



Stefan Gesmann/Julian Löhe (Hrsg.)

# Von Scrum bis New Work: Managementmoden in der Sozialen Arbeit

Eine kritische Analyse von Führungs- und  
Organisationstrends



Stefan Gesmann/Julian Löhe (Hrsg.)

# Von Scrum bis New Work: Managementmoden in der Sozialen Arbeit

Eine kritische Analyse von Führungs- und  
Organisationstrends



Stefan Gesmann/Julian Löhe (Hrsg.)

# Von Scrum bis New Work: Managementmoden in der Sozialen Arbeit

Eine kritische Analyse von Führungs- und  
Organisationstrends



# Von Scrum bis New Work: Managementmoden in der Sozialen Arbeit



Stefan Gesmann  
Julian Löhe (Hrsg.)

# **Von Scrum bis New Work: Managementmoden in der Sozialen Arbeit**

Eine kritische Analyse von Führungs- und  
Organisationstrends

Verlag Barbara Budrich  
Opladen • Berlin • Toronto 2026

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

Die Veröffentlichung wurde gefördert aus dem Open-Access-Publikationsfonds der FH Münster.

Gedruckt auf FSC®-zertifiziertem Papier, CO<sub>2</sub>-kompensierte Produktion. Mehr Informationen unter <https://budrich.de/nachhaltigkeit/>. Printed in Europe.

© 2026 Dieses Werk ist beim Verlag Barbara Budrich GmbH erschienen und steht unter der Creative Commons Lizenz Attribution 4.0 International (CC BY 4.0): <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Diese Lizenz erlaubt die Verbreitung, Speicherung, Vervielfältigung und Bearbeitung unter Angabe der Urheber\*innen, Rechte, Änderungen und verwendeten Lizenz.

Stauffenbergstr. 7 | D-51379 Leverkusen | [info@budrich.de](mailto:info@budrich.de) | [www.budrich.de](http://www.budrich.de)

Die Verwendung von Materialien Dritter in diesem Buch bedeutet nicht, dass diese ebenfalls der genannten Creative-Commons-Lizenz unterliegen. Steht das verwendete Material nicht unter der genannten Creative-Commons-Lizenz und ist die betreffende Handlung gesetzlich nicht gestattet, ist die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers für die Weiterverwendung einzuholen. In dem vorliegenden Werk verwendete Marken, Unternehmensnamen, allgemein beschreibende Bezeichnungen etc. dürfen nicht frei genutzt werden. Die Rechte des jeweiligen Rechteinhabers müssen beachtet werden, und die Nutzung unterliegt den Regeln des Markenrechts, auch ohne gesonderten Hinweis.

Dieses Buch steht im Open-Access-Bereich der Verlagsseite zum kostenlosen Download bereit (<https://doi.org/10.3224/84743180>).

Eine kostenpflichtige Druckversion (Print on Demand) kann über den Verlag bezogen werden. Die Seitenzahlen in der Druck- und Onlineversion sind identisch.

ISBN 978-3-8474-3180-0 (Paperback)

eISBN 978-3-8474-3319-4 (PDF)

DOI 10.3224/84743180

Druck: Libri Plureos, Hamburg

Umschlaggestaltung und Titelbild: Johannes Gündel, Freiburg

Titelbildnachweis: [unsplash.com](https://unsplash.com)

Satz: Ulrike Weingärtner, Gründau – [info@textakzente.de](mailto:info@textakzente.de)

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort der Herausgeber</b> . . . . .	<b>7</b>
<b>Managementmoden</b> . . . . .	<b>11</b>
<i>Stefan Gesmann &amp; Julian Löhe</i>	
<b>Scrum als agiles Framework in der Sozialen Arbeit</b> . . . . .	<b>26</b>
<i>Michael Burkhalter &amp; Peter Zängl</i>	
<b>Organisationale Evolution: Laloux' Ansatz „Reinventing Organizations“</b> . . . . .	<b>43</b>
<i>Vanessa Kubek</i>	
<b>New-Work-Transformationen in der Sozialen Arbeit</b> . . . . .	<b>62</b>
<i>Friederike Hardering</i>	
<b>Robustheit im Wandel: Organisationale Resilienz</b> . . . . .	<b>75</b>
<i>Hendrik Epe</i>	
<b>Selbstführung: Self-Leadership.</b> . . . . .	<b>95</b>
<i>Julian Löhe</i>	
<b>Kollegiale Führung: Ein Modell für verteilte Führungsarbeit</b> . . . . .	<b>109</b>
<i>Christian Geyer</i>	
<b>Balancieren von Gegensätzen: Ambidextrie</b> . . . . .	<b>124</b>
<i>Nathalie Weisenburger</i>	
<b>Dezentrale Macht und Soziokratie</b> . . . . .	<b>139</b>
<i>Peter Zängl</i>	
<b>Nachhaltiges Management</b> . . . . .	<b>155</b>
<i>Peter Stepanek</i>	
<b>Systemisches Management – Steuerung des Unsteuerbaren!?</b> . . . . .	<b>173</b>
<i>Stefan Gesmann</i>	

