

Inhalt

1	Einführung.....	11
2	Theoretische Einführung.....	13
2.1	Begriffsklärungen.....	13
2.2	Basiselemente einer Organisation	15
2.3	Organisationstheoretische Grundlagen	19
2.4	Innovationstheoretische Grundlagen.....	25
3	Einordnung und Ziele der Studie	29
3.1	Übersicht über den aktuellen Forschungsstand	29
3.2	Fragestellungen der vorliegenden Studie	38
4	Forschungsdesign	41
4.1	Beschreibung der Untersuchung	41
4.2	Vorstellung der Stichprobe	41
4.3	Methode der Datenerhebung	50
4.4	Datendokumentation	52
4.5	Methode der Datenauswertung	52
5	Vorstellung zentraler Ergebnisse.....	55
5.1	Vorstellung der Ober- und Unterkategorien.....	55
5.2	Phasen des Übergabeprozesses	56
5.3	Chancen und Risiken des Führungswechsels.....	57
5.4	Auswahl der Nachfolge.....	63
5.5	Kommunikation bei Verkündung des Führungswechsels	67
5.6	Impliziter und expliziter Wissenstransfer.....	71
5.7	Beschreibung und Übergabe der Rollen und Aufgaben	73
5.8	Personenbezogene Einflussfaktoren auf den Übergabeprozess.....	78
5.9	Veränderungen in der Organisation nach dem Führungswechsel	82

6	Zusammenfassung und Interpretation	85
6.1	Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse	85
6.2	Rückführung zur Theorie	90
7	Diskussion und Ausblick	95
7.1	Kritische Betrachtung der eigenen Studie	95
7.2	Mögliche Folgeuntersuchungen	96
8	Fazit	99
	Literaturverzeichnis	101

1 Einführung

Entscheidend für die Entwicklung von Innovationsprozessen ist der Augenblick, in dem die Innovation einer Initiations- oder Gründerpersönlichkeit an eine Nachfolge übergeben wird. Denn erst dann kann sich die Innovation als unabhängig von Personen erweisen und damit längerfristig etablieren. Wie aber kann ein solcher Übergabeprozess gestaltet werden und mit welchen Auswirkungen auf den Innovationsprozess ist zu rechnen? Das lässt sich anschaulich anhand des jeweils ersten Führungswechsels in Sozialunternehmen untersuchen – in Organisationen also, die mit unternehmerischen Ansätzen Lösungen für bislang nur unzureichend bearbeitete soziale oder ökologische Probleme entwickeln und umsetzen. Zwar spielen Sozialunternehmen in Gesellschaften mit gut etablierten wohlfahrtsstaatlichen Strukturen quantitativ nur eine marginale Rolle. Aber an ihnen zeigen sich besonders deutlich die spezifischen Herausforderungen, mit denen sich eine von Personen unabhängige Verstetigung sozialer Innovationen konfrontiert sieht. Erschwert werden kann der Übergabeprozess beispielsweise durch eine wechselseitige Abhängigkeit zwischen der Gründerperson, den organisationalen Strukturen und der sozialen Mission des Unternehmens.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie sind einerseits für Sozialunternehmen von Interesse, die einen internen Führungswechsel vorbereiten und durchführen möchten. Andererseits können auch etablierte Organisationen Sozialer Arbeit – etwa Wohlfahrtsverbände – von ihnen profitieren. Denn sie entwickeln im Rahmen des „Intrapreneurships“ innovative Konzepte, die helfen sollen, auf unterschiedliche gesellschaftliche Herausforderungen angemessen zu reagieren und sich in einem zunehmenden Wettbewerb zu positionieren. In diesem Intrapreneurship spielen die Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle: Sie sind aufgrund ihrer intrinsischen Motivation mutmaßlich am ehesten bereit, in etablierten Organisationsstrukturen Neuerungen einzuführen und sie notfalls auch gegen Widerstände durchzusetzen. Eine Übergabe wird organisationsintern etwa dann relevant, wenn Pionier*innen eines Tages aus der Organisation ausscheiden. Zur systematischen Steuerung von Innovationsprozessen in der Sozialen Arbeit gibt es allerdings bislang nur wenige empirische Erkenntnisse.

