

# Verteilte Führungsarbeit statt vertikale Hierarchie



## VON CHRISTIAN GEYER

Dr. Christian Geyer ist Fachlicher Vorstand des Sozialunternehmens Bathildisheim e.V., Lehrbeauftragter der Hochschule Fulda und Vorstandsmitglied im BeB – Der evangelische Fachverband für Teilhabe. [www.bathildisheim.de](http://www.bathildisheim.de)  
c.geyer@bathildisheim.de

**Selbstorganisation kann ein zeitgemäßes Organisations- und Führungsmodell in der Sozialwirtschaft sein. Dazu muss sie kanalisiert und kreiert werden. Die Erkenntnisse aus dem Experiment Kollegiale Führung im Bathildisheim unterstützen diese These.**

„Führung ist zu wichtig, um sie nur Führungskräften zu überlassen.“ Dieser Satz von Bernd Oestereich provoziert Führungskräfte, Organisationsberaterinnen und Wissenschaftler gleichermaßen. Soll das etwa heißen, dass Organisationen keine Führungskräfte mehr brauchen? Wie soll dann die Führungsarbeit erfolgen? Die vertikale Hierarchie der Stellen und sozialen Stellungen ist ein bewährtes und bis heute vorherrschendes Organisationsmodell. Auch in der Sozialwirtschaft. Wieso und wozu soll an dieser stratifizierten Legitimation von Herrschaft gerüttelt werden?

## Organisationsmodelle im Wandel

Organisations- und Führungsmodelle waren schon immer ein Ausdruck ihrer Zeit. So legitimiert das Bürokratiemodell nach Max Weber Herrschaft dadurch, dass sie an Regeln und Ämter statt an Personen gebunden wird. Der Taylorismus setzt auf die vertikale und horizontale Arbeitsteilung (Rationalisierung). Und während der Human-Ressource-Ansatz eine Humanisierung der Arbeitswelt verfolgt, bleiben die Ansätze der Neuen Institutionenökonomik der ökonomischen Nutzenmaximierung verbunden. Post-moderne Modelle lösen die Vorstellung von der Organisation als Maschine ab und beschreiben sie als soziales System.

Wenn also zu Beginn des 21. Jahrhunderts nach zeitgemäßen Organisa-

tions- und Führungsmodellen gesucht wird, dann ist das eine Reaktion auf die aktuellen Anforderungen. Drei Beispiele:

- Mitarbeiter:innen der Generation Z wollen einen größtmöglichen Grad an Partizipation und bestmögliche Arbeitsbedingungen für die eigene Potenzialentfaltung.
- Selbstbestimmung und Partizipation – das sind die Erwartungen der Nutzer:innen sozialer personenbezogener Dienstleistungen. Und Teilhabe ist mittlerweile eine sozialrechtlich kodifizierte Norm.
- Die digitale Transformation fordert dazu heraus, sämtliche Prozesse und Strukturen konsequent vom Kunden/ von der Nutzerin her zu gestalten.

Die Beispiele zeigen: Die Organisationen sind herausgefordert, Lösungen zu entwickeln, um ihre eigene Überlebensfähigkeit sicherzustellen. In diesen Umbrüchen werden Ideen und Konzepte agiler Führung, von New Work, Sozio- und Holakratie diskutiert und erprobt. Dabei handelt es sich um verschiedene Konzepte der Selbstorganisation. Sie knüpfen sowohl an systemtheoretisch-konstruktivistische und kybernetische Organisationsmodelle als auch an das Ziel der Humanisierung der Arbeitswelt aus dem letzten Jahrhundert an. Diese Renaissance ist einerseits ein Trend, der eine einfache und innovative Lösung ver-

spricht und andererseits eine Philosophie, die es unromantisch zu operationalisieren und zu erproben gilt.