**Vielfalt, Gerechtigkeit und Inklusion:**

**Management von Diversity, Equity und Inklusion (DEI) . . . . . 188**

*Susanne Dreas*

**Zum Abschluss: Anforderungen an Führungskräfte . . . . . 200**

*Stefan Gesmann & Julian Löhe*

**Über die Autor:innen . . . . . 211**

---

# Vorwort der Herausgeber

Organisationen der Sozialen Arbeit bewegen sich in einem Spannungsfeld widersprüchlicher Erwartungen: Sie sollen flexibel auf gesellschaftliche Veränderungen reagieren und gleichzeitig verlässliche Unterstützungsangebote sicherstellen. Dabei stehen sie unter stetigem Legitimationsdruck – gegenüber Politik, Öffentlichkeit und Fördermittelgebern. In diesem Kontext erscheinen immer wieder neue Managementansätze auf der Bildfläche, die scheinbar passgenaue Antworten auf aktuelle Herausforderungen versprechen: Agilität, New Work, Resilienz, Purpose, Selbstorganisation – sie alle bieten vermeintlich das „richtige“ Rüstzeug, um Organisationen sicher durch eine als volatil, unsicher, komplex und ambivalent beschriebene (VUCA-)Welt zu führen.

Was dabei oft übersehen wird: Die Logiken Sozialer Arbeit unterscheiden sich grundlegend von denen profitorientierter Unternehmen – etwa hinsichtlich der Zielsetzungen, der Finanzierungsmechanismen oder des professionellen Selbstverständnisses. Zugleich neigen Managementmoden dazu, komplexen Problemen mit vereinfachten Rezepten zu begegnen. Ähnlich wie in einem Kochbuch heißt es dann: Man nehme dies, das und jenes – und schon lassen sich Managementprobleme lösen.

Auch die Soziale Arbeit ist nicht immun gegenüber dem Sog solcher Moden. Diese werden in Fachzeitschriften diskutiert, in Fortbildungen vermittelt, in Beratungsprozessen aufgegriffen und in Leitbildern rezipiert – oft, ohne dass eine vertiefte Auseinandersetzung mit ihrer Relevanz, Umsetzbarkeit oder theoretischen Fundierung stattfindet.

Vor diesem Hintergrund richtet sich dieser Herausgeberband an Führungskräfte und Entscheidungsträger:innen<sup>1</sup> in Sozialen Organisationen<sup>2</sup>, an Lehrende und Studierende im Bereich Sozialmanagement, an Berater:innen im Non-Profit-Sektor sowie an alle, die sich für einen reflektierten Umgang mit organisationalen Trends in der Sozialen Arbeit interessieren. Der Band möchte Impulse geben, zum Nachdenken anregen und dazu ermutigen, Managementmoden nicht als Heilslehren zu begreifen, sondern als kontextabhängige Instrumente – kritisch zu prüfen und, wo sinnvoll, weiterzuentwickeln.

---

1 Zur besseren Lesbarkeit und für eine geschlechtergerechte Sprache nutzen die Autor:innen dieses Bandes den Gender-Doppelpunkt.

2 ‚Sozial‘ ist hier nicht als Zuschreibung einer Organisation zu verstehen, vielmehr wird ‚Soziale Organisation‘ – gleichsam wie ‚Soziale Arbeit‘ – als ein Eigenname verwendet und beschreibt Organisationen, die im Bereich der Sozialen Arbeit tätig sind.



Ziel ist es, einen fundierten, differenzierten Zugang zu aktuellen Managementmoden für den Kontext der Sozialen Arbeit zu eröffnen. Nicht Ablehnung oder blinde Übernahme stehen im Zentrum, sondern Verstehen, Prüfen und Einordnen: Was steckt in diesen Ansätzen? Welche Potenziale bieten sie – und wo liegen ihre Grenzen, gerade im Hinblick auf die Besonderheiten Sozialer Organisationen?

Die Beiträge des Bandes stellen jeweils eine spezifische Managementmode vor und folgen dabei einer einheitlichen Struktur:

- *Elevator Pitch*: Worum es geht
- *Blick zurück*: Historische Herleitung und Einordnung
- *Hürden meistern*: Herausforderungen für Soziale Organisationen
- *Chancen nutzen*: Mögliche Szenarien für die Umsetzung
- *Jenseits der Oberfläche*: Tiefere Einblicke und kritische Reflexion

Diese Struktur ermöglicht einen vergleichenden Zugang zu unterschiedlichen Konzepten und schafft für die Leser:innen ein wiedererkennbares, orientierendes Raster. Zwei Beiträge – der einführende und der abschließende – weichen bewusst von diesem Schema ab.

