschaft geschieht Soziale Arbeit meistens innerhalb von Organisationen. Professionelles Handeln in diesem Bereich verlangt eine grosse Flexibilität aufgrund der verschiedenen Tätigkeitsfelder. Es erfordert auch eine ständige Reflexion und die individuelle Anpassung der Angebote und Unterstützungsleistungen an die Bedürfnisse der Klientinnen und Klienten (vgl. Kaegi/Zängl 2019: 112). Organisationen der Sozialen Arbeit müssen unter Beachtung politischer, gesellschaftlicher und ökonomischer Vorgaben sowie professioneller Ansprüche, politische und wirtschaftliche Entscheidungen im Alltag treffen. Sie sollen auch innovative und zukunftsfähige Handlungsfelder identifizieren und effektiv angehen (vgl. ebd.). Daher wird es zunehmend bedeutsam, sich mit der Gestaltung von Organisationen zu befassen und Strukturen zu entwickeln, die dem schnellen Wandel, der wachsenden Komplexität und den unterschiedlichen professionellen Ansprüchen in der Sozialen Arbeit entsprechen (vgl. ebd.). In der Gestaltung von Organisationen müssen unter anderem also auch die professionellen Ansprüche der Sozialen Arbeit berücksichtigt werden. Die Ethik kann zweifellos als Teil dieser professionellen Ansprüche gesehen werden (vgl. Merten/Zängl 2016: 12). Organisationen basieren auf unterschiedlichen ethischen Grundlagen und Leitbildern und entwickeln eine eigene Kultur. Sie geben ihren Mitarbeitenden spezifische, fachliche Aufträge innerhalb definierter Rahmenbedingungen (vgl. Mennemann/Dummann 2020: 53). Folglich müssten organisationale Rahmenbedingungen bestehen, welche die intra- und interdisziplinäre Zusammenarbeit unterstützen, damit Professionelle der Sozialen Arbeit nach ihren ethischen Grundsätzen arbeiten können.

Klomann betont in diesem Zusammenhang, dass die Art und Weise, wie Organisationen aufgebaut sind und ihre spezifischen Organisationskulturen entwickeln, einen erheblichen Einfluss darauf haben, wie Soziale Arbeit praktiziert wird. Insbesondere in Organisationen mit hierarchischen Strukturen zeigt sich dies in der Orientierung an festgelegten Normen und standardisierten Handlungsmustern im Umgang mit den Klientinnen und Klienten (vgl. Klomann 2018: 7). Daraus lässt sich schliessen, dass wenn die organisationalen Rahmenbedingungen für eine gelingende Zusammenarbeit gegeben sind, sich dies auch positiv auf die Unterstützung der Klientinnen auswirkt.

In Schmid Noerr wird diese Annahme unterstützt und die Bedeutung einer gut funktionierenden Teamarbeit hervorgehoben, um die Hilfe für Klienten zu verbessern. Mit Bezug auf Hermann Baum (1996) wird betont, dass die Koordination der Angebote und Leistungen den Klientinnen zugutekommen soll. Ein wichtiger Aspekt hierbei sei die ethische Bedingung, dass sich alle Beteiligten in ihrer jeweiligen fachlichen Kompetenz als vollwertige Partner anerkennen. Kooperation wird als wesentlich angesehen, wobei die anderen Beteiligten nicht für die eigenen Ziele instrumentalisiert, sondern als vollwertige

Partner in der gemeinsamen Anstrengung, ein bestimmtes Ziel zu erreichen, respektiert werden sollen (vgl. Schmid Noerr 2018: 167). Diese Perspektive zeigt ebenfalls, dass ein ethischer Umgang unter den verschiedenen Fachkräften zur besseren Unterstützung der Klientinnen und Klienten beiträgt.

Hinsichtlich der Umsetzung der Werte in der Praxis, zeigen laut Klomann in Bezug auf Mohr und Ziegler (2012) empirische Studien auf, dass die Kultur innerhalb von Organisationen einen starken Einfluss darauf hat, wie Werte in der Praxis umgesetzt werden. Die grundlegenden Werte einer Organisation werden an die Fachkräfte übermittelt und prägen deren praktisches Handeln (vgl. Klomann 2018: 7). Dies hebt hervor, dass die in einer Organisation vorherrschenden Werte und Normen nicht nur theoretische Leitlinien sind, sondern tatsächlich die Art und Weise beeinflussen, wie Fachkräfte in ihrem beruflichen Alltag agieren. Klomanns Ausführungen zeigen, dass die Professionalität in der Sozialen Arbeit und die darin enthaltenen Werte der Profession, massgeblich von den jeweiligen organisatorischen Rahmenbedingungen und deren Kultur abhängt, wobei diese entweder positiv oder negativ wirken können (vgl. Klomann 2018).

Folglich stellt sich die Frage, welche organisatorischen Rahmenbedingungen unterstützend wirken könnten, damit sich die Kultur der Organisation positiv in der Umsetzung der Werte der Sozialen Arbeit auswirkt.

1.3 Fragestellung und Ziel der Arbeit

Angesichts der Grenzen traditioneller Organisationsmodelle mit ihrer klassischen Pyramiden-Hierarchie treten heutzutage neue organisatorische Paradigmen wie Selbstorganisation und innovative Führungs- und Steuerungsmodelle in den Vordergrund. Beispiele hierfür sind Organisationsmodelle wie die «Holacracy», «Reinventing Organizations» oder das «Scrum-Prinzip», welche die Selbstorganisation als zentrales Element nutzen. In diesen Modellen werden Peer-Beziehungen anstelle herkömmlicher Hierarchien etabliert und Controlling-Prozesse minimiert, ohne sie hierarchisch zu gestalten (vgl. Kaegi/Zängli 2019: 113). Auch die Soziokratie ist ein Beispiel von Selbstorganisation. Christian Rütter, ein Soziokratie-Experte, beschreibt in seiner Master-Thesis dieses Organisationsmodell wie folgt:

«Die Soziokratie ist ein Organisationsmodell, das die Weisheit der Mitarbeitenden nutzt, um die Organisation sinnvoll vorwärts zu bringen. Alle wesentlichen Entscheidungen im Unternehmen werden gemeinsam von den Betroffenen gefunden, im Konsent und effektiv.

Die Soziokratie ist KEINE Basisdemokratie, sondern ein Rahmen für Partizipation und Selbstorganisation. Aus meiner Sicht gibt es derzeit kein „besseres“ Organisationsmodell für mehr Engagement der Mitarbeitenden, bessere und kreativere Lösungen, agiles Überleben am Markt und gemeinwohl-orientiertes Wirtschaften.» (Rüther 2017: 2).

Nach Rüther scheint es den Eindruck zu erwecken, dass die Soziokratie ebensolche Rahmenbedingungen bereitstellt, damit sich die Kultur einer Organisation positiv auf die Umsetzung der Werte der Sozialen Arbeit auswirken kann.

In dieser Arbeit soll sodann näher auf die Soziokratie eingegangen und geschaut werden, inwiefern sie in der Umsetzung der Werte der Sozialen Arbeit unterstützend wirken kann. Daraus wird folgende Fragestellung formuliert:

Inwiefern unterstützen die organisationalen Strukturen der Soziokratie die Umsetzung der Werte in Organisationen der Sozialen Arbeit?

Es ist die Intention dieser Arbeit zu zeigen, dass die Soziokratie eine wirksame Methode ist, um die Werte der Sozialen Arbeit zu fördern. In diesem Sinne soll mit den Erkenntnissen zum Schluss dieser Arbeit eine Empfehlung an Organisationen Sozialer Arbeit gegeben werden können.

1.4 Vorgehen und Methode

Neben der Einleitung gliedert sich diese Arbeit in drei weitere Teile. Im ersten Teil wird auf die Werte der Sozialen Arbeit eingegangen. Es werden kurz die im Berufskodex verankerten Grundsätze der Sozialen Arbeit genannt und erklärt, dass diese ganzheitlich zu verstehen sind. In den weiteren Abschnitten soll die Bedeutung der Werte für die Zusammenarbeit erläutert, und da diese hauptsächlich in Organisationen stattfinden, im Besonderen in Organisationen deutlich gemacht werden. Folglich müssen Organisationsformen gefunden werden, welche den verschiedenen Ansprüchen der Sozialen Arbeit entsprechen und welche Anreize schaffen können, die vorgegebenen Werte umzusetzen.

Im zweiten Teil wird die Soziokratie als Beispiel der Selbstorganisation vorgestellt. Zu Beginn soll kurz auf die Systemtheorie verwiesen werden, welche die Ganzheitlichkeit

dieser Methode aufzeigt. Danach soll anhand der vier Basisprinzipien ersichtlich gemacht werden, wie die Soziokratie im Kern funktioniert und wie sie auf unterschiedliche Weise eine gewisse Werthaltung beeinflusst. Dabei wird die Bedeutung der Werte in diesem Modell ersichtlich. Mit einer Gegenüberstellung der Werte soll in Folge verdeutlicht werden, dass sich die Werte der Soziokratie in hohem Masse mit den Werten der Sozialen Arbeit decken und die Strukturen der Soziokratie Voraussetzungen und Anreize schaffen, diese Werte in der Praxis umzusetzen.

Im dritten Teil wird mit der Fachstelle Kinderbetreuung Luzern ein Praxisbeispiel vorgestellt; eine soziokratisch geführte Organisation der Sozialen Arbeit. Auf der Grundlage einer zweitägigen Hospitation wird durch Beobachtungen und drei geführte Interviews mit Mitarbeitenden in verschiedenen Funktionen sowie durch weitere verschiedene Gespräche, die Umsetzung der Soziokratie analysiert und wie sie sich auf die Zusammenarbeit und die Umsetzung der Werte auswirkt. Das Praxisbeispiel soll zeigen, wie die theoretischen Auslegungen in der Praxis aussehen können und zur Überprüfung dienen, ob sich die Beobachtungen mit den Analysen aus der Literatur decken.

Zum Schluss der Arbeit sollen die Erkenntnisse zusammengefasst werden und anschliessend die Fragestellung beantwortet werden. Die Beantwortung der Fragestellung soll weiter diskutiert werden und zuletzt Schlussfolgerungen für die Praxis gezogen werden.

Es handelt sich neben dem Praxisbeispiel in dieser Arbeit vornehmlich um eine Literaturarbeit. Als Grundlage für die Werte der Sozialen Arbeit dient der Berufskodex von AvenirSocial (2010) sowie die Ausführungen von Merten (2016) aus Ethik und Moral in der Sozialen Arbeit. In Bezug auf Ethik in Organisationen der Sozialen Arbeit werden vornehmlich die Ausführungen von Zängl (2019) gebraucht, um die Bedeutung von Werten für Organisationen aufzuzeigen. Besonders aus den Untersuchungen von Lob-Hüdepohl et. al. (2007) und Heiner (2004) werden die verschiedenen Ansprüche für Organisationen in der Sozialen Arbeit zusammengetragen. Die ausgewählten Beschreibungen aus Organisationsentwicklung – Changemanagement von Kaegi und Zängl (2019) dienen zur Einführung in das Strukturelement der Selbstorganisation und mit dem Werk New Work needs Inner Work von Breidenbach und Rollow (2019) wird mit der Wechselwirkung zwischen Organisation und Individuum gezeigt, dass für die Umsetzung der Werte in Organisationen auch Voraussetzungen für das Individuum bestehen.

Die Informationen zur Soziokratie stammen aus der Master-These von Rütter (2017), dem ins Deutsche übersetzten Werk: Many Voices One Song von Rau und Koch-Gonzales (2018) und der zweiten Auflage von Soziokratie von Strauch (2022). Zu gewissen Bereichen des soziokratischen Organisationsmodells gibt es verschiedene Ansätze oder

Handhabungen. Wenn nicht anders vermerkt, lehnt sich in dieser Arbeit das Verständnis von Soziokratie an die Ausführungen von Ted Rau und Jerry Koch-Gonzalez (2018).

2 Werteorientierung in der Sozialen Arbeit

Nachfolgend soll die Bedeutung von Werten und Normen kurz aufgegriffen sowie die Grundsätze der Sozialen Arbeit aufgelistet werden. Weiter wird auf die Grundhaltung und das Menschenbild eingegangen sowie die Bedeutung der Selbstreflexion in diesem Bezug erwähnt. Zum Schluss dieses Teiles wird die Verbindung von Werten mit der Zusammenarbeit aufgezeigt, um danach tiefer auf die Besonderheiten der Werte in Organisationen einzugehen.

2.1 Werte

Werte sind Zielvorstellungen, Grundüberzeugungen, Prinzipien, Sinndeutungen, Handlungsziele und Lebensinhalte, die Einzelne, Gruppen und/oder eine Gesellschaft für wünschens- und erstrebenswert halten, die also einer bestimmten Wertschätzung beziehungsweise Bewertung unterliegen (Merten 2016: 197). Sie sind auch in der Verfassung zu finden, aber dort sind die Grundwerte wie beispielsweise Freiheitsrechte oder die Menschenrechte auf einer sehr abstrakten Ebene verankert.

Ein Wert ist immer bezogen auf eine Handlung oder eine Sache und macht diese wertvoll. Die Wertschätzung kann sowohl individuell wie auch kollektiv geschehen. Werte können in Konkurrenz zueinander stehen, sich kritisieren oder korrigieren. Diese Wertebeziehungen herrschen besonders in modernen Gesellschaften, welche sich durch eine Vielfalt von Werten kennzeichnen (vgl. ebd.: 197f.). Die Soziale Arbeit hat den Anspruch, die gesellschaftlichen Entwicklungen mitzugestalten. Dieser Anspruch lässt sich nach Merten mit Bezug auf Uebelhart und Zängl (2013) nur mit Hilfe einer angestrebten Realisierung von professionsspezifischen Werten verwirklichen (vgl. ebd.: 198). Nach Schmocker (vgl. 2014: 2f.) dienen die Werte als zentrale Grundsätze und sind ein wichtiger Schwerpunkt der Sozialen Arbeit. Denn letztlich bestimmen Wertvorstellungen sowohl in kollektiver wie auch in individueller Form das Handeln eines jeden Mitmenschen (vgl. Eisenmann 2012: 150). In den heutigen postmodernen Gesellschaften steht kein einheitliches Wertesystem zur Verfügung, welches den Menschen für ihre Handlungen zur Verfügung stehen könnte. Jeder Mensch und so auch, jede Professionelle, hat durch ihre Erziehung, Bildung, durch das Aufwachsen in einer Gesellschaft und der dazugehörigen Kultur ein Wertesystem mit einer bestimmten Rangordnung verinnerlicht, an welchem sie sich im privaten oder professionellen Handeln orientiert (vgl. Merten 2016: 198f.). Die Wertehierarchie besteht aus:

- Werten der Gesellschaft (Verfassung, Gesetze, Soziokultur);

- Werten der Profession (Berufskodex, Menschenrechte, soziale Gerechtigkeit);
- Werten der sozialen Organisation (Leitbild, institutionelle und organisationale Grammatik);
- Werten der eigenen akademischen und beruflichen Ausbildung, dem professionellen Habitus;
- Sowie persönlichen, biografiegeprägten Werten (vgl. Merten 2016: 199).

2.1.1 Normen

Werte sind in den Normen wiederzufinden. Normen sind konkrete Handlungsanweisungen, die das richtige Verhalten in bestimmten Situationen vorgeben. Sie entspringen der Wertehierarchie einer Gesellschaft und finden in verschiedenen Gruppen von Menschen Anwendung. Normen sind verbindliche Vorschriften, die im Sinne von ethisch-moralischen Anweisungen angeben, was als «richtig» oder «falsch» zu verstehen ist. Sie erleichtern Problemlösungen und fördern ein geordnetes Zusammenleben. Der indirekte Befehlscharakter von Normen beinhaltet auch die Möglichkeit von Sanktionen bei Nichtbeachtung. Normen richten sich an alle Mitglieder einer Gesellschaft oder an spezifische Gruppen, wie etwa Professionelle der Sozialen Arbeit mit ihrem spezifischen Berufskodex.

Normen spiegeln die Werte einer Gesellschaft wider und geben ihnen eine konkrete Form, die im Alltag gelebt und umgesetzt werden kann (vgl. ebd.).³

2.2 Grundsätze der Sozialen Arbeit

Der Berufskodex von AvenirSocial beschreibt die Werte der Sozialen Arbeit und die ethischen Richtlinien für das Handeln in der Sozialen Arbeit. Er soll als Orientierungshilfe für eine professionsethisch begründete Berufshaltung für Fachkräfte dienen (vgl. AvenirSocial 2010: 5). Die Grundsätze und Grundwerte dienen dabei als Basis für die ethisch begründete Praxis. Professionelle der Sozialen Arbeit sollen ihr Handeln auf der Achtung der jedem Menschen innewohnenden Würde gründen. Dies bedeutet, dass mit der Achtung der Würde jedem Menschen der gleiche Wert zusteht und jedes Individuum dasselbe Recht auf die Grundwerte der Gerechtigkeit, Gleichheit und Freiheit hat (vgl. ebd.: 9f.). Daraus werden fünf wesentliche Grundsätze abgeleitet:

³ Dieser Text wurde teilweise mit Hilfe von Google Bard umgeschrieben.

1. Der Grundsatz der Gleichbehandlung

Menschenrechte sind jeder Person zu gewähren, unabhängig von ihrer Leistung, ihrem Verdienst, moralischen Verhalten, oder Erfüllen von Ansprüchen, dessen Einforderung ihre Grenze an der Verweigerung der in den Menschenrechten begründeten Minimalnormen hat.

2. Der Grundsatz der Selbstbestimmung

Das Anrecht der Menschen, im Hinblick auf ihr Wohlbefinden, ihre eigene Wahl und Entscheidung zu treffen, genießt höchste Achtung, vorausgesetzt, dies gefährdet weder sie selbst noch die Rechte und legitimen Interessen Anderer.

3. Der Grundsatz der Partizipation

Die für den Lebensvollzug der Menschen notwendige Teilhabe am gesellschaftlichen Leben, sowie Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit, verpflichtet zu Miteinbezug und Beteiligung der Klientinnen und Klienten, Adressatinnen und Adressaten.

4. Der Grundsatz der Integration

Die Verwirklichung des Menschseins in demokratisch verfassten Gesellschaften bedarf der integrativen Berücksichtigung und Achtung der physischen, psychischen, spirituellen, sozialen und kulturellen Bedürfnisse der Menschen, sowie ihrer natürlichen, sozialen und kulturellen Umwelt.

5. Der Grundsatz der Ermächtigung

Die eigenständige und autonome Mitwirkung an der Gestaltung der Sozialstruktur setzt voraus, dass Individuen, Gruppen und Gemeinwesen ihre Stärken entwickeln und zur Wahrung ihrer Rechte befähigt und ermächtigt sind (AvenirSocial 2010: 10).

2.2.1 Ganzheitliches Verständnis der Grundwerte

Obwohl im Berufskodex besonders die Arbeit mit Adressatinnen und Adressaten im Vordergrund steht, sprechen die genannten Grundwerte für eine Haltung, die nicht ausschliesslich auf die Arbeit mit Klienten, sondern ganzheitlich und damit auch für die Kooperation auf der Fachebene zu verstehen ist. Zu dieser Annahme bestehen mehrere Gründe und Hinweise. Wie bereits angesprochen, heisst es im Berufskodex: «Die Professionellen der Sozialen Arbeit gründen ihr Handeln auf der Achtung der jedem Menschen innewohnenden Würde sowie den Rechten, welche daraus folgen» (ebd.: 9). Das heisst es bezieht sich auf jeden Menschen. Die Menschenwürde steht allen zu und kann weder zugesprochen noch aberkannt werden. Die Basis ist, dass wir sie uns gegenseitig anerkennen und sie schützen (vgl. Beuchat 2016: 61). Somit sind die genannten Grundwerte auch die Basis für das Handeln auf der Fachebene.

Allgemein gelten Grundwerte als jene Werte, die allen anderen Werten zugrunde liegen und aus welchen sich weitere Werte entwickeln. Sie gelten für alle leicht verständlich, überzeugend und unwiderlegbar (vgl. Eisenmann 2012: 168). Bezogen auf die Grundwerte der Sozialen Arbeit müsste daher an deren Authentizität gezweifelt werden, würden sie sich nur auf die Kooperation mit Klientinnen beziehen und nicht für jedes Handeln gelten. Es wird auch nicht zwischen Fachebene und Kooperation mit Klientinnen unterschieden, wenn es im Berufskodex heisst, dass Professionelle der Sozialen Arbeit ihre Handlungsentscheidungen auf die ethischen Grundlagen stützen sollen (vgl. AvenirSocial 2010: 14). Aus diesen Gründen muss davon ausgegangen werden, dass die Grundwerte des Berufskodexes von AvenirSocial auch für die Zusammenarbeit auf der Fachebene gelten.

Es wird im Berufskodex zudem aus den Grundwerten gefolgert, dass sich Professionelle gegenseitig auf Abweichungen und Alternativen aufmerksam machen und voneinander die gegenseitige Einhaltung der ethischen Forderungen der Profession verlangen sowie, dass Fachkräfte der Sozialen Arbeit unter sich kollegiale, von Ehrlichkeit und Respekt geprägte, Beziehungen pflegen (vgl. ebd.: 15). Kruip hält dazu fest, dass neben der Kooperationsfähigkeit mit der Klientel, eine kollegiale Haltung gegenüber Mitarbeitenden aus demselben Feld, eine wichtige Maxime der Sozialen Arbeit ist (vgl. Kruip 2007: 85). Bei Merten beziehen sich die ethischen Überlegungen zur Kooperation neben der Zusammenarbeit mit der Klientel vornehmlich auf die mit anderen Professionellen (vgl. Merten 2016: 187–212). Mit Bezug auf Balz/Spiess richtet sich die dort beschriebene Form der «Empathischen Kooperation» deutlich auf die Zusammenarbeit zwischen Fachpersonen und betont die ethischen Komponenten auf dieser Kooperationsebene (vgl. ebd.: 188).

In dieser Arbeit sollen als Grundwerte der Sozialen Arbeit die Grundsätze des Berufskodexes von AvenirSocial gelten, mit dem Verständnis, dass diese ganzheitlich zu verstehen sind und sich auch auf die Zusammenarbeit auf der Fachebene beziehen. Wenn fortan der Begriff Kooperation oder Zusammenarbeit benutzt wird, so ist er, wenn nicht anders ausgedrückt, auf die Fachebene bezogen zu verstehen.

2.3 Menschenbild & Grundhaltung

Das Menschenbild ist der Blickwinkel, von dem jemand andere Menschen oder auch sich selbst betrachtet. Es beeinflusst die Einstellung gegenüber sich selbst und der

Selbsterkenntnis, was wiederum die Beziehungen zur Umwelt und zu den Mitmenschen beeinflusst. Aus dem Menschenbild können die Grundhaltungen einer Person entstehen, in dem sie sich bewusst mit dem eigenen Menschenbild in der eigenen Lebenswelt, in der Bildung und im Beruf auseinandersetzt. Auch die Grundhaltungen sind mit dem entsprechenden Verhalten der Professionellen der Sozialen Arbeit, neben den Werten und Normen, ethisch bedeutend. Denn es handelt sich bei den kooperativen Handlungen in der sozialen Arbeit jeweils um Menschen und nicht um Objekte. Es ist von grosser Bedeutung mit welcher Einstellung und Haltung eine Beziehung gestaltet wird und dass diese mit Hilfe von Selbstreflexionen ethisch hinterfragt werden. Unsere Grundhaltungen stammen einerseits aus dem in der persönlichen Entwicklung entstandenen Menschenbild und andererseits aus der individuellen Wesensart, wie dem eigenen Temperament. Die Grundhaltungen sind aber auch durch die eigenen Reflexionen, das Nachdenken über sich selbst und die Umwelt beeinflusst. Sie bestehen auf der einen Seite daraus, wie wir uns in bestimmten Situationen gegenüber der Umwelt oder in sozialen Interaktionen mit Reaktionen oder Meinungen verhalten. Auf der anderen Seite bestehen sie auch aus bewussten persönlichen Entscheiden für bestimmte Werte, Ideale oder Normen. Grundhaltungen können also bewusst gemacht und entwickelt werden. Sie können im Gegensatz zum Menschenbild demnach direkter beeinflusst oder verändert werden (vgl. Merten 2016: 200f.). Die Grundhaltung ist nach Hochuli Freund und Stotz nicht als Kompetenz zu verstehen, sondern als eine Leitlinie für das professionelle Handeln, das sich auf die Wertorientierungen und das zugrundeliegende Menschenbild abstützt (vgl. Hochuli Freund/Stotz 2021: 129).

2.3.1 Selbstreflexion als Teil der Umsetzung in der Praxis

In der Praxis spielt die Grundhaltung eine bedeutende Rolle. Sie soll bei der Umsetzung professioneller Kompetenzen und in der Reflexion des eigenen Handelns immer wieder kritisch auf die Anforderungen der Praxis reflektiert und weiterentwickelt werden (vgl. ebd.). Die (Selbst-)Reflexion ist eine berufsspezifische Kompetenz, welche die eigene Grundhaltung stets begleitet und ein wichtiger Teil zur Bildung einer beruflichen Identität darstellt. Ihre Wichtigkeit lässt sich auch daran erkennen, dass sie als eine der acht zu entwickelnden Kompetenzen des Kompetenzprofils der Hochschule für Soziale Arbeit der FHNW aufgeführt ist (vgl. Hochschule für Soziale Arbeit 2019). Sie ist zudem eine stetige Begleiterin in der Entwicklung aller anderen Professionskompetenzen.