### Philosophie der Selbstorganisation

Folgen Organisationen einer Philosophie der Selbstorganisation, klären sie zunächst, was sie unter dem Begriff verstehen und welchen Sinn und Zweck die Selbstorganisation im Hinblick auf die eigene Organisation, den Organisationszweck und das Geschäftsmodell erfüllen soll. Dadurch vermeidet die Organisation das Risiko, blind einem Trend zu folgen. Stattdessen gewinnt sie einen kritischen Blick für die Radikalität, die mit dieser Transformation verbunden ist. Es geht um nicht weniger als einen Wandel auf der Kultur-, Struktur- und Prozessebene. Organisationale wie individuelle Haltungen, Einstellungen und Sprachen sind davon ebenso betroffen wie Regeln, Werte, Muster, Routinen, Abläufe und Methoden. Angesichts der skizzierten Komplexität leuchtet ein, dass der Erfolg nicht garantiert ist. Selbstorganisation kann, muss aber nicht, ein Lösungsansatz für gute Rahmenbedingungen sein.

Das Konzept der Selbstorganisation ist eine Erklärung für die Entstehung von Ordnung. Es geht davon aus, dass soziale Systeme von selbst Regeln, Strukturen und Kulturen entwickeln, die evolutionäre (entstandene) und kreierte (geschaffene) Ordnungen darstellen. Der Unterschied zur vertikalen Führungsordnung besteht darin, dass die kreierte Ordnungen nicht auf den Entscheidungen weniger Führungskräfte basieren, sondern dem Prinzip der Heterarchie folgen (vgl. Moser 2017). Heterarchie ist die Herrschaft der vielen und meint die Einbeziehung aller Organisationsmitglieder in die Führungsarbeit. Drei Formen der Heterarchie können unterschieden werden: kollektive, rotierende und ge-/verteilte Führung.

### Verteilte Führungsarbeit heißt nicht Basisdemokratie

Die ge- und verteilte Führung (vgl. Werther 2014) bezieht alle Organisationsmitglieder ein und dezentralisiert so die Positionsmacht weniger Führungskräfte nachhaltig. Zugleich wird auf basisdemokratische Entscheidungsprozesse verzichtet und stattdessen ein Repräsentanzverfahren eingeführt. Jede:r, die/der

Führungsaufgaben übernommen hat, entscheidet in dieser Sache für alle anderen. Und die anderen Kolleginnen sind an die getroffenen Entscheidungen gebunden. Die Entscheidungsmacht einzelner Kollegen wird miteinander ausgehandelt und mandatiert. Die Mandatierung erfolgt in der Regel durch eine Wahl aus der Mitte oder durch die soziokratische Rollenwahl. Die Ergebnisse werden in einer Verantwortungsmatrix dokumentiert. Für jedes Teammitglied ist somit nachvollziehbar, wer was wie entscheiden darf.

## Die Kollegiale Führung ist ein Selbstorganisationsmodell, das sich aus agilen, soziokratischen und systemtheoretischen Wurzeln speist.

Die vielfältigen Führungsaufgaben sollten an einem Teamboard gesammelt und prozessiert werden. Dieses Board (angelehnt an Kanban) ist in die Spalten „Idee“, „Vorbereitung“, „in Arbeit“, „Reflexion“ und „Fertig“ untergliedert. Eine neue Aufgabe kommt als Idee an das Board und wechselt in die Spalte Vorbereitung, sobald sich ein Teammitglied die Aufgabe gezogen hat. In einer täglichen oder wöchentlichen Besprechung aller Teammitglieder wird der jeweilige Bearbeitungsstand kurz berichtet. Die Aufgabenkarten durchwandern so die Spalten von links nach rechts, während die Spalten von rechts nach links moderiert werden. Die Moderation des Teamboards ist eine eigenständige Führungsaufgabe, die im Team verteilt wird.

### Führungsarbeit braucht Transparenz und Reflexion

Verteilte Führungsarbeit, das zeigen die Beispiele, folgt einem strukturierten Verfahren und sichert so die notwendige Transparenz und Partizipation. Denn Partizipation beginnt bei der Information über Aufgaben und Entscheidungen. Meinungsrounds bzw. Konsultationen binden Personen oder Gruppen ein und ermöglichen so einen höheren Grad der Partizipation. Die Beteiligung an Entscheidungen, Einzelentscheidungen oder die Übertragung von Entscheidungsmacht stellen hohe Partizipationsgrade dar (vgl. Straßburger/Rieger 2019).

