

# Selbstorganisation in der Sozialwirtschaft

Prof. Dr. Marc Zimmermann  
Institut für Sozialmanagement, Sozialpolitik  
und Prävention

**Einblicke Veranstaltung**

**«Selbstorganisation in Wirtschaft und  
Sozialwirtschaft»**

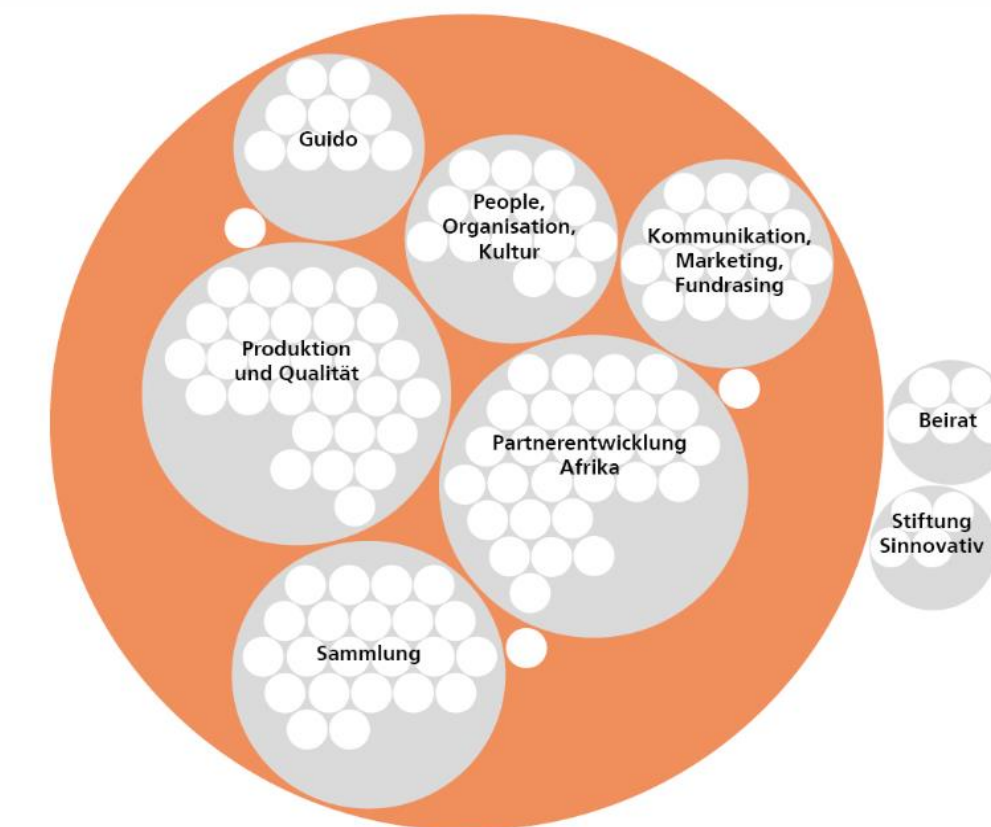
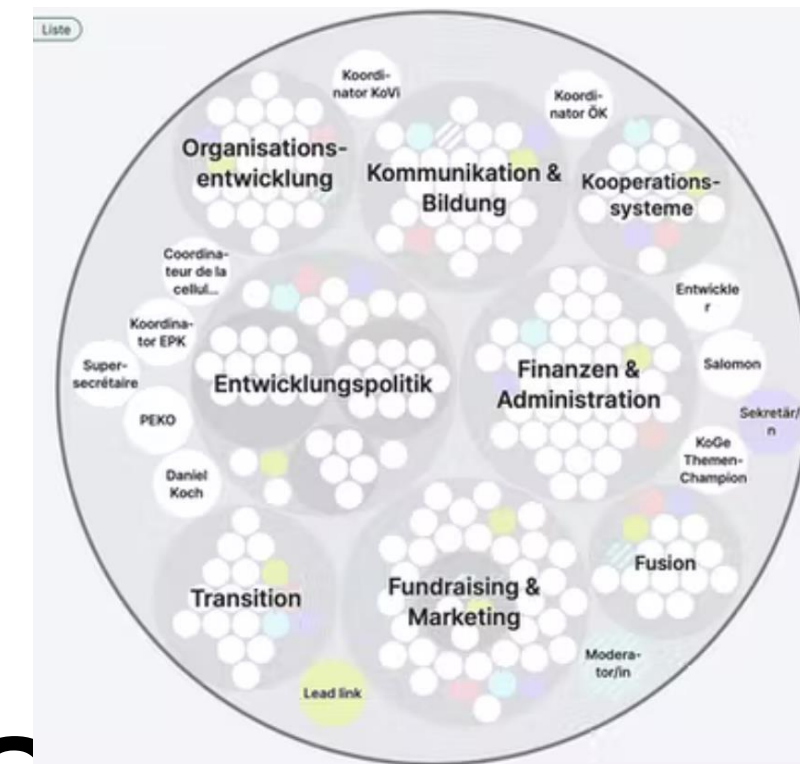
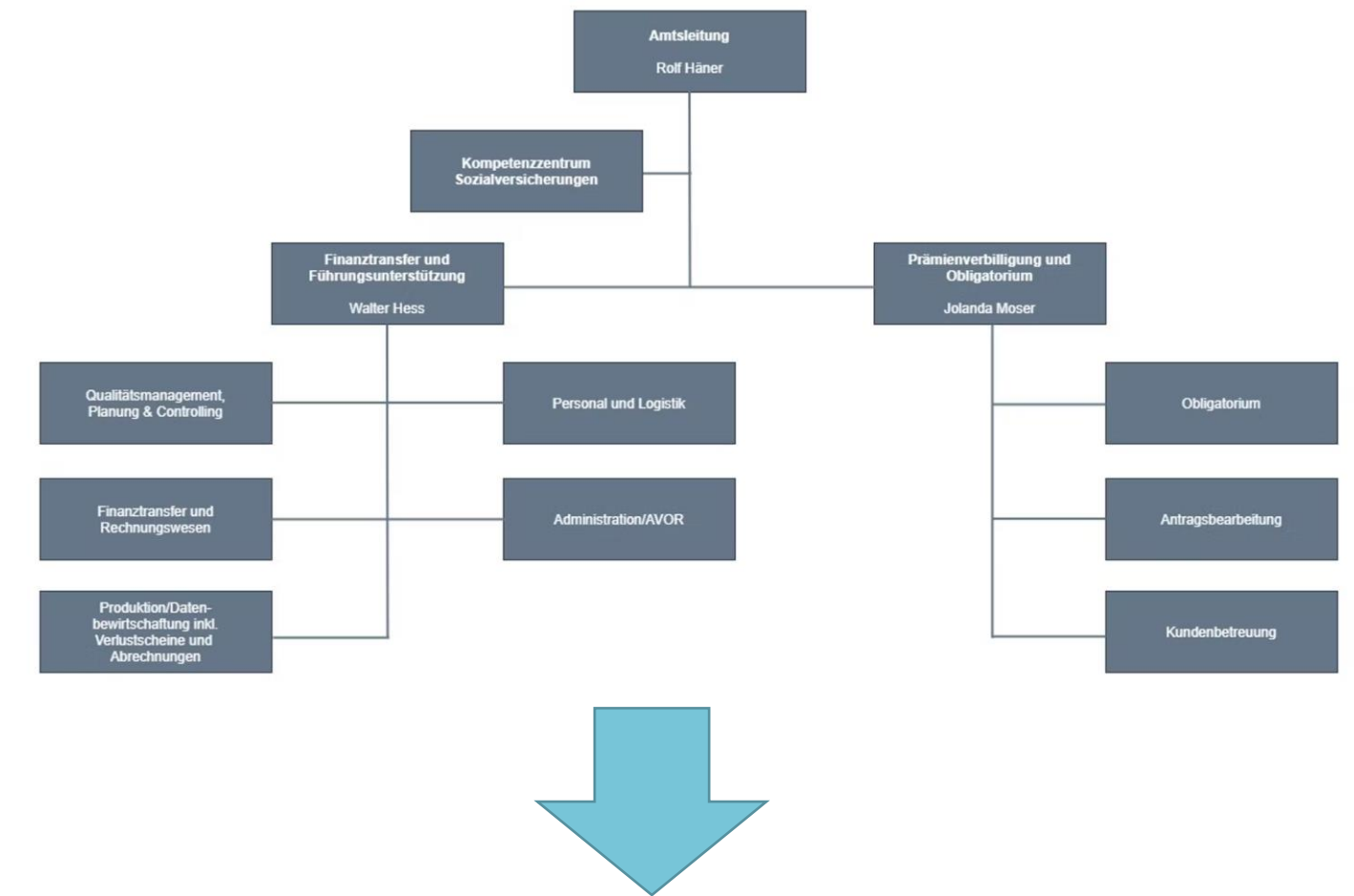
**29. Juni 2022**