Die vorliegende Studie gründet auf den Erfahrungen von zwölf Vorgänger- und Nachfolgepersonen aus fünf erfolgreich gegründeten österreichischen Sozialunternehmen, die den ersten Führungswechsel in ihrer Organisation aktiv gestaltet haben. Sie kommen in Experteninterviews zu Wort, die als empirische Grundlage der Studie dienten und deren Fokus auf der konkreten Gestaltung des personellen Wechsels sowie auf den kurz- und langfristigen Auswirkungen auf die Organisation insgesamt liegt.

Schwerpunktt Themen sind

- die Phasen des Übergabeprozesses,
- organisations- und personenbezogene Chancen und Risiken,
- die Auswahl der Nachfolge,
- die interne und externe Kommunikation,
- der Wissenstransfer,
- die Aufgaben- und Rollenübergabe,
- personenbezogene Einflussfaktoren sowie
- Veränderungen in der Organisation infolge des Führungswechsels.

Um nachvollziehen zu können, wie sich ein Führungswechsel in Sozialunternehmen auswirkt und welche Gestaltungsmöglichkeiten dabei bestehen, wird zunächst in den Begriff des Sozialunternehmertums sowie in relevante organisations- und innovationstheoretische Grundlagen eingeführt (Kap. 2). Es folgt eine Übersicht über den aktuellen Forschungsstand, das Erkenntnisinteresse dieser Studie (Kap. 3) sowie das Forschungsdesign (Kap. 4). Auswertung und Diskussion der Ergebnisse bilden den Schlussteil (Kap. 5, 6, 7).

Die Publikation wurde ermöglicht durch die Verleihung des Thesisprieses des Fachbereichs Sozialwesen der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen, Abteilung Köln, und durch den damit verbundenen großzügigen Druckkostenzuschuss. Besonderer Dank gilt Frau Professorin Julia Steinfurt-Diedenhofen und Herrn Professor Werner Schöning für ihre Begleitung und Begutachtung der Studie.

2 Theoretische Einführung

2.1 Begriffsklärungen

Eine einheitliche Definition des Sozialunternehmertums bzw. Social Entrepreneurships existiert bislang nicht in dem jungen Forschungsfeld (vgl. Rummel 2011: 40; Spiess-Knafl et al. 2013: 21; Grohs et al. 2014: 18; Unterberg et al. 2016: 4).² Der Begriff geht zum einen zurück auf die in den 1980er Jahren geführte angelsächsische Debatte um Non-Profit-Organisationen, die aufgrund staatlicher und spendenbasierter Finanzierungslücken darauf angewiesen waren, neue Einkommensquellen zu erschließen. Zum anderen steht Sozialunternehmertum für die Entdeckung, Bewertung und Nutzung von Möglichkeiten, durch unternehmerische Ansätze neue Dienstleistungen, Produkte, Prozesse oder Märkte hervorzubringen und so zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beizutragen (vgl. OECD 2009: 6; Rock 2014: 44-45; Brinkmann 2014: 11; Wendt 2014: 19; Schröer 2018: 61; Mazzarol/Reboud 2020a: 15; Kap. 2.4). Während in manchen Definitionen der Schwerpunkt auf der Einkommensgenerierung liegt, betonen andere das Innovationspotenzial von Sozialunternehmen. Allen gemeinsam ist die Verknüpfung der sozialen sowie ökonomischen Dimension (vgl. Scheuerle et al. 2013: 125; Spieß-Knafl et al. 2013: 22).