Im einleitenden Kapitel führen Stefan Gesmann und Julian Löhe in das Phänomen „Managementmoden“ ein. Sie beleuchten Entstehungsmechanismen, Funktionen und Wirklogiken von Moden – und plädieren für eine reflektierte Haltung jenseits von Modenverliebtheit und pauschaler Ablehnung.

Im abschließenden Beitrag greifen die beiden Herausgeber übergreifende Fragen auf: Welche Anforderungen ergeben sich für Führungskräfte im Umgang mit Managementmoden? Welche Haltung braucht es zwischen Offenheit und Skepsis, Stabilität und Wandel?

Die weiteren Beiträge im Überblick:

*Michael Burkhalter* und *Peter Zängl* stellen im Beitrag „Scrum als agiles Framework in der Sozialen Arbeit“ eine Idee vor, die ursprünglich aus der Softwareentwicklung stammt, aber zunehmend in der Sozialen Arbeit erprobt wird. Sie analysieren Herausforderungen und Potenziale für die Umsetzung, reflektieren die Passung zu den Werten Sozialer Arbeit und diskutieren, ob Scrum lediglich eine kurzfristige Managementmode darstellt oder als zukunftsweisender Ansatz gelten kann.

In ihrem Beitrag „Organisationale Evolution: Laloux' Ansatz ‚Reinventing Organizations‘“ analysiert *Vanessa Kubek* die Faszination und Widersprüche des bekannten Konzepts von Frederic Laloux. Sie beleuchtet historische Wurzeln, zentrale Prinzipien wie Sinn, Selbstführung und Ganzheit sowie Herausforderungen und Grenzen einer Übertragung auf Organisationen der Sozialen Arbeit.

Im Beitrag „New-Work-Transformationen in der Sozialen Arbeit“ geht *Friederike Hardering* auf die Vielschichtigkeit des Begriffs New Work und seiner Ursprün-

ge ein. Sie wägt Chancen und Risiken aktueller Umsetzungsformen in Sozialen Organisationen ab und zeigt auf, welche Gestaltungsspielräume und Ambivalenzen damit verbunden sind.

*Hendrik Epe* widmet sich im Beitrag „Robustheit im Wandel: Organisationale Resilienz“ dem Konzept der organisationalen Resilienz als mögliche Antwort auf Krisen und Herausforderungen in Sozialen Organisationen. Er diskutiert zentrale Merkmale, Hürden und Potenziale und zeigt, wie Resilienz in der Sozialwirtschaft reflektiert gestaltet und produktiv genutzt werden kann.

Was sich hinter dem Konzept „Selbstführung: Self-Leadership“ verbirgt und warum Führung als selbstreflexiver Prozess betrachtet werden kann, stellt *Julian Löh* in seinem Beitrag vor. Er zeigt, wie sich Selbstführung auf Basis psychologischer Theorien als Antwort auf komplexe Anforderungen etablieren kann – und diskutiert zugleich kritisch die Funktion und Grenzen des Ansatzes in Sozialen Organisationen.

*Christian Geyer* betrachtet das Modell „Kollegiale Führung: Modell für verteilte Führungsarbeit“, das auf Agilität, Selbstorganisation und systemischen Prinzipien beruht. Er zeigt Herausforderungen, Einführungswege und kritische Perspektiven auf – und diskutiert, inwiefern das Modell eine sinnvolle Organisationsform jenseits hierarchischer Strukturen sein kann.

Unter der Überschrift „Balancieren von Gegensätzen: Ambidextrie“ widmet sich *Nathalie Weisenburger* der paradoxen Anforderung, in Organisationen gleichzeitig Bestehendes optimieren und Neues entwickeln zu müssen. Anhand professions- und organisationstheoretischer Zugänge zeigt sie auf, wie dieses Konzept in der Sozialen Arbeit sowohl auf Leitungsebene als auch im Alltagshandeln längst gelebte Praxis ist.

Der Frage, ob „Dezentrale Macht und Soziokratie“ eine nachhaltige Organisationsform oder lediglich eine Managementmode darstellt, geht *Peter Zängl* in seinem Beitrag nach. Er beleuchtet theoretische Grundlagen, Herausforderungen und Potenziale dezentraler Machtverhältnisse in Sozialen Organisationen – und diskutiert, wie sich Machtverteilung und Partizipation im Spannungsfeld von Selbstorganisation und strukturellen Rahmenbedingungen gestalten lassen.

