

Zeitschrift: Saiten : Ostschweizer Kulturmagazin
Herausgeber: Verein Saiten
Band: 26 (2019)
Heft: 288

Artikel: "Selbstorganisation ist ein zutiefst menschliches Bedürfnis"
Autor: Breitenmoser, Katja / Riedener, Corinne
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-884292>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 17.03.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Katja Breitenmoser bietet Workshops in Soziokratie 3.0 an. Ein Gespräch über formelle und informelle Hierarchien, die Lust am Konflikt und eine holländische Spitex-Organisation.
Interview: Corinne Riedener

«Selbstorganisation ist ein z

Soziokratie 3.0
(kurz: S3)

S3 wurde von Bernhard Brinkelböck, James Priest und Liliana David entwickelt und basiert auf der soziokratischen Kreismethode sowie auf deren Weiterentwicklungen. Holokratie, Lean und Agile, die aus der Softwareentwicklung kommen. S3 ist ein open-source Methodenkoffer mit flexiblen Bausteinen (sogenannten Mustern oder Pattern) für die agile Organisationsentwicklung. Sie ist also keine Methode, die eingeführt werden will, sondern gibt als praktischer Leitfaden Tipps und Strukturen, die Teams und Unternehmen dabei helfen, agiler zu werden.

Unter anderem werden Entscheidungen dort getroffen, wo sie sich auch auswirken, und zwar im Konsent-Prinzip (siehe Konsent), das zu den wichtigsten Prinzipien von S3 gehört. Die anderen sechs Prinzipien heissen: Effektivität, kontinuierliche Verbesserung, Empirismus, Gleichstellung, Verantwortung und Transparenz. S3 soll die Mitverantwortung der Einzelnen, den Informationsfluss und die gemeinsame Ausrichtung einer Organisation fördern, gibt aber keine konkreten Handlungsempfehlungen ab, lediglich Prozessanleitungen. Die Lösungen müssen stets gemeinsam erarbeitet werden, dabei ist Kreativität und Ausprobieren angesagt.

Saiten: Wie selbstorganisiert bist du?

Katja Breitenmoser: Heute bin ich selbständig. Ich habe lange in sehr klassischen Organisationen gearbeitet, in Banken oder kantonalen Verwaltungen, hatte aber immer Vorgesetzte, die mich haben machen lassen. Wenn ich mein Arbeitsumfeld nicht selbst gestalten kann und eingeschränkt werde, frustriert mich das. Ich brauche ein Arbeitsumfeld, in dem ich von A bis Z für ein Projekt verantwortlich bin und auch die nötigen Kompetenzen erhalte. Es geht nicht darum, alles selber bestimmen zu können, sondern in einem bestimmten Rahmen die Gestaltungsmacht zu haben. Also zu wissen, welche Konsequenzen mein Handeln hat, welche Auswirkungen meine Entscheide aufs Budget haben, auf unsere Kundschaft usw.

Waren dir Modelle des selbstorganisierten Arbeitens wie Soziokratie oder Holokratie auch schon vor deiner Selbständigkeit geläufig?

Ich habe erst mit der Selbständigkeit begonnen, mich wirklich damit auseinanderzusetzen. Damals habe ich mich sehr intensiv mit Themen wie Arbeit 4.0 oder New Work beschäftigt und bin so unweigerlich über die Soziokratie und die Holokratie gestolpert. Die ursprüngliche Soziokratie geht zurück bis in die 1960er-Jahre, die Holokratie ist eine Art Weiterentwicklung – und seit einigen Jahren ist die Soziokratie 3.0 ein sehr grosses Thema.

Es gibt eine Vielzahl von Coaches, die Unternehmen dabei helfen sollen, solche Konzepte einzuführen. Die Holokratie basiert zudem auf einem Franchise-System. Wird damit nicht vor allem eine Menge Geld verdient?

Ein Stück weit ist es sicher auch ein Business-Modell, ja. Darum finde ich die Soziokratie 3.0 – kurz: S3 – so sympathisch: Sie ist open source und wird ständig weiterentwickelt. Selbstorganisation ist ja nicht etwas, das man einfach verordnen kann, dazu braucht es einen organischen Prozess, einen Kulturwandel. Man muss sich ja erstmal daran gewöhnen, dass man als Arbeitnehmerin mitbestimmen kann – und auch muss.