In der vorliegenden Studie wird auf die Definition der Kommission der Europäischen Union zurückgegriffen, die erstmals 2011 veröffentlicht und 2014 konkretisiert wurde (vgl. Europäische Kommission 2011; Europäische Kommission 2020). Hiernach werden Sozialunternehmen über die (1) soziale, die (2) unternehmerische sowie die (3) partizipative Governance- bzw. Eigentümer-Dimension beschrieben (vgl. Europäische Kommission 2020: 8f.). Das (1) primäre Ziel des Unternehmens muss einem sozialen Zweck dienen, die bereitgestellten Produkte und Dienstleistungen also von gesellschaftlichem bzw. öffentlichem Interesse sein (vgl. ebd.: 9). Zudem müssen (2) Stabilität und Kontinuität in der Produktion der Waren bzw. der Erbringung von Leistungen gewährleistet sein, wobei der Umsatz überwiegend aus „dem direkten Vertrieb von Waren und Dienstleistungen an private Nutzer oder Mitglieder sowie aus öffentlichen Aufträgen generiert“ (ebd.: 8) werden muss. Zwar kann auf ehrenamtliche oder andere nichtkommerzielle Ressourcen zurückgegriffen werden, allerdings sollte zum nachhaltigen Wirtschaften auch die (teilweise) Nutzung von Produktionsfaktoren des Marktes wie Lohnarbeit, Kapital und Vermögen gegeben sein (vgl. ebd.). Darüber hinaus müssen (3) die Interessen aller Stakeholder berücksichtigt sowie der soziale Zweck des Unternehmens durch eine Ausschüttungsrestriktion bewahrt werden (vgl. ebd.: 9).

2 Die Begriffe Social Entrepreneurship und Sozialunternehmertum werden in Theorie und Praxis deckungsgleich verwendet (vgl. Brinkmann 2014: 13).

Zusammenfassend lässt sich festhalten:

„Entlang des Kontinuums von rein wohltätig ausgerichteten Organisationen zu rein kommerziellen Unternehmen liegen Sozialunternehmen somit in der Mitte. Sozialunternehmen können dabei sowohl gemeinnützig als auch gewerblich verfasst sein“ (Unterberg et al. 2016: 4).

In Deutschland und Österreich spielen Sozialunternehmen, im Gegensatz zum angloamerikanischen Raum, quantitativ nur eine marginale Rolle, was unter anderem mit der sozialen Leistungserbringung durch den Wohlfahrtsstaat zusammenhängt.³ Zudem fehlt es bislang an politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen für Sozialunternehmen (vgl. Europäische Kommission 2020: 12-14).⁴ Der Europäischen Kommission (2020: 23f.) zufolge gab es 2017 in Deutschland circa 77.459 Sozialunternehmen (ca. 936 Sozialunternehmen pro Million Einwohner*innen), in Österreich 2015 circa 1535 Sozialunternehmen (ca. 174 Sozialunternehmen pro Million Einwohner*innen). Die konkrete Anzahl deutscher und österreichischer Sozialunternehmen kann jedoch aufgrund der unterschiedlichen Begriffsverständnisse und Rechtsformen nur geschätzt werden und variiert je nach Studie zwischen wenigen tausend bis zu 300.000 (vgl. Unterberg et al. 2017: 5; Hein 2021: 14). So sind Sozialunternehmen unter anderem als Verein, GmbH, gGmbH, Genossenschaft oder in hybriden Rechtsformen organisiert (vgl. Hoffmann et al. 2021: 21).

Der Führungswechsel in einem Sozialunternehmen wird in der vorliegenden Studie als ein komplexer Prozess verstanden, der die Organisation als Ganzes sowie die mit der Organisation verbundenen Personen betrifft:

„(...) we define succession as the process that occurs from the moment the entrepreneur (...) starts to think about leaving his/her activity until a successor officially takes over the direction of the organization. This includes the interaction of diverse categories of internal (e.g. employees, managers, family members) and external (e.g. clients, beneficiaries, supporting institutions) stakeholders. (...) [I]ndividual social entrepreneurs play a key role in the succession process in social enterprises“ (Bacq et al. 2019: 821).