*Peter Stepanek* beschreibt im Beitrag „Nachhaltiges Management“ die Entwicklung des Konzepts von den 1970er-Jahren bis zur aktuellen ESG-Debatte. Er stellt dar, warum Soziale Organisationen Nachhaltigkeit als strategischen Transformationsprozess gestalten müssen und wie sie hierbei konkret vorzugehen haben – zwischen regulatorischen Anforderungen, ethischer Verantwortung und praktischen Umsetzungshürden.

In dem Beitrag „Systemisches Management – Steuerung des Unsteuerbaren!?“ stellt *Stefan Gesmann* vor, warum sich Organisationen der Sozialen Arbeit streng genommen einer intentionalen Steuerung entziehen und welche Möglichkeiten und Begrenzungen sich zugleich durch Modi der Kontextsteuerung eröffnen.

*Susanne Dreas* rückt in ihrem Beitrag die Themen „Vielfalt, Gerechtigkeit und Inklusion: Management von Diversity, Equity und Inklusion (DEI)“ in den Managementfokus und diskutiert Möglichkeiten der strategischen Verankerung in Sozialen Organisationen. Sie arbeitet heraus, welche Treiber, Hürden und Umsetzungsmöglichkeiten bestehen – und wie DEI über bloße Symbolik hinaus zu gelebter Praxis werden kann.

Besonderes Augenmerk wurde auf die wissenschaftliche Qualitätssicherung gelegt: Alle Beiträge wurden einem doppelten Peer-Review unterzogen, um sowohl fachliche Tiefe als auch argumentative Stringenz sicherzustellen. Dies stärkt die Anschlussfähigkeit des vorliegenden Bandes in Forschung, Lehre und Praxis.

Unser besonderer Dank gilt allen Autor:innen für ihre fundierten Beiträge sowie Markus Pohlmann für das sorgfältige Lektorat. Dieser Herausgeberband wurde aus Mitteln des Open-Access-Publikationsfonds der FH Münster gefördert. Unser Dank gilt daher auch allen Kolleginnen und Kollegen der FH Münster, die das möglich gemacht haben.

*Münster, im Juni 2025*

*Stefan Gesmann & Julian Löhe*

---

# Managementmoden

Stefan Gesmann & Julian Löhe

Ist von Mode die Rede, denkt man häufig zunächst an Kleidung, die – stets abhängig vom Auge der Betrachtenden – mal mehr und mal weniger modisch erscheint. Wer gedanklich beim Modebegriff länger verweilt, merkt allerdings schnell, dass sich Mode nicht allein auf Kleidung begrenzt. Hochglänzende, edelholzfurnierte, ornamentreiche Schränke und Kommoden, nicht frei von Ironie, bisweilen als *Gelsenkirchener Barock* bezeichnet, stehen symbolisch für eine Möbelmode, die insbesondere in den 1950er- und 1960er-Jahren zahlreiche Wohn- und Esszimmer in deutschen Haushalten prägte. In der Lebensmittel- und Getränkeindustrie überraschen jedes Jahr neue Moden, seien es Superfoods wie Quinoa, Craftbiere oder unzählige Variationen von Gin, die Einzug in Gaststätten und Bars halten.

Innerhalb der Gesundheits- und Fitnessbranche entstehen immer wieder neue Moden, die das eigene Sportverhalten verbessern bzw. wecken sollen. Seien dies Spinning-Angebote, bei denen eine Gruppe von Sporttreibenden auf einem stationären Fahrrad von einem Coach bzw. einer Trainerin zur maximalen Leistung animiert werden, oder die während der Coronapandemie aufgekommene (Sport-) Mode des *Peloton*, eine Spinning-Bike-Variante, bei der sowohl die Mitstreitenden als auch der Coach über ein Display im virtuellen Raum zugeschaltet sind.

In der Welt der Musik prägen Moden seit jeher das Geschäft. Exemplarisch sei an die Phase der Popmusik in den 1980er-Jahren erinnert oder die Grunge-Musik in den 1990er-Jahren, die von Bands wie Nirvana oder Pearl Jam populär gemacht wurde.

Diese wenigen Beispiele verdeutlichen, dass sich Moden auf sehr unterschiedliche Bereiche beziehen können. Gemeinsam ist all diesen Moden allerdings, dass sie Kraft zu besitzen scheinen „[...] sich jedem aufzuzwingen, ob man es will oder nicht, ob man ihr folgt oder sie ablehnt – weil selbst diejenigen, die die Mode ablehnen, es nicht vermeiden können, sie zu berücksichtigen“ (Esposito 2014: 201). Auch die *Grunge-Hassenden* hatten in den 1990er-Jahren folglich keine andere Wahl, als sich – zumindest temporär – mit dieser Musikmode auseinanderzusetzen, um so ihre Missgunst fachlich untermauern zu können. Wer Gelsenkirchener Barock verabscheut, muss zumindest wissen, dass es sich hierbei um eine Möbelmode und keine historische Epoche handelt.