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit &  
Netzwerk «Unternehmen Verantwortung»

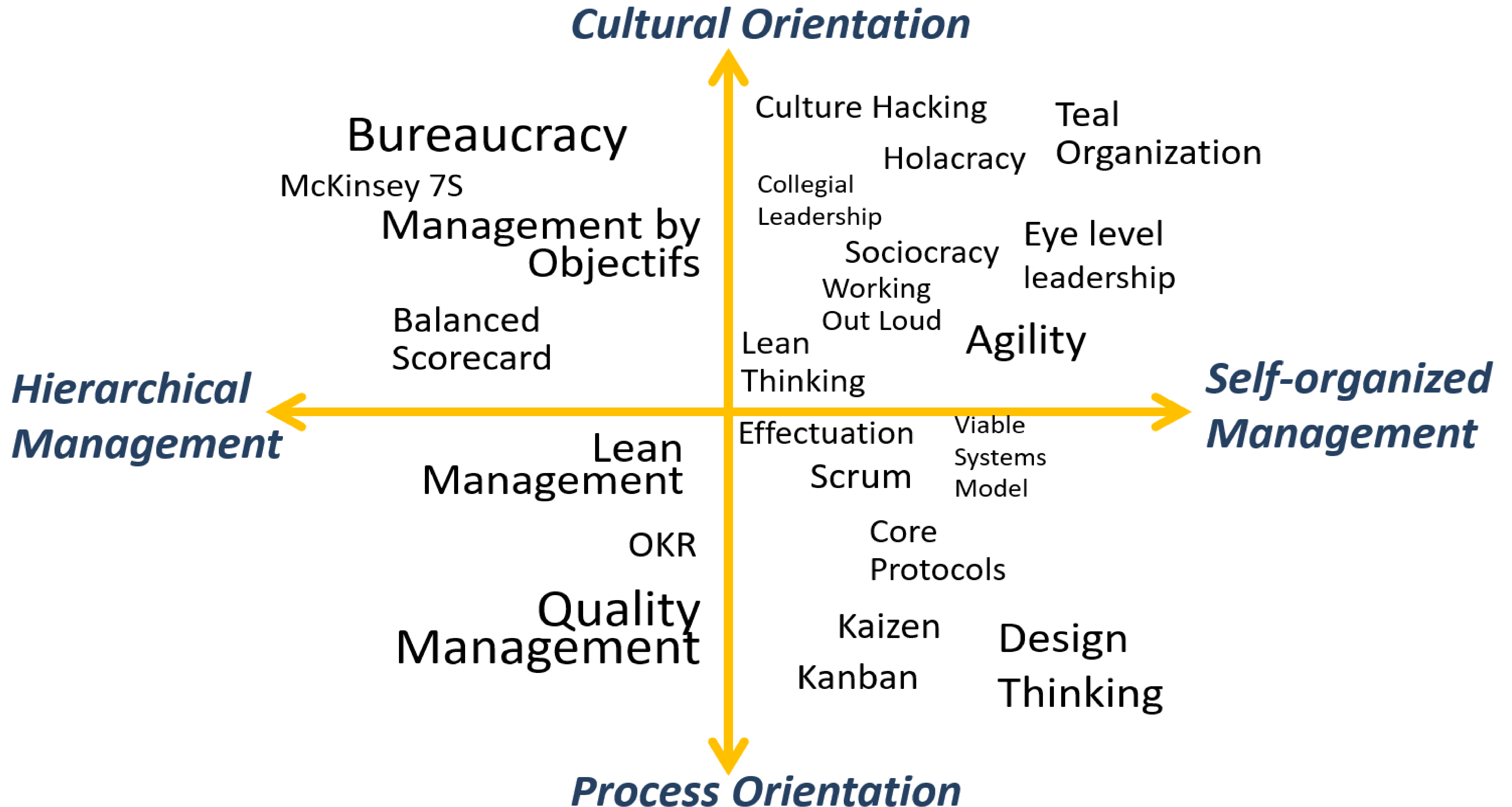
# Wie passen Selbstorganisation und Sozialwirtschaft zusammen?