In Bezug auf Heiner (2004) sagen Hochuli Freund und Stotz, dass in der Sozialen Arbeit die Aufgabe einer kontinuierlichen Reflexion von Werten, Zielvorstellungen und Konsequenzen professionellen Handelns besteht. Von Professionellen der Sozialen Arbeit

wird erwartet, dass sie ihr Handeln vor dem sozialarbeiterischen Ethos, den obengenannten Grundsätzen, rechtfertigen können (vgl. Hochuli Freund/Stotz 2021: 64). Dafür wird ein kritisches Verstehen dieses Ethos vorausgesetzt, welcher wie bereits beschrieben als Orientierung dienen und nicht als strikt regelgeleitet verstanden werden soll (vgl. Kruij 2007: 68). Mit Bezug auf Stimmer (2012) sagen Hochuli Freund und Stotz, dass unter anderen grundlegende ethische Überlegungen die Basis für die essentiellen Kompetenzen bilden, die in der Ausführung sozialarbeiterischer Tätigkeiten nötig sind. Die Ethik kann als das Denken über Moral und Ethos verstanden werden und bildet einen wichtigen Ausgangspunkt für die Selbstreflexion (vgl. Hochuli Freund/Stotz 2021: 64f.). Sie ist nach Lob-Hüdepohl (2007: 117) «eine induktive Reflexion in Anwendung» und somit auch stets Teil der Praxis. Werte haben nur dann einen Sinn, wenn sie sich handlungsbezogen herausentwickeln, aus der Praxis ergeben und auch wieder praxisbezogen eingesetzt werden (Eisenmann 2012: 149). Mit der Selbstreflexion wird also die eigene Grundhaltung und ihre Werte stets hinterfragend begleitet und dadurch mit neuen Erfahrungen in der Praxis weiterentwickelt. Dabei findet allmählich eine Habitusbildung statt. Der Habitus wird als die Tendenz verstanden, sich in bestimmten Situationen spezifisch zu verhalten und zwar aufgrund von verinnerlichten Mustern, die aus früheren Lernerfahrungen stammen (vgl. Hochuli Freund/Stotz 2021: 127f.). Bezogen auf die Werte dient die Selbstreflexion der Sozialen Arbeit somit zu deren Verinnerlichung und folglich auch deren Umsetzung in der weiteren Praxis.

2.4 Einfluss auf Zusammenarbeit

Mit Bezug auf eine empirische Studie von Kähler (1999) halten Hochuli Freund und Stotz fest, dass Professionelle der Sozialen Arbeit im Durchschnitt 72 berufsbedingte Kontakte unterhalten, wobei es sich um intra- und interprofessionelle Beziehungen handelt. Diese Kontakte wurden dabei von der grossen Mehrzahl als unabdingbar für die Erfüllung des Auftrags genannt (vgl. ebd.: 110). Dies verdeutlicht, wie grundlegend die Gestaltung einer aufgaben- und zielbezogenen Zusammenarbeit ist und macht sie zu einer wichtigen Aufgabe für Professionelle. Durch die zunehmend komplexen Aufträge der Sozialen Arbeit ist deren Erfüllung nur in Kooperation mit anderen Sozialarbeiterinnen möglich (vgl. Wagenblaus 2018: 1810, vgl. Hochuli Freund/Stotz 2021: 111). Oft findet die Zusammenarbeit in Teams statt, wo der Kooperationsbedarf noch höher ist. Es kommen dabei unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit zustande, welche jeweils einen spezifischen Koordinationsbedarf haben. Teams oder Gruppen bieten ihren Mitgliedern Sicherheit und gründet im Wesentlichen auf Vertrauen, Akzeptanz und Zuneigung der Mitglieder untereinander. Das Team ist eine Antwort auf elementare Bedürfnisse eines

Menschen nach emotionaler Geborgenheit und Zugehörigkeit. Nach Biermann ist dies unbedingt auch bei Arbeitsteams zu berücksichtigen. Denn auch die Berufstätigkeit verlangt emotionale Bindungen, welche in der Regel in Teams von Mitarbeitenden realisiert werden (vgl. Biermann 2007: 162).

Mit Bezug auf Baum (1996) beschreibt Schmid Noerr die Art und Weise des kommunikativen Umgangs als das Wesentliche einer Ethik der Kooperation. Zusammenarbeit verlangt nach Absprache und schliesst unterschiedliche Funktionsebenen sowie die Verständigung von Team-Mitgliedern mit ein. Die Bereitschaft zur Delegation von Entscheidungskompetenzen ist dabei Voraussetzung für eine gelingende Kooperation. Damit wird das Subsidiaritätsprinzip verstanden, was in diesem Kontext so viel Eigenständigkeit wie möglich und so viel Zusammenarbeit wie nötig bedeutet. Es lebt von dem Vertrauen in andere, welches sich durch den kommunikativen Umgang untereinander bewähren muss (vgl. Schmid Noerr 2018: 168). Dies erfordert von einem Professionellen neben gewissen Kompetenzen wie Kritik- oder Konfliktfähigkeit auch Persönlichkeitsmerkmale, welche die Wertehaltungen beinhalten. Sie spielen nach Hochuli Freund und Stotz eine wichtige Rolle. Besonders von den sozialen Werten wird dabei angenommen, dass sie kooperatives Verhalten beeinflussen. Unter diesen Werten wird die kollektive Moral, die sozialen Interessen, soziale Verantwortung und die Sorge um andere verstanden (vgl. Hochuli Freund/Stotz 2021: 112f.). Immer dort, wo es um das gedeihliche Zusammenleben von Menschen geht, sind nach Peter Eisenmann Wertekonzepte und wertorientierte Zielvorstellungen nötig (vgl. Eisenmann 2012: 148). Auch nach Biermann kann ohne kulturelle Gemeinsamkeiten keine Verständigung, noch Verständnis und Kooperation zwischen Menschen geschehen. Dafür braucht es mindestens übergeordnete Wertvorstellungen, gemeinsame Begriffe für die Kommunikation und Kenntnisse über eine gemeinsame Vorstellung der Welt (vgl. Biermann 2007: 24).

Für die Zusammenarbeit heisst das, dass gemeinsame Werte eine Voraussetzung sind, um sie gelingend und erfolgreich zu gestalten. Die Wertehaltungen einer Fachkraft bilden also eine wichtige Basis für die Zusammenarbeit. Stimmen die Wertehaltungen oder zumindest die Grundwerte unter den kooperierenden Personen überein, scheinen sie einen bindenden Charakter zu haben.

2.5 Werte der Ebene der Organisation

Nach Zängl ist die Organisation «der Ort der Kooperation», an welche die Soziale Arbeit in unserer funktional differenzierten Gesellschaft fast immer gebunden ist (vgl. Zängl 2019:

63). So wird auch im bereits erwähnten Berufskodex, der organisationalen Seite der Sozialen Arbeit viel Beachtung geschenkt. Zängl listet die im Berufskodex vorhandenen Beschreibungen in Bezug auf die Organisationen der Sozialen Arbeit anschaulich auf:

| Themen/Handlungs-maxime | Beschreibungen im Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz | Fundstellen |
|--|---|-------------|
| Ethischer Diskurs | [...] zwischen den Professionellen der Sozialen Arbeit und den Organisationen des Sozialwesens, Aus- und Weiterbildungsstätten, anderen Disziplinen, Professionen und Berufsorganisationen. Die Professionellen der Sozialen Arbeit sprechen allfällige Zielkonflikte oder ethische Differenzen zwischen ihnen und der Organisation, in der sie arbeiten, an und versuchen, im Sinne des Berufskodexes Lösungen zu finden. Sie pflegen und fördern in ihrer Organisation den Dialog über die Ethik Sozialer Arbeit. | 1.4 13.2 |
| Stärkung der Berufsidentität/Selbstverständnis | [...] von Professionellen sowie ihrer Netzwerke und Organisationen | 1.5 |
| Beteiligung/Einmischung / Mandatierung | in unterschiedlichen Arbeitsfeldern, auf unterschiedlichen Organisationsebenen und in unterschiedlichen Sektoren | 6.1 |
| Kontrolle | Die Professionellen der Sozialen Arbeit verpflichten sich gegenüber ihren Arbeitgebenden zur sorgfältigen Erfüllung ihrer Aufgaben gemäß den Normen und Prinzipien des Berufskodexes und setzen sich dafür ein, dass diese von der Organisation, in der sie arbeiten, respektiert und eingehalten werden. | 13.1 |
| Qualität der Arbeitsbedingungen | Die Professionellen der Sozialen Arbeit setzen sich innerhalb ihrer Organisation für Integrität und Gesundheit schützende Arbeitsverhältnisse, für befriedigende Arbeitsbedingungen und für die stete Weiterentwicklung und Verbesserung der Qualität ihrer Organisation ein. | 13.3 |
| Interprofessionelle Kooperation | Die Professionellen der Sozialen Arbeit sind in der interprofessionellen Kooperation für wissenschaftsbasiertes methodisches Handeln besorgt, d. h., sie fordern die Einhaltung von Regeln zur Steuerung einer geordneten Abfolge von Handlungen und die Koordination und Kontrolle der Interventionen innerhalb und außerhalb der Organisationen ein. | 16.3 |
| Lernende Organisation | Alle Gremien von AvenirSocial unterstützen den konstruktiven Umgang mit Fehlern und fördern Verfahren der lernenden Organisation. | 18.3 |

Abb. 1: Organisationen im Berufskodex der Sozialen Arbeit (in: Amstutz et al. 2019: 64)

Ausserdem erwähnt Zängl, dass das Wort Organisation im Berufskodex beachtliche 15 Mal vorkommt und damit dreimal häufiger als der Begriff Kooperation (vgl. Zängl 2019: 63). Dies verdeutlicht wie bedeutend die Berücksichtigung von ethischen Prinzipien für Organisationen der Sozialen Arbeit ist.

Lob-Hüdepohl und Meinhold befassen sich in diesem Kontext mit den strukturellen Aspekten ethischen Handelns in den Organisationsformen der Sozialen Arbeit, welche zum grössten Teil auch die Themen der oben gezeigten Tabelle beinhaltet (vgl. Abb. 1). Sie listen dazu eine multiperspektivische Bewertung auf. Hierbei erscheinen die Perspektiven der fachlichen Qualität und die der Organisationsqualität für diese Arbeit von besonderer Bedeutung. Nach ihrer Auffassung sind die strukturellen Aspekte einer Organisation zu untersuchen, welche die Umsetzung der ethischen Prinzipien der Sozialen Arbeit ermöglichen oder beeinträchtigen, um die fachliche Qualität zu beeinflussen. Zu den Gesichtspunkten der Bewertung gehören dazu auch Werte und das Leitbild und geeignete Kommunikations- und Kooperationsstrukturen für deren Umsetzung. Es wird jedoch nicht darauf eingegangen, wie diese Strukturen aussehen könnten, sondern nur ein Beispiel

gegeben, wie strukturelle Bedingungen das Umsetzen von ethischen und fachlichen Prinzipien erschweren können (vgl. Lob-Hüdepohl/Meinhold 2007: 331–333).

Hinsichtlich der Bewertung der Organisationsqualität steht das Ausbalancieren der unterschiedlichen Bedürfnisse aller Organisationsmitglieder und Abteilungen im Zentrum. Als strukturelle Bedingungen gelten hierbei beispielsweise die Verteilung von Kompetenzen innerhalb der Organisation und Mitbestimmungsrechte (vgl. Lob-Hüdepohl/Meinhold 2007: 331). Unbestritten bedeutsam ist die Ausstattung mit Personal, wenn es um die Realisierung der ethischen Prinzipien in einer Organisation im Sozialwesen geht. Daneben seien aber die Führungsgrundsätze, die bereits erwähnten Mitbestimmungsrechte der Mitarbeitenden und eine von allen akzeptierte Kultur im Umgang mit Fehlern ebenso bedeutsam. Mit Bezug auf Blees (2001) erwähnen Lob-Hüdepohl und Meinhold ein Fallbeispiel, in welchem die Organisationsstruktur aufgrund von Beschwerden von Klienten untersucht wurden. Die Mitarbeiter kommen zum Schluss,

- dass es mehr Transparenz und Eindeutigkeit in den Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten braucht,
- die Beteiligung der Mitarbeitenden verbessert wird: d.h. die Mitarbeitenden Vorschläge zu Optimierungen der Arbeitsabläufe machen können und diese berücksichtigt werden sollen,
- dass regelmässige Fortbildungen stattfinden.

Die Leitung wurde ausserdem daran erinnert, dass nicht nur den Klientinnen und Klienten Wertschätzung entgegengebracht werden soll, sondern gleichermassen den Mitarbeitenden. Das Fallbeispiel zeigt auch, wie wichtig es für Organisationen ist, eine angemessene Beschwerdekultur zu etablieren, in welcher Beschwerden nicht als Angriff und Kränkung bewertet werden (vgl. ebd.: 334).

Professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit ist schliesslich immer in organisationale Rahmenbedingungen eingebettet. Aus diesem Grund müssen auch die strukturellen Organisationsformen kritisch reflektiert werden. Dies sei ein wichtiger Anknüpfungspunkt in der Qualitätsdebatte. Die sozialetische Qualität einer Organisation der Sozialen Arbeit hänge davon ab, *wie* die Erfüllung fachlicher Standards stattfindet. Ein wichtiger Teil davon ist die Realisierung professionsmoralischer Ansprüche der Mitarbeitenden, welche nicht bloss zugelassen, sondern abgestützt, gefordert und gefördert werden sollen (vgl. ebd.: 338). Folglich wäre dabei die Qualität von Organisationsstrukturen aus ethischer Perspektive daraufhin zu untersuchen, wie die Wahrnehmung professionsmoralischer Grundhaltungen gefordert und gefördert werden (vgl. ebd.: 340). Also wie Organisationsstrukturen dazu beitragen, Fachkräfte zu fördern und zu fordern, ihr Verhalten nach den Grundwerten der Sozialen Arbeit auszurichten. Weiter wird erwähnt, dass die

ethische Qualität in erheblichem Masse davon abhängt, wie die Leitung einer Organisation ihre Mitarbeitenden strukturell in die Lage versetzt, ein Bewusstsein für das Verhalten nach den Grundwerten der Sozialen Arbeit zu entwickeln und ihnen dazu Mitgestaltungsfreiheit zu geben (vgl. ebd.: 346).

Es ist auffallend, dass die Organisationsleitung, die Organisationskultur sowie die darin gepflegte Kommunikationskultur einen starken Einfluss auf die Umsetzung der Werte zu haben scheinen. Auch nach Heiner werden diese Erkenntnisse unterstützt, in dem sie sagt, dass in der Sozialen Arbeit eine eher antihierarchische Tradition besteht, was es schwierig macht, eigenständige Leitungspositionen als Teil der Steuerung herauszubilden. Sie findet in ihren Untersuchungen, dass Fachkräfte oft widersprüchlich und ambivalent reagieren, wenn es um die Stärkung der Leitung geht oder, dass der eigene Anteil an Führungslücken übersehen aber dennoch kritisch kommentiert wird (vgl. Heiner 2004: 114). In ihren verschiedenen Falluntersuchungen stellt Heiner zusammenfassend fest, dass organisationale Rahmenbedingungen oft ein Hindernis für die professionelle Arbeit darstellen, und zwar aufgrund fehlender Unterstützung in den Teams und bei der Leitung. Es fehle eine Reflexionskultur, ohne die eine Unterstützung nicht möglich ist und es herrsche eine Kultur, in der persönliche Schwierigkeiten und Kritik als kränkend wahrgenommen werden (vgl. ebd.: 117).

Aufgrund dieser Ausführungen und Befunde scheint es deutlich zu werden, dass die soziale Arbeit neue bzw. andere Formen der Führungs- und Organisationskultur braucht, um ihre Arbeit besser nach den professionellen Standards ausführen zu können und organisationale Voraussetzungen gefordert sind, in welchen die Grundwerte ohne Hindernisse gelebt werden können.

Dafür scheinen sich aus den obigen Ausführungen für eine Organisation der Sozialen Arbeit sowie deren Kultur und deren Führung, zusammenfassend folgende Ansprüche zu ergeben:

- Gemeinsame (Grund-)Werte
- Strukturelle Rahmenbedingungen für die Bewusstseinsentwicklung der gemeinsamen Grundwerte
- Gemeinsame Vorstellung der Welt
- Gemeinsames Ziel
- Mitbestimmung und -gestaltung aller Mitarbeitenden
- Bereitschaft zur Delegation von Entscheidungskompetenzen

- Transparenz
- Klarheit über Verantwortungsbereiche
- Übernahme von Verantwortung (Selbstverantwortung) aller Mitarbeitenden
- Eine Reflexionskultur
- Ein konstruktiver Umgang mit Fehlern
- Förderung einer Lernumgebung und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung

Eine Möglichkeit, sich in die Richtung zur Erfüllung dieser Ansprüche zu bewegen, könnte in neuen Organisationsstrukturen liegen, welche das Strukturelement der Selbstorganisation gemeinsam haben.

2.5.1 Trend der Selbstorganisation

In der aktuellen Organisationsentwicklung und der Suche nach einem idealen Organisationsmodell wird ein grosser Trend in Richtung Selbstorganisation beschrieben. Es gibt verschiedene Modelle für die Selbstorganisation, wie «Reinventing Organisations», «Scrum», «Holacracy» oder die «Soziokratie». Gemeinsam haben diese Modelle die Selbstorganisation als Strukturelement (vgl. Kaegi/Zängl 2019: 112f.). Vor dem Hintergrund der zuletzt genannten Ansprüche an eine Organisation der Sozialen Arbeit erscheint es sinnvoll, diese Art von Organisation eingehender zu untersuchen.

Meist wird die Selbstorganisation auf einer individuellen sowie einer sozialen Ebene beschrieben. Die individuelle Ebene meint Autonomie bzw. die Kontrolle über das eigene Leben und entspricht dem Konzept der Selbstbestimmung. Die soziale Ebene basiert mehr auf einem Verständnis der Systemtheorie. Dieses Konzept spricht einem Organisationsmitglied ein hohes Mass an Eigensteuerungspotenzial zu, welches unter hierarchischen Bedingungen nicht zur Entfaltung kommen kann. Die Menschen werden nach diesem Konzept mit Wissen und Kompetenzen wahrgenommen, welche es ihnen ermöglichen, in begrenzten und überschaubaren Subsystemen selbstbestimmt eine verhaltensregulierende Ordnung zu kreieren (vgl. ebd.: 113).

Nach Kaegi und Zängl gehören zu den zentralen Elementen der Selbstorganisation eine neue Form von Hierarchie, eine evolutionäre Sinnstiftung und Strategie, ein ganzheitlich betrachtetes Menschenbild und eine Simplifizierung der Organisationen und ihrer Konzepte (vgl. ebd.: 114f.).

Eine weitere Besonderheit in der Selbstorganisation ist die Führung. Zentral für die Aspekte

der Führung sind hierbei, wie Kooperationen möglich gemacht werden und wie Entscheidungen getroffen werden. Die Führung in selbstorganisierten Organisationen unterscheidet sich deutlich von der in traditionellen Organisationen. Durch Selbstorganisation werden Organisationen nicht führungslos. Es stehen aber partizipative Prozesse im Vordergrund, die Vertrauen und Stabilität erzeugen, was insgesamt zu kulturellen Veränderungen innerhalb der Organisation führt (vgl. Kaegi/Zängl 2019: 119).

Doch was bedeuten diese kulturellen Veränderungen für die einzelne Person?

2.5.2 Verhältnis zwischen Organisation und Individuum

Damit Kooperation gelingen kann, sind gemeinsame Werte nötig. Da die Zusammenarbeit meist innerhalb von Organisationen stattfindet, scheinen diese einen grossen Einfluss auf die Zusammenarbeit zwischen Fachkräften zu haben. Doch nicht nur die Organisation hat einen Einfluss auf die einzelnen Personen und deren Kooperation, sondern auch der einzelne Mensch scheint einen Einfluss auf die Organisation zu haben, in der er sich fast täglich bewegt. Funke-Steinbergt sieht diesbezüglich zweierlei Muster, die sich gegenseitig beeinflussen: Einerseits schaffen Organisationen Strukturen in Form von geteilten Aufgaben, Zuständigkeiten und geregelten Prozessen, welche als zu Muster gewordene Abläufe gesehen werden können. Andererseits prägen sich wiederholende menschliche Muster in Form von täglichen Verhaltensweisen aus. Diese Muster sind eng mit der eigenen Haltung und Wertvorstellung verbunden, aus welchen jede Handlung entspringt. Es prägen einerseits die Haltungen und Wertvorstellungen jeder einzelnen Person die gemeinsame Kultur einer Organisation. Auf der anderen Seite prägt die Kultur einer Organisation auch die individuellen Haltungen. Es besteht also eine Wechselwirkung zwischen der Organisation und jedem Individuum in der Organisation (vgl. Funke-Steinberg 2019: 286).

Breidenbach und Rollow gehen in ihren Ausführungen zu Selbstorganisation mit einer erweiterten Perspektive noch detaillierter auf diese Wechselwirkung ein. Sie beschreiben Organisationen nicht nur mit ihren sichtbaren Strukturen und Prozessen, sondern schreiben allen auch eine innere Dimension zu. Diese kann nicht objektiv beobachtet, sondern nur subjektiv erfahren werden. Mit der inneren Dimension ist die Organisationskultur gemeint, die sich in den Kommunikationsstilen und Verhaltensformen der Mitarbeitenden ausdrückt. Es ist das Zusammenspiel dieser zwei Dimensionen, welche die Führung und die Zusammenarbeit in einer Organisation sehr komplex macht. Viele Organisationen ignorieren die innere Dimension aber weitgehend, was ihre Mitarbeiter weniger zufrieden, innovativ und motiviert macht. Vor dem Hintergrund der engen Beziehung zwischen Innen

und Aussen müssen demnach beide Dimensionen gleichermaßen berücksichtigt werden. Daraus leiten sie ihr erstes Prinzip ab, welches besagt, dass die innere Dimension die äussere prägt, genauso wie die äussere die innere beeinflusst. Die Kultur einer Organisation prägt deren Struktur und die Arbeitsweise. Die Prozesse und Strukturen, in welche alle Mitarbeitenden eingebunden sind, beeinflussen wiederum die gelebten Werte, die Art der Kommunikation, die Atmosphäre sowie Spielräume für subjektive Erfahrungen (vgl. Breidenbach/Rollow 2019: 19f.). Diese differenzierte Wechselwirkung, wie sie Breidenbach und Rollow beschreiben, findet sich implizit auch in der von Hochuli Freund und Stotz beschriebenen Bildung eines Habitus wieder. Ein Mensch bildet sich danach seinen Habitus, in dem er sich die Strukturen seiner Umwelt aneignet. Der Habitus wird dabei als die Tendenz verstanden, sich in bestimmten Situationen spezifisch zu verhalten und zwar aufgrund von verinnerlichten Mustern, die aus früheren Lernerfahrungen stammen (vgl. Hochuli Freund/Stotz 2021: 127f.). Es zeigt zudem auf, dass neben der Selbstreflexion auch die äusseren Strukturen Einfluss auf die Habitusbildung haben.

Das erste Prinzip von Breidenbach und Rollow gilt nicht nur für Organisationen, sondern genauso für Individuen. Die äussere Dimension drückt sich im Verhalten und den Kompetenzen aus und die innere besteht aus verschiedenen Faktoren, wie beispielsweise der Weltsicht, den Bedürfnissen, den Haltungen und Werten. Neben den äusseren materiellen Strukturen und Gütern brauchen Menschen genauso die inneren, welche die Welt sinnhaft und bedeutend machen (vgl. Breidenbach/Rollow 2019: 21). Mit Bezug auf Wilk (1990) verweisen sie auf kulturanthropologische Untersuchungen, welche zeigen, dass Menschen bereit sind auf materielle Grundbedürfnisse zu verzichten, wenn sie dafür geistige Nahrung erhalten und sich eine eigene Identität aufbauen können (ebd.). Damit sich eine Mitarbeiterin also mit einer Organisation identifizieren kann und sich dementsprechend engagiert, muss die innere Dimension mit der äusseren Dimension übereinstimmen. Es müssen also die Werte der Mitarbeiterin in hohem Masse mit den gelebten Werten der Organisation übereinstimmen, damit sie motiviert ist und es bleiben kann (vgl. ebd.: 23). Mit den Erkenntnissen aus Abschnitt 2.4 kann hier zusammenfassend festgestellt werden, dass sowohl auf der Ebene der Zusammenarbeit zwischen Individuen wie auch auf der Ebene der Organisation, die Übereinstimmung der Werte ein entscheidender Faktor für deren Gelingen ist.