Der Führungswechsel in einem Sozialunternehmen unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht von ähnlichen Prozessen in der Privatwirtschaft. Wie an den oben beschriebenen Dimensionen eines Sozialunternehmens deutlich wird, ist

- 3 Vgl. hierzu Studien zu Social Entrepreneurship im deutschen Wohlfahrtsstaat: Heinze et al. 2011: 86-87; Mercator Forschungsverbund 2012; Heinze et al. 2013: 317, 323-324; Ney et al. 2013: 286-291, 304, 100-101; Brinkmann 2014: 11; Grohs et al. 2015: 163, 174-176; Schröder 2018: 62.
- 4 Im Koalitionsvertrag der seit 2021 eingesetzten Bundesregierung in Deutschland wird eine „nationale Strategie für Sozialunternehmen [angekündigt], um gemeinwohlorientierte Unternehmen und soziale Innovationen stärker zu unterstützen“ (SPD/BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN/FDP 2021: 30). Auch sollen neue rechtliche Rahmenbedingungen für gemeinwohlorientiertes Wirtschaften geschaffen sowie Förderhemmnisse abgebaut werden (vgl. ebd.). Ausführlich zu Zugängen zur Finanzierung und den entsprechenden Schwierigkeiten vgl. u.a. Europäische Kommission 2020: 20-22.

die geschäftsführende Person häufig nicht gleichzeitig der/die Besitzer*in der Organisation, sondern eher der/die Vermittler*in zwischen den Fördergeber*innen und der begünstigten Zielgruppe bei gleichzeitiger (Teil)Abhängigkeit von dem Vorstand bzw. dem Board. Mit dem Führungswechsel geht also eine eher unklare Weitergabe von Macht und Einfluss einher (vgl. Hayek et al. 2015: 94f.). Der Fokus auf der sozialen Wertschöpfung statt auf der persönlichen Vermögensbildung lässt außerdem vermuten, dass der Wechsel mit anderen Motiven und Herausforderungen verbunden ist als bei kommerziellen Unternehmen (vgl. ebd.: 94; McKee/Froelich 2016: 598).⁵

Die Begriffsdefinitionen allein sagen wenig darüber aus, wie ein solcher Wechsel im Rahmen von Sozialunternehmen gestaltet werden kann und mit welchen Auswirkungen auf die organisationale Weiterentwicklung zu rechnen ist. Hier kann der Bezug zu den Basiselementen einer Organisation (Kap. 2.2) sowie zu verschiedenen Organisations- und Innovationstheorien (Kap. 2.3; Kap. 2.4) hilfreich sein.

2.2 Basiselemente einer Organisation

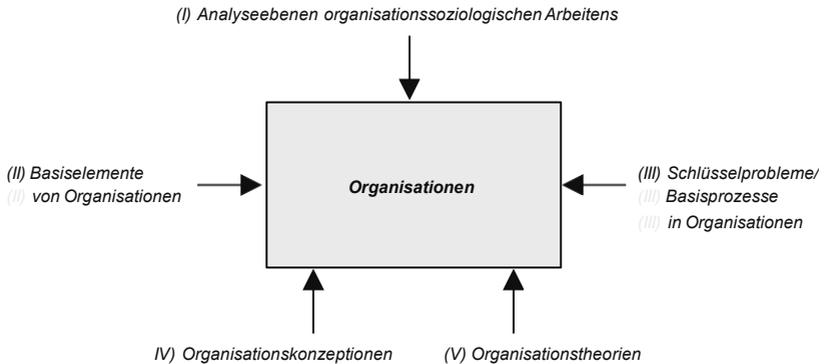
Bei Organisationen handelt es sich um soziale Gebilde bzw. soziale Systeme, die sich in größerem Umfang erst in den letzten Jahrhunderten ausgebildet haben und sich in ihrer Definition von anderen sozialen Gebilden wie einer Familie, einer Gruppe, eines Netzwerks, einer Bewegung oder einem Nationalstaat unterscheiden (vgl. Kieser/Walgenbach 2010: 4-6; Kühl 2020: 5-7).⁶ Folgt man dem Versuch von Preisendörfer (2016: 8-13) zur Systematisierung der Organisationsforschung, kann man sich über fünf verschiedene Zugänge dem Phänomen der Organisation nähern (vgl. Abbildung 1).