Qualitative explorative Studie  
2021-2022

6 Schweizer Organisationen der Sozialwirtschaft mit Erfahrungen in Selbstorganisation



# Management Frameworks

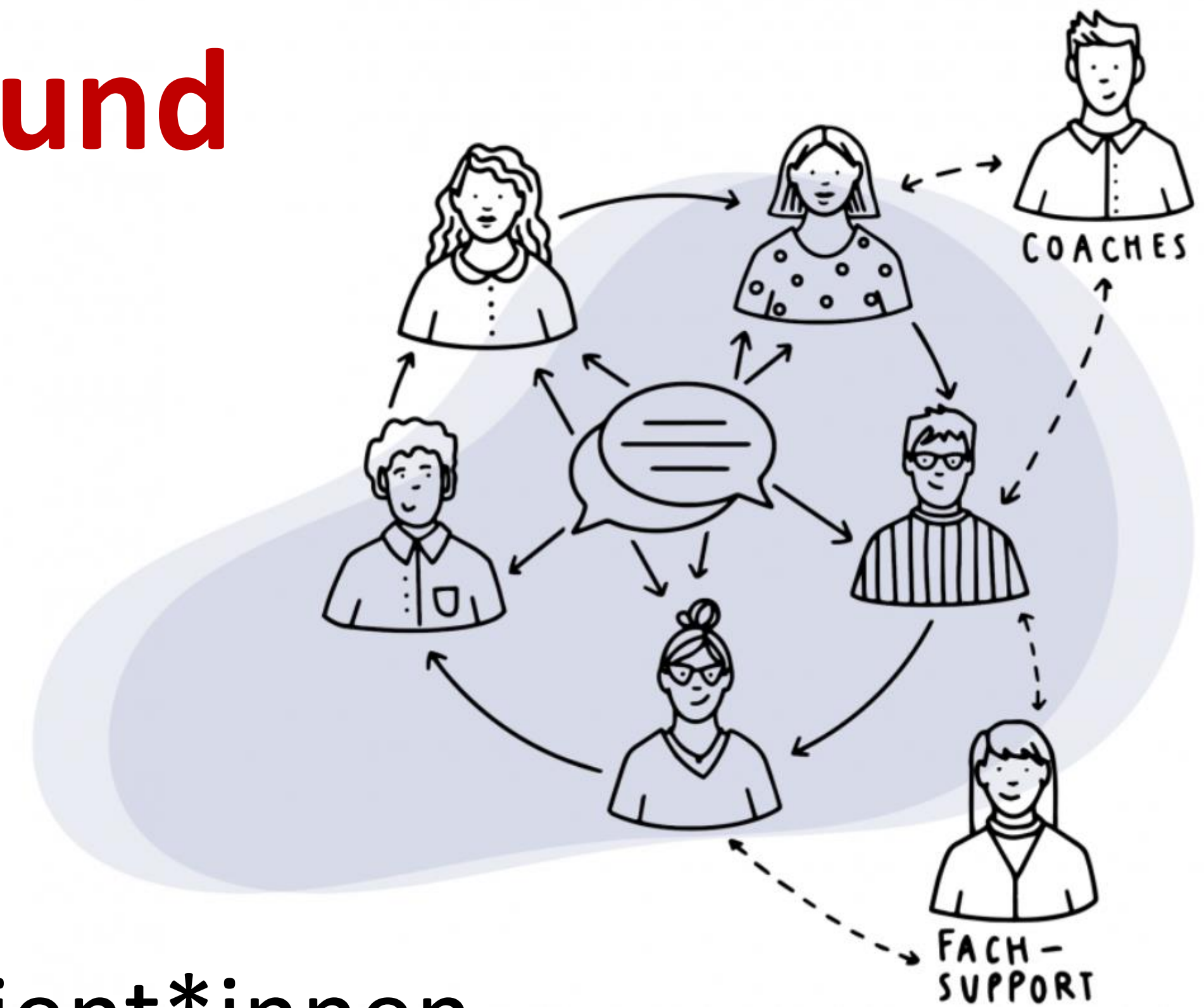


Unternehmen	Konzept der Selbstorganisation	MA	Umsetzung selbstorganisierter Konzepte
<b>Heime Kriens (Alters- und Pflegeheim)</b>	Kollegiale Führung	380	Start: 2018 Status: hybrid, laufende Weiterentwicklung
<b>Mobile Basel (Sozialpsychiatrie und Arbeitsintegration)</b>	Teal Organisation (mit Ansätzen von Kollegialer Führung)	120	Start: 2016 Umgesetzt: 2017
<b>Spitex Luzern (Mobile Hauspflege)</b>	Verschiedene Ansätze	350	Start: 2018 Umgesetzt: 2021
<b>Fachstelle Kinderbetreuung Luzern (Dienstleistungen Pflegekinderwesen)</b>	Soziokratie	260	Start: 2018 Umgesetzt: 2020, hybrid
<b>Brot für Alle (Internationales Hilfswerk)</b>	Holakratie	35	Start: 2015 Umgesetzt: 2020
<b>Velafrica (Migration, Arbeitsintegration)</b>	Holakratie	20	Start: 2018 Status: teilweise umgesetzt