Führungsarbeit an sich, unabhängig ob hierarchisch oder heterarchisch organisiert, ist auf Reflexion angewiesen (vgl. Rüegg-Stürm/Grand 2015). Die kritische Beobachtung und Deutung sowohl der Wertschöpfung als auch der Entscheidungen und der Zusammenarbeit sind eine Führungsaufgabe. Reflexionsräume bieten den Rahmen, um Erkenntnisse zu gewinnen und daraus andere Möglichkeiten zu kreieren. Verteilte Führungsarbeit nutzt kollaborative Reflexionsmethoden, um alle Teammitglie-

der einzubinden, ihre Sichtweisen und Meinungen zu hören und gemeinsam Schlussfolgerungen für die Zukunft zu vereinbaren. Weil das organisationale Lernen einen so hohen Stellenwert hat, ist die Koordination des Lernprozesses eine Führungsaufgabe und sollte durch eine Führungsrolle, die Lernbegleiterin, sichergestellt werden.

### Erkenntnisse aus der Praxis

Das Bathildisheim in Nordhessen, ein Sozialunternehmen mit den Handlungsfeldern Eingliederungs- und Jugendhilfe, berufliche Erstrehabilitation und Förderschulen, erprobt seit drei Jahren die verteilte Führungsarbeit in Pilotteams. Es folgt bei diesem Experiment dem Modell des Kollegial geführten Unternehmens (kurz: Kollegiale Führung) von Bernd Oestereich und Claudia Schröder (2017; 2020). Die Kollegiale Führung ist ein Selbstorganisationsmodell, das sich aus agilen, soziokratischen und systemtheoretischen Wurzeln speist. Dieses Rahmenwerk bietet für die Organisationsentwicklung Strukturen, Prozesse und Methoden an. Es basiert auf einem humanistischen Ansatz, der die ökonomische Dimension (Effizienz) integriert.

Das Experiment wird im Bathildisheim von einem Steuerkreis begleitet, in dem sowohl Führungskräfte als auch Vertreter der Pilotteams mitarbeiten – jedoch keine Mitglieder der Geschäftsführung. Sie begleiten und steuern die

Erprobung, organisieren die Reflexion und entscheiden darüber, wie der Prozess weitergeht. Die Geschäftsführung stellt ihre Wahrnehmungen und Hypothesen in Reviews zur Verfügung und ist an strategischen Entscheidungen beteiligt. Die nachfolgenden Erkenntnisse wurden in Reviews erarbeitet.

## 1. Mehr Rahmenvorgaben sind nötig

Das Experiment ist im Bathildisheim zunächst sehr offen gestartet. Die Pilotteams haben sich mit dem Modell der Kollegialen Führung auseinandergesetzt und dann im Rahmen einer Einwandintegration entschieden, ob sie sich auf die Erprobung einlassen wollen. Danach hat jedes Pilot-

## Verteilte Führungsarbeit erfordert von der Organisation und ihren Mitgliedern die Bereitschaft, zu lernen und sich radikal zu verändern.

team bei null angefangen und sich mit Hilfe einer externen Organisationsbegleitung das Handwerkszeug der Kollegialen Führung erarbeitet. Gemäß dem agilen Paradigma, dass sich Strukturen und Prozesse von selbst (evolutionär) ausbilden, hat der Steuerkreis Kollegiale Führung diese Entwicklung beobachtet, ohne mit Rahmenvorgaben in Führung zu gehen. Die Erkenntnis daraus lautet: Selbstorganisation findet statt. Aber das bedeutet nicht, dass erwünschte oder förderliche Muster ausgebildet werden. Selbstorganisation kann am besten dann entstehen, wenn sie kanalisiert (beeinflusst) und kreiert (gesteuert, fremdorganisiert) wird.