In diesem Buch wird der Zugang zunächst über die Basiselemente der Organisation gewählt. Diese bilden nicht nur den Gestaltungsrahmen für den Führungswechsel, sondern werden ggf. selbst durch diesen inhaltlich oder strukturell verändert.

5 Auf die Herausforderungen des Führungswechsels in Sozialunternehmen wird in Kapitel 3.1 mit Blick auf den aktuellen Forschungsstand ausführlich eingegangen.

6 Definitionen, die ein breites Verständnis von Organisation als einer zweckmäßigen und planvollen Regelung von Vorgängen bzw. als das Ergebnis eines solchen Prozesses formulieren, bleiben an dieser Stelle unberücksichtigt. Für eine Übersicht zur Geschichte der Organisation in der modernen Gesellschaft vgl. u.a. Kühl 2020: 6-8; Kieser/Walgenbach 2010: 4-6.

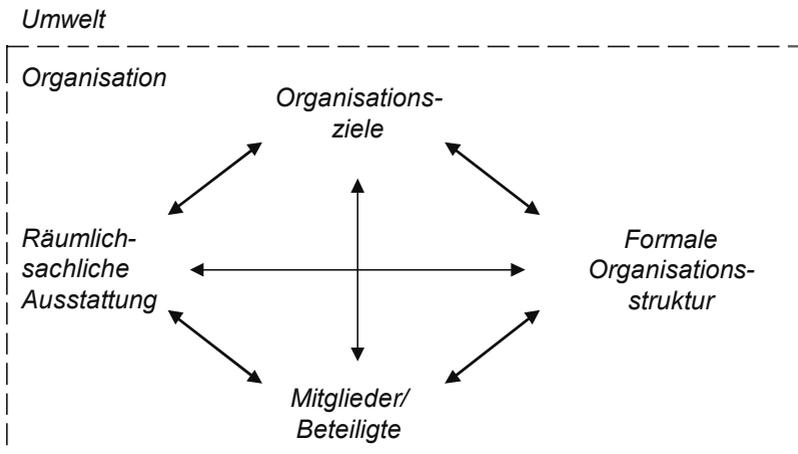
Abbildung 1: Formen der Systematisierung der Organisationsforschung



Quelle: Preisendörfer 2016: 8

Es wird davon ausgegangen, dass es bei der Beschreibung von Organisationen „einen Satz von Basiselementen gibt, die für deren Charakterisierung mehr oder weniger unverzichtbar sind“ (Preisendörfer 2016: 59). Organisationsintern umfasst dies die Mitglieder, die formale Struktur, die Ziele sowie die räumlich-sachliche Ausstattung, organisationsextern die Umwelt (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Kernelemente von Organisationen



Quelle: Preisendörfer 2016: 60, in Anlehnung an Scott/Davis 2007

Zur Beschreibung von Organisationen hat der Soziologe Niklas Luhmann (2009, 2011) die Merkmale Mitgliedschaften, Hierarchien und Zwecke herangezogen, welche die Organisation im Rahmen der gesetzlichen, politischen und wirtschaftlichen Setzungen selbst bestimmen kann (vgl. Kühl 2020: 8, 12f.). Diese drei Merkmale werden, manchmal in abgewandelter Form, auch in anderen Begriffsverständnissen aufgegriffen. Besonders verbreitet in traditionellen Definitionen aus der betriebswirtschaftlichen, soziologischen und psychologischen Organisationsforschung ist die Annahme, dass die Organisation ein Instrument sei, um die angestrebten Zwecke zu erreichen, wie sich an dem Zitat von Kieser und Walgenbach beispielhaft zeigen lässt:⁷

„Organisationen sind „soziale Gebilde, die (...) eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen“ (Kieser/Walgenbach 2010: 6, kursiv im OT).