Was in Bezug auf Mode für die Welt der Musik, der Gesundheits- und Fitnessbranche, der Lebensmittel- und Getränkeindustrie und natürlich die Welt der Bekleidung gilt, scheint in einem hohen Maße anschlussfähig an das Management von und in Organisationen der Sozialen Arbeit zu sein. Auch hier kann das Kommen

und Gehen von (Management-)Moden beobachtet werden, die in ihren jeweiligen Boomphasen bisweilen einen Prozess der „sozialen Ansteckung“ (Kühl 2023c: 15) auslösen. Anhand der aktuellen Managementmoden „New Work“ und „Agilität“ kann beobachtet werden, dass sich mitunter die *Vorzeichen* verändern: Es fallen diejenigen auf, die sich nicht fügen (Luhmann 1986: 654). Wer sich als Manager:in also bewusst *gegen* die Einführung von agilen Prinzipien oder die Implementierung von New-Work-Ansätzen entscheidet, macht sich verdächtig.

Nachfolgend soll nicht nur präzisiert werden, was Managementmoden überhaupt sind (Abschnitt 1), wie sie entstehen und wieder vergehen (Abschnitt 2), sondern auch, welche Funktionen Moden im Management übernehmen können (Abschnitt 3). Ob Managementmoden als Fluch oder Segen oder vielleicht beides zugleich bewertet werden müssen, gilt es abschließend zu resümieren (Abschnitt 4).

## 1 Was sind Managementmoden?

Wenn nachfolgend von Managementmoden die Rede ist, sind grundsätzlich allgemein geteilte Vorstellungen gemeint, wie Unternehmen – und damit auch Organisationen der Sozialen Arbeit – „[...] besser organisiert werden können. Die Managementmoden suggerieren dabei, dass durch die Einführung neuer Gestaltungsprinzipien die Anpassungs-, Leistungs- und Innovationsfähigkeiten erhöht werden können“ (Kühl 2023b: 154).<sup>1</sup>

Dass eben jene Erhöhung der organisationalen Leistungs- und Innovationsfähigkeit vonnöten ist, wird i.d.R. mit dramatischen gesellschaftlichen Veränderungen begründet. Naturgemäß wird hierbei festgestellt, dass „das Maß an Herausforderungen und die Themenbreite des Umbruchs alle bisherigen historisch bedeutsamen Ausmaße überschreiten“ (Lerchster/Spindler 2023: 16). *Buzzwords* wie Fachkräftemangel, Klimakrise, Digitalisierung oder Künstliche Intelligenz (KI) stehen exemplarisch für die zahlreichen Wandeltreiber, denen sich auch Organisationen der Sozialen Arbeit nicht entziehen können. Auch wenn skeptische Menschen neue Managementansätze mit dem Hinweis auf „neuen Wein in alten Schläuchen“ abtun mögen, bleibt festzustellen: „Es braucht neue Lösungsansätze und Ideen für veränderte Herausforderungen. Denn eine hohe Geschwindigkeit der Veränderung der Umwelt lässt sich kaum leugnen“ (Löhe/Aldendorff 2022: 217).

Folglich bricht bisweilen auch innerhalb der Sozialen Arbeit ein gewisser „Alarmismus“ (Kühl 2023c: 90) aus, der die Suche nach (neuen) Lösungen be-

---

1 Bei Managementmoden handelt es sich folglich um eine Art vorübergehenden kollektiven Glaubens, „[...] disseminated by management fashion setters, that a management technique leads rational management progress“ (Abrahamson 1996: 257).

feuert, um den vielfältigen (Wandel-)Anforderungen gerecht zu werden. Denn schließlich gilt: Wer bremst verliert. Beziehungsweise scheint schon bald den Anschluss zu verlieren, wer an alten Managementkonzepten festhält.

Konsequenterweise wirkt damit das jeweils aktuelle Managementparadigma unpassend bzw. veraltet: „Hierarchien sind schlecht. Bürokratie ist schlecht. Silos sind schlecht. Führungskräfte sind schlecht [...]“ (Grubendorfer/Ackermann 2023: 30). Als deutlich erstrebenswerter erscheinen da Ansätze, deren Bezeichnung bereits „positiv belegte Konnotationen hervorruft“ (Kieser 2023: 51): Selbstführung statt Fremdführung, Dezentralität statt Zentralität, New Work statt Old Work, Agilität statt Starrheit sowie schließlich Vielfalt, Gerechtigkeit und Integration statt Einfalt, Ungerechtigkeit und Gegensätzlichkeit.