# Wie passen Selbstorganisation und Sozialwirtschaft zusammen?

## Weitgehend übereinstimmende Werte

- Verantwortungsbewusstsein
- demokratische Werte
- Menschenorientierung, Fürsorge für Klient\*innen und Mitarbeiter\*innen
- intrinsische Motivation and soziales Engagement
- komplexe Aufgabenfelder, mit der Notwendigkeit einer breiten Abstützung



# Wie passen Selbstorganisation und Sozialwirtschaft zusammen?

## Mitarbeitende der Sozialen Arbeit

- gute Ausbildung
- ganzheitliches Verständnis
- Verantwortungsbewusstsein / Entscheidungskompetenz
- demokratische Werte
- intrinsische Motivation
- soziales Engagement
- Fürsorge für Klient\*innen und Mitarbeiter\*innen
- Erfahrung in Co-kreativer Arbeit
- HSLU Erfahrung in Rollenübernahmen



# Wie passen Selbstorganisation und Sozialwirtschaft zusammen?

## Erfolgsfaktoren Prozess

- Gemeinsame Wahrnehmung und Entwicklung
- Haltung/Glaubwürdigkeit und Commitment der Leitung (Top-Down!)
- Transparenz und Fehlertoleranz
- Einfaches zuerst
- nicht zu viel Regelwerke, Pragmatismus

# Selbstorganisation für die Sozialwirtschaft



## Erfolgszuschreibungen

- Mitarbeitenden-Zufriedenheit steigt
- Fluktuation nimmt ab
- Entscheidungen sind verlässlicher und nachhaltiger
- Organisationale Resilienz steigt
- Krisen werden lösungsorientiert bearbeitet



# Selbstorganisation für die Sozialwirtschaft

## Kritische Bewertungen

- Glaubwürdigkeit und Vertrauen der Leitung
- Mehraufwand am Anfang vs. Effizienz dank weniger Bürokratie
- finanzielle bzw. hierarchische Übersteuerung
- strukturelle Kopplung zu eng

# Ausblick für die Sozialwirtschaft

- Sozial- und Solidarwirtschaft scheint prädestiniert für Selbstorganisation
- Konzepte nicht relevant für Erfolg, sondern Prozess und Commitment
- Sach- und Lösungsorientierung müssen im Vordergrund stehen (Gefahr der zu grossen Selbstreferenz)
- Selbstorganisation scheint nicht nur im Normalbetrieb komplexitätsadäquat, sondern dürfte gerade bei (disruptiven) Krisen eine gute Performance bieten.

Sind Sie an Forschungsfragen in diesem Gebiet interessiert oder  
Wissen von konkreten Forschungsprojekten in diesem Bereich?  
Bitte melden!

**Vielen Dank!**

**Hochschule Luzern**  
**Soziale Arbeit**

Institut Sozialmanagement, Sozialpolitik und Prävention

**Prof. Dr. Marc Zimmermann**

Dozent und Projektleiter

T direkt +41 41 367 49 71  
marc.zimmermann@hslu.ch

**Literatur:**

*Selbstorganisation in der  
Sozialwirtschaft - Das Konzept macht  
nicht den Unterschied.*

Marc E. Zimmermann (2022)

In „Leitung, Führung und Management in  
der Sozialen Arbeit“

Jana Grothe (Hrsg.), Beltz Verlag

Jana Grothe (Hrsg.)

**Leitung, Führung  
und Management  
in der Sozialen Arbeit**

Bedeutungshorizonte und Konzepte  
auf dem Prüfstand

# Was verstehen wir unter Selbstorganisation?

- Organisationen mit verteilter Autorität, keine klassische top-down Hierarchie
- Organisationale Strukturen mit Kreisen und/oder selbstorganisierenden Teams
- Mitarbeitende nehmen Rollen ein, keine Funktionen oder Stellentitel
- Sinnorientierte Kultur