Wer (Nicht)Mitglied ist, wird von der Organisation definiert und an Bedingungen geknüpft, wie beispielsweise an die Erfüllung der organisationsinternen Regeln und Erwartungen. Durch diese Differenz von (Partial)Inklusion und Exklusion kann die Organisation, so die Annahme, sich nach außen hin abgrenzen, nach innen hin Konformität herstellen und auf diese Weise eigenständig (*autopoietisch*) agieren (vgl. Luhmann 2009: 50; Preisendörfer 2016: 62f.; Kühl 2020: 9, 22-24). Der Ein- und Austritt in die Organisation gilt als freiwillig und hängt von verschiedenen Anreizen ab wie zum Beispiel dem Gehalt, der Überzeugung von der Richtigkeit der Organisationsziele, der Attraktivität der Handlung sowie der Beziehung zu anderen Mitgliedern (vgl. Preisendörfer 2016: 63, 65; Kühl 2020: 28-35).⁸ Luhmann (2011) zufolge ordnet sich das Mitglied der Organisation vollkommen unter, um deren reibungsloses Funktionieren zu garantieren. Da sich die Abgrenzung zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern einer Organisation in der Praxis teils als schwierig erweist, wird beispielsweise über Stakeholderanalysen oder mit dem Fokus auf vertragliche Beziehungen versucht, die verschiedenen Anspruchsgruppen mit unterschiedlicher Nähe zur Organisation abzubilden (vgl. Kieser/Walgenbach 2010: 10-15; Preisendörfer 2016: 64).

Die formale Struktur einer Organisation setzt den Gestaltungs- und Handlungsrahmen, stimmt in der Realität allerdings nicht immer überein mit der informellen Organisationsstruktur, also dem tatsächlichen Verhalten der Organisationsmitglieder (vgl. Preisendörfer 2016: 69f.). In Anlehnung an Kieser und Walgenbach (2010: 15-21) lässt sich bei der Analyse der formalen Organisationsstruktur zwischen fünf Strukturdimensionen unterscheiden. Hierzu gehören die Art und der Umfang der Arbeitsteilung bzw. der Spezialisierung,

7 Zu nennen sind hier u.a. Blau/Scott 1962: 5; Etzioni 1964: 3; Gomez/Zimmermann 1993: 14ff.; Müller-Jentsch 2003: 12; Aldrich/Ruef 2006: 4; Nikles 2008: 10; Abraham/Büschges 2009: 58.

8 Zwang, also die Androhung von Gewalt zur Durchsetzung von Erwartungen gegenüber den Organisationsmitgliedern, wird an dieser Stelle ausgeblendet.

das Ausmaß der Delegation von Entscheidungen und Kompetenzen, der Grad der Formalisierung sowie der Einsatz von strukturellen Koordinationsinstrumenten wie zum Beispiel Weisungen und nicht-strukturellen Koordinationsinstrumenten wie zum Beispiel die Organisationskultur. Als fünfte Strukturdimension wird die Hierarchie aufgeführt, die das Verhalten der Organisationsmitglieder sowie ihr Verhältnis zueinander regelt. Außerdem dient die hierarchische Struktur dazu, die Zwecke bzw. die Ziele der Organisation zu erfüllen, indem die Führung die notwendigen Handlungen „als Mittel zur Erreichung des Zweckes“ (Kühl 2020: 17) bei den einzelnen Organisationsmitgliedern durchsetzt (vgl. ebd.: 10-13, 16f., 59f.; Preisendörfer 2016: 65f.). Jede Position in der Hierarchie ist für einen abgegrenzten Aufgabenbereich zuständig, die mit einer dafür passgenauen Person besetzt werden muss (vgl. Kühl 2020: 18).⁹ Zwar verfolgen auch die Mitglieder eigene organisations- und personenbezogene Ziele, wie beispielsweise strukturelle Änderungen oder der Zugewinn an Gehalt und Einfluss (vgl. ebd.: 28-35). Diese individuellen Zielvorstellungen werden aber nur dann auch organisationale Ziele, wenn sie in einem formalen Prozess als solche definiert werden. Die Organisationsziele dienen der Legitimation der Organisation, der Motivation der Mitarbeitenden, der Erfolgskontrolle sowie als Entscheidungsgrundlage (vgl. Kieser/Walgenbach 2010: 7; Preisendörfer 2016: 65f.).¹⁰