Das Verhältnis der beiden Dimensionen wird von Breidenbach und Rollow noch weiter konkretisiert, in dem sie sagen, dass Aussen und Innen in einem dynamischen Gleichgewicht zueinanderstehen. Dies stellt das zweite Prinzip dar. Wenn durch das Einführen von Selbstorganisation äussere Prozesse und Strukturen verringert werden,

müssen die Mitarbeitenden die Kompetenzen haben, Strukturen im Inneren aufzubauen. Darunter werden Kompetenzen wie emotionale Klarheit oder eine bessere Selbstkenntnis verstanden. Die festen Regeln und Abläufe, welche zuvor Halt und Orientierung gegeben haben, müssen durch ihr Wegfallen im Individuum selbst und in der Kommunikation mit anderen Mitarbeitenden gefunden werden. Die nötige innere Sicherheit wird dabei durch einen guten Selbstkontakt entwickelt, was heisst, sich über das körperliche, mentale und emotionale Befinden bewusst zu sein. Darüber hinaus ist es wichtig, das eigene Verhalten und das von Kolleginnen kritisch zu reflektieren und die individuellen Bedürfnisse und Interessen wahrzunehmen (vgl. Breidenbach/Rollow 2019: 23).

Durch organisatorische Veränderungen in Richtung Selbstorganisation, scheinen viele der Ansprüche an Organisationen der Sozialen Arbeit adressiert zu werden. Es wird deutlich, dass in dieser neu gedachten Art von Organisation, die Orientierung an gemeinsamen Werten zentral ist. Durch die beschriebene Wechselwirkung zeigt sich, wie wichtig die Übereinstimmung der persönlichen Werte, mit denen der Organisation ist. In der Evolution menschlicher Organisationsformen wird nach Oestereich und Schröder die Entwicklung hinsichtlich einer Werteorientierung in Organisationen ansprechend veranschaulicht. Dort basieren die zwei letzten evolutionären Entwicklungen (systemisch und holistisch) auf Ko-Kreation und auf einer sozialen Architektur nach Sinn und Werten (vgl. Oestereich/Schröder 2017: 17).

Nachfolgend wird mit der Soziokratie ein Modell der Selbstorganisation als konkretes Beispiel dieser evolutionären Entwicklung genauer untersucht werden.

3 Die Soziokratie

In sämtlichen Situationen, in denen Menschen ein gemeinsames Ziel haben und gemeinsame Entscheide treffen möchten, findet die Soziokratie Anwendung. (vgl. Strauch 2022: 17). In der Soziokratie sind grundsätzlich alle Beteiligten einer Organisation in die Struktur der Entscheidungsfindung eingebunden. Diese Struktur setzt sich aus miteinander verbundenen Kreisen zusammen. Jeder Kreis hat seine eigene Domäne und trägt mit seinem Beitrag zum Funktionieren der gesamten Organisation bei. Innerhalb eines Kreises treffen die Kreismitglieder eigenständig Grundsatzbeschlüsse für ihren Bereich und teilen die Aufgaben zur Umsetzung dieser Beschlüsse selbstorganisiert auf (vgl. ebd.: 19).

Im Folgenden wird kurz auf die Herkunft des Begriffs der Soziokratie eingegangen und ihre Geschichte kurz erläutert. Die kurze Erwähnung der Systemtheorie soll zeigen, dass die Soziokratie ganzheitlich zu verstehen ist. Im Weiteren wird auf die einzelnen Prinzipien und Werkzeuge der Soziokratie eingegangen. Damit verbunden soll zum Schluss der Fokus auf die Organisationskultur und die Werte der Soziokratie gelegt und in Verbindung mit den Grundsätzen der Sozialen Arbeit gebracht werden.

3.1 Die Entstehung der Soziokratie

3.1.1 Definition und Etymologie

Die Herkunft des Begriffs «Soziokratie» leitet sich aus dem Lateinischen, mit dem Wort «Socius» sowie aus dem Griechischen, mit dem Wort «Krateia» ab. Als Nomen bedeutet «Socius» so viel wie Gefährte, Verbündeter oder Mitglied. Als Adjektiv bedeutet es verbündet, gemeinsam oder verbunden. Das griechische Wort «Krateia» bedeutet Macht, Stärke oder Herrschaft und verweist auf die Fähigkeit etwas zu regieren. Damit kann die Wortbedeutung der Soziokratie als Macht der Verbündeten, Herrschaft aller Mitglieder oder Regierung der Gemeinschaft umschrieben werden (vgl. Rüter 2017: 16).

3.1.2 Kurzer Blick in die Geschichte

In den 1850er Jahren wurde der Begriff "Soziokratie" erstmals von Auguste Comte, einem französischen Philosophen, eingeführt. Später gelangte der Begriff durch eine Quäkerschule in den Niederlanden zur heutigen Bedeutung. Kees Boeke und Betty Cadbury, die Gründer dieser Schule, waren Quäker, Pädagogen und Friedensaktivisten.

Boeke sah die Soziokratie als eine Art des Managements an, das die Gleichwertigkeit der Individuen betont. Dabei wird diese Gleichwertigkeit nicht durch das demokratische Prinzip "Ein Mensch, eine Stimme" ausgedrückt, sondern durch eine Gruppe bzw. einen Kreis von Individuen, die diskutieren, bis eine für alle akzeptable Entscheidung gefunden ist.

Um die soziokratischen Ideale in seiner Schule in die Praxis umzusetzen, nutzte Boeke ein Kreissystem, um Entscheidungen zu treffen. Jeder Kreis ist dabei für Entscheidungen in seinem Bereich verantwortlich und wählt Vertreterinnen und Vertreter für einen "höheren" Kreis. Durch die Vertretungen in den Kreisen blieb die Effizienz der Hierarchie aufrechterhalten und sorgte gleichzeitig für Gleichwertigkeit der Mitglieder der Organisation. Diese Schule zeichnete sich besonders dadurch aus, dass Lehrerinnen und Schüler aktiv an Entscheidungsfindungen über Organisation und Management beteiligt waren (vgl. Rau/Koch-Gonzales 2018: 10).

Ein ehemaliger Schüler dieser Schule, Gerard Endenburg, entwickelte die Prinzipien von Boeke weiter und wandte sie in seiner eigenen Firma, Endenburg Elektrotechnik, an. Als studierter Elektrotechniker war Endenburg besonders inspiriert von der Kybernetik. Er formulierte die heute bekannten vier Grundprinzipien bzw. Basisprinzipien der Soziokratie. Hieraus entstand schliesslich eine formale Organisationsmethode, die er "Soziokratische Kreisorganisationsmethode" (SKM) nannte. Endenburg sah die Soziokratie als eine Methode, die Menschen dazu einlädt, sich als verantwortliche Individuen in ihren Organisationen zu zeigen (vgl. ebd.).⁴

Ausgehend des im Jahr 1976 gegründeten Soziokratie-Zentrum von Gerard Endenburg in den Niederlanden, kam die Soziokratie in den 1980er Jahren auch in die USA, Kanada und nach Südamerika (vgl. Strauch 2022: 3). Zu einer weiteren Verbreitung der Soziokratie trugen vor allem John Buck und Sharon Villines in den Vereinigten Staaten bei, indem sie 2007 ein Buch darüber veröffentlichten. Spätestens ab 2016 entstanden an verschiedenen Orten der Welt, wie den USA und Deutschland, Organisationen, welche auf den Grundlagen von Gerard Endenburg aufbauten. Seit den Anfängen der Soziokratie sind mittlerweile verschiedene Anwendungsvariationen aufgetaucht, darunter Holokratie und Soziokratie 3.0 (vgl. ebd., vgl. Rau/Koch-Gonzales 2018: 10).

⁴ Dieser Text wurde teilweise mit Hilfe von ChatGPT 3.5 umschrieben.

3.1.3 Systemtheorie

Das soziokratische Organisationsmodell nach Endenburg basiert wie die soziale Ebene der Selbstorganisation auf einem Verständnis der Systemtheorie. Barbara Strauch erwähnt in diesem Zusammenhang den Wirtschaftswissenschaftler Kenneth Boulding (1910-1993), welcher die ethischen Auswirkungen grosser Organisationen und menschliches ökonomisches Verhalten als Teil des umfangreicheren vernetzten Sozialsystems untersuchte. Wie Comte und Boeke schon betont hatten, kam auch Boulding zum Schluss, dass man das allgemeine System verstehen müsse, um das Verhalten darin verstehen zu können. Wenn das Verhalten verändert werden soll, muss das System verändert werden. Die Systemtheorie versteht das menschliche Verhalten als Teil eines offenen Systems. Es war das erste theoretische Modell, welches dieses Verhalten als von der Umwelt beeinflusst verstand, in welcher es existiert (vgl. Strauch 2022: 8). Die Systemtheorie scheint also ein wichtiges Werkzeug für die Entwicklung von Organisationen, die ganzheitlich ausgerichtet sein wollen.

3.2 Die vier Grundprinzipien der Soziokratie

3.2.1 Das erste Prinzip: der Konsent

Boeke wendete in seinen Schulen der damaligen Beschlussfassungen den Konsens an. Das langjährige Zusammensein und Lernen, die gleiche Denkweise und die gemeinsamen Werte machten dies möglich. In einem Unternehmen von heute mit unterschiedlichen Gruppen von Mitarbeitern und wo auf viele Entscheidungsfragen schnell reagiert werden muss, würde der Konsens in diesem Sinne jedoch nicht funktionieren (vgl. ebd.).

Endenburg sah dieses Problem und suchte nach einem Mechanismus, um es zu entschärfen. Er ging der Frage nach wie wir das Zusammenleben in Organisationen verbessern können (vgl. Rüter 2017: 42). Keine der herkömmlichen Entscheidungsfindungen wie beispielsweise die Mehrheitswahl konnte die Interessen jeder Person gleichwertig beschützen und waren für Endenburg deshalb unbefriedigend. Schliesslich fand er wie vom Blitz getroffen die Lösung im sogenannten Konsent (vgl. Strauch 2022: 8).

In den technischen Wissenschaften arbeiten alle Elemente eines Betriebssystems im Konsent. Konsent bedeutet die Abwesenheit von entscheidenden oder schwerwiegenden Einwänden. Wenn kein schwerwiegender Einwand besteht, läuft das System. Wenn jedoch ein Element des Systems nicht funktioniert, bricht das ganze System zusammen. Endenburg wendete dieses Prinzip auf die Beschlussfassung in Organisationen an und

kam so zum ersten Prinzip der Soziokratie: der Konsent regiert die Beschlussfassung (vgl. Strauch 2022: 9).

Das Wort Konsent kommt aus dem Englischen und bedeutet so viel wie «kein Widerstand». In der Technik benutzt man diesen Begriff für das Funktionieren einer Maschine. Eine Maschine läuft oder funktioniert, aufgrund des Konsent all ihrer Teile. Im Sinne des Organisationsmodell der Soziokratie bedeutet Konsent also so viel wie «Kein Widerstand im Team, alle Mitglieder machen mit» (vgl. Strauch 2022: 36).

Im Hinblick auf die Fragestellung dieser Arbeit erscheint der Vergleich mit Boekes Grundkonzept interessant. Dieses Prinzip basierte darauf, dass Probleme erst dann friedlich gelöst werden können, wenn wir einander zuerst lieben und respektieren. Es appelliert geradezu an eine tiefgreifende Werthaltung der Individuen, aber ob dies für gängige Organisationen der heutigen Zeit eine realistische Voraussetzung ist, scheint fraglich. Enderburg gelang es mit dem Konsent, dies in einem neuen Kontext umzusetzen. Das Konsent-Prinzip erlaubt es den handelnden Personen, Entscheidungen miteinander zu treffen, und ganz nach Boekes Absicht, Probleme friedlich zu lösen. Der Unterschied beim Prinzip des Konsent ist jedoch, dass dies möglich ist, ohne die Grundvoraussetzung von Liebe und Vertrauen *zwingend* erfüllen zu müssen (vgl. ebd.: 9).

3.2.1.1 Ablauf zur Konsentformung

Es gibt in einer Kreissitzung gewöhnlich drei Phasen für die Formung eines Konsent.

1. Die Bildformungsrunde ist die Phase, in der Informationen ausgetauscht werden, damit sich jedes Kreismitglied ein Bild von der Situation, dem Problem oder dem bereits vorbereiteten Vorschlag machen kann. Die Moderation fragt in dieser Runde dazu alle Kreismitglieder der Reihe nach ab, ob noch Informationen gebraucht werden, damit eine Meinung gebildet werden kann. Jede Person, die etwas weiss, kann antworten.
2. Die Phase der Meinungsbildung hat zwei Runden. In der ersten Runde wird jede Person der Reihe nach gefragt, was sie über das Thema oder den hervorgebrachten Vorschlag denkt. Nach der ersten Meinungsrunde, in der jede Person ihre gefühlsmässige Meinung äussern konnte, geht es in die zweite Meinungsrunde. In dieser zweiten Runde sollen die Kreismitglieder bekanntgeben, wie sich ihre Meinung durch das Zuhören der Anderen geändert hat oder, ob sie durch das Gehörte etwas dazugelernt haben. Die Ergebnisse werden von der Moderation für die gemeinsam entwickelte Lösung festgehalten.

3. Durch die Meinungsstunden ist der Lösungsvorschlag schon ziemlich ausgereift und die Moderation formuliert daraus einen Vorschlag zum Konsent. Kommt es zu keinem Einwand eines Kreismitgliedes, gilt der Beschluss als gefasst. Gibt es Einwände, werden die Argumente angehört und weitere Meinungsstunden dazu gemacht. Gewöhnlich tragen Einwände sehr zu einer Verbesserung der Lösung bei, sodass ein neuer Vorschlag konsentiert werden kann (vgl. Strauch 2022: 37f.).

Damit die Abläufe in einer soziokratischen Sitzung, wie der Konsentformung eingehalten werden, wird für jeden Kreis eine Moderation gewählt. Sie schaut, dass wirklich alle zu Wort kommen, und unterstützt den Kreis, indem sie die Sitzungsgestaltung sowie die Konsentbeschlussfassungen anleitet. Die anderen Kreismitglieder helfen aber mit und sind für das Funktionieren der Gesprächsleitung mitverantwortlich. Die Aufgabe den Kreis zu moderieren, wurde von allen Kreismitgliedern gemeinsam an ein Kreismitglied delegiert. Also sind auch alle dafür verantwortlich, dieses Mitglied in dieser Aufgabe so gut es geht zu unterstützen (vgl. ebd.: 38).

Angewendet wird der Konsent in der Soziokratie für:

- Grundsatzentscheidungen,
- die Offene Wahl (vgl. 3.2.4) und
- Entscheidungen über die Agenda sowie das Protokoll (vgl. Rau/Koch-Gonzales 2018: 96).

3.2.1.2 Toleranzbereich

Wichtig beim Konsent-Prinzip ist das Verständnis, dass wenn ein Teil des Systems keinen Konsent gibt, das gemeinsame Ziel nicht erreicht werden kann. Ein Kreismitglied muss nicht zu hundert Prozent mit dem Vorschlag einverstanden sein, aber es sieht mit dem Beschlussvorschlag das gemeinsame Ziel nicht als gefährdet (liegt innerhalb des Toleranzbereiches) und hat deshalb keinen schwerwiegenden Einwand bzw. gibt den Konsent. Es geht prinzipiell nicht um die beste oder die perfekte Lösung, sondern um eine machbare Lösung, welche es dem Kreis ermöglicht, weiterzuarbeiten und die im Hinblick auf das gemeinsame Ziel im Toleranzbereich aller Kreismitglieder liegt (vgl. Rüter 2017: 44).

In der Soziokratie ist das Verständnis des Unterschiedes zwischen persönlicher Präferenz und dem Toleranzbereich von entscheidender Bedeutung. Die persönliche Präferenz ist das bevorzugte Ergebnis einer Person. Im Toleranzbereich liegt alles, womit eine Person sich arrangieren kann, was auch die persönliche Präferenz miteinschließt. Ein Einwand

hingegen bewegt sich ausserhalb des Toleranzbereiches und beeinträchtigt die Realisierung des gemeinsamen Zieles (vgl. Rau/Koch-Gonzales 2018: 97).

Beim Konsent handelt es sich nicht um eine verwässerte Version des Konsenses. Durch das Anstreben einer Gruppe auf eine Einigung im Konsent, verlagert sich die Energie weg von einer Überzeugungskultur einzelner Individuen hin zum Tun, zur eigentlichen Aufgabe und fördert dadurch die Effektivität. Zudem wird durch den Bezug auf die Toleranzbereiche, der Lebenswirklichkeit Rechnung getragen, in der jedes Mitglied unterschiedliche Erfahrungen und Perspektiven haben und auch behalten kann (vgl. Rau/Koch-Gonzales 2018: 102).

3.2.1.3 Gleichwertigkeit und Verteilung von Macht

Der Grundsatz des Konsents soll erreichen, dass niemand übergangen oder ignoriert werden kann. In der Soziokratie wird Übergehen als eine Form von Gewalt angesehen. Durch die Beschlussfassung mittels Konsent ist ein korrigierendes Eingreifen bei Übergehen möglich. Das Prinzip stellt sicher, dass alle Personen, welche an einer Kreisversammlung teilnehmen, ungeachtet ihrer Funktion in der Organisation über dieselben Rechte bei der Beschlussfassung verfügen. Es entsteht durch das Regieren des Konsent in der Beschlussfassung eine Verbindung zwischen den gemeinsamen Interessen und den Interessen einzelner Kreismitglieder sowie eine Verbindung zwischen den formellen (z.B. rationalen) und den informellen (z.B. emotionalen) Seiten eines Entscheidungsprozesses (vgl. Strauch 2022: 36).

Nach Endenburg bedeutet Gleichwertigkeit in der Beschlussfassung letztendlich, dass bei der Entscheidungsfindung eine Situation entsteht, in der jeder über die Macht verfügt, die Übermacht eines anderen zu korrigieren (Endenburg, 2010-2015, zit. nach ebd.).

Zusammengefasst bewirkt der Konsent **ein Gleichgewicht zwischen Gruppen und Einzelpersonen**. Einzelpersonen haben durch dieses Grundprinzip der Soziokratie nicht mehr so viel Macht wie bei Entscheidungen, die Einstimmigkeit erfordern. Mit dem Konsent hat aber gleichzeitig die Mehrheit keine Macht über eine Minderheit. Der Konsent unterstützt also die **Verteilung von Macht**. Durch den Fokus auf die Überschneidung der Toleranzbereiche der Mitglieder, ermöglicht der Konsent zudem ein stetiges Vorankommen, in dem es einfacher wird, in Gruppen **eine gemeinsame Basis** zu finden und steigert somit auch die **Effektivität**. Nach einer getroffenen Entscheidung kann direkt in die Umsetzung gegangen werden und die Mitglieder können überprüfen, ob die beschlossenen Veränderungen zu Verbesserungen führen. Das bringt die Gruppe mit jeder Entscheidung zum Lernen (anstelle von nicht getroffenen Entscheiden). Neben dieser

erhöhten **Möglichkeit des Lernens** gibt jeder gemachte Beschluss auch die Möglichkeit zur Anpassung an äussere und innere Veränderungen. In der Soziokratie gilt das Motto «good enough for now» (gut genug für den Moment) und ermutigt damit Gruppen zu innovativen Ansätzen. Wie bereits ausgeführt, stellt der Konsent zudem sicher, dass niemand ignoriert werden kann. In dem alle Personen Einwände einbringen können und diese angehört und besprochen werden, sichert das Konsent-Prinzip die **Gleichwertigkeit**. In diesem Bezug lautet das Motto «safe enough to try» (sicher genug, um es zu versuchen) und meint damit, dass nur dann weitergemacht wird, wenn es im Hinblick auf das gemeinsame Ziel für alle sicher erscheint (vgl. Rau/Koch-Gonzales 2018: 99).

3.2.1.4 Voraussetzungen für Konsent

Barbara Strauch (2022) sowie Rau und Koch-Gonzalez (2018) nennen verschiedene Voraussetzungen, welche beachtet werden müssen, um mit dem Konsent gemeinsam Entscheidungen zu treffen:

1. Die Mitglieder eines Kreises können vom Kreis selbst gewählt werden. Es muss klar sein, wer die Befugnis hat, seinen Konsent zu geben. Eine klar definierte Mitgliedschaft ist unabdingbar, um Entscheidungen im Konsent treffen zu können (vgl. ebd.: 106).
2. Es ist wichtig zu messen, ob alle Rollen und Funktionen richtig besetzt sind. Es kann verschiedene Gründe geben, wieso eine Person nicht am richtigen Platz ist. Aus welchem Grund auch immer das der Fall sein sollte, diese Person ist in so einem Fall in ihrer Rolle nicht funktionsfähig und damit ist das gemeinsame Ziel gefährdet. Deshalb ist das einzelne Mitglied einer Organisation in der Soziokratie so wichtig. Der Einwand zeigt, dass ein Problem besteht und der Konsent ist nicht gegeben, weil diese Person in ihrer Situation unfähig ist, mitzuwirken. Folglich wird die Person eingeladen ihre Situation zu thematisieren und das Team hat die Chance, Lösungen und Anpassungen zu finden. Aufgrund der permanenten Mitentscheidung kann das Team dynamisch reagieren und nachsteuern. Es muss für eine Veränderung nicht auf ein Burn-Out oder eine Kündigung gewartet werden (vgl. Strauch 2022: 40).
3. Es ist wichtig, dass eine Atmosphäre herrscht, in welcher jedes Kreismitglied sich sicher fühlt, einen Einwand zu melden bzw. den Konsent nicht zu geben. Obwohl beispielsweise der Vorgesetzte selbst die Konsentmoderation eingeführt hat, kann es vorkommen, dass ein Teammitglied «Ja» sagt, ohne dies zu meinen. Selbst wenn ausdrücklich und ehrlich zum Einwand eingeladen wird, sind die meisten in der Schule damit aufgewachsen, dem Vorgesetzten nicht zu widersprechen.

Aufgrund dieser vorhandenen Konditionierung wird es einigen Menschen weiterhin oft schwerfallen, ihre Meinung offen zu teilen. Es braucht Zeit, die Augenhöhe einzuführen, damit Erfahrungen von Gleichwertigkeit gemacht werden können. Es kann hilfreich sein für solche Situationen, eine externe Moderation zu haben, die auch unbequeme Dinge anspricht. Dem Chef wird somit ermöglicht zu lernen, wie er seine Dominanz reduzieren kann, um Gleichwertigkeit zu ermöglichen und den vorsichtigen Teammitgliedern, ermöglicht es zu lernen, mutiger zu werden (vgl. Strauch 2022: 40). Auf diesen Punkt wird im nächsten Abschnitt näher eingegangen.

4. Es sollte sichergestellt werden, dass alle das gemeinsame Ziel teilen und entsprechend in dieselbe Richtung gehen wollen. Für Entscheidungen im Konsent ist ein klar definiertes gemeinsames Ziel Voraussetzung. Einwände beziehen sich jeweils auf das gemeinsame Ziel. Das Ziel ist eine wichtige Basis, damit Soziokratie gelingen kann. Ansonsten sind Konflikte vorprogrammiert (vgl. ebd.: 41, vgl. Rau/Koch-Gonzales 2018: 106).
5. Eine Gruppe sollte aus Erfahrung nicht grösser als fünf bis maximal sieben Personen sein. Bei Entscheidungen mittels Konsent entsteht Kreativität und Inspiration durch die verschiedenen Rederunden. Bei einer zu hohen Anzahl von Personen im Kreis kommt es zu vielen Wiederholungen und es muss lange gewartet werden, bis man selbst wieder zu Wort kommt. Dies kann anstrengend werden und entzieht dem Kreis potenzielle Kreativität und Inspiration (vgl. Strauch 2022: 41).
6. Die Gruppe hat die Fähigkeit und Bereitschaft, sich lange genug miteinander auszutauschen, um Einwände zu integrieren. Werden zu oft Abkürzungen gewählt, dann schafft es vielleicht ein Ungleichgewicht mit Blick auf die Gleichwertigkeit, was zu Frustrationen führen kann. Sind alle Kreismitglieder gut trainiert und wissen, wie mit Einwänden umgegangen wird, dann ist es möglich, Einwände so lange zu behandeln, bis sie integriert werden können. Einwände können dann eine angenehme und verbindende Erfahrung sein, die das Team stärkt (Rau/Koch-Gonzales 2018: 105).

3.2.1.5 Einwände und der Einfluss auf die Organisationskultur

Sind die erläuterten Voraussetzungen für Konsent-Entscheidungen gegeben, haben sie einen entscheidenden Einfluss auf die Organisationskultur. Besonders das Verständnis und die Haltung bezüglich Einwände sind bedeutsam (vgl. 3.2.1.4, Punkt 2. und 6.). Rau und Koch-Gonzalez gehen tiefer auf das Thema Einwände ein. Um dieses Thema in der Soziokratie zu verstehen, ist es essenziell, das Konzept der gemeinsamen Zielsetzung zu verstehen. Ein Ziel beschreibt, was ein Kreis oder eine Organisation erreichen möchte.