Aus analytischer Perspektive lassen sich in der bunten Welt der Managementmoden zwei Arten unterscheiden: 1) grundlegende Trends ohne Urheber sowie 2) Konzepttrends mit einem solchen:

### *Zu 1) Grundlegende Trends ohne Urheber*

Zum einen formieren sich Managementmoden als grundlegende Trends (Nicolai/Simon 2001: 504). Mal herrscht der Trend, Hierarchien aufzubauen, mal der, ebendiese möglichst weitreichend abzubauen. Mal erscheint es trendy, Abteilungsgrenzen möglichst stark auszudifferenzieren, mal gilt es eben jene Grenzen möglichst zügig aufzulösen. Mal dominiert innerhalb eines Trends die formale Seite der Organisation, mal wird dafür plädiert der Informalität in Organisationen mehr Beachtung zu schenken (Kühl 2023c: 23; Staehle 1999: 142). Allen diesen Trends ist gemeinsam, dass sie über einen wiederkehrenden Charakter verfügen. Häufig reicht ein kurzer Blick in die Geschichte, um zu erkennen, dass eine gewisse „Vergesslichkeit im Managementdiskurs“ (Kühl 2023c: 107) zu herrschen scheint. Diese führt dazu, dass die jeweiligen Trends „[...] nicht etwa ihre Geburtsstunde, sondern ihren zweiten Frühling erleben – weil dahinter Prinzipien stehen, die auch in früheren Jahren schon einmal en vogue waren“ (Kapitzky 2022: 14). Zum anderen zeigt sich häufig, dass diesen übergreifenden Trends i.d.R. *keine benennbaren Urheber* (Nicolai/Simon 2001: 504) zuzurechnen sind. Es finden sich folglich keine direkt bestimmbar Personen, die dafür „verantwortlich“ sind, dass beispielsweise Zentralität oder Dezentralität gerade wieder *in Mode* sind. Dies ist anders beim Typus von Managementmoden, den Nicolai und Simon als *Konzeptmoden* bezeichnen (ebd.).

### *Zu 2) Konzeptmoden mit Urheber*

Hier lassen sich i.d.R. Personen identifizieren, die maßgeblich als Erfinder:innen der Mode gepriesen werden. So wird beispielsweise die Managementmode des sinnstiftenden Zusammenarbeitens (Reinventing Organizations) insbesondere mit

Frederic Laloux verbunden (Laloux 2015), Brian Robertson steht insbesondere für die Holacracy-Mode (Robertson 2016), Bernd Oestereich und Claudia Schröder für das Prinzip der kollegialen Führung (Oestereich/Schröder 2017), und Frithjof Bergmann wird immer wieder als Wegbereiter für New-Work-Ansätze<sup>2</sup> angeführt (Bergmann 2020). Dass es sich bei diesen Autor:innen – abgesehen von Bergmann – um Beratende handelt, ist kein Zufall, sondern typisch für die Entstehung von Managementmoden.

## 2 Wie Managementmoden entstehen und vergehen

Dass Moden kommen und gehen, ist eine Binsenweisheit, die auch für Managementmoden gilt. Nachfolgend soll das Entstehen und Vergehen von Managementmoden anhand von sechs Phasen genauer betrachtet werden. Diese Phasen stehen nicht in einer linearen, sondern in einer zirkulären Wechselbeziehung zueinander. Nicht alle der folgenden sechs Phasen werden im *Lebenszyklus einer Managementmode* durchlaufen:

- Phase 1: Arenen als Nährboden für Managementmoden,
- Phase 2: Apokalyptische Zukunftsbilder als Geburtsstunde der Mode,
- Phase 3: Management-Bestseller als Schubrakete für die Mode,
- Phase 4: Vorreiterorganisationen weisen den Weg,
- Phase 5: Die restlichen Akteur:innen der Arena steigen ein,
- Phase 6: Die Mode ebbt wieder ab.

### *Phase 1: Arenen als Nährboden für Managementmoden*

Damit aus einem zarten „Mädchen“ eine richtige Mode wird, ist sie auf einen gewissen Nährboden angewiesen, um ihr Potenzial, groß (und bedeutsam) zu werden, auszuschöpfen. Kieser bezeichnet eben jenen Nährboden als „Arena, in der sich verschiedene Akteure tummeln – Berater, Professoren, staatliche Stellen mit Förderprogrammen, Manager, Redakteure von Managementzeitschriften, Buchverlage, Seminarveranstalter usw.“ (Kieser 2023: 42f.). Das Besondere dieser Arenen sind primäre „kooperative Spielzüge“ (ebd.: 43) der auftretenden Akteur:innen, die alle ähnliche Ziele verfolgen: Steigerung von Gewinn, Aufbau von Reputation, Verbesserung von Einfluss- und Karrieremöglichkeiten etc. Folglich geht es in diesen Arenen lange Zeit erstaunlich friedlich zu. Gegenseitige Fehltritte, übereilte Urteile und falsche Einschätzungen werden großzügig verziehen, zumindest so lange, wie sich noch keine markttaugliche Managementmode etabliert hat.