Richard W. Scott und Gerald F. Davis (2007) erweitern die genannten drei Kernelemente um die räumlich-sachliche Ausstattung. Dies bezieht sich beispielsweise auf die technische oder die architektonische Ausgestaltung. Über die Beschreibung der internen Merkmale hinaus führen Scott und Davis außerdem die Umwelt als wichtige Kategorie bei der Analyse von Organisationen ein.¹¹

„Die dahinterstehende Einsicht ist, dass die nähere und weitere Umwelt, in die eine Organisation eingebettet ist, für die organisationsinternen Strukturen und Prozesse so bedeutsam ist, dass man die Umweltgegebenheiten auf jeden Fall schon in elementaren Organisationsbeschreibungen berücksichtigen muss“ (Preisendörfer 2016: 60).

Nimmt man diese fünf Basiselemente als Grundlage für die Analyse eines Führungswechsels in Sozialunternehmen, würde das bedeuten, dass die Position der Geschäftsführung mit einem klar umrissenen Aufgabenbereich von einer hierfür geeigneten Person besetzt wird, die den Zweck der Organisation ggf. neudefiniert und die Organisationsmitglieder an ihrer jeweiligen Position im hierarchischen Aufbau top-down zur Aufgabenerfüllung dieses Zwecks anregt. Da die in dieser Studie untersuchten Sozialunternehmen bis auf eine

9 Das Prinzip, zuerst die Aufgabe zu definieren und im zweiten Schritt die geeignete Person einzustellen, findet sich beispielsweise bei Frederick Taylor (1967) oder Max Weber (1922) wieder.

10 Zur Kritik an dem Ziel-Paradigma vgl. u.a. Preisendörfer 2016: 66-69.

11 Ausführlich zu den Ebenen und Dimensionen der Organisationsumwelt vgl. u.a. Preisendörfer 2016: 77-82.

Ausnahme erst in den letzten Jahren gegründet wurden, muss allerdings berücksichtigt werden, dass Organisationen in ihrer Entstehungsphase selten feste Strukturen und formale Kommunikationswege ausbilden. Angesichts der zu Beginn noch fehlenden Notwendigkeit zur Standardisierung werden diese Organisationen auch als *face-to-face-Organisationen* beschrieben (vgl. Preisendörfer 2016: 73f.; Kühl 2020: 97). Unter anderem aufgrund der knappen Ressourcen zu Gründungsbeginn haben das Personal sowie das Umfeld der Sozialunternehmen, insbesondere die Fördergeber*innen, eine sehr viel größere Bedeutung für die Art und Weise der internen Zusammenarbeit als in bereits gewachsenen, etablierten Organisationen (vgl. Böhm et al. 2019: 7; Kühl 2020: 97).

Wie sich die Führung eines Sozialunternehmens ausgestaltet, variiert im Laufe der Lebenszeit der Organisation. Zu Gründungsbeginn scheint es eher eine präsenste Führungsperson zu brauchen, die die Hauptverantwortung auf sich vereint, während bei einer wachsenden Organisation die Einbindung von Teammitgliedern im Sinne einer partizipativen Führung an Bedeutung gewinnt (vgl. Heinecke et al. 2014: 35). Abhängig von der konkreten Situation, dem Team, den Organisationsstrukturen und der Organisationskultur kann sich der Führungsstil eher autoritär oder eher partizipativ gestalten (vgl. ebd.: 36). Bei wichtigen organisationalen Entscheidungen können Mitarbeitende dementsprechend vom Endergebnis informiert, an dem Prozess aktiv beteiligt oder selbst in die Verantwortung genommen werden (vgl. ebd.).