Einwände richten sich deshalb in der Soziokratie immer auf das gemeinsame Ziel aus und werden diesbezüglich begründet. Ein Einwand drückt also eine Besorgnis aus, dass durch den Vorschlag, das Ziel des Kreises nicht erreicht werden kann. Es ist deshalb wichtig Einwände willkommen zu heissen. Durch das Feedback eines Einwandes gewinnt der Kreis wertvolle Informationen, um sich angepasst auszurichten. Ein wertschätzender Umgang mit einem Einwand hat dabei einen wichtigen Effekt, in dem er zu einer Organisationskultur beiträgt, in der Mitarbeitende ermutigt werden, ihre Meinungen, Bedenken und Überlegungen offen auszusprechen, und zwar im Vertrauen darauf, dass sie ernst genommen werden. Ausserdem helfen Einwände dem Team, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren, anstatt sich in Präferenzen einzelner Mitglieder zu verlieren (vgl. Rau/Koch-Gonzales 2018: 99–101).

Wenn bei einem Vorschlag zum Konsent Bedenken aufkommen, lässt sich ein Aspekt der Selbstverantwortung in der Soziokratie gut veranschaulichen: Bei einem Vorschlag zum Konsent äussern sich die Mitglieder entweder mit einem Einwand oder sie geben den Konsent. Die verschiedenen Ansichten mit ihren Nuancen und Abstufungen wurden zuvor in den Meinungsrounds gehört. Sich mit Bedenken zum Vorschlag zu äussern aber keinen Einwand zu geben, würde dem Team die Entscheidung aufbürden, ob die Bedenken der Mitglieder so wichtig sind, dass nur entschieden werden kann, wenn sie berücksichtigt werden oder nicht. Hat eine Person zum Zeitpunkt des Vorschlags zum Konsent also immer noch Bedenken, soll diese Person die Verantwortung selbst tragen und entscheiden, ob ihre Bedenken im Vorschlag integriert werden sollen (Einwand) oder ob sie dies für nicht nötig hält (Konsent) (vgl. ebd.: 102).

Enthaltungen, wie sie bei gängigen Organisationen, welche nach dem Konsens-Prinzip Entscheidungen treffen, gibt es nicht in der Soziokratie. Dazu ist es hilfreich, die möglichen Gründe für eine Enthaltung genauer anzuschauen:

- Ein Mitglied könnte sich scheuen, seine Bedenken offen zu äussern (siehe auch 3.2.1.4, Punkt 2.). In diesem Fall könnte die Gruppe es dazu einladen, seinen Einwand transparent zu machen. Das gibt der Gruppe wichtige, ansonsten verdeckte Informationen und es gibt dem Mitglied die Möglichkeit seine Scheu zu überwinden. Die hervorgebrachte Transparenz bringt die Gruppe näher zusammen. Es schafft auch mehr Verständnis auf der emotionalen Ebene.
- Vielleicht sind zu wenig Informationen bekannt, was beim Mitglied dazu führt, sich enthalten zu wollen. In dem Fall sollte die fehlende Information zugänglich gemacht werden. Fragen nach Informationen sind in der Soziokratie immer erlaubt. Es ist auch in diesem Fall deutlich, wie wichtig das Übernehmen von Verantwortung von jedem Mitglied in der Soziokratie ist. Es ist essenziell, dass die Menschen in den

dezentralen Kreisstrukturen Verantwortung für den eigenen Entscheidungsbereich übernehmen und diese nicht per Enthaltung abgeben.

- Das Mitglied könnte sich enthalten wollen, weil ihm die Entscheidung egal ist. Dies ist in der Soziokratie kein Problem. Das Mitglied hat in diesem Fall offenbar keinen Einwand und kann damit den Konsent geben. Wichtig ist zu verstehen, dass es für das Mitglied bedeutet, die Verantwortung für die Entscheidung mitzutragen, auch wenn es ihm egal scheint.
- Vielleicht möchte sich das Mitglied enthalten, weil es auf die Kompetenzen der anderen vertraut, aber selbst den Vorschlag zum Konsent nicht im nötigen Detail versteht. Auch dies ist kein Problem in der Soziokratie und bedeutet ebenfalls, dass kein Widerstand da ist und Konsent gegeben werden kann (vgl. Rau/Koch-Gonzales 2018: 102f.).

Werden Bedenken angesprochen, aber nicht als Einwand eingebracht oder wird mit Enthaltungen gearbeitet, bleiben sowohl rationale wie auch emotionale wichtige Informationen, verborgen. Dies kann früher oder später zu einer toxischen Atmosphäre im Kreis führen und ist nicht förderlich für eine gelingende Kooperation. Es wird durch diese Ausführungen deutlich, dass in der Soziokratie das Übernehmen von Verantwortung eine grosse Bedeutung hat. Jedes Mitglied ist für die Tätigkeit des Kreises zu hundert Prozent verantwortlich. Dazu ist Transparenz nötig und die Förderung einer Kultur, in der jedes Mitglied Einwände entspannt äussern kann. Kann jedes Mitglied darauf vertrauen, von den anderen Kreismitgliedern gehört zu werden und dass sein Einwand berücksichtigt wird, und wird der Unterschied von persönlicher Präferenz und dem eigenen Toleranzbereich verstanden, sind die Bedingungen gut für eine solche Kultur (vgl. ebd.: 103).

3.2.2 Das zweite Prinzip: Die Kreise

Die Gruppen oder Teams, welche in der Soziokratie zusammenarbeiten, werden Kreise genannt und sind das Herzstück jeder Organisation. Die soziokratischen Kreise haben einen grossen Entscheidungsbereich und sind immer mit einem anderen Kreis verbunden. Die Kreismitglieder setzen nicht einfach ihre Arbeit um, sondern treffen zusätzlich auch Grundsatzentscheide. Die Mitglieder werden als Expertinnen ihrer Arbeit angesehen und sollen selbst entscheiden können, wie ihre Arbeit umgesetzt werden soll. Deshalb ist auf der organisationalen Ebene die Entscheidungsbefugnis mit der zugehörigen Arbeit verbunden: Jeder Kreis trifft die Entscheidungen in dem Bereich, wo er für die ausführende Arbeit zuständig ist. Kreise können sich bei komplexeren Aufgaben teilen und sogenannte Sub- bzw. Unterkreise bilden (vgl. ebd.: 17f.).

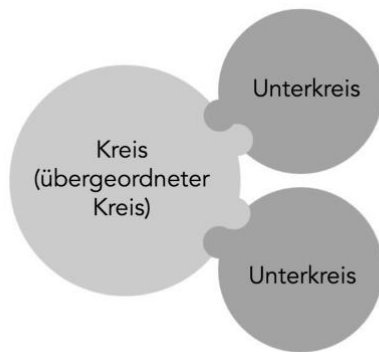


Abb. 2: Ein Kreis mit zwei Unterkreisen (in: Rau/Koch-Gonzales 2018: 18)

Der Entscheidungsbereich gibt den Rahmen vor, in welchem der Kreis autonom Entscheidungen trifft. Entscheidungen, welche in einem Subkreis getroffen werden, brauchen also keine Genehmigung von einem anderen Kreis (vgl. Strauch 2022: 44). Ein übergeordneter Kreis trifft nur dann Entscheidungen über einen unteren Kreis, wenn dieser nicht in der Lage ist, selbst zu entscheiden (Subsidiarität) (vgl. ebd.: 28). Dies führt zu einer Dezentralisierung der Macht auf einer strukturellen Ebene, wo jeder Kreis seine eigene Handlungsmacht besitzt (vgl. Rau/Koch-Gonzales 2018: 18).

Die Soziokratie ist also ein System mit verteilter Macht, was sie widerstandsfähig, schnell und agil macht. Aufgrund der Verbundenheit der Kreise, ist es auch ein Unterstützungssystem, in dem ein verwandter Kreis einem in Schwierigkeiten geratenen Kreis helfen kann.

Dadurch dass die Ausführenden der Arbeit auch die Entscheidungsträger sind, besitzen sie die Autorität und die Macht zu handeln, ohne auf eine Zustimmung von jemandem warten zu müssen. Weil die Verantwortung vollständig übernommen wird, führt dies bei Mitarbeitenden zu einem hohen Mass an Engagement und intrinsischer Motivation.

Das soziokratische Kreissystem ist autonom, was die Bedürfnisse des eigenen Kreises angeht. Sie haben zwar volle Macht über ihren eigenen Bereich, aber sind auch gleichzeitig Teil eines ganzen Systems, welches auf die Bedürfnisse der anderen Kreise reagieren muss. Somit sind die Kreise mit Blick auf das gesamte System halbautonom (vgl. ebd.: 19f.).

3.2.2.1 Gemeinsames Ziel

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit muss ein Team explizit und offen Ideen und Ressourcen miteinander teilen, um das Ziel erreichen zu können. Jeder Kreis braucht ein Ziel. Dieses Ziel ist der eigentliche Zweck des Kreises. Die Ziele sollten möglichst klar und präzise formuliert sein. Dies motiviert die Mitglieder zu fokussiertem Arbeiten. Die Ziele eines Kreises beschreiben, was die Mitglieder tun müssen, um der Erfüllung der Mission des Kreises bzw. der Vision der Organisation näher zu kommen.

Die Vision beschreibt die grösstmögliche Ausrichtung der gesamten Organisation mit der gewünschten Idealvorstellung der Welt. Die Mission beschreibt den praktischen Beitrag zur Vision. Die Ziele wiederum beschreiben, was die konkreten Tätigkeiten sind, um möglichst die Mission erfüllen zu können (vgl. Rau/Koch-Gonzales 2018: 20–22).

3.2.2.2 Domäne

Der Verantwortungsbereich eines Kreises für Grundsatzentscheidungen und Tätigkeiten im Bereich der Ausführung wird in der Soziokratie als Domäne definiert. Der Kreis erhält einerseits ein Mandat auf ein Ziel hinzuarbeiten, um die Mission zu erfüllen und andererseits erhält er die nötigen Berechtigungen, die zu diesem Ziel führen. Auf diese Weise wird den Kreisen Macht gegeben. Diese wird gezielt auf die möglichst spezifischste Kreisebene verteilt. Die gegebenen Befugnisse müssen es den Kreisen ermöglichen, frei handeln zu können. Die Domäne und die Ziele eines Kreises laufen immer untrennbar parallel miteinander (vgl. ebd.: 25).

Im Konsent beschliesst jeder Kreis seine Mission, die er aus der Vision der Organisation abgeleitet hat, und stimmt diese mit dem nächsthöheren Kreis ab. Innerhalb dieser wechselseitigen Abstimmung des Mandates, ist der Kreis selbstorganisiert. Neben den kreisspezifischen Rollen des Kerngeschäftes einer Gruppe, gibt es in der Soziokratie vier allgemeine Rollen für jeden Kreis: die Gesprächsleitung (Moderation), den Sekretär (Logbuchführer), die Delegierte und die Kreisleitung (vgl. Strauch 2022: 44f.).

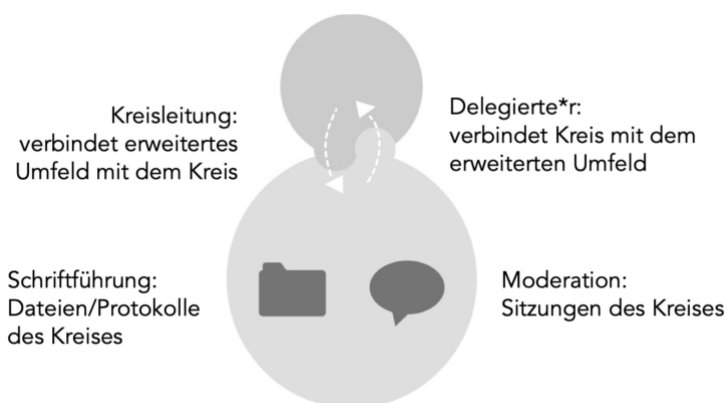


Abb. 3: Rollen im Kreis für eine bestimmte Aufgabe (in: Rau/Koch-Gonzales 2018: 40)

3.2.2.3 Dynamische Steuerung

In der Soziokratie besteht der Kreisprozess in einer dynamischen Steuerung. Innerhalb seiner Domäne steuert jeder Kreis seine Prozesse selbst in einem Kreislauf von «Leiten-Ausführen-Messen». Leiten bezieht sich auf die Planung, welche gemeinsam beschlossen wird. Die in der Ausführung beobachteten Abweichungen und Probleme, werden als Messung zurückgemeldet und sorgen dafür, dass beim erneuten Leiten entweder die

Ausführungen korrigiert oder der Plan entsprechend angepasst wird. Bei jeder Kreisversammlung besteht für jedes Mitglied die Möglichkeit den Plan aufgrund der beobachteten Abweichungen zu verändern. Es bietet einerseits die Möglichkeit, der Leitung Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten und andererseits gibt es jedem Kreismitglied ein Mitbestimmungsrecht in der Steuerung des eigenen Bereiches (vgl. Strauch 2022: 45f.).

3.2.2.4 Voraussetzungen für das Kreisprinzip

1. Die Zusammenarbeit mit den Kreisen auf der nächsthöheren Ebene muss funktionieren, damit keine Störungen auftreten. Die Selbstorganisation der Kreise funktioniert nur dann, wenn sie sich untereinander auch abstimmen. Dazu ist eine kommunikative, gesprächsfähige Führungsebene nötig.
2. Die Entscheidungsbereiche müssen geklärt sein und es braucht definierte Prozesse zur Entscheidungsfindung.
3. Die Arbeit soll im Kreis verteilt werden. Die Kreismitglieder müssen sich für die Erfüllung der gemeinsam definierten Ziele zuständig fühlen. Jedes Mitglied kann mitbestimmen, wodurch gemeinsame Verantwortung entsteht (vgl. ebd.: 48f.).

3.2.3 Das dritte Prinzip: die doppelte Kopplung

Alle Kreise sind in der Soziokratie miteinander verbunden und es wird so viel Macht wie möglich auf spezifische Kreise verteilt. Jeder Kreis ist zwar selbstorganisiert in seiner Domäne, aber die Verknüpfung mittels doppelter Kopplung stellt sicher, dass die Kreise miteinander im Austausch bleiben und dass es zu keiner Verinselung eines Kreises kommt. Die doppelte Kopplung meint die Verbindung zwischen einem Kreis und dem nächsthöheren Kreis. Dabei sind zwei Kreismitglieder vollwertige Mitglieder in beiden Kreisen (vgl. Rau/Koch-Gonzales 2018: 52). Durch diese Verknüpfungen entsteht eine kreisförmige Hierarchie in der Organisation. Anders als in linearen Organisationen, ist die Verbindung aber nicht nur von oben nach unten, sondern auch von unten nach oben, also beides gleichzeitig. Die Kreisleitung vom nächsthöheren Kreis ist Mitglied im unteren Kreis und der Subkreis wählt eine Delegierte in den nächsthöheren Kreis. Dies ermöglicht einen Informationsfluss in einer Endlosschleife von einem Kreis zum nächsten und das in beide Richtungen.

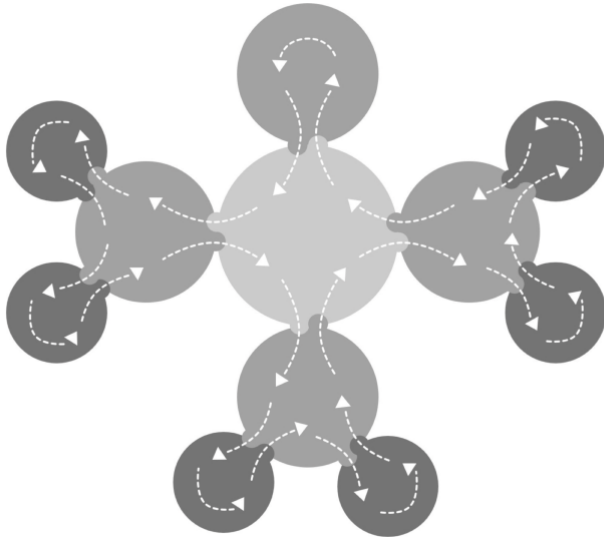


Abb. 4: Kreisförmige Hierarchie und Informationsfluss in alle Richtungen (in: Rau/Koch-Gonzales 2018: 54)

So wird sichergestellt, dass in einem höheren Kreis keine Entscheidung getroffen werden kann, welche den Interessen und der Zielerreichung des unteren Kreises widersprechen. Denn die Delegierte gibt ihren Konsent nur, wenn der Vorschlag auch für den unteren Kreis stimmig ist (vgl. Rau/Koch-Gonzales 2018: 53, vgl. Strauch 2022: 49).

Neben den beschriebenen strukturellen Einflüssen auf eine Organisation, wirkt sich die doppelte Kopplung auch auf die Kooperation und die Haltung der einzelnen Mitglieder aus; besonders auf die Kreisleitung und die delegierte Person. Rau und Koch-Gonzalez sprechen hier von einem psychologischen Effekt: Da sowohl die Leitung als auch die delegierte Person wissen, dass die andere Person anwesend ist, wird sich ihr Bewusstsein verändern. Sie werden sich innerlich mehr überprüfen:

- Wie kann ich so berichten, dass alle Ansichten aus dem Kreis vertreten sind?
- Stimmt das, was ich sage, und spiegelt das ein vollständiges Bild wider?

Allein die Anwesenheit der anderen Person macht einen Unterschied, wie die Person spricht und wie sie sich selbst einschätzt. Die Menschen sind sich wahrscheinlich ihrer eigenen Perspektive stärker bewusst und erkennen Ungewissheiten an. Haben die Personen ein Bewusstsein dafür, dass sie nicht über die einzige und absolute Wahrheit verfügen, sind sie viel offener dafür, anderen zuzuhören und andere Sichtweisen zu berücksichtigen. Perspektivenübernahme ist ein wichtiger Lernprozess in diesem Setting (Rau/Koch-Gonzales 2018: 55).

Darüber hinaus entsteht durch die Mitgliedschaft zweier Personen im übergeordneten Kreis, mehr Verständnis anstatt eines Gefühls von Abgrenzung oder Trennung im Sinne eines «anderen» Kreises. Somit wird durch die doppelte Verknüpfung das gegenseitige Verständnis der Kreise und ein kreisübergreifendes Gemeinschaftsgefühl gefördert (vgl. ebd.).

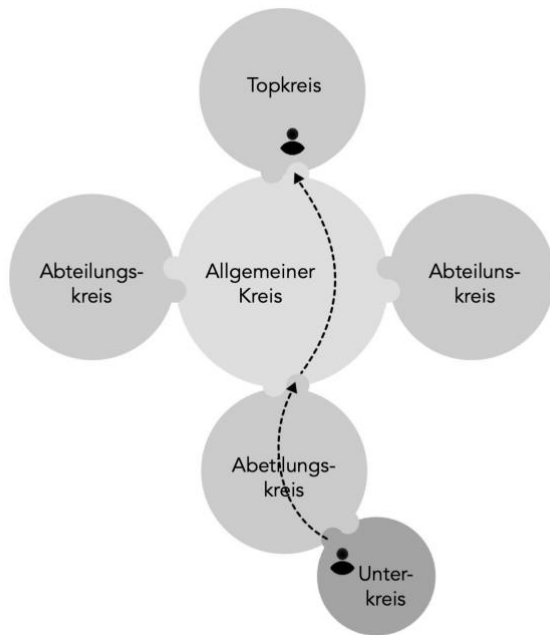


Abb. 5: Ein Mitarbeiter kann auf allen Ebenen der Organisation zur delegierten Person werden (in: Rau/Koch-Gonzales 2018: 63)

Damit die doppelte Kopplung wie beschrieben funktionieren kann, ist es wichtig, dass die delegierte Person im nächsthöheren Kreis weder als Stellvertreterin, als Assistentin oder gar als Gegenspielerin der Kreisleitung verstanden wird. Bei der Wahl der Delegation sollten deshalb, wie bei allen Wahlen in der Soziokratie, alle Kreismitglieder inklusive der Leitung mitbestimmen dürfen. Alles andere würde keine volle Verantwortungsübernahme aller Kreismitglieder ermöglichen und bei unterschiedlichen Meinungen zu Konflikten anstatt zu einer gemeinsamen Verständniserweiterung führen (vgl. Strauch 2022: 54).

3.2.4 Das vierte Prinzip: die Offene Wahl

Die Offene Wahl ist eigentlich nichts anderes als das Konsent-Prinzip, jedoch angepasst an die Verteilung von Aufgaben und Funktionen. In der Soziokratie werden alle Rollen und Funktionen von den Kreismitgliedern in einem definierten Ablauf selbst vergeben. Jeder Kreis wählt alle seine Mitglieder selbst, ausser die Delegierte Person, welche aus dem unteren Kreis gewählt wurde und die eigene Leitung, welche vom nächsthöheren Kreis bestimmt wird (vgl. ebd.: 54f.).

Beim Ablauf der Offenen Wahl wird zuallererst ein Rollenprofil erstellt und im Konsent beschlossen. Das Profil beinhaltet eine Beschreibung der Rolle, die nötigen Kompetenzen und die Aufgaben der angehenden Person. Danach wird von der Moderation jedes Kreismitglied gebeten seinen eigenen Namen sowie den Namen der gewünschten Person auf einen Zettel zu schreiben. Die Moderatorin sammelt anschliessend die Zettel ein und bittet im Sinne einer Meinungsrunde des Konsent-Prinzips jede Person der Reihe nach um eine Begründung der Wahl. So hört jedes Mitglied wieso wer wen gewählt hat. Wurden alle

Stimmen gehört und eine zweite Meinungsrunde durchgeführt, schlägt die Moderation aufgrund der gesammelten Argumente eine Person für die Rolle vor und fragt nach dem Konsent (vgl. Strauch 2022: 55).

Die Offene Wahl ist ein weiteres Prinzip der Soziokratie, welches alle Mitglieder in die Verantwortung nimmt und die Macht verteilt. Es wäre nicht im Sinne der soziokratischen Gleichwertigkeit und würde Machtpositionen schaffen, wenn wie in gängigen Organisationen, die Leitung allein über Personal-Entscheidungen bestimmen würde. Allerdings kann, wie bei allen Entscheidungen im Konsent, vom Kreis auch entschieden werden, dass Personal-Entscheidungen z.B. von der Kreisleitung gemacht werden sollen. Da die Entscheidung aber im Konsent getroffen wird, wird demnach die Verantwortung vom Kreis über die delegierte Entscheidungsbefugnis an die Kreisleitung nicht einfach abgegeben, sondern auch mitgetragen (vgl. ebd.).

Aufgrund geschichtlicher Hintergründe ist man sich in der Gesellschaft gewohnt, eine Wahl anonym durchzuführen. Es sollte die Wählerinnen und Wähler davor schützen von Andersdenkenden erkannt zu werden. Zumindest in den meisten westlichen Ländern können wir heute unsere Meinung offen äussern, ohne Angst haben zu müssen, verfolgt zu werden. Durch diese Entwicklung sind in vielen Teilen der Gesellschaft veränderte Kommunikationsformen aufgekommen, welche gewaltfreier und wertschätzender geworden sind. Die Freiheit, die eigene Meinung öffentlich zu äussern, verlangt aber auch die Übernahme von Verantwortung. Mit der Offenen Wahl wird versucht, diesen Aspekten Rechnung zu tragen. Ein Mitglied wird dazu eingeladen verantwortlich seine Argumente für die Wahl eines Kreismitgliedes bekannt zu geben. Es handelt sich dabei um eine Form von Feedback, in dem Offenheit gefragt ist und Wertschätzung ausgedrückt werden kann. Eine Geheimhaltung der Gedanken ist deshalb nicht nötig (vgl. ebd.: 56f.).

Durch die offene Verteilung von Rollen und Aufgaben entsteht eine wertschätzende Atmosphäre. Es wird eine Organisationskultur geschaffen, in der die Kreismitglieder von anderen hören dürfen, dass sie gesehen werden mit ihren Fähigkeiten, ihrem Potenzial und auch ihren Grenzen. Durch das offene Aussprechen der Argumente wird Vertrauen ausgesprochen. Vom eigenen Kreis beauftragt zu werden, erzeugt zudem bei der gewählten Person ein Gefühl von Sicherheit und Unterstützung. Der Effekt ist noch grösser, wenn die gewählte Person Bedenken zur eigenen Wahl geäussert hat und dennoch für die Rollenübernahme ermutigt wurde. Weil alle gleichsam verantwortlich sind, wird eine Lernkultur geschaffen, in der Fehler verziehen werden und Hilfe angeboten wird, wenn die gewählte Person um solche bittet. Diese Kultur kann nicht entstehen, wenn die Chefin

jemanden auswählt, wenn sich jemand freiwillig meldet oder wenn es eine geheime Wahl mit Stimmzählung gibt.

Auch die Besetzung der Führungskraft wird durch die Offene Wahl durchgeführt. Diese findet immer unter der Mitwirkung der Delegierten aus dem Kreis statt, in welchem die Führungskraft die Leitung hat. Das könnte für die Führungskraft auf der einen Seite zu Nervosität führen, von der Delegierten Person die Leitungsrolle entzogen zu bekommen (Nichtgeben des Konsent). Auf der anderen Seite kann sie bei einer entsprechenden Wahl aber durchgehend sicher sein, dass sie in dieser Funktion gewollt ist. Dies ist Teil der Mitbestimmung und die Verantwortungsübernahme durch alle Kreismitglieder, auch bei der Frage der Leitung (vgl. Strauch 2022: 57).