---

2 Dass die aktuell proklamierten Ansätze von New Work nur wenig mit dem zu tun haben, was Bergmanns Grundintention in Bezug auf New Work eigentlich war, sei hier bereits angedeutet. Zur Vertiefung siehe den Beitrag von Hardering zu New Work in diesem Band.

## *Phase 2: Apokalyptische Zukunftsbilder als Geburtsstunde der Mode*

Dem eigenen Geschäftsmodell geschuldet, sind die Mitglieder solcher Arenen besonders gut darin, die Umwelten von Organisationen zu beobachten und mögliche Bedrohungsszenarien in ebendiesen frühzeitig zu (er)finden. Nicht selten wird zu diesem Zweck ein „Katalog von Bedrohungen“ (ebd.: 44) erstellt, der bisweilen apokalyptische Züge annimmt und deutlich macht, dass ein „Weiter-so-wie-bisher“ unter keinen Umständen möglich ist.

Aus der Arena heraus wird nun ein Modell bzw. Ansatz (die Managementmode) vorgestellt, wie der unumgängliche Wandel der Organisation initiiert werden kann. Versprochen wird in diesem Zusammenhang bisweilen „[...] nicht nur die Erlösung des Einzelnen, sondern der ganzen Welt“ (Kühl 2023c: 98).

## *Phase 3: Management-Bestseller als Schubrakete für die Mode*

Um dieser aufkommenden Managementmode den nötigen Schub zu verleihen, „[...] gibt es kein wirksameres Mittel als einen Management-Bestseller“ (Kieser 2023: 43). Auch für solche Bestseller lassen sich gewisse Muster bestimmen. Um eine möglichst große Zielgruppe zu erreichen, benötigt ein echter Management-Bestseller einen werbewirksamen Titel und setzt auf eine „raffinierte Mischung von Einfachheit und Mehrdeutigkeit“ (ebd.: 46): Einfachheit bedeutet, dass die Bücher gut lesbar sind (wenig Fremdwörter, kurze Sätze etc.) und eine Auseinandersetzung mit komplexen Theorien i.d.R. weitestgehend vermeiden. Stattdessen finden sich häufig blumige Metaphern, simpel aufgebaute Fortschrittsmodelle, deren einzelne Entwicklungsstufen gerne farblich hinterlegt werden (exemplarisch: Laloux 2015: 35), und vor allem konkrete Praxisbeispiele solcher Organisationen, die es geschafft haben, die (Mode-)Welle frühzeitig zu „reiten“ (Kühl 2023a: 39).

## *Phase 4: Vorreiterorganisationen weisen den Weg*

Um die Wirksamkeit der Managementmode zu untermauern, sind solche Vorreiterorganisationen von größter Bedeutung. Sie gewähren nicht nur Einblick, wie sie die neue Managementmode implementiert haben, sondern stellen auch umfassend dar, welche Erfolge durch ihren Einsatz möglich sind. Ein gutes Beispiel eines solchen Vorreiters, das Anknüpfungspunkte zum Feld der Sozialen Arbeit bietet, ist der niederländische Pflegedienstleister Buurtzorg, auf den sich Laloux in seinem Management-Bestseller „Reinventing Organizations“ immer wieder bezieht:

Durch die Umsetzung der propagierten Prinzipien erzielte Buurtzorg „unglaubliche Ergebnisse“ (Laloux 2015: 64), die Laloux eindrucksvoll mit harten Kennzahlen präsentiert (ebd.: 65). Inwiefern andere Faktoren zum Erfolg von Buurtzorg beigetragen haben, wird weitestgehend ausgeblendet. Dies ist typisch für



den Umgang mit Vorzeigeunternehmen bei der Etablierung von Managementmoden (Kühl 2023a: 39).