## 2. Kolleg:innen brauchen mehr Zeit für Kompetenzentwicklung

Während Ressourcen für Schulung und Coaching in Kollegialer Führung zur Verfügung standen, wurden die Kompetenzen für die Wahrnehmung der Führungsaufgaben bei den Teammitgliedern vorausgesetzt. Das hat sich als ein Irrtum herausgestellt. Die Kolleg:innen, die Führungsaufgaben übernehmen, brauchen sowohl technisches Handwerkszeug (Prozessorientierung, Dienstplanung, Budgetsteuerung etc.) als auch Zeit für die Entwicklung von Führungskompe-

tenzen wie z.B. Entscheidungsfähigkeit und Kommunikation.

## 3. Mehr Augenmerk auf die Gruppendynamik legen

Mit der verteilten Führungsarbeit wird das bisherige Machtgefüge radikal gestört. Dadurch müssen sich die Interaktion der Teammitglieder, ihre sozialen Rollen im Team und auch die Art der Kommunikation (z.B. Feedback) neu ordnen. Je größer Teams sind, desto wahrscheinlicher sind informelle Subgruppen, die an Einfluss gewinnen oder verlieren können. Die ausgeprägte Gruppenkohäsion (Teamgeist) entscheidet darüber, wie viel Vertrauen einzelnen Teammitgliedern entgegengebracht

wird, die es wagen, Führungsaufgaben und Führungsrollen zu übernehmen. Die Erkenntnis für das Bathildisheim lautet: Zu Beginn muss in die soziale Reifung von Teams investiert werden.

## 4. Mehr Learnings umsetzen

Das organisationale Lernen, das in der Selbstorganisation eine besondere Rolle spielt, ist sowohl ein kognitives als auch ein handlungsorientiertes Lernen. Es gilt einerseits Informationen zu gewinnen und Hypothesen zu bilden und andererseits diese Erkenntnisse in Handlungen zu übersetzen und Veränderungen auszuprobieren. Beide Seiten der Medaille sind anspruchsvoll. Im OE-Prozess des Bathildisheims wurde die Bedeutung des Lernens an sich unterschätzt und stattdessen intensiver auf die praktische Erprobung von Rollen und Methoden Wert gelegt. Reflexionsräume wurden selten eingerichtet und genutzt. Eine weitere Schwierigkeit war und ist, die erkannten Veränderungsnotwendigkeiten zügig umzusetzen, erneut zu reflektieren und bei Bedarf zu verändern. Die Erkenntnis lautet: Das organisationale Lernen ist notwendig und aufwendig. Insofern braucht es Ressourcen, die über das Review hinausgehen.

## Fazit

Verteilte Führungsarbeit ist eine Form, um mehr Selbstorganisation in sozialwirtschaftlichen Unternehmen zu kanalisieren und zu kreieren. Allerdings ist Selbstorganisation weder ein Selbstzweck noch ein Garant, um den zahlreichen Umwelтанforderungen gerecht zu werden. Gleichwohl leuchtet die Hypothese ein, mit einem Modell der Selbstorganisation den vielfältigen Anforderungen besser begegnen zu können. Der Blick in die Praxis zeigt, dass dieses Experiment komplex ist. Es erfordert von der Organisation und ihren Mitgliedern die Bereitschaft, zu lernen und sich radikal zu verändern.

## Literatur

**Moser, Michaela (2017):** Hierarchielos führen. Anforderungen an eine moderne Unternehmens- und Mitarbeiterführung. Wiesbaden: Springer.

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

**Oestereich, Bernd/Schröder, Claudia (2020):** Agile Organisationsentwicklung. Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen. München: Vahlen.

**Rüegg-Stürm, Johannes/Grand, Simon (2015):** Das St. Galler Management-Modell. 2. Aufl. Bern: Haupt.

**Straßburger, Gaby/Rieger, Judith (Hrsg.) (2019):** Partizipation kompakt. Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe, 2. Auflage, Weinheim/Basel: Beltz Juventa.

**Werther, Simon (2014):** Geteilte Führung. Ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand, Wiesbaden: Springer Gabler.