3.3 Werte in der Soziokratie

Nach Rau und Koch-Gonzalez zählen in der Soziokratie eigentlich nur die Grundsätze, welche aus ihren Werten abgeleitet sind. Die Instrumente sind da, um das gemeinschaftliche Arbeiten nach diesen Grundsätzen zu gewährleisten. Das Verständnis der Grundsätze ist demnach wichtiger, als etwas genau nach soziokratischem Lehrbuch durchzuführen (vgl. Rau/Koch-Gonzales 2018: 7). Die Soziokratie ist wie ein Gerüst, das mit ihren Prinzipien und Instrumenten auf jede Organisation anwendbar ist. Diese Prinzipien und Instrumente bringen Werte zum Vorschein, welche dem Organisationsmodell zugrunde liegen (vgl. Rütger 2017: 89). Diese sollen hier zusammengefasst aufgelistet und gegebenenfalls durch Erläuterungen aus der Literatur ergänzt und erweitert werden. In der hier verwendeten Literatur finden sich je nach Autorinnen und Autoren verschiedene Beschreibungen und Definitionen von Werten oder daraus abgeleitete Grundsätze der Soziokratie. Es finden sich oft andere oder ähnliche Begriffe und Beschreibungen, welche dem Anschein nach im Kern auf dieselben Werte zurückzuführen sind. Es gibt eine Fülle an Werten, welche mit der Soziokratie in Verbindung stehen. Manche Werte entstehen aus anderen Werten, bedingen sich oder sind miteinander verbunden. Deshalb werden nicht alle Werte einzeln aufgelistet, wie beispielsweise die Verteilte Führung (Verteilung von Macht), welche sich durch den Wert der Gleichwertigkeit ergibt oder dass Spannungen Vorrang haben, was als Teil der Feedback- und Lernkultur gesehen werden kann. Es handelt sich hier um eine Auswahl der Werte, welche durch die Literaturanalyse am bedeutendsten erscheinen. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit wird versucht eine möglichst einheitliche Auflistung der Werte der Soziokratie zu erstellen. Zu jedem erläuterten Wert soll darunter noch ein Bezug zu den Grundsätzen der Sozialen Arbeit hergestellt werden.

- **Gleichwertigkeit:**

Ist der wohl wesentlichste Wert, der der Soziokratie zugrunde liegt und meint, dass die Bedürfnisse aller wichtig sind, unabhängig von Rolle oder Status (vgl. Rau/Koch-Gonzales 2018: 4–6). Die Gleichwertigkeit bei der Beschlussfassung wird mit dem Konsent-Prinzip durch alle Entscheidungsprozesse einer Organisation hindurch erlangt, in dem sichergestellt wird, dass niemand ignoriert oder übergangen werden kann. Gleichzeitig bewirkt die Gleichwertigkeit bei der Beschlussfassung in diesem Sinne eine Verteilung der Macht (vgl. 3.2.1). Jedes Mitglied hat die Möglichkeit mit einem Argument einen Konsent nicht zu geben, unabhängig von der Rolle, Position oder Zugehörigkeit. Jedes Mitglied kann ein Thema auf die Agenda setzen lassen oder ihren bereits gegebenen Konsent zu einem bereits gefassten Beschluss zurückziehen. Es herrscht dadurch absolute Gleichwertigkeit auf der Kreisebene und eine gemeinsame Kommunikation auf Augenhöhe (vgl. Rüter 2017: 90).

→ **Soziale Arbeit:** Die Gleichwertigkeit deckt sich mit allen Grundsätzen: Sie sichert, dass alle gleichbehandelt werden, sie lässt alle selbst (mit-)bestimmen, sie lässt alle teilhaben, sie stellt sicher, dass alle integriert werden, und sie ermächtigt jede Person auf Augenhöhe mitzuwirken.

- **Selbstverantwortung**

Eine Grundhaltung der Soziokratie ist das Subsidiaritätsprinzip, welches besagt, dass ein übergeordneter Kreis nur dann Entscheidungen trifft, wenn es dem anderen Kreis nicht möglich ist, selbst zu entscheiden (vgl. Strauch 2022: 28). Ansonsten sollen alle Kreise all das selbst regeln, was sie selbst regeln können. Jedem Kreis wird ein Rahmen gegeben, in dem er selbstorganisiert und selbstverantwortlich tätig sein kann. Aufgrund der doppelten Kopplung kann der Kreis mit dem Delegierten und der Leitung im nächsthöheren Kreis diesen Rahmen mitbestimmen (vgl. Rüter 2017: 90). Durch die Mitbestimmung entsteht Verantwortung (vgl. 3.2.1.5 und 3.2.4). Auf diese Weise fördert dieses System die Selbstverantwortung. Alle Kreismitglieder können mitgestalten und mitbestimmen aber daraus resultierend wird Verantwortung mitgetragen und kann beispielsweise bei Missständen nicht auf die Kreisleiterin abgeschoben werden. Jede Person kann Veränderungen einbringen und mit jeder Entscheidung wird Verantwortung geteilt (vgl. ebd.: 90f.).

→ **Soziale Arbeit:** Das in der Soziokratie herrschende Mitbestimmungsrecht, die gleichwertige Teilhabe, sowie die Berücksichtigung und eigenständige Mitgestaltung aller ist bedingt durch die Übernahme von Selbstverantwortung.

- **Wertschätzung**

Es ist wichtig zu wissen, dass das, was von jemandem gedacht und gefühlt wird, auch für seine Mitmenschen von Bedeutung ist (vgl. Rau/Koch-Gonzales 2018: 3). In der Soziokratie wird stets versucht, eine wertschätzende Atmosphäre zu kreieren, was beispielsweise bei der Offenen Wahl deutlich spürbar werden kann (vgl. 3.2.4). Besonders beim Umgang mit Einwänden hat ein wertschätzender Umgang einen wichtigen Effekt auf die Mitarbeitenden und die gelebte Organisationskultur (vgl. 3.2.1.4: Punkt 3. & 6. und 3.2.1.5). Durch Wertschätzung wird letztlich ein Arbeitsumfeld geschaffen, das die Mitglieder darin unterstützt, ihren bestmöglichen Beitrag zu leisten (vgl. Rau/Koch-Gonzales 2018: 101).

→ **Soziale Arbeit:** Für jeden Grundsatz der Sozialen Arbeit gilt ein wertschätzender Umgang.

- **Feedback- und Lernkultur**

Durch Feedback und Evaluation bzw. Messung wird die Grundlage des Lernens geschaffen. Organisationen sollen viele Gelegenheiten schaffen, die aussagekräftige Messungen ermöglichen. Kreismitglieder sollen ihre Aussagen und Interpretationen auf tatsächliche Beobachtungen (Daten) stützen und sich nicht auf Wunschdenken oder Erwartungen beziehen (vgl. ebd.: 4). Die Evaluation oder Messung ist ein Teil der Dynamischen Steuerung und in der Soziokratie essenziell. Sie ist die Rückmeldung bzw. das Feedback nach der Planung und der Ausführung (vgl. 3.2.2.3). Alle Kreismitglieder verstehen sich als Lernende und entwickeln sich laufend weiter. Fehler gibt es in diesem Sinne nicht in der Soziokratie, sondern nur Messergebnisse. Diese zeigen, ob man sich noch in die gemeinsam beschlossene oder für sich selbst beschlossene Richtung bewegt oder nicht. Anhand der Messergebnisse wird gemeinsam über Änderungen entschieden (vgl. Strauch 2022: 23f.). Kommt es zu Spannungen, haben diese Vorrang. Sie sind ein Zeichen dafür, dass Unklarheiten bestehen über Domänen, Rollen oder Bedürfnisse von Kreismitgliedern. Es geht nicht darum eine Schuldige zu finden. Es soll erst verstanden werden, was vor sich geht (vgl. Rau/Koch-Gonzales 2018: 4). Auch hierfür ist eine Atmosphäre nötig, die sicher genug ist, um sich auszusprechen und wo die Übernahme von Verantwortung eines jeden Kreismitgliedes zum Tragen kommt, damit sich keine toxische Atmosphäre entwickelt (vgl. 3.2.1.4: Punkt 3. und 3.2.1.5).

→ **Soziale Arbeit:** Eine solche Lernkultur fördert die Selbstbestimmung einer einzelnen Person, sie wird dazu ermächtigt. Dies findet unter gleichberechtigter Einbindung und Mitwirkung aller Mitglieder statt.

- **Offenheit**

Es kann in komplexen Systemen nicht vorhergesagt werden, was passiert. Dies verlangt eine Offenheit, in der Anhaftungen an Wunschergebnisse losgelassen werden und das Nichtwissen akzeptiert wird. Lösungen finden sich leichter, je weniger Ego involviert ist. Es besteht eine Haltung, in der niemand die perfekte Idee oder Zugang zur absoluten Wahrheit hat. Entscheidend ist in der Soziokratie die Weisheit des Kreises, die Berücksichtigung der Beiträge aus allen anwesenden Perspektiven (vgl. Rau/Koch-Gonzales 2018: 4). Diese Offenheit zeigt sich beispielsweise durch die Art der geführten Runden in einem Entscheidungsfindungsprozess (vgl. 3.2.1.1) und ist folglich auch ein wichtiger Teil der Grundhaltung der Rolle der Moderation (vgl. Rütger 2017: 106).

→ **Soziale Arbeit:** Eine offene Haltung ist für jeden der Grundsätze bedeutend.

- **Transparenz**

Die Transparenz geht Hand-in-Hand mit der Offenheit und zeigt sich ebenfalls in dem Ablaufschema der soziokratischen Moderation – besonders in der Bildformungsrunde (vgl. 3.2.1.1), wo absolute Transparenz nötig ist (vgl. ebd.: 91). Auch die Offene Wahl ist sinnbildlich für eine transparente Haltung in der Soziokratie (vgl. 3.2.4). Grundsätzlich sollen in der Soziokratie alle Zugang zu allen relevanten Informationen haben. Alle Beschlüsse werden in einem Logbuch festgehalten und sind für alle Mitglieder der Organisation jederzeit zugänglich (vgl. Strauch 2022: 24).

→ **Soziale Arbeit:** Wie bei der Wertschätzung und der Offenheit, ist auch die Transparenz für jeden Grundsatz ein wichtiger Teil.

- **Inklusion**

Dieser Wert hängt eng mit dem Wert der Gleichwertigkeit zusammen. In den Kreisrunden wird gewährleistet, dass jede Person zu Wort kommt und nicht nur die lautesten Stimmen gehört werden. Zudem muss jede Person einen Konsent geben oder ihren Einwand begründen (keine Enthaltung) (vgl. 3.2.1.5). Es wird von der Moderation aktiv nach eindeutigen Zeichen der Zustimmung oder nach Rückmeldungen gefragt. Es wird dadurch gewährleistet, dass alle gemeinsam in den Austausch treten und jede Perspektive gehört wird. Die verschiedenen Perspektiven werden dann versucht, als eine vorläufige gemeinsame Lösung in einen Vorschlag integriert zu werden (vgl. Rütger 2017: 92f.). Auch durch den Fokus auf die Toleranzbereiche anstelle der persönlichen Präferenz, wird das gemeinsame Weiterkommen mit Anteilnahme aller Kreismitglieder unterstützt (vgl. 3.2.1.2).

→ **Soziale Arbeit:** Die aktive Einbindung entspricht dem Grundsatz der Integration im organisationalen (soziokratischen) Kontext. In der Soziokratie fördert und fordert

sie die Mitwirkung aller, und zwar unter Berücksichtigung der Gleichbehandlung durch Gleichwertigkeit. Dadurch wird auch jede Person dazu befähigt mitzuwirken.

- **Empowerment (Ermächtigung)**

Durch die Verteilung der Macht und die Übernahme von Selbstverantwortung werden Kreismitglieder ermächtigt, entwickeln sich und wachsen (vgl. 3.2.1.5 und 3.2.4). Ein wichtiges Element der Soziokratie, was bisher nicht erwähnt wurde, ist zudem die integrale Schulung: Ca. 5% der Zeit und Ressourcen einer Organisation sollen für die Weiterentwicklung der Soziokratie im Unternehmen sowie für die Schulung der Mitarbeiter ausgegeben werden. Durch die Schulung und das Mitspracherecht wachsen die Mitarbeiter, sie werden empowerd. In einer soziokratisch geführten Organisation ist es zudem schwierig, nicht zu wachsen. Jedes Mitglied ist in mindestens einem Kreis involviert und nimmt an den Kreissitzungen teil. Das färbt ab und fördert die Entwicklung zu mehr Selbstorganisation, Transparenz, Fairness sowie solidarischem und kooperativem Umgang (vgl. Rütter 2017: 94).

→ **Soziale Arbeit:** Deckt sich am deutlichsten mit den Grundsätzen der Partizipation, Integration und dem gleichnamigen Grundsatz der Ermächtigung.

- **Effektivität**

Ist nach Rau und Koch-Gonzalez zusammen mit der Gleichwertigkeit der wichtigste Grundsatz der Soziokratie. Nach diesem Wert soll die Arbeit einer Organisation nicht nur funktionieren, sondern auch nützlich und bedeutsam sein. Die gegenseitige Stärkung zwischen Effektivität und Gleichwertigkeit macht die Soziokratie nach Rau und Koch-Gonzalez so einzigartig. Letztendlich vernachlässigen ineffiziente Prozesse auch Bedürfnisse, wie beispielsweise das Bedürfnis, einen Beitrag für die Klientel zu leisten. Es wird der Trugschluss überwunden, dass Effektivität auf Kosten von Gleichwertigkeit gehen muss und eine Organisation durch mehr Gleichwertigkeit automatisch verlangsamt wird. Mit ihren Werkzeugen bewirkt die Soziokratie, dass die Bedürfnisse von Menschen so gehört werden, dass sie die Effektivität erhöhen (vgl. Rau/Koch-Gonzales 2018: 5f.).

→ **Soziale Arbeit:** Kann allen Grundsätzen zugeordnet werden.

3.3.1 Übersicht der Prinzipien und Instrumente in Verbindung mit ihren Werten

Es wird durch die Erläuterungen der Werte der Soziokratie verdeutlicht, dass sie jeweils in Verbindung mit den Prinzipien dieses Organisationsmodells stehen. Zur Übersicht sollen hier zusammenfassend die soziokratischen Prinzipien und Werkzeuge aufgelistet werden,

zusammen mit den Werten, welche sie in der Praxis zum Vorschein bringen (vgl. Tab.1). Als Werkzeuge werden hier nur das Logbuch und die Rederunden genannt⁵. Diese sind zwar als Teil der Prinzipien zu verstehen, können in der Praxis aber problemlos losgelöst von den Prinzipien angewendet werden und sind deshalb separat aufgelistet.

Tab. 1: Basisprinzipien und die verkörperten Werte (eigene Darstellung).

| | |
|---------------------------|---|
| Konsent: | Gleichwertigkeit, Selbstverantwortung, Inklusion, Effizienz, Feedback- und Lernkultur, Wertschätzung, Transparenz, Offenheit, Empowerment |
| Kreise: | Gleichwertigkeit, Selbstverantwortung, Inklusion, Effizienz, Feedback- und Lernkultur |
| Doppelte Kopplung: | Gleichwertigkeit, Selbstverantwortung, Inklusion, Effizienz, Feedback- und Lernkultur, Empowerment, Wertschätzung, Offenheit, Transparenz |
| Offene Wahl: | Gleichwertigkeit, Selbstverantwortung, Inklusion, Effizienz, Feedback- und Lernkultur, Wertschätzung, Transparenz, Offenheit, Empowerment |
| Logbuch: | Gleichwertigkeit, Transparenz, Offenheit, Effizienz |
| Rederunden: | Gleichwertigkeit, Inklusion, Feedback- und Lernkultur, Effizienz, Transparenz, Empowerment |

3.3.2 Gegenüberstellung der Werte: Soziokratie und Soziale Arbeit

Die meisten der genannten Werte der Soziokratie werden durch ihre Strukturen, die Prinzipien und Instrumente, verkörpert. Sie schaffen für die Mitglieder Anreize sich eine gewisse Haltung nach diesen Werten anzueignen, ohne welche das Funktionieren der Soziokratie schwer vorstellbar ist. In der folgenden Tabelle werden für einen Vergleich die Grundsätze der Sozialen Arbeit und die Werte der Soziokratie gegenübergestellt (vgl. Tab. 2). In der letzten Spalte werden die Prinzipien und Instrumente der Soziokratie aufgeführt, welche mit den Werten der Soziokratie in Verbindung stehen.

⁵ Weitere Werkzeuge wären bspw. das soziokratische Entwicklungsgespräch oder das Entlohnungssystem. Das Eingehen auf weitere Werkzeuge würde den Rahmen dieser Arbeit jedoch sprengen.

Tab. 2: Gegenüberstellung der Grundsätze der Sozialen Arbeit, der Werte der Soziokratie sowie den soziokratischen Basisprinzipien und Werkzeuge (eigene Darstellung).

| Grundsätze der Sozialen Arbeit | Werte der Soziokratie | Soziokratische Prinzipien & Werkzeuge |
|---------------------------------------|--|--|
| Gleichbehandlung | <ul style="list-style-type: none"> • Gleichwertigkeit • Wertschätzung • Offenheit • Transparenz • Inklusion | <ul style="list-style-type: none"> • Konsent • Kreisprinzip • Doppelte Kopplung • Offene Wahl • Logbuch • Rederunden⁶ |
| Selbstbestimmung | <ul style="list-style-type: none"> • Gleichwertigkeit • Selbstverantwortung • Wertschätzung • Offenheit • Transparenz • Feedback- und Lernkultur | <ul style="list-style-type: none"> • Konsent • Kreisprinzip • Doppelte Kopplung • Offene Wahl • Rederunden |
| Partizipation | <ul style="list-style-type: none"> • Gleichwertigkeit • Selbstverantwortung • Wertschätzung • Feedback- und Lernkultur • Offenheit • Transparenz • Inklusion • Empowerment | <ul style="list-style-type: none"> • Konsent • Kreisprinzip • Doppelte Kopplung • Offene Wahl • Logbuch • Rederunden |
| Integration | <ul style="list-style-type: none"> • Gleichwertigkeit • Selbstverantwortung • Wertschätzung • Feedback- und Lernkultur • Offenheit • Transparenz • Inklusion • Empowerment | <ul style="list-style-type: none"> • Konsent • Kreisprinzip • Doppelte Kopplung • Offene Wahl • Rederunden |
| Ermächtigung | <ul style="list-style-type: none"> • Gleichwertigkeit | <ul style="list-style-type: none"> • Konsent |

⁶ Die Rederunden werden hier erwähnt, weil diese auch ohne Konsentverfahren angewendet werden können, z.B. wenn es nur um Informationen geht und keine Entscheidung gefällt werden muss.

| | | |
|--|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Selbstverantwortung • Wertschätzung • Feedback- und Lernkultur • Offenheit • Transparenz • Inklusion • Empowerment | <ul style="list-style-type: none"> • Kreisprinzip • Doppelte Kopplung • Offene Wahl • Rederunden |
|--|--|--|

Mit dieser Übersicht wird erneut ersichtlich, dass sich die Grundsätze der Sozialen Arbeit in signifikantem Masse mit den Werten der Soziokratie decken. Viele Werte, wie bspw. der Wert der Gleichwertigkeit, lassen sich allen oder mehreren Grundsätzen zuordnen. Sie können als Teil des jeweiligen Grundsatzes verstanden werden. Wie in Abschnitt 3.3.1 aufgezeigt, wird die Umsetzung der Werte in der Praxis durch die soziokratischen Prinzipien und Instrumente begünstigt. Mit dieser Tabelle wird daher verdeutlicht, dass diese auch die Umsetzung der Grundsätze der Sozialen Arbeit unterstützen. Auffallend ist, dass alle vier Basisprinzipien (Konsent, Kreisprinzip, Doppelte Kopplung, Offene Wahl) auf jeden Grundsatz der Sozialen Arbeit zutreffen.

Als Beispiel der Grundsatz der Partizipation: Dieser enthält in der Tabelle, abgesehen von der Effizienz, alle in Abschnitt 3.3 aufgelisteten Werte. Im **Konsent**, welcher auch die Rederunden beinhaltet, wird jedes Mitglied miteinbezogen (kann sich nicht enthalten) und damit partizipativ eingebunden. Das **Kreisprinzip** begünstigt die Verteilung von Macht, was mehr Partizipation und Selbstverantwortung der einzelnen Mitarbeiterin verlangt. Zudem ermöglicht es mit der dynamischen Steuerung Messungen einzubringen, damit die Leitung Anpassungen vornehmen kann. Da zuvor die Planung gemeinsam im Konsent beschlossen wurde, teilen sich alle Mitglieder auch gemeinsam die Verantwortung und sind gezwungenermassen partizipativ eingebunden. Die **Doppelte Kopplung** stellt auf übergeordneter Ebene die Partizipation aller Kreise am Gesamtgeschehen sicher und ermöglicht mit den Delegierten die Teilnahme aller Mitglieder in Entscheidungsprozessen. Die **Offene Wahl** beinhaltet einerseits bereits durch die Anwendung des Konsentverfahrens partizipative Anreize. Sie bietet durch die Delegierten aber auch die Möglichkeit der Mitbestimmung von Führungspositionen. Zudem ist das Logbuch für alle offen zugänglich und erleichtert dadurch partizipative Aspekte durch Transparenz.

Unter anderem zeigt sich in dem Beispiel erneut, wie verbunden die einzelnen Prinzipien sind (bspw. mit Konsent) und ineinandergreifen. Es wird ebenfalls erneut ersichtlich, dass die soziokratischen Strukturen gleichzeitig für die Umsetzung von mehreren Grundsätzen

Voraussetzungen und Anreize schaffen (bspw. Integration, Partizipation und Ermächtigung).

Obwohl der Wert der Effizienz in allen Basisprinzipien enthalten ist, lässt er sich nicht offensichtlich einem oder mehreren Grundsätzen der Sozialen Arbeit direkt zuordnen. Er steht aber in Verbindung mit allen Werten der Soziokratie. Er ist deshalb implizit als enthalten zu verstehen in dem er Einfluss darauf hat, *wie* (effizient) durch die Umsetzung der Werte, Aufgaben und die Zusammenarbeit in Organisationen ausgeführt werden.

3.3.3 Voraussetzungen & Herausforderungen

Die Soziokratie scheint einer Organisation viele Chancen zu bieten. Damit diese aber realisiert werden können, müssen gewisse Voraussetzungen erfüllt und Herausforderungen gemeistert werden. Zu den verschiedenen Prinzipien der Soziokratie wurden bereits einige Voraussetzungen erwähnt. Diese sollen hier nicht nochmals im Detail wiedergegeben werden. Aufgrund der beschriebenen Wechselwirkung zwischen Individuum und Organisation (vgl. 2.5.3), richten sich die Voraussetzungen nicht nur an die Organisation, sondern auch an das Individuum in der Organisation und könnten für die einzelne Person als Herausforderung wahrgenommen werden. Es folgt eine zusammenfassende Auflistung der mitunter bedeutendsten Voraussetzungen und Herausforderungen:

- Jede Person muss bereit sein, Selbstverantwortung zu tragen.
- Jede Person muss an sich selbst arbeiten wollen und bereit sein, die innere Scheu zu überwinden, damit wirklich offen und transparent kommuniziert werden kann (z.B. Einbringen eines Einwandes).
- Es braucht eine Atmosphäre, in der sich jede Person sicher fühlt, Einwände einzubringen oder, wie bei der Offenen Wahl, Gründe zu nennen, wieso jemand für eine Rolle geeignet scheint.
- Ein Kreis sollte idealerweise nicht mehr als 7 Personen umfassen.
- Es braucht Wissen über den Umgang mit Einwänden. Dafür ist Übung nötig und erfordert zu Beginn Geduld, weil man sich an die soziokratischen Abläufe in der Regel erst gewöhnen muss (vgl. Strauch 2022: 58).
- Die soziokratische Methode muss zudem kontinuierlich geschult und gepflegt werden. Dabei brauchen alle Mitarbeitenden eine Basisschulung. Besondere Beachtung in der Schulung gilt für die Rollen der Moderation, Delegation und Leitung. Allenfalls braucht es eine umfassende Schulung für Delegierte. Die kontinuierliche Schulung ist eine Voraussetzung, damit die Soziokratie funktioniert (vgl. Rüter 2017: 85f.).

4 Fachstelle Kinderbetreuung Luzern – ein Praxisbeispiel

In diesem Teil wird eine Organisation der Sozialen Arbeit vorgestellt und beschrieben, welche soziokratisch organisiert ist. Als praktischer Eindruck aus der Arbeitswelt soll es mit in die abschliessenden Erkenntnisse und Folgerungen dieser Arbeit fliessen. Die Organisation soll kurz vorgestellt und anschliessend das Vorgehen erläutert werden. Danach wird auf die Umsetzung der Soziokratie eingegangen mit Aspekten zur Zusammenarbeit, zur Organisationskultur und zu Chancen und Herausforderungen. Zum Schluss werden die wichtigsten Erkenntnisse aus dem Praxisbeispiel zusammengefasst.