Was ist der Kern von S3 und was ist daran so toll?

Wie gesagt, S3 ist open source. Die Methode funktioniert nach dem Baukastenprinzip, wobei das nicht ganz das richtige Wort ist. S3 ist quasi ein Menü, aus dem man sich beliebig bedienen kann. Die «Erfinder» James Priest, Bernhard Bockelbrink und Liliana David haben eigentlich nichts anderes gemacht als zu schauen: Was funktioniert in Organisationen und warum? Daraus haben sie verschiedene Praktiken, sogenannte Muster abgeleitet. Das heisst aber nicht, dass man alle eins zu eins einsetzen muss. Man schaut vielmehr, wo es Handlungsbedarf gibt in einem Unternehmen oder einer Organisation und mit welchen der über 70 S3-Muster man das Problem lösen kann bzw. einen Schritt weiterkommt. Was funktioniert, muss man auch nicht ändern.

Gibt es im deutschsprachigen Raum viele Organisationen, die soziokratisch 3.0 unterwegs sind?

Die Bewegung ist wohl eher noch pionierhaft. Es gibt einige Unternehmen, die schon länger so ticken, sich aber nicht unbedingt als soziokratisch bezeichnen. Es gab auch bereits einige S3-Trainings für Organisationen in der Schweiz, sowohl für gewinnorientierte als auch für NGOs. Ich schätze, es gibt etwa 50 bis 60 Organisationen, die mit Mustern von S3 arbeiten, mehr oder weniger umfassend – und viele andere, die einzelne S3-Muster anwenden.

Selbstorganisation ist ursprünglich eine linke Idee. Ist der Begriff bis heute politisch gefärbt oder ist die Selbstorganisation mittlerweile eine gesamtgesellschaftliche Bewegung?

Viele der S3-Prinzipien stammen ja aus der IT-Welt, diese funktioniert bekanntlich nicht links oder rechts. Aber ja, inzwischen ist auch die «klassische» Wirtschaft an Selbstorganisation interessiert. Gerade die Holokratie war ein Versuch, die Soziokratie, die eher aus der linken Ecke kam, aus dieser herauszuholen. Brian Robertson, der Erfinder der Holokratie, hat deren soziokratische Wurzeln ziemlich bewusst verschleiert, so heisst es, um sie auch in einem gewinnorientierten Kontext salonfähig zu machen. Und die Idee der Selbstorganisation ist ja kein Bedürfnis ausschliesslich linker Kreise, sondern ein zutiefst menschliches, sofern man von einem Menschenbild ausgeht, das uns als selber denkende, handelnde und Verantwortung übernehmende Wesen versteht. Ich bin überzeugt, dass die meisten Menschen bei wichtigen Entscheidungen eingebunden werden und ihre Erfahrung und ihr Wissen einbringen wollen.

Gibt es auch Branchen, Organisationsgrössen oder Konstellationen, in denen Selbstorganisation keinen Sinn macht?

Ich glaube nicht. Selbstorganisation geht heute quer durch alle Branchen und Unternehmensgrössen. Es gibt Unternehmen mit mehreren tausend Mitarbeitenden und verschiedenen Standorten, die selbstorganisiert funktionieren.

Dann eben plakativ: Die Fabrikarbeiterinnen in Bangladesch, wie sollen sie sich organisieren?

Die Zustimmung der Unternehmensinhaber ist natürlich schon eine Bedingung für die Soziokratie. Insofern haben es die Näherinnen sehr schwer, denn Soziokratie lässt sich nicht ausschliesslich bottom-up realisieren. Man kann vielleicht einige Elemente der Soziokratie anwenden, aber wenn man überhaupt keinen Gestaltungsspielraum hat, kann man sich nur dafür einsetzen, diesen zu erhalten...

Ein Paradebeispiel für gelebte Soziokratie ist die holländische Spitex-Organisation Buurtzorg. Wie funktioniert das genau?