2.3 Organisationstheoretische Grundlagen

Ein weiterer Zugang zum Verständnis von Organisationen bietet sich über Organisationstheorien an (vgl. Preisendörfer 2016: 8; vgl. Abbildung 1 in Kap. 2.2). Zur Systematisierung der Fülle an Theorien wird sich auf die von Scott und Davis (2007) entwickelten drei Organisationskonzeptionen der Organisation als rationales, natürliches bzw. soziales sowie offenes System zur Klassifizierung von Organisationstheorien bezogen. Darauf aufbauend systematisiert Preisendörfer (2016: 11f.) die Organisationstheorien außerdem nach ihrem Entstehungszeitraum (vgl. Tabelle 1).

Im Folgenden werden die Organisationstheorien vorgestellt, wobei der Fokus auf den in der Tabelle 1 unterstrichenen Theorien liegt. Es besteht nicht der Anspruch, die Theorien in ihrer Gänze zu diskutieren, sondern den Rahmen für ein tiefergehendes Verständnis von der Gestaltung und den Auswirkungen von Führungswechseln zu setzen. Um außerdem potenzielle Veränderungen in der Organisation durch den personellen Wechsel zu berücksichtigen, wird im Anschluss auf das Thema Organisationsentwicklung bzw. Change Management eingegangen.

Tabelle 1: Überblick über Organisationstheorien

Zeitdimension	Organisationskonzeption		
	Rationales System	Natürliches System	Offenes System
Historische Ansätze (vor dem 2. Weltkrieg)	<u>Bürokratieansatz von Weber</u> , wissenschaftliche Betriebsführung von Taylor	Human-Relations-Schule	
Sturm und Drang-Ansätze (1960er, 1970er Jahre)		<u>Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie</u>	<u>Kontingenztheorie</u>
Neuere Ansätze (ab 1980er Jahre)	Transaktionskostenansatz, Agency-Theorie	(Mikro-)politischer Ansatz	Organisationsökologie, soziologischer Neo-Institutionalismus

Quelle: Preisendörfer 2016: 13, Hervorhebung durch die Verfasserin

Die Beschreibung von Organisationen als „rational geplante und gesteuerte Gebilde“ (Preisendörfer 2016: 103) findet sich unter anderem in dem klassischen Bürokratieansatz von Max Weber (1922) wieder. Bürokratische Organisationen werden von ihm in den Prozess der gesellschaftlichen Rationalisierung sowie den Wandel der gesellschaftlichen Herrschaftsformen eingeordnet (vgl. Preisendörfer 2016: 106). Rationalisierungsprozesse sind hiernach das Hauptmerkmal moderner Gesellschaften und zeigen sich in fast allen Lebensbereichen. Hierzu gehören die Weltbilder und Glaubenssysteme, die entzaubert bzw. versachlicht werden, die praktische Lebensführung, die ähnlich wie ein Unternehmen organisiert wird, sowie die Institutionen, insbesondere die Organisationsform der Bürokratie (vgl. ebd.: 106f.; Weber 1922: u.a. 12f.; 44ff.; 208ff.; 330ff.; 467ff.). Herrschaft wird von Weber definiert als „die Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden“ (Weber 1922: 28), und nach ihren Legitimationsansprüchen in die charismatische, traditionale und legale Herrschaft unterteilt (vgl. ebd.: 124). Mit Blick auf die Führung eines Sozialunternehmens, das in seiner Konzeption sonst nur wenig Parallelen zu dem Organisationsverständnis von Weber aufweist, hat die charismatische Herrschaft eine gewisse Relevanz und Aktualität (vgl. ebd.: 140). Diese „basiert darauf, dass Menschen an besondere Eigenschaften, die Vorbildlichkeit oder das Heldentum einer anderen Person glauben und sich deshalb freiwillig deren Befehlen unterordnen“ (Preisendörfer 2016: 107). Dieses Verständnis von Führungspersönlichkeit wird heutzutage sowohl in der Forschung als auch in der Praxis sichtbar wiederbelebt (vgl.