4.1 Vorstellung der Fachstelle Kinderbetreuung Luzern

Trägerin der Fachstelle Kinderbetreuung Luzern ist die Pflegekinder-Aktion Zentralschweiz. Ein gemeinnütziger Verein, welcher sich für die Betreuung, Erziehung und Bildung von Kindern einsetzt. Die Fachstelle fördert Kinder aus belasteten familiären Situationen und vermittelt vorübergehende oder langfristige Betreuung in Pflegefamilien. Zudem unterstützt, berät und bildet sie Erwachsene, die als Eltern oder beruflich Verantwortung für Kinder tragen und für deren Betreuung, Erziehung und Bildung zuständig sind. Der Verein wird finanziert durch Spenden und Unterstützungsbeiträge von verschiedenen Gemeinden und Kantonen. Mit Einbezug der Pflegefamilien zählt die Fachstelle rund 250 Mitarbeitende, welche im Jahr 2022 knapp 400 Kinder betreuten oder begleiteten. Die Fachstelle konnte erst kürzlich ihr 30-jähriges Jubiläum feiern, Die Trägerschaft ihr 70jähriges (vgl. Fachstelle Kinderbetreuung Luzern o.J.).

Anlässlich der bevorstehenden Pensionierung des langjährigen Geschäftsleiters im Jahr 2019 wurde für die Zukunft der Fachstelle eine neue Form der Organisation gesucht. Der Wechsel wurde als Chance gesehen, die Zusammenarbeit auf der Fachstelle neu zu überdenken. Mit dem soziokratischen Organisationsmodell wurde eine Form gefunden, welche die Fachstelle näher an die Anforderungen ihres Zukunftsbildes bringen sollte. Die Fachstelle möchte «eine leitbildorientierte, höchst partizipative Organisation sein und bleiben, welche auf ihre langjährige Erfahrung im Fachgebiet und der starken Einbindung aller Mitarbeitenden aufbaut» (Fachstelle Kinderbetreuung Luzern o.J.).

Während des Transformationsprozesses wurde versucht, eine massgeschneiderte

Organisationsentwicklung zu verfolgen, welche grundsätzlich davon geleitet wurde, alles zu berücksichtigen, was zu den eigenen Werten passt. Seit 2019 arbeitet die Fachstelle nach den vier Basisprinzipien der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode und orientiert sich ebenfalls an den sieben Prinzipien der Soziokratie 3.0⁷. Die Organisationsentwicklung ist grösstenteils abgeschlossen aber der Prozess läuft noch weiter (vgl. Fachstelle Kinderbetreuung Luzern o.J.).

4.1.1 Auswahl des Praxisbeispiels

Es scheint nach eigenen Recherchen eher wenige Betriebe der Sozialen Arbeit zu geben, welche soziokratisch geführt werden. Unter diesen wenigen Beispielen gibt es auch diverse Mischformen und unterschiedliche Auslegungen, wie die Soziokratie umgesetzt wird. Die Fachstelle Kinderbetreuung Luzern richtet sich neben den sieben Prinzipien der Soziokratie 3.0, stark nach den vier Basisprinzipien der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode, wie sie in dieser Arbeit beschrieben werden und ist daher von besonderer Relevanz. Die Fachstelle scheint zudem grossen Wert auf die Organisationskultur und die gelebten Werte zu legen und hat mit dem Leitbild eine klare Vision. Des Weiteren erscheint der Betrieb, welcher vom Kanton und durch Spenden finanziert wird, als ein repräsentatives Beispiel für Organisationen in der Sozialen Arbeit. Von den rund 50 Mitarbeitenden auf der Geschäftsstelle in Kriens, sind inklusive der Geschäftsleiterin, nahezu alle entweder Sozialpädagogen oder Sozialarbeiterinnen. Interessant erscheint auch, dass die Fachstelle nicht ein neu gegründeter Betrieb ist, welcher von Beginn weg die Soziokratie einführte, sondern schon über 30 Jahre besteht und vor etwas mehr als vier Jahren mit der Implementation der Soziokratie begonnen hatte. Dadurch lässt sich der Unterschied zur vorherigen, hierarchischen Struktur gut vergleichen.

4.1.2 Vorgehen

Im Rahmen einer zweitägigen Hospitation auf der Geschäftsstelle in Kriens wurde an verschiedenen Sitzungen und Besprechungen teilgenommen. Es wurden drei geführte, ca. einstündige Interviews mit verschiedenen Mitarbeitenden geführt: einem Sozialarbeiter, der seit ca. vier Jahren im Betrieb arbeitet (als die Implementation der Soziokratie schon im Gang war), dem Finanzverantwortlichen (kein Sozialarbeiter), welcher schon seit 2007

⁷ Die Soziokratie 3.0 ist eine Weiterentwicklung der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode (SKM). Sie orientiert sich an sieben Prinzipien und weist unter anderem in verschiedenen Bereichen, wie z.B. in gewissen Begrifflichkeiten oder der Art der Moderation, leichte Unterschiede auf (vgl. Rüter 2018: 137–163).

angestellt ist und der Geschäftsleiterin, welche Sozialarbeiterin und -pädagogin ist, ebenfalls seit 2007 für die Fachstelle arbeitet und für die Einführung der Soziokratie verantwortlich war. Zwischendurch, während der Mittagszeit oder anderen Pausen, wurde auch viel mit verschiedenen Mitarbeitenden über ihre Erfahrungen im Betrieb geredet.

Die Gespräche, Interviews und Beobachtungen konzentrierten sich im Wesentlichen auf: die Art und Weise wie die Soziokratie umgesetzt bzw. gelebt wird und wie sich dies auf die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden, die Haltung und die gelebten Werte auswirkt. Auch mögliche Chancen und Herausforderungen der Soziokratie für die Fachstelle wurden erfragt. Die Eindrücke durch die Beobachtungen im Vergleich mit den Informationen aus den Gesprächen schienen sich zu decken oder jedenfalls nie zu widersprechen.

Das beschriebene Vorgehen stellt keine Ansprüche an wissenschaftliche Forschung. Es soll dazu dienen, einen praktischen Einblick zu geben, wie es in einer soziokratisch geführten Organisation in Bezug auf das in der Fragestellung relevante Thema der Werterhaltung in Bezug auf die organisationalen Strukturen der Soziokratie aussehen kann. Es soll einen Eindruck vermitteln, wie die theoretischen Auslegungen in der Praxis aussehen können und zur Überprüfung dienen, ob sich die Beobachtungen mit den Ergebnissen aus der Literaturanalyse decken.

Ebenfalls soll hier erwähnt sein, dass innerhalb von zwei Tagen nur ein kleiner Ausschnitt des Betriebes gesehen werden kann und die Beobachtungen und Notizen zu Interviews und Gesprächen nicht frei von Interpretationen sind. Es können beispielsweise Verallgemeinerungen vorkommen, welche nicht auf jeden Bereich oder Kreis zutreffen müssen. Es wurde nach bestem Gewissen gearbeitet und versucht alles, neutral und objektiv wiederzugeben, mit dem Bewusstsein, dass dies nie vollumfänglich gewährleistet werden kann. Es besteht daher kein Anspruch auf Richtigkeit oder Vollständigkeit.

4.2 Umsetzung der Soziokratie

Bis auf den Vorstand ist der gesamte Betrieb soziokratisch organisiert und setzt sich aus verschiedenen Kreisen zusammen (siehe Organigramm im Anhang)⁸. Die Kreise haben Delegierte, einen Moderator, jemand der protokolliert und teilweise eine sogenannte Ökonomin, welche die Zeit im Auge behält. Die Leitung eines unteren (Team-)Kreises wird vom oberen Kreis gewählt. Jeder Kreis wählt selbst seine Delegation in den nächsthöheren

⁸ Der Vorstand ist zwar als Kreis nach soziokratischer Weise auf dem Organigramm abgebildet, jedoch werden laut der Geschäftsleiterin in diesem Kreis die soziokratischen Prinzipien, wie z.B. der Konsent, nicht angewandt.

Kreis. Jeder Kreis schaut für sich selbst, wie er die üblichen Rollen der Moderation etc. innerhalb des Kreises verteilt und für wie lange. Die vier Leitungsstellen auf Geschäftsleitungsebene werden nicht soziokratisch gewählt, sondern nach gängigem Verfahren ausgeschrieben.⁹ Für andere Rollen, Aufgabenfelder und zusätzliche Verantwortlichkeiten wurde zuvor in einer Abteilung ein Versuch einer Offenen Wahl mit 18 Leuten gemacht, welcher von allen als zu aufwändig erlebt wurde. Man entschied sich im letzten Jahr dann, einen Marktplatz für die verschiedenen Rollen zu machen. Es gab kleine Aufgaben und Rollen, bei denen man sich unkompliziert eintragen konnte und grosse Rollen und Aufgaben, bei denen jede Person ihre Wahlvorschläge notierte. Der obere Kreis bündelte nach dem Marktplatz die Einteilungen und machte einen Konsentvorschlag an die drei unteren Kreise, welcher genehmigt wurde.

Es wird in allen Sitzungen von Spannungen (ein Begriff aus der Soziokratie 3.0) gesprochen, wenn es um Unstimmigkeiten, Meinungsverschiedenheiten oder dergleichen geht. Auch werden die Begriffe des Themenspeichers oder des Fortschrittberichtes immer wieder gebraucht. Es scheint aber jedes Team auf seine Weise mit der Handhabung eines Themenspeichers oder Fortschrittberichts umzugehen. Eine soziokratische Logbuchführung gibt es nicht. Es wird für die Sitzungen ein fortlaufendes Protokoll geschrieben. Es wird auf der Fachstelle zwischen Arbeitsbesprechungen, was mehr das Alltagsgeschäft, also die Ausführung betrifft, und zwischen Kreisversammlungen, wo Grundsatzentscheide gefällt werden, unterschieden. Anstelle vieler Team-Meetings hat der Geschäftskreis nur noch vier bis fünf Kreisversammlungen pro Jahr und die Kreise darunter zwischen vier und acht.

In den Team-Meetings scheint in den unteren Kreisen auf den ersten Blick kein besonderer Unterschied zu einem normal hierarchisch geführten Betrieb erkennbar zu sein. Es wird nicht soziokratisch moderiert, die Agenda nicht konsentiert, es gibt keine Rederunden. Am Anfang jedoch fand ein Check-in (Ankommensrunde) statt, wo jedes Mitglied der Reihe nach sagte, wie er sich gerade fühlt. Ebenfalls wurden immer wieder soziokratische Begriffe wie Beschlussfassung, Bildformung oder Konsent verwendet. Es schien jedoch nicht allen deutlich klar gewesen zu sein, wie und wo die Begriffe verwendet werden. Auch in anderen Sitzungen, wie beispielsweise der Koordinationssitzung oder der Rapport-Sitzung der Leitung werden die soziokratischen Elemente, z.B. in der Moderation, nicht direkt

⁹ Laut der Geschäftsleiterin wurde dies in einem intensiven Workshop evaluiert und alle Möglichkeiten einer Neubesetzung auf dieser Ebene durchgegangen und schliesslich konsentiert, dass eine solche Stelle ausgeschrieben wird.

bemerkbar. Wenn auch nicht konsequent, werden hingegen immer wieder einzelne Elemente, wie beispielsweise eine Meinungsrunde angewendet und es scheint Wert darauf gelegt zu werden, bei Ausführungsentscheiden den Konsent von allen abzufragen (z.B. Passung von Pflegefamilie-Pflegekind). Vom Eindruck von aussen her, ist bei den zwei zuletzt genannten Sitzungen fraglich, ob eine strengere Einhaltung der soziokratischen Vorgehensweise für das Tagesgeschäft überhaupt einen Mehrwert bieten würde und nicht eher hinderlich wäre, da es sich um alltägliche Absprachen handelt und eher wenige Entscheide, und wenn, nur Ausführungsentscheide, gefällt werden.

Auf den zweiten Blick wird es aber sehr deutlich, dass die Fachstelle Kinderbetreuung soziokratisch organisiert ist.

In einer ausserordentlichen Kreisversammlung des FAK-Kreises ging es um einen Vorschlag zweier Rollenprofile. Diese Kreisversammlung fand unter allen Mitgliedern des Kreises statt: die zwei Teamleiter von jedem der unteren (Team-)Kreise, zwei Delegierte sowie der Kreisleitung, welche vom oberen Geschäftskreis in diesen Kreis gewählt wurde. Hier wurden die soziokratischen Prinzipien klar umgesetzt. Die Versammlung wurde von der Moderatorin geleitet und es gab nach einem kurzen Check-in die Bildformungsrunde. Es kam zu Spannungen, da sich eines der Mitglieder aufgrund der kurzfristigen und ausserordentlichen Versammlung nicht vorbereiten konnte. Das Team schien geschult darauf eingehen zu können und versuchte den Bedürfnissen nachzukommen.

Es wurde in der Bildformungsrunde nicht nur von der Moderation darauf hingewiesen, wenn es bereits zu einer Meinungsäusserung kam. Die Mitglieder schienen die soziokratischen Prinzipien gut zu kennen. Auch in den Meinungsunden wurde nach diesen Prinzipien vorgegangen. Die Abläufe schienen allen sehr vertraut und man unterstützte sich gegenseitig. Die Moderation schritt ein, wenn jemand dazwischenredete, was von allen respektiert wurde. Auch wurde jeder Vorgang von der Moderatorin klar angesagt und erklärt. Alle Meinungen konnten schliesslich in einen Vorschlag integriert werden und alle Mitglieder gaben ihren Konsent per Daumenzeichen. Der Konsententscheid wurde, wie in der Soziokratie üblich, kurz gefeiert und anschliessend inklusive Gültigkeit konsentiert. Im Check-out (Abschlussrunde) wird in der Fachstelle standardmässig danach gefragt, wie zufrieden man mit dem Ergebnis ist und wie zufrieden man mit seinem eigenen Beitrag ist. In diesem Fall wurden die anfänglich eingebrachten Spannungen nochmals von verschiedenen Mitgliedern aus ihren Perspektiven erwähnt. Trotz leicht angespannter Atmosphäre hielt sich jede an die Rederunden und es wurde jedem Mitglied zugehört und Platz gegeben. Trotz offener Aussprache der eigenen Meinungen, schien es niemand persönlich zu nehmen.

4.2.1 Zusammenarbeit

Aus den Beobachtungen konnte eine sehr harmonische und respektvolle Zusammenarbeit unter den Teammitgliedern und zwischen allen verschiedenen Rollen und Kreisebenen festgestellt werden. Es schien eine hohe Zufriedenheit zu herrschen und alle Mitarbeitenden schienen ausnahmslos motiviert ihrer Arbeit nachzugehen. In gewissen Sitzungen, wo beispielsweise auch Mitglieder aus dem Geschäftskreis dabei waren, konnte ein gewisser hierarchischer Unterschied gespürt werden. Der Umgang war jedoch stets auf Augenhöhe und gleichsam mit allen. Gesamthaft wurde der Eindruck erweckt, dass der ganze Betrieb auf der Geschäftsstelle mitsamt dem Finanzverantwortlichen und den Mitarbeitenden aus der Administration an einem Strick ziehen und dieselbe Richtung verfolgen.

Besonders beeindruckend war die Handhabung und der Umgang mit der Spannung in der zuvor beschriebenen Kreisversammlung. Trotz ersichtlich erregten Gemütern hielt sich jedes Mitglied an die Regeln und es wurde durch die ganze Sitzung hindurch achtsam und respektvoll miteinander umgegangen. Zu Beginn wurde vom ganzen Team versucht, die geäußerte Spannung zu klären, um dem Bedürfnis der Mitarbeiterin, welche die Spannung geäußert hatte, nachzukommen und damit man gemeinsam auf demselben Stand beginnen konnte. Während den weiteren Runden wurde bis zum Check-out keine Spannung mehr sichtbar. Im Check-out wurde sehr offen, ehrlich und selbstkritisch die persönliche Perspektive zur Spannung von vielen Mitgliedern mit den anderen geteilt. Dabei schien jedes Mitglied das Gehör von allen gehabt zu haben und wurde ernst genommen. Es gab keine Zwischendiskussionen oder jemand der reinredete. Es schien, wie bereits erwähnt, nichts persönlich genommen worden zu sein und als die Check-out-Runde vorbei war, wurde nicht weiter darüber geredet und das Thema schien vom Tisch. Ausserdem wurde im Check-out einander auch viel Wertschätzung ausgesprochen (z.B. Dankbarkeit gegenüber der Moderatorin für das Leiten der Beschlussfassung). Von aussen betrachtet, wurde diese Kreisversammlung als sehr authentisch wahrgenommen. Es wurden keine Anzeichen erkannt, dass durch das Beisitzen eines Beobachters, sich jemand anders als sonst verhalten hätte.

Wie gesagt, entstand durch die Beobachtungen der Eindruck einer lebhaften, authentischen und respektvollen Zusammenarbeit. In den Gesprächen und Interviews kam dieser Eindruck einer gelingenden Zusammenarbeit noch wesentlich deutlicher zum Vorschein. Alle Mitarbeitenden schienen die gute Zusammenarbeit zu betonen und erwähnten dabei auch die unterstützenden Mechanismen der soziokratischen Organisationsstrukturen. Die Rederunden wurden am meisten erwähnt und durchgehend

als sehr unterstützend und für die Kooperation förderlich genannt. Aus der Sicht des interviewten Sozialarbeiters ermöglicht die Soziokratie mehr Selbstbestimmung und Entfaltung von Kompetenzen, welche man sich selbst durch den Marktplatz und die Offene Wahl «holen» kann. Dies wiederum ermöglicht eine harmonische Zusammensetzung (in den Teams bzw. Kreisen), was in Stabilität und Zufriedenheit mündet. Neben den Kreisversammlungen und der Offenen Wahl wird von ihm auch die gemeinsame Sprache (soziokratische Begriffe wie z.B. Konsent) als hilfreich genannt.

Die Geschäftsleiterin, unterstützt zwar die Ansicht bezüglich der positiven Auswirkungen der Offenen Wahl auf die Zusammenarbeit, sie erwähnt aber auch, dass beispielsweise die Rolle der Delegation sehr beliebt sei und sich Schwierigkeiten beobachten liessen, wenn jemand der sich schon lange für diese Rolle interessiert, nie gewählt wird. Die Geschäftsleiterin erwähnt ausserdem vor allem die Auswirkungen der Zusammenarbeit auf der Leitungsebene. Seit der Einführung der Soziokratie sei die Zusammenarbeit auf dieser Ebene voll entspannt. Die Delegierten würden von der Leitung als starke Entlastung wahrgenommen. Sie nennt auch den Konsent als hilfreichen Mechanismus der Soziokratie und dabei vor allem die Unterscheidung und -teilung in Meinungs- und Bildformungsrunde. Dies sei zwar auf der Fachstelle noch ein Knackpunkt und für viele schwer, sich an die Unterscheidung zu halten, es habe sich aber grundsätzlich für die Organisation als sehr hilfreich gezeigt. Man sei nun effektiver, zielorientierter und käme schneller auf den Punkt. Auch die Aufteilung in die verschiedenen Kreisrollen (Dokumentation, Moderation etc.) seien hilfreich für die gelingende Zusammenarbeit auf der Fachstelle.

Nach den Eindrücken des Finanzverantwortlichen¹⁰ hätte sich die Kommunikation innerhalb der Organisation geändert, was seit der Einführung der Soziokratie die Zusammenarbeit klar verbessert habe. Wie die Geschäftsleiterin nimmt auch der Finanzverantwortliche, durch die verteilte Macht, eine riesige Entlastung für die Leitung war, teilweise auch der Teamleitungen (unterste Kreise). Die Motivation der Mitarbeitenden hätte auch zugenommen. Dank der Soziokratie würden sich nun viele Mitarbeitende bereit erklären Arbeiten zu übernehmen, welche gar nicht zu ihrer Stelle gehören. Die Informationen seien besser verteilt als zuvor und die Mitarbeitenden wüssten, warum sie etwas machen. Dies fördere Verständnis füreinander und Bereitschaft. Dadurch, dass die Entscheide mit der Soziokratie besser abgestützt sind, seien die Mitarbeitenden motiviert und begeistert. In seiner Rolle sei es für ihn persönlich angenehm, dass die anderen Mitarbeitenden nun auch

¹⁰ Als Finanzverantwortlicher ist er allein in einem eigenen Kreis (FinVer) und direkt dem Geschäftskreis angeschlossen. Er ist nicht direkt an den sozialpädagogischen Tätigkeiten beteiligt, hat aber aufgrund seiner Aufgaben mit dem gesamten Team (Leitung, Admin und Sozialarbeiterinnen) Kontakt. Er hat durch seine Rolle eine etwas andere, distanziertere Sicht auf das Geschehen und wie sich die Organisation verändert (hat).

wüssten, was er mache. Es sei für ihn aber auch aufwändiger geworden, da er vielen Mitarbeitenden Neues über die Finanzen erklären müsse. Früher hätte er dies nicht machen müssen. Seine Wege in der Zusammenarbeit wären kürzer und effizienter gewesen. Die Meetings, an denen er teilnimmt, seien nun länger und er empfindet es nach der Einführung der Soziokratie als weniger effizient als zuvor. Es brauche Zeit, bis alle Leute etwas verstehen, damit sie auch dahinterstehen können. Er nehme dies aber gerne in Kauf und gewichtet die erhöhte Transparenz und das tiefere Verständnis der Mitarbeitenden über Entscheide höher als kürzere Meetings wie zuvor.

4.2.2 Organisationskultur, Werte und Haltung

Allgemein ist durch die Beobachtungen in so einer kurzen Zeit schwer zu sagen, wie die Organisationskultur aussieht und wie sie sich anfühlt. Es entstand aber der Eindruck, dass viel Wertschätzung vorhanden war, dass man sich um das Wohl aller kümmerte und auch immer wieder etwas Humor Platz hatte. Besonders in den Sitzungen schien Persönliches und Sachliches klar getrennt verstanden zu werden. Es scheint eine dynamische, offene und transparente Organisationskultur zu herrschen, in der viel Wert auf eine harmonische Zusammenarbeit gelegt wird und das Kerngeschäft (das Wohl des Kindes) klare Priorität hat.

Die aktuelle Geschäftsleiterin ist seit 17 Jahren bei der Fachstelle Kinderbetreuung und war auch schon vor der Rolle der Geschäftsleiterin immer in der Geschäftsführung tätig. In ihren ersten 10 Jahren herrschte eine hierarchische Führung, ehe die Soziokratie langsam eingeführt wurde. Seit die Soziokratie nun vor 4 Jahren offiziell implementiert wurde, gäbe es keine Personalkonflikte mehr. Ihre persönliche externe Führungsinterventionsgruppe nutze sie seit der Einführung nicht mehr, da sie keine Themen einzubringen habe. Ausserdem sei die ersten beiden Jahre nach der Umstellung keine Kündigung mehr eingegangen. Für sie sei die Stimmung viel entspannter als zuvor und ihr Terminkalender angenehm und locker. Laut einer internen Umfrage über die Auswirkungen der Soziokratie wurde von den meisten Mitarbeitenden die erhöhte Wertschätzung genannt. Im Gegensatz zu beispielsweise der Holokratie, findet die Geschäftsleiterin, passe die Soziokratie zur Sozialen Arbeit. Sie hätten bei der Einführung der Soziokratie und dem Organisationsentwicklungsprozess nie Widerstand bekommen. Die Werte der Organisation, das Leitbild und das Menschenbild passe ebenfalls sehr gut mit der Soziokratie zusammen. Zu diesem Punkt meint der Finanzverantwortliche, dass bei jedem Agendapunkt einer Kreisversammlung, eine Verbindung zum Leitbild (Vision) gemacht

werden muss und dadurch bewirkt würde, dass das Leitbild unter den Mitarbeitenden präsenter und besser bekannt sei als zuvor.

Zweifellos sei die Gleichwertigkeit durch die Soziokratie, beispielsweise durch die Rederunden stark erhöht worden. Auch die Verteilung der Macht hat einen grossen Einfluss auf die Gleichwertigkeit auf der Fachstelle. Nach der Ansicht des Finanzverantwortlichen entstehe dadurch eine neue Tiefe an Qualität der Entscheidungen, welche tragfähiger in der Auswirkung und der Ausführung seien. Die Macht habe sich durch die Soziokratie gewaltig verteilt. Es wäre heute gut denkbar, dass die Geschäftsleiterin drei bis vier Monate in die Ferien geht und der Betrieb normal weiterlaufen könne. Dies sei ein riesiger Sprung und wäre aufgrund der hierarchischen Struktur in der vorherigen Führung undenkbar gewesen. Auch der interviewte Sozialarbeiter meint, dass wenn die Geschäftsleiterin nicht mehr da wäre, der Betrieb stabil und dynamisch bleiben würde. Es sei aber die Frage, ob der Vorstand auf eine Geschäftsleitung verzichten könnte. Die aktuelle Geschäftsleiterin sei die Hüterin der Soziokratie und diese Rolle müsste formalisiert werden. Zur Verteilung der Macht meint sie selbst, dass diese vor allem durch die Kreise, die doppelte Kopplung und den Konsent ermöglicht wird. Sie entscheide ausser dem Lohn im Betrieb nichts mehr allein¹¹. Es gehe aber weniger um die strikte Durchführung der einzelnen soziokratischen Elemente als vielmehr um die Kultur – eine Konsent-Kultur. Hinsichtlich des Konsentverfahrens bräuchte es auf der Fachstelle aber immer noch viel Mut bei den Mitarbeitenden, bei einer Entscheidungsfindung schwerwiegende Einwände zu äussern. Eine Kultur zu haben, in der diese Hemmschwelle nicht mehr da ist, brauche Zeit. Sie hätten zum Thema Konsent-Kultur erst kürzlich zwei Workshops mit einem Experten gehabt.