Buurtzorg – auf Deutsch: Nachbarschaftshilfe – wurde 2006 von Jos de Blok und einem Team von Pflegerinnen gegründet, die mit der her-



Katja Breitenmoser

«tiefstes menschliches Bedürfnis»

kömmlichen Altenpflege in Holland unzufrieden waren. Sie kritisierten, dass sie viel zu viel mit Administrationsaufgaben beschäftigt seien und kaum mehr Zeit hätten für ihre eigentliche Aufgabe: die Pflege. Also haben sie sich neu organisiert, in Teams von maximal zwölf Pflegenden, die in je einer Nachbarschaft tätig sind und als autonome «Zellen» agieren. Sie entscheiden also über fast alles selber: Jedes Team macht sich ein eigenes Budget, entscheidet gemeinsam, ob und wann jemand angestellt wird und verteilt die verschiedenen Aufgaben und Kompetenzen selbständig unter seinen Mitgliedern. Bereiche wie IT und Administration – reine Unterstützungsprozesse für das Personal, aber keine entscheidenden Instanzen – wurden zentralisiert und ausgelagert. Dazu gibt es ein übergeordnetes Beratungssystem, wo sich die Teams austauschen oder Hilfe zu bestimmten Fragen holen können. Es wird aber nur beraten, die Entscheidungskompetenz bleibt beim jeweiligen Team. Angefangen hat Buurtzorg mit einer Handvoll Leuten, mittlerweile arbeiten über 10'000 für das Unternehmen. Die Zufriedenheit ist massiv gestiegen, sowohl bei den Betreuten als auch bei den Betreuenden. Und auch finanziell ist das Unternehmen um einiges effizienter als die Konkurrenz.

Du hast es bereits erwähnt: Wer selbstorganisiert arbeiten will, muss sich auch aktiv beteiligen und Verantwortung übernehmen. Ist es denn noch legitim, einfach nur einen Chef haben zu wollen?

Natürlich – dafür gibt es ja auch Gelegenheit genug! Wenn einer Person der ihr zugewiesene Gestaltungsspielraum genügt, ist sie vermutlich am richtigen Ort.

Trotzdem wird der Ruf nach mehr Autonomie im Arbeitsleben lauter. Was ist das Problem mit klassischen Hierarchien?

Hierarchien sind nicht schwarz oder weiss, sie können auch einfach ihren Zweck erfüllen. Schwierig wird es dann, wenn Entscheide nicht dort getroffen werden, wo sie sich auswirken. Wenn zum Beispiel ein Chef allein über Abläufe entscheidet, von denen er eigentlich gar keine Ahnung hat.

Wie wichtig sind Konflikte in selbstorganisierten Kollektiven und Unternehmen?

Das Konfliktpotenzial ist relativ hoch, da man ja von allen erwartet, dass sie sich einbringen. Zuerst einmal muss man mögliche Konflikte erkennen und bereit sein, sie auszutragen. Es braucht darum taugliche, faire Verfahren, um angemessen damit umgehen zu können. Beispielsweise müssen sich die Konfliktparteien in einer ersten Instanz gegenüber treten und versuchen, den Konflikt selber zu lösen. Wenn das nicht gelingt, sollten sie Unterstützung von einer neutralen Partei erhalten, damit keine Verletzungen entstehen, so dass man nachher nicht mehr zusammenarbeiten kann. Wenn es gelingt, einen Konflikt konstruktiv zu lösen, gewinnen alle: Man lernt auf der individuellen Ebene, auf der Sachebene und stärkt auch das Vertrauen untereinander.

Es gibt überall solche, die sich stärker einbringen, und andere, die lieber schweigen. Wie lassen sich informelle Hierarchien und Machtkonzentrationen verhindern?

Indem man sie anspricht. Indem man sagt: Hey, hier gibt es eine Machtballung, wollen wir das? Wenn ja, werden die informellen in formelle Hierarchien umgewandelt. Wenn nicht, muss man einen Weg suchen, um den Klügel aufzulösen. In der Soziokratie 3.0 kommen informelle Hierarchien ohnehin nicht so zum Tragen, da bei allen Entscheiden die Argumente das letzte Wort haben. Auch wenn jemand

total erfahren ist und alle auf diese Person hören: Wenn ihr Argument nicht gewichtig ist, erhält sie kein Gehör. Ausser man drängt die Person überall in die entscheidende Rolle.

Ein wichtiges Prinzip der Soziokratie 3.0 ist der sogenannte Konsent-Entscheid. Wie funktioniert das?

Entscheide müssen nicht einstimmig gefällt werden, sprich im Konsens, sondern sie werden in Abwesenheit von Einwänden – guten Gründen, es nicht zu tun – gefällt. Das heisst: Entscheide werden mitgetragen, sofern man keine schwerwiegenden Argumente dagegen hat. Andernfalls wird der Vorschlag neu verhandelt und angepasst, bis die Einwände behoben sind. Als schwerwiegend werden Einwände bezeichnet, die begründet und nachvollziehbar sind. Diffuse Ängste oder persönliche Aversionen zählen in der Regel nicht. Das Schöne daran: Entscheidungen gelten nur so lange, bis man sie wieder überdenkt bzw. ein neuer Einwand kommt. Sie müssen also nicht perfekt oder zu 100 Prozent sicher sein, sondern nur «good enough for now and safe enough to try», wie es in S3 so schön heisst.

Das tönt sympathisch, ist aber sicher nicht immer einfach. Wie entlässt man zum Beispiel als Team jemanden soziokratisch korrekt?

Der Fall hätte ja vermutlich eine Vorgeschichte... Aus irgendwelchen Gründen wäre man der Meinung, dass die Person nicht mehr ins Team passt oder sie ihren Job nicht gut genug erfüllt. Das sind zwei verschiedene Dinge. Wenn die Leistung nicht passt, müsste man fragen, wie sich die Person weiterentwickeln könnte, damit es besser läuft. Dafür gibt es in S3 verschiedene Muster, etwa die sogenannte Peer Review. Wenn das Problem persönlicher Natur ist, muss man zuerst schauen, wie sich das auf die Zusammenarbeit auswirkt. Loyalität, Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit sind zwar weiche Faktoren, können die Zusammenarbeit aber erheblich erschweren, was nicht im Interesse des Teams sein kann. Da kann es dann auch Gründe geben, sich von jemandem zu trennen.

Die Jugendlichen der Klimastreik-Bewegung nutzen Gesten, um nonverbal zu kommunizieren, in S3 gibt es ähnliche Zeichen für Entscheidungen. Was sind die Vorteile?

Wir sind immer wahnsinnig schnell im Argumentieren. Wenn man sich auf Gesten beschränkt, muss man sich festlegen. Da gibt es kein «ja, aber...». Dieses Positionieren macht die Kommunikation schlanker. Und weniger laut, so dass alle dieselben Möglichkeiten haben und niemand überhört oder in Grund und Boden argumentiert wird. Das sorgt für effizientere Entscheidungsprozesse. Und Gesten sind immer nur ein Teil des Entscheidungsprozesses.

Zum Schluss: Worauf muss man schauen, wenn man sich selbst organisieren will? Wo sind die möglichen Stolpersteine?

Selbstorganisation ist eine komplexe Herausforderung. Leute, die auf Patentrezepte stehen, kann man damit nicht glücklich machen. Es braucht die Bereitschaft, immer wieder nach neuen und eigenen Lösungen zu suchen, Unsicherheiten und ein bisschen Chaos auszuhalten. Und ein hohes Mass an Selbstreflexion.

Katja Breitenmoser, 1976, ist Juristin (lic. iur. HSG), Lehrtrainerin, Erwachsenenbildnerin, Grossgruppenmoderatorin und bietet Beratungen in Sociocracy 3.0 an. Früher war sie als Projektleiterin in Unternehmen, in der öffentlichen Verwaltung, in Privatbanken und Bildungsinstitutionen angestellt, seit 2013 ist sie selbständig. Sie lebt in Teufen.

esieben.ch

Corinne Riedener, 1984, ist Saitenredaktorin.