In allen drei Interviews wurde gesagt, dass die Soziokratie zu einer reflexiven Kultur beiträgt und, dass sie sich seit der Implementierung mehr reflektieren als zuvor. Dazu würden beispielsweise die etablierten Standardfragen in der Abschlussrunde dienen und auch das Entwicklungsgespräch¹² sei ein gutes Gefäss dafür. Die Soziokratie würde eine Feedback- und Lernkultur fördern. Auch der Finanzverantwortliche meint, weil er mehr Informationen weitergeben muss als zuvor, müsse er sich mehr mit sich selbst auseinandersetzen und der Frage, warum er was mache. Es fördere seine persönliche Entwicklung. In diesem Zusammenhang meint die Geschäftsleiterin, dass die Strukturen der Soziokratie eine

¹¹ Die Geschäftsleiterin würde nach eigenen Aussagen die Löhne gerne transparenter machen und auch hier mehr Gleichwertigkeit anstreben. Dieses Thema sei bei den Mitarbeitenden aber noch immer etwas heikel und es brauche Zeit.

¹² Ein Entwicklungsgespräch ist in der Soziokratie das Pendant zum jährlichen Mitarbeitergespräch. Dieses findet jedoch immer auch im Beisitz einer Arbeitskollegin statt.

Atmosphäre fördern, in der Mitglieder an sich arbeiten und lernen wollen. Ihrer Meinung nach sei es keine Bedingung, dass Menschen an sich arbeiten, damit die Soziokratie funktioniert, sondern umgekehrt, dass die Strukturen der Soziokratie die Menschen genau dazu bringt. Sie sagt Struktur erzeuge Verhalten und verweist dabei auf Annewiek Reijmer (vgl. Strauch/Reijmer 2018: 177).

Der Wert der Selbstverantwortung ist nach der Ansicht des Finanzverantwortlichen mit der Soziokratie deutlich stärker geworden. Dank der Soziokratie könne man sich einfacher und besser mit dem Betrieb identifizieren, wodurch es zu weniger Wechsel komme und zu mehr Konstanz, Stabilität und Kontinuität. Dies kam ausser in den Interviews auch in anderen Gesprächen stark zum Ausdruck, wo gesagt wurde, dass die Übernahme von Selbstverantwortung sehr geschätzt wird.

4.2.3 Chancen & Herausforderungen

In den Interviews wurden die Chancen und Herausforderungen der Soziokratie auf der Fachstelle angesprochen. Hier soll stichpunktartig das Gesagte der drei interviewten Personen aufgelistet werden.

Chancen

- Der Sozialarbeiter:
 - Das Mitarbeitergespräch erweitere die Perspektive.
 - Das gemeinsame Ziel (Leitbild) würde gelebt.
- Die Geschäftsleiterin:
 - Man sei bereit für neue Anforderungen der neuen Generation Z (es werde anders gearbeitet werden wollen). Die Soziokratie biete die Chance eine flexible Kultur aufzubauen.
 - Die erhöhte Konstanz, Stabilität und Kontinuität wirken sich positiv auf die Klientel aus. Speziell in der Begleitung von (Pflege)-Kindern, weil dies langfristige Klientinnen und Klienten sind, die Kontinuität wollen und brauchen.
 - Erhöhung der Gleichwertigkeit auch in Kooperation mit Klientel: Ein nächstes Ziel wäre, diese Gleichwertigkeit auch in die Standortgespräche mit den leiblichen Eltern der Pflegekinder zu bringen, wo per se ein starkes Machtgefälle herrsche.
 - Eine Weiterentwicklung der Mitarbeitenden, sowohl privat wie auch beruflich, sei möglich, ohne die Stelle zu wechseln.

- Die Soziokratie sei ein Geschenk an die Gesellschaft und eine Chance für die ganze Soziale Arbeit in ihrer Vision, die Welt zu verbessern (z.B. Soziokratie an Schulen, in der Nachbarschaft).
- Der Finanzverantwortliche:
 - Die erhöhte Einbindung der Mitarbeitenden und die Erhöhung der Motivation. Die Soziokratie sei ein gutes Instrument, um die Motivation der Mitarbeitenden zusätzlich zu erhöhen.
 - Die Soziokratie erscheine optimal für Soziale Organisationen, weil der Fokus auf die Kernarbeit gerichtet wird und keine finanziellen Maximierungs-Ziele im Zentrum stünden.
 - Es entstünden mehr Innovationen, weil mehr Leute mitdenken und jede Person etwas einbringen und mitentscheiden kann.

Herausforderungen

- Der Sozialarbeiter:
 - Wenn es um Zeit und Geld geht, sei es herausfordernd, nicht auf das alte hierarchische Modell bzw. die alten Muster zurückzufallen. Dafür brauche es genügend Schulung.
 - Die Grösse der Kreise müsse im Auge behalten werden (18 Leute wie bei Offener Wahl wären zu viel gewesen).
 - Zuständigkeiten müssten gut (besser) geklärt sein.
 - Wie Messungen stattfinden, sei herausfordernd und nicht immer klar.
 - Ob und wie es zu einer neuen Lohnverteilung durch die verschiedenen Rollenvergaben kommt, sei ebenfalls eine Herausforderung.
- Die Geschäftsleiterin:
 - Es brauche jemanden, der für die Soziokratie brennt und die intrinsische Motivation hat. Eine Person von «top-down», die bereit ist, Macht abzugeben.
 - Das Zusammenbringen der strategischen (Vorstand) und der operativen (Fachstelle) Leitung, d.h. die Vorgaben des Kantons und die Trennung von Strategie und dem operativen Geschäft. Die Zusammenarbeit, Verhandlungen und die Kommunikation an den Schnittstellen nach aussen (z.B. Bank oder Kanton), welche nicht soziokratisch organisiert sind, sei, wie in der Sozialen Arbeit üblich, eine grosse Herausforderung. Man bewege sich in einem engen Rahmen mit dem Leistungsträger und oft sitze die Politik auch mit am Tisch. Dieses Dreieck sei nicht einfach.
 - Die Wahl der eigenen Nachfolge (Vorstand nicht soziokratisch).

- Der Finanzverantwortliche:
 - Die Finanzen nicht zum Risiko werden zu lassen, sei eine Herausforderung. Weil Finanzkompetenz abgegeben werde und dies lange dauere und schwierig sei bei Leuten, die keine Kompetenzen in diesem Bereich hätten.
 - Es müssten mehr Zahlen aufbereitet werden, weil mehr Informationen verbreitet werden.
 - In herausfordernden Situationen käme es in Kreisversammlungen auf die Erfahrung der Moderation drauf an.
 - Dass die Mitarbeitenden ein Verständnis dafür bekämen, was es wirklich brauche und nicht zu viele (unnötige) Hilfskreise gebildet würden.

4.3 Zusammenfassende Erkenntnisse aus der Praxis

Es scheint offensichtlich, dass auf der Fachstelle Kinderbetreuung Luzern zum grössten Teil soziokratisch gearbeitet wird und dies von allen Mitarbeitenden geschätzt wird. Es scheint niemanden zu geben, die sich nach den alten Strukturen sehnt. Es wird überaus deutlich, dass mit der Einführung der Soziokratie die Zusammenarbeit auf allen Ebenen verbessert wurde. Die Instrumente der Soziokratie, wie der Konsent oder die Rederunden werden dabei als besonders hilfreich wahrgenommen und alles in allem mündet es in einer geteilten Wertschätzung, die bei allen spürbar ist. Die Motivation der Mitarbeitenden war schon vor der Implementation hoch, wird aber durch die Einführung der Soziokratie von vielen als noch höher empfunden. Das ist vor allem auf die Verteilung der Macht zurückzuführen. Dadurch kommt es zu einer hohen Entlastung auf der Leitungsebene und auf der Ebene der Mitarbeitenden ohne Leitungsfunktion wird die Partizipation und Selbstverantwortung durch die erhöhte Mitbestimmung stark gefördert.

Der Wert der Effizienz wird hingegen nicht von allen gleich wahrgenommen. Auf gewissen Ebenen scheint effizienter gearbeitet worden zu sein. Aus der Sicht der Finanzverwaltung wird aber weniger effizient gearbeitet als zuvor. Dafür scheinen aber tragfähige Entscheide und besser informierte Mitarbeitende einen grossen Mehrwert zu bieten.

Die Soziokratie scheint besonders mit der starken Gewichtung der gemeinsamen Vision bzw. des erhöhten Bewusstseins des Leitbildes der Fachstelle, neben den bereits genannten Einflüssen auf die Zusammenarbeit, einen spürbaren Einfluss auf die gemeinsam gelebte Organisationskultur zu haben. Im Vergleich zur vorherigen Organisationsstruktur wird das Handeln nach der gemeinsamen Vision nun viel stärker in den Fokus gestellt und gefördert. Dies wird von den Mitarbeitenden deutlich

wahrgenommen und geschätzt. Besonders der Konsent und die Rederunden werden zudem als wichtige Instrumente für die gelingende Zusammenarbeit wahrgenommen.

Allgemein machen sich die positiven Auswirkungen der soziokratischen Strukturen in einer erhöhten Konstanz und Stabilität bemerkbar, welche auch positive Auswirkungen auf die Klientel hat. Wie diese Stabilität jedoch aussieht, wenn die aktuelle Geschäftsleiterin als Hüterin der Soziokratie, die Fachstelle z.B. aufgrund von Pension verlässt, ist aufgrund von verschiedenen Faktoren fraglich. Klar scheint in diesem Zusammenhang jedoch, dass sich die Mitarbeitenden wehren würden im Falle einer Rückkehr zu den alten, hierarchischen Strukturen und die aktuelle Stabilität eher durch eine solche Änderung als gefährdet gesehen werden könnte.

Die Einführung der Soziokratie scheint auf der Fachstelle als eine gelungene und willkommene Entwicklung wahrgenommen zu werden, welche deutliche Chancen für die berufliche und auch die private Entwicklung bietet. Trotz der vielen Vorteile kommt es auch zu einigen herausfordernden Situationen. Diese sind einerseits einem teilweise noch fehlenden, ungewohnten und soziokratisch-spezifischem Verständnis zuzuschreiben (wie z.B. das Äussern eines Einwandes oder die Unterscheidung von Meinung und Information). Dazu braucht es Übung und kontinuierliche Schulungen für die Mitarbeitenden. Auf der Leitungsebene sind vor allem die Schnittstellen nach aussen oder der Einbezug des Vorstandes, wo keine soziokratischen Strukturen herrschen, eine kontinuierliche Herausforderung. Gerade in sozialen, nicht profitorientierten Betrieben, welche oft von einer Trägerschaft abhängig sind, scheint die Herausforderung für einen solchen Betrieb darin zu bestehen, sich in dieser Abhängigkeit weiter an der Soziokratie zu orientieren.

Diese Erkenntnisse zeigen, dass die hier beobachtete Umsetzung der Soziokratie und deren Einfluss auf die Umsetzung der Werte, im Wesentlichen mit den Ausführungen und Ergebnissen der verwendeten Literatur übereinstimmen.

5 Schlussteil

Nachstehend folgen die Zusammenfassung der Erkenntnisse dieser Arbeit, die Beantwortung der Fragestellung, einige Implikationen für die Praxis sowie ein Schlussfazit mit einem kurzen Ausblick.

5.1 Zusammenfassung der Erkenntnisse

Werte werden als Zielvorstellungen und Grundüberzeugungen, die für erstrebenswert gehalten werden, verstanden. Die Werte der Sozialen Arbeit sind für professionelles Handeln zentral. Das klar definierte Wertesystem ist beispielsweise im Berufskodex festgehalten, wo die zentralen Werte der Profession als Grundsätze verankert sind und Fachkräften in ihren Handlungen als Orientierungshilfe dienen. Es gelten die Grundsätze der Gleichbehandlung, der Selbstbestimmung, der Partizipation, der Integration und der Ermächtigung. Diese Grundsätze sind ganzheitlich zu verstehen und gelten für alle Handlungen einer Fachkraft, sowohl in der Arbeit mit der Klientel wie auch in der Zusammenarbeit auf der Fachebene.

Jeder Mensch besitzt, bewusst oder unbewusst ein Menschenbild, von dem aus, andere Menschen betrachtet werden. Durch die bewusste Auseinandersetzung mit dem Menschenbild können Grundhaltungen entstehen. Sie bestehen auch aus bewussten Entscheiden für bestimmte Werte, Ideale oder Normen. Grundhaltungen sind sehr bedeutend, weil sie einen grossen Einfluss darauf haben, wie Beziehungen gestaltet werden und sollen deshalb durch Selbstreflexion kontinuierlich ethisch hinterfragt werden.

Fachleute der Sozialen Arbeit sollen ihre Handlungen auch stets in Bezug auf die Grundsätze reflektieren und so zu einer Verinnerlichung dieser Werte kommen. Diese liegen wiederum jeder weiteren Handlung zu Grunde und habitualisieren sich allmählich. So wird für Fachkräfte die Aneignung und Umsetzung der im Berufskodex verankerten Werte erklärt und versucht, herbeizuführen. Wichtig jedoch ist hier, dass der Mensch seinen Habitus nach den Strukturen seiner Umwelt bildet, also auch durch Beziehungen und in der Organisation, wo diese im Arbeitsalltag vornehmlich gelebt werden. Da Werte einen grossen Einfluss darauf haben, wie Beziehungen gestaltet werden, haben sie auch einen grossen Einfluss auf die verschiedenen Arten der Zusammenarbeit, und für die Erfüllung eines Auftrages ist die Zusammenarbeit eine wichtige Aufgabe in der Sozialen Arbeit. Besonders hervorzuheben ist deshalb die Erkenntnis, dass gemeinsame Werte eine Voraussetzung für eine gelingende Kooperation darstellen. Sie bilden eine wichtige Basis

für den gemeinsamen Austausch. Es verdeutlicht die Relevanz gemeinsamer Werte für die Soziale Arbeit und die Übereinstimmung der persönlichen Werte mit den Werten der Profession.

Der grösste Teil der Sozialen Arbeit, inklusive der vielen Kooperationen, findet überwiegend in Organisationen statt. Die Berücksichtigung von ethischen Prinzipien und Werten hat besonders in Organisationen der Sozialen Arbeit eine grosse Bedeutung. Es gilt, die strukturellen Aspekte einer Organisation zu beachten, um die Umsetzung der ethischen Prinzipien zu ermöglichen und dabei die fachliche Qualität zu beeinflussen. Organisationsstrukturen sollen dazu beitragen, dass Sozialarbeitende ihr Verhalten nach den Grundsätzen der Sozialen Arbeit ausrichten und dieses zu fördern und zu fordern. Zusammenfassend ergeben sich für eine Organisation der Sozialen Arbeit verschiedene Ansprüche wie unter anderem gemeinsame (Grund-)Werte und Strukturelle Rahmenbedingungen für die Bewusstseinsentwicklung dieser Grundwerte, ein gemeinsames Ziel, Mitbestimmungsmöglichkeiten, Transparenz, eine Reflexionskultur oder die Förderung einer Lernumgebung.

Neue Organisationsformen, wie die Selbstorganisation, scheinen diesen Ansprüchen bessere Voraussetzungen zu bieten als die traditionellen, hierarchisch aufgebauten Organisationen. Sie haben neue Formen der Hierarchie, eine evolutionäre Sinnstiftung und Strategie, richten sich nach einem ganzheitlichen Menschenbild und benutzen simplifizierte Konzepte. Die Art der Führung unterscheidet sich zudem besonders von den hierarchisch geführten Organisationen. Wie die Zusammenarbeit möglich gemacht wird und wie Entscheidungen getroffen werden, steht dabei im Vordergrund und beinhaltet partizipative Prozesse. Dadurch wird eine Veränderung der Organisationskultur herbeigeführt.

Zwischen der Organisationskultur und den Werten besteht ein enges Verhältnis: Einerseits prägt die Organisationskultur die Werte und Haltungen jedes Organisationsmitgliedes. Auf der anderen Seite prägen die Werte und Haltungen jeder Person auch die gemeinsame Organisationskultur. Es besteht eine Wechselwirkung zwischen Individuum und Organisation. Menschen haben neben materiellen Bedürfnissen vor allem geistige Bedürfnisse, welche die Welt erst sinnhaft machen. Dies führt dazu, und ist besonders hervorzuheben, dass die Werte einer Mitarbeiterin in hohem Masse mit den gelebten Werten der Organisation übereinstimmen müssen, damit sie sich mit der Organisation identifizieren kann. Ist dies der Fall, entsteht eine höhere Bereitschaft im Engagement und eine höhere Motivation. Das Verhältnis zwischen Organisation und Individuum zeigt aber auch, dass durch das Strukturelement der Selbstorganisation und die daraus resultierende

Verringerung der äusseren Strukturen, vom einzelnen Mitglied ein erhöhtes Mass an Selbstverantwortung und eine erhöhte Selbstkenntnis verlangt wird.

Die Soziokratie wird als Modell-Beispiel der Selbstorganisation vorgestellt. Sie liefert mit ihren vier Grundprinzipien effektive Werkzeuge für die Entscheidungsfindung und für eine gelingende Zusammenarbeit. Besonders zentral ist dabei das Konsentprinzip, welches auch in den anderen drei Prinzipien enthalten ist. Es regelt den Entscheidungsfindungsprozess auf eine Weise, in der niemand ignoriert oder übergangen werden kann. Durch die Verteilung von Macht gewährleistet der Konsent funktionsübergreifend Gleichwertigkeit, fördert und fordert die Integration und Partizipation aller Kreismitglieder und vereinfacht das Finden einer gemeinsamen Basis. Wichtige Voraussetzungen für den Konsent sind unter anderem eine Atmosphäre, die jedem Mitglied genügend Sicherheit gibt, um einen allfälligen Einwand einzubringen und ein klar definiertes gemeinsames Ziel. Diese Voraussetzungen verlangen von jedem Individuum die Übernahme von Selbstverantwortung und das Zurückstellen des eigenen Egos durch die Orientierung am gemeinsamen Ziel. Damit werden Anreize für eine Organisationskultur geschaffen, die vertrauensvoll, transparent und offen ist.

Das Kreisprinzip bewirkt die Verteilung von Macht auf der strukturellen Ebene und funktioniert nach dem Subsidiaritätsprinzip, indem jeder Kreis so viel wie möglich selbst entscheidet. Auch auf der Kreisebene braucht es ein gemeinsames Ziel, welches sich als Zweck versteht, für die Erfüllung der Mission und Vision der gesamten Organisation. Durch die dynamische Steuerung, welche aus einem Kreislauf von «leiten-ausführen-messen» besteht, wird insbesondere eine Feedback- und Lernkultur gefördert, in der es keine Fehler, sondern nur Messergebnisse gibt.

Ebenfalls im Sinne der Verteilung von Macht und für die Sicherstellung einer Verbindung aller Kreise, besteht eine Doppelte Kopplung zwischen den Kreisen. Dieses Prinzip ermöglicht durch die Delegation einen Informationsfluss zwischen den Kreisen in einer Endlosschleife und in beide Richtungen. Es wird damit sichergestellt, dass nirgends Entscheidungen getroffen werden, welche den Interessen oder Zielen eines anderen Kreises widersprechen. Durch die Anwesenheit von Mitgliedern aus anderen Kreisen wird einerseits das Bewusstsein von Perspektivenübernahme geschärft und andererseits, durch die Zunahme von gegenseitigem Verständnis, ein kreisübergreifendes Gemeinschaftsgefühl gefördert.

Beim Prinzip der Offenen Wahl geht es darum, wie die Verteilung von Aufgaben und Funktionen erfolgt. Auch dieses Prinzip verteilt die Macht, nimmt alle Mitglieder in die Verantwortung und sichert durch die Anwendung vom Konsent die Gleichwertigkeit.

Dadurch, dass die Wahl nicht anonym durchgeführt wird, ist Transparenz, Offenheit und Ehrlichkeit gefragt und schafft somit eine Kultur von Wertschätzung.

Durch die Veranschaulichung der vier soziokratischen Basisprinzipien wird deutlich, dass diesem Organisationsmodell viele Werte zugrunde liegen. Im Vergleich mit den Grundsätzen der Sozialen Arbeit ist erkennbar, dass sich die Werte in grossem Umfang decken. Besonders hervorzuheben ist dabei die Verbindung zu den Basisprinzipien, welche Anreize schaffen, diese Werte umzusetzen.

Damit die Soziokratie funktioniert, müssen Voraussetzungen sowohl auf einer persönlichen wie auch auf einer organisationalen Ebene gegeben sein. Dafür ist eine kontinuierliche Schulung in der Soziokratie unbedingt nötig.

Mit dem Praxisbeispiel konnte gezeigt werden, dass die theoretischen und modellhaften Ausführungen aus der Literatur im Grossen und Ganzen in der Praxis zutreffen und als umsetzbar erscheinen. Auf allen Ebenen der Organisation wird eine bessere Zusammenarbeit wahrgenommen als vor der Einführung der Soziokratie. Auf der Leitungsebene kommt es durch die verteilte Macht zur Entlastung und auf der Ebene der Mitarbeitenden ohne Leitungsposition konnte durch die erhöhte Mitbestimmung die Partizipation und die Selbstverantwortung gesteigert werden. Unter den vielen positiven Veränderungen werden die soziokratischen Instrumente, wie der Konsent oder die Rederunden von den Mitarbeitenden als besonders unterstützend hervorgehoben. Besonders zu erwähnen ist, dass seit der Einführung der Soziokratie von den Mitarbeitenden die erhöhte Wertschätzung am meisten genannt wird und trotz der bereits hohen Motivation, ist diese mit der Soziokratie nochmals gestiegen. Der Wert der Effizienz hingegen, wird von einigen zwar als gesteigert empfunden, von anderen jedoch als verringert. Von allen Mitarbeitenden werden die soziokratischen Strukturen und ihre Auswirkungen jedenfalls sehr willkommen geheissen. Es sind sich aber auch alle einig, dass es in der Zukunft weiterhin Übung und Schulungen braucht.

5.2 Beantwortung der Fragestellung und Diskussion der Ergebnisse

Die Soziale Arbeit ist eine praxisbezogene Profession. Das, was in der Theorie gesagt wird, soll für die Praxis nützlich und umsetzbar sein. Daher rührt auch ein Stück weit die Fragestellung dieser Arbeit.

Inwiefern unterstützen die organisationalen Strukturen der Soziokratie die Umsetzung der Werte in Organisationen der Sozialen Arbeit?

Die Werte der Sozialen Arbeit werden in der Fachliteratur breit diskutiert und der Berufskodex gibt ausführlich Werte vor. Es geht aber für die einzelne Fachkraft nicht darum diese Werte auf der geistig oberflächlichen Ebene einfach anzunehmen. Schliesslich soll eine Fachkraft diese Werte verinnerlichen und praktisch umsetzen.

Die Soziokratie zeigt eine Liste von Werten auf, welche sich mit den Werten der Sozialen Arbeit überwiegend decken. Bemerkenswert und bedeutend für die Beantwortung der Fragestellung ist, dass mit der Anwendung der vier Basisprinzipien, auf der strukturellen Ebene Anreize geschaffen werden, diese Werte auch in die Umsetzung zu bringen. Aufgrund der Wertedeckung gilt dies folglich auch für die Grundsätze der Sozialen Arbeit.

Die Anreize schaffen darüber hinaus auch Voraussetzungen, welche es einer Person erschweren, sich der Umsetzung dieser Werte zu entziehen. Werden die soziokratischen Strukturen richtig angewendet, führen sie zu Rahmenbedingungen, die das Lernen einer Person über sich selbst und über ihre Mitmenschen unausweichlich fordert und gezwungenermassen fördert, und zwar im Sinne aller Grundsätze der Sozialen Arbeit.

Folglich stellt die Soziokratie mit den vier Basisprinzipien organisationale Strukturen bereit, die für die Umsetzung der Werte der Sozialen Arbeit – namentlich den Grundsätzen der Gleichbehandlung, Selbstbestimmung, Partizipation, Integration und Ermächtigung – unterstützend wirken. Die soziokratischen Strukturen geben eine Antwort darauf, wie die einzelne Person die Werte in der Praxis umsetzen kann. Auch einzelne Instrumente, wie beispielsweise die Rederunden oder das Logbuch, welche Teil der Basisprinzipien sind, wirken diesbezüglich unterstützend. Die Rederunden und das Logbuch können zudem auch unabhängig von den Basisprinzipien angewendet werden.

Das Konsent-Prinzip ist mit allen anderen Prinzipien unterschiedlich verbunden und findet deshalb besondere Beachtung. Der Konsent schafft Strukturen und Anreize, welche vor allem auf der individuellen sowie auf der einzelnen Kreis-Ebene direkten Einfluss auf die Umsetzung der Werte hat. Das Kreisprinzip wiederum beeinflusst die Umsetzung der Werte vornehmlich auf einer übergeordneten, organisationalen Ebene. Unterstützt wird das Prinzip der Kreise von der Doppelten Kopplung, welche ebenfalls auf übergeordneter Ebene durch die Verteilung der Macht massgeblich die Gleichwertigkeit sichert. Möglich macht dies wiederum der Konsent, der bei jeder Grundsatzentscheidung zum Tragen kommt. Auch bei dem Prinzip der Offenen Wahl ist der Konsent entscheidend und stellt in

diesem ungewohnt offenen Setting von Funktionsvergaben, welche auch die Führung betrifft, eine wichtige Stütze dar. Der Konsent nimmt alle in die Verantwortung und fördert damit die Partizipation, er sichert die Gleichwertigkeit und fördert damit die Gleichbehandlung, er bietet einerseits die Möglichkeit Stellung zu beziehen, aber fordert auch alle Mitglieder dazu auf und fördert damit die Integration sowie die Ermächtigung. Der Konsent scheint den grössten Einfluss darauf zu haben, Anreize für die Umsetzung von Werten zu schaffen.

Wie in Abschnitt 3.2.1 erwähnt, macht der Konsent Entscheidungsfindungen möglich ohne die alten Grundvoraussetzungen Boekes, von Liebe und Respekt. Aber, wie bei allen Entscheidungen, die gemeinsam getroffen werden wollen, braucht es zu einem gewissen Mass sehr wohl eine wertschätzende Atmosphäre. Die Art und Weise wie der Entscheidungsfindungsprozess, z.B. mit den Rederunden geregelt ist, scheint eine solche Atmosphäre jedoch geradezu zu provozieren und führt allmählich in eine Richtung, in der Boekes Grundvoraussetzungen ebenfalls erfüllt werden. Dies wird auch im Praxisbeispiel deutlich, wo durch die Einführung der Soziokratie, die gesteigerte Wertschätzung am deutlichsten wahrgenommen wird. Abgesehen davon zeigen die weiteren Erkenntnisse aus dem Praxisbeispiel zudem deutlich, dass durch die organisationalen Strukturen der Soziokratie die Umsetzung von Werten im Sinne der Sozialen Arbeit gefördert wird.

Neben der Voraussetzung einer wertschätzenden und sicheren Atmosphäre für den gemeinsamen Austausch, bestehen auch Voraussetzungen für das Funktionieren der Basisprinzipien. Diese stellen in sich Anreize für die Umsetzung der Werte dar, wie zum Beispiel die Mitbestimmung, welche ohne die Übernahme von Selbstverantwortung nicht gewährleistet werden kann. Eine Person, die wirklich mitbestimmen will, wird daher motiviert, Selbstverantwortung zu übernehmen. In diesem Sinne fordert die Soziokratie die Mitarbeitenden zur Übernahme von Selbstverantwortung und erhöhter Partizipation auf, damit sie funktioniert. Somit fordert und fördert sie auch organisationale Rahmenbedingungen, die für die Umsetzung der Werte der Sozialen Arbeit unterstützend wirken, so wie dies von Lob-Hüdepohl und Meinhold in Anspruch gestellt wird (vgl. Lob-Hüdepohl/Meinhold 2007: 340). Die Partizipation erhält in der verwendeten Fachliteratur auffällig viel Gewicht, wie beispielsweise bei Schmid Noerr (vgl. 2018: 168), welcher sagt, dass Zusammenarbeit nur gelingen kann, wenn die Bereitschaft zur Delegation von Entscheidungskompetenzen gegeben ist oder Lob-Hüdepohl und Meinhold (vgl. 2007: 331), welche zusätzlich Mitbestimmungsrechte als strukturelle Bedingungen für die Realisierung ethischer Prinzipien nennen. Allerdings geht er nicht darauf ein, wie diese strukturellen Bedingungen konkret aussehen könnten. Eine Antwort darauf könnte er nach den Ergebnissen dieser Arbeit, in allen vier Basisprinzipien der Soziokratie finden.

Die Voraussetzung der Übernahme von Selbstverantwortung kann aber auch aus einem anderen Blickwinkel betrachtet werden, welcher die Euphorie um die vielen Chancen der Soziokratie möglicherweise etwas dämpft und relativiert. Mit der Wechselwirkung von Organisation und Individuum sowie der äusseren Dimension und inneren Dimension eines Individuums wird deutlich, dass die Soziokratie nicht von heute auf morgen eingeführt werden kann und sich damit die ganze Organisationskultur schlagartig ändern würde. Es verlangt von jedem Individuum zuallererst die Übernahme der viel benannten Selbstverantwortung. Es braucht auch innere Arbeit, um sich an die ungewohnten Kommunikations- und Zusammenarbeitspraktiken zu gewöhnen. Sind diese Anforderungen im Individuum nicht bereits gegeben, muss zumindest die Bereitschaft für Veränderung da sein und die Bereitschaft zu lernen. Dies braucht Zeit und Geduld für sich selbst und für andere Mitarbeitende. Jedes Individuum hat in der Soziokratie eine grosse Bedeutung, aber es wird von jedem Individuum auch eine gewisse Bereitschaft zur Selbstentwicklung verlangt. Diese Bedingung, an sich selbst zu arbeiten, wie sie aus der Literaturanalyse hervorgeht, wird von der Organisationsleiterin aus dem Praxisbeispiel den eigenen Erfahrungen nach zurückgewiesen. Nach ihr wäre es falsch, die innere Arbeit als Bedingung zu nennen.

Übereinstimmend hingegen sind die Aussagen der Literatur und die Erfahrungen aus dem Praxisbeispiel darin, dass für das Funktionieren der Soziokratie und für das Herbeiführen einer gewissen Organisationskultur, kontinuierliche Schulung nötig ist.

Mit Sicherheit konnten in dieser Arbeit nicht alle aufgeworfenen Aspekte und Perspektiven ausreichend beleuchtet werden und gewisse Erkenntnisse werfen wiederum weitere Fragen auf. Beispielsweise scheint der eben erwähnte Aspekt der Wechselwirkung zwischen Organisation und Individuum hinsichtlich der Umsetzung der Werte ein spannender und allenfalls entscheidender Punkt zu sein, zumal es aus den Erfahrungen des Praxisbeispiels zu einer etwas anderen Ansicht kommt als aus den Schlüssen der hier verwendeten Literatur. Es verleitet dazu, dieses Thema näher anzuschauen und wäre für die weitere Forschung interessant, beispielsweise für einen Vergleich von weiteren, verschiedenen Organisationen. Ebenfalls für weitere Untersuchungen interessant, welche den Rahmen dieser Arbeit sprengen würden, wäre der Aspekt des «Wie» in der Zusammenarbeit. Es kommt in dieser Arbeit immer wieder zum Vorschein, dass die Werte einen starken Einfluss auf die Zusammenarbeit haben. Interessant wäre aber noch mehr auf damit verbundene Themen, wie Sinnhaftigkeit oder verschiedene geistige Bedürfnisse, wie psychologische Sicherheit näher einzugehen, beispielsweise in Verbindung mit Leitungs- und Führungspositionen.

Zudem scheint der Wert der Effektivität spannende Fragen aufzuwerfen, welche in dieser Arbeit nicht behandelt werden konnten. Es wäre beispielsweise interessant zu untersuchen, inwiefern sich dieser Wert nur auf eher ökonomische Messpunkte bezieht oder inwiefern er sich auch auf tieferliegende Bedürfnisse eines Individuums bezieht und eher ganzheitlich zu verstehen ist.

Es lässt sich scheinbar immer etwas finden, was weiter untersucht und woran geforscht werden kann. Entscheidend scheinen am Ende aber die Implikationen auf die Praxis zu sein.

5.3 Implikationen für die Praxis

Die Relevanz der Werte ist dadurch gegeben, dass sie jeder Handlung zugrunde liegen. Hinsichtlich der Implikationen für die Profession, gibt das der Bedeutung der Ergebnisse dieser Arbeit besonderes Gewicht. Werden mit Strukturen Anreize in einer Organisation geschaffen, die ethischen Grundsätze der Profession umzusetzen, werden diese Werte durch das tägliche Bewegen in der Organisation eher, bzw. vermehrt, in die persönliche Grundhaltung, den Habitus und letztendlich auch das Menschenbild einfließen. Zwangsläufig hat dies einen Einfluss auf die Arbeit mit der Klientel.

Des Weiteren können gewisse Instrumente der Soziokratie auch direkt im Kontakt mit der Klientel angewendet werden, wie beispielsweise die Rederunden. Die Fachstelle Kinderbetreuung Luzern gibt dazu ein einladendes Beispiel. In der Sozialen Arbeit allgemein und im Speziellen in der Arbeit der vorgestellten Organisation (Fremdplatzierung von Kindern) besteht ein enormes Machtgefälle zwischen Kindseltern und Fachkraft. Auf der Leitungsebene hat die Geschäftsleiterin bereits angedacht, Rederunden in solchen Gesprächen offiziell als Standard einzuführen. Es soll dazu dienen mehr Gleichwertigkeit zwischen den verschiedenen Parteien herzustellen. Der interviewte Sozialarbeiter, inspiriert durch die Soziokratie, hat bereits intuitiv und ohne Vorgabe der Leitung angefangen, Rederunden in diesen Gesprächen einzuführen und damit gute Erfahrungen gemacht. Dies verdeutlicht einerseits die Möglichkeiten der soziokratischen Werkzeuge für die Praxis und andererseits wie die erhöhte Selbstverantwortung wahrgenommen werden kann und nicht nur zur eigenen Ermächtigung, sondern auch zur Ermächtigung des Klientels beiträgt.

Einerseits haben die Organisationsstrukturen als Teil der Umwelt einen Einfluss auf die Werteentwicklung. Andererseits die Selbstreflexion, als wichtige Kompetenz der Sozialen Arbeit, welche ebenfalls zur Verinnerlichung dieser Werte führen kann. Bei der Selbstreflexion ist es am Ende aber jeder einzelnen Person selbst überlassen inwiefern, wie oft und in Bezug auf was reflektiert wird. Die Soziokratie bietet auch diesbezüglich

Anreize für die einzelne Person. Beispielsweise in den Rederunden, wenn gerne etwas gesagt werden würde aber gewartet werden muss, bis man selbst an der Reihe ist oder schon in der Ankommens- sowie Schlussrunde einer Sitzung, wo jede Person zum Reflektieren eingeladen wird. Verdeutlicht wird dies wiederum im Praxisbeispiel, wo alle Befragten zum Schluss kamen, sich durch die Einführung der Soziokratie mehr mit sich selbst auseinanderzusetzen und zu reflektieren.

Eine weitere Folge für die Praxis ist der Einfluss der Werte auf die Zusammenarbeit. Sowohl im Praxisbeispiel wie auch in der Literaturanalyse wird in dieser Arbeit erkenntlich, dass diese mit der Umsetzung der Werte gefördert wird. Anhand von Schmid Noerr (2018) Aussagen aus der Einleitung konnte bereits festgestellt werden, dass sich eine ethisch bewusste Zusammenarbeit positiv auf die Arbeit mit Klientinnen auswirkt. Damit werden die Ergebnisse dieser Arbeit auch im Hinblick auf die Arbeit mit Klientinnen bedeutungsvoll. Verdeutlicht wird dies durch den Fakt, dass die Zusammenarbeit am Ende immer am Leitbild einer Organisation ausgerichtet sein soll. In einer Organisation der Sozialen Arbeit hat das Leitbild immer das Wohl der Klientinnen im Blick. Es ist der eigentliche Zweck der Organisation, dass ihre Arbeit letztlich den Unterstützungsbedürftigen zugutekommt. Wie in der Einleitung dieser Arbeit mit Klomann (2018) bereits aufgegriffen wurde, hat die Umsetzung der Werte in einer Organisation einen erheblichen Einfluss darauf, wie sich Fachkräfte in ihrem beruflichen Alltag verhalten. Somit kommt die Umsetzung der Werte nicht nur der einzelnen Fachkraft, sondern auch der Erfüllung des Zweckes, des eigentlichen Ziels der Organisation zugute und verdeutlicht deren Einfluss auf die Arbeit mit der Klientel. Die Aussagen von Klomann und von Schmid Noerr aus der Einleitung konnten also durch die theoretische Auseinandersetzung mit der Soziokratie und deren Einfluss auf die Werterhaltung bestätigt werden und wurde besonders mit dem Praxisbeispiel zusätzlich verdeutlicht.

In Bezug auf das Leitbild ist zudem zu erwähnen, dass dieses in enger Verbindung mit dem gemeinsamen Ziel steht. Das gemeinsame Ziel ist eine Voraussetzung für die Soziokratie und geht im ersten Hauptteil dieser Arbeit auch als Anspruch für Organisationen der Sozialen Arbeit hervor (vgl. 2.5.1). Jeder Entscheid in der Soziokratie wird im Hinblick auf das gemeinsame Ziel gefällt und wird in diesem Prozess oft mehrmals wiederholt. In der Praxis führt dies zu einem erhöhten Bewusstsein über das gemeinsame Ziel, das Leitbild der Organisation. Dies fördert eine gemeinsame Wertebasis, was einerseits eine wichtige Voraussetzung für gelingende Zusammenarbeit und andererseits für die Identifikation mit der Organisation ist. Im Praxisbeispiel wird dieser Aspekt bestätigt und tritt besonders hervor. Dies allein wirkt sich, wie schon erwähnt, positiv auf die Arbeit mit Klienten aus. Da

das Leitbild die Werte beinhaltet, besteht damit auch ein Anreiz zur Umsetzung der Werte, in dem das Bewusstsein dafür geschärft wird. Darüber hinaus wird durch das wiederholte Erwähnen des Leitbildes in den Entscheidungsprozessen sichergestellt, dass die Orientierung nach den Bedürfnissen der Klientinnen und Klienten im Vordergrund steht und nicht vergessen geht.

5.4 Schlussfazit und Ausblick

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen klar, dass die Soziokratie eine wirksame Methode ist, um die Umsetzung der Werte der Sozialen Arbeit zu fördern. Allein aufgrund der gemeinsamen Werte, ist ersichtlich wie gut die Soziokratie zur Sozialen Arbeit passt und wird im Praxisbeispiel besonders deutlich. Damit verbunden werden zudem weitere Chancen für die Soziale Arbeit deutlich, wie beispielsweise eine verbesserte Zusammenarbeit oder erhöhte Mitarbeitermotivation. An Organisationen der Sozialen Arbeit kann deshalb, mit einer wohlüberlegten Sicherheit, die Empfehlung gegeben werden, sich die soziokratischen Basisprinzipien zu Nutze zu machen. Die Frage wäre hier eher, wieso eine Organisation der Sozialen Arbeit dies nicht machen sollte.

Für die Zukunft scheint es deshalb sinnvoll, die Soziokratie speziell in Organisationen der Sozialen Arbeit bekannt zu machen und zu fördern. Eine vielversprechende Möglichkeit wäre auch die Anwendung in Schulen, welche viele Berührungspunkte mit der Sozialen Arbeit aufweist. Aufgrund des hohen Einflusses der Schule auf das Heranwachsen der Schulkinder, könnte die Soziokratie durch die Vermittlung ihrer Werte womöglich zu bedeutenden Veränderungen in der Gesellschaft führen. Beispielsweise eine Gesellschaft, in der mehr Selbstverantwortung getragen wird. In diesem Sinne könnte sie für die Soziale Arbeit auch als Mittel zur Prävention angesehen werden.

Im Übrigen ist die Soziokratie auch für etliche andere Organisationen empfehlenswert, welche ganzheitlich orientiert sind und den einzelnen Menschen als wertvoll und würdig erachten. Egal wer letzten Endes das Potenzial der Soziokratie für sich entdeckt, wird sie durch eine weitere Verbreitung zukünftig einen wahrlich wertvollen Einfluss auf die Gesellschaft ausüben, was unweigerlich auch im tiefsten Sinne der Sozialen Arbeit ist.

6 Quellenverzeichnis

AvenirSocial (2010). Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz: ein Argumentarium für die Praxis der Professionellen. Bern: AvenirSocial.

Beuchat, Stéphane (2016). Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz – Ein Argumentarium für die Praxis der Professionellen. In: Merten, Ueli/Zängl, Peter (Hg.). Ethik und Moral in der Sozialen Arbeit: wirkungsorientiert - kontextbezogen - habitusbildend. Opladen Berlin Toronto: Verlag Barbara Budrich. S. 61–76.

Biermann, Benno (2007). Soziologische Grundlagen der Sozialen Arbeit: mit 9 Tabellen. München Basel: Reinhardt.

Breidenbach, Joana/Rollow, Bettina (2019). New Work needs Inner Work: ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation. 2. Auflage. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen.

Eisenmann, Peter (2012). Werte und Normen in der Sozialen Arbeit. Kohlhammer.

Fachstelle Kinderbetreuung Luzern (o.J.). Trägerschaft und Patronat: Über uns: Fachstelle Kinderbetreuung Luzern. URL: https://www.fachstellekinder.ch/ueber_uns/traegerschaft_und_patronat/ [Zugriffsdatum: 15. Januar 2024a].

Fachstelle Kinderbetreuung Luzern (o.J.). Organisation und Soziokratie: Über uns: Fachstelle Kinderbetreuung Luzern. URL: https://www.fachstellekinder.ch/ueber_uns/organisation_und_soziokratie/ [Zugriffsdatum: 15. Januar 2024b].

Funke-Steinberg, Karsten (2019). Organisationsberatung als Unterstützung des Organisationswandels oder vom Tanz mit einem unsichtbaren Geschöpf - Aus der Praxis der systemischen Organisationsberatung. In: Wöhrle, Armin/Beck, Reinhilde/Brandl, Paul/Funke-Steinberg, Karsten/Kaegi, Urs/Schenker, Dominik/Zängl, Peter (Hg.). Organisationsentwicklung - Change Management. 1. Auflage. Aufl. Baden-Baden: Nomos. S. 266–311.

Heiner, Maja (2004). Professionalität in der sozialen Arbeit: theoretische Konzepte, Modelle und empirische Perspektiven. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

Hochschule für Soziale Arbeit (2019). Kompetenzprofil der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW. URL: https://www.fhnw.ch/de/studium/soziale-arbeit/bachelor/media/hsa_ba_kompetenzprofil.pdf [Zugriffsdatum: 05. Februar 2024].

Hochuli Freund, Ursula/Stotz, Walter (2021). Kooperative Prozessgestaltung in der Sozialen Arbeit: ein methodenintegratives Lehrbuch. 5., erweiterte und überarbeitete Auflage. Aufl. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

Kaegi, Urs/Zängl, Peter (2019). Was ist Management? In: Wöhrle, Armin/Beck, Reinhilde/Brandl, Paul/Funke-Steinberg, Karsten/Kaegi, Urs/Schenker, Dominik/Zängl, Peter (Hg.). Organisationsentwicklung - Change Management. 1. Auflage. Aufl. Baden-Baden: Nomos. S. 77–127.

Klomann, Verena (2018). Brachland oder Nährboden?: Organisationale Wachstumsbedingungen für die Professionalität Sozialer Arbeit. In: Sozial Extra. 42. Jg. (1). S. 6–7. DOI: 10.1007/s12054-017-0107-7.

Kruij, Gerhard (2007). Vertragstheorien und Diskursethik: Zur Bedeutung prozeduraler Ethiken in der Sozialen Arbeit. In: Lob-Hüdepohl, Andreas/Lesch, Walter/Bohmeyer, Axel/Kurzke-Maasmeier, Stefan (Hg.). Ethik sozialer Arbeit: ein Handbuch. Paderborn: F. Schöningh. S. 69–87.

Lob-Hüdepohl, Andreas (2007). Berufliche Soziale Arbeit und die ethische Reflexion ihrer Beziehungs- und Organisationsformen. In: Lob-Hüdepohl, Andreas/Lesch, Walter/Bohmeyer, Axel/Kurzke-Maasmeier, Stefan (Hg.). Ethik sozialer Arbeit: ein Handbuch. Paderborn: F. Schöningh. S. 113–161.

Lob-Hüdepohl, Andreas/Lesch, Walter (2007). Vorwort. In: Lob-Hüdepohl, Andreas/Lesch, Walter/Bohmeyer, Axel/Kurzke-Maasmeier, Stefan (Hg.). Ethik sozialer Arbeit: ein Handbuch. Paderborn: F. Schöningh. S. 7–10.

Lob-Hüdepohl, Andreas/Meinhold, Marianne (2007). Ethik der Organisationsformen Sozialer Arbeit. In: Lob-Hüdepohl, Andreas/Lesch, Walter/Bohmeyer, Axel/Kurzke-Maasmeier, Stefan (Hg.). Ethik sozialer Arbeit: ein Handbuch. Paderborn: F. Schöningh. S. 331–346.

Mennemann, Hugo/Dummann, Jörn (2020). Einführung in die Soziale Arbeit. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. Aufl. Baden-Baden: Nomos.

Merten, Ueli (2016). Kooperation und Partizipation – ein ethisch gemischtes Doppel. In: Merten, Ueli (Hg.). Ethik und Moral in der Sozialen Arbeit: wirkungsorientiert - kontextbezogen - habitusbildend. Opladen Berlin Toronto: Verlag Barbara Budrich. S. 187–212.

Merten, Ueli/Zängl, Peter (2016). Editorial: Ethik und Moral in der Sozialen Arbeit – Ein Problemaufriss. In: Merten, Ueli/Zängl, Peter (Hg.). Ethik und Moral in der Sozialen Arbeit: wirkungsorientiert - kontextbezogen - habitusbildend. Opladen Berlin Toronto: Verlag Barbara Budrich. S. 11–20.

Oestereich, Bernd/Schröder, Claudia (2017). Das kollegial geführte Unternehmen: Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen. München: Vahlen.

Rau, Ted J./Koch-Gonzales, Jerry (2018). Many Voices One Song. Gemeinsam Arbeiten, Gemeinsam Entscheiden Mit Soziokratie. Amherst, MA: Sociocracy For All.

Rüther, Christian (2017). Soziokratie: ein Organisationsmodell: Grundlagen, Methoden und Praxis: eine Master-These aus dem Jahr 2010. 1. Auflage. Aufl. Norderstedt: BoD.

Rüther, Christian (2018). Soziokratie, S3, Holakratie, Frederic Laloux' «Reinventing Organizations» und «New Work»: ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation. 2. überarbeitete und stark erweiterte Auflage. Zweite, überarbeitete und stark ergänzte Auflage. Aufl. Norderstedt: BoD.

Schmid Noerr, Gunzelin (2018). Ethik in der Sozialen Arbeit. 2., erweiterte und überarbeitete Auflage. Aufl. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

Schmocker, Beat (2014). Definitive-deutschsprachige-Fassung-IFSW-Definition-mit-Kommentar-1.pdf. URL: <https://www.ifsw.org/wp-content/uploads/2019/07/definitive->

deutschsprachige-Fassung-IFSW-Definition-mit-Kommentar-1.pdf [Zugriffsdatum: 26. November 2023].

Strauch, Barbara (2022). Soziokratie: Organisationsstrukturen zur Stärkung von Beteiligung und Mitverantwortung des Einzelnen in Unternehmen, Politik und Gesellschaft. 2., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen.

Strauch, Barbara/Reijmer, Annewiek (2018). Soziokratie: Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen. München: Verlag Franz Vahlen.

Wagenblass, Sabine (2018). Vertrauen. In: Otto, Hans-Uwe/Thiersch, Hans/Treptow, Rainer/Ziegler, Holger (Hg.). Handbuch Soziale Arbeit: Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. 6., überarbeitete Auflage. Aufl. München: Ernst Reinhardt Verlag. S. 1803–1813.

Zängl, Peter (2019). Organisation - Ansätze und Theorien, Bedeutung der Organisationen für die Soziale Arbeit. In: Amstutz, Jeremias/Kaegi, Urs/Käser, Nadine/Merten, Ueli/Zängl, Peter (Hg.). Kooperation kompakt: Kooperation als Strukturmerkmal und Handlungsprinzip der Sozialen Arbeit; ein Lehrbuch. 2. überarbeitete und ergänzte Auflage. Aufl. Opladen Berlin Toronto: Verlag Barbara Budrich. S. 61–92.

7 Ehrenwörtliche Erklärung & Datenschutz

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Fallarbeit selbständig, ohne unerlaubte Hilfe und nur unter Benutzung der angegebenen Quellen, Hilfsmittel und Hilfeleistungen verfasst und sämtliche Zitate kenntlich gemacht habe. Der Datenschutz wurde mit bestem Gewissen beachtet und alles Schützenswerte anonymisiert oder gelöscht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form, auch nicht in Teilen, keiner anderen Prüfungsinstanz vorgelegt und auch nicht veröffentlicht. Die Arbeit wurde der Organisation, in der sich der Fall ereignete, zur Durchsicht vorgelegt und zur Abgabe freigegeben.

Datum: 04. März 2024

Unterschrift:



Nathanael Winkler