### *Phase 5: Die restlichen Akteur:innen der Arena steigen ein*

Da ggf. nicht jede\*r Manager\*in die Zeit hat, einen dicken Bestseller zu lesen, steigen nun weitere Akteur:innen der Arena ein, um zur Verbreitung der neuen Managementmode beizutragen. Hierbei sind Management-Zeitschriften hilfreich, die die in den Bestsellern entwickelten Thesen aufgreifen und in reduzierter Form in die (Management-)Masse streuen (Kieser 2023: 52). Zugleich erweist es sich für eine Managementmode als sehr hilfreich, wenn Professor:innen in die Arena einsteigen, da „[...] sie der Mode wissenschaftliche Legitimität verleihen – selbst, wenn sie keine einschlägige eigene Forschung vorzuweisen haben. Die Teilnahme an der Diskussion *ist* Forschung. Die Akzeptanz ihrer Konzepte in der Praxis, messbar an der Höhe der Honorare, ersetzt ihnen systematische empirische Tests“ (ebd.: 53). Spätestens dann, wenn der neuen Mode ein (quasi)wissenschaftlicher Duktus verliehen wurde, steigt auch der Rest der Arena ein: Beratende nehmen die neue Mode in ihr Portfolio auf, Seminaranbieter präsentieren erste Weiterbildungen, die explizit auf die Vermittlung der neuen Moden ausgerichtet sind, und Kongresse werben damit, „Management-Gurus“ (Nicolai/Simon 2001: 501) als Stargäst:innen gewonnen zu haben.

### *Phase 6: Die Mode ebbt wieder ab*

Ist die gesamte Arena auf die Managementmode aufgesprungen, zeichnet sich bereits deren Ende ab. Kieser macht hierfür ein Bündel von Faktoren verantwortlich (Kieser 2023: 61f.):

„Zunächst die Zeit: Moden nutzen sich ab. Weil sie ‚alt‘ geworden sind, verlieren sie ihre Wirkung als Symbole des Fortschritts. Die Arena ist überfüllt, weil inzwischen fast alle auf den Bandwagon aufgesprungen sind, jeder nun mitreden kann – und will. [...] Die Seminarveranstalter, Unternehmensberater, Professoren und Managementzeitschriften haben den Markt abgegrast.“

Paradoxerweise ist es der Erfolg einer Mode, der zugleich ihr Ende einleitet, wie der Soziologe und Philosoph Georg Simmel bereits Anfang des 20. Jahrhunderts treffend festgestellt hat (Simmel 2014: 107):

„Sobald sie (die Mode, Anm. d. Verf.) völlig durchdrungen ist, d. h. sobald einmal dasjenige, was ursprünglich nur einige taten, wirklich von allen ausnahmslos geübt wird, [...] so bezeichnet man es nicht mehr als Mode. Jedes Wachstum ihrer treibt sie ihrem Ende zu, weil eben dies die Unterschiedlichkeit aufhebt.“

Der „Modenarr“ (ebd.: 102), der dies frühzeitig antizipiert hat, ist längst auf der Suche nach Alternativen. Der Anfang eines neuen Modezyklus ist damit möglicherweise gesetzt.

### 3 Zur Funktion von Managementmoden

Die bisherigen Ausführungen haben aufgezeigt, was Managementmoden sind und wie sie entstehen bzw. wieder vergehen. Welche Aufgabe Managementmoden haben, gilt es nachfolgend zu konkretisieren, da erst über ein Verständnis ihrer Funktion erklärbar wird, warum Managementmoden eine gewisse Anziehungskraft auf Leitungskräfte ausüben und es daher unklug erscheint, Managementmoden unreflektiert abzulehnen (im Sinne von: „Das ist doch nur so eine Mode“). Folgende fünf Funktionen lassen sich unterscheiden, auf die weiter unten näher eingegangen wird:

- *Funktion 1:* Moden bedienen das Bedürfnis nach Verbindung und Unterscheidung.
- *Funktion 2:* Managementmoden helfen bei der Bewältigung von Kontingenz.
- *Funktion 3:* Managementmoden entlasten.
- *Funktion 4:* Moden helfen beim Aufhübschen der Schauseite.
- *Funktion 5:* Moden rücken bis dato Abgedunkeltes ins rechte Licht.

#### *Funktion 1: Moden bedienen das Bedürfnis nach Verbindung und Unterscheidung*

Der eben bereits erwähnte Georg Simmel (1858–1918) gilt als einer der Begründer der Modetheorie (Lehnert/Kühl/Weise 2014: 101). Simmel stellte bereits 1905 fest, dass sich innerhalb der Mode das menschliche Grundbedürfnis nach Verbindung mit anderen bei gleichzeitiger Unterscheidung von anderen „untrennbar vereinigen“ (Simmel 2014: 105):

„Die Mode ist Nachahmung eines gegebenen Musters und genügt damit dem Bedürfnis nach sozialer Anlehnung, sie führt den Einzelnen auf die Bahn, die Alle gehen, sie gibt ein Allgemeines, dass das Verhalten jedes Einzelnen zu einem bloßen Beispiel macht. Nicht weniger aber befriedigt sie das Unterschiedsbedürfnis, die Tendenz auf Differenzierung, Abwechslung, Sich-Abheben.“

Wer als Mann im fortgeschrittenen Alter weiße Sportschuhe (neudeutsch: Sneaker) trägt, möchte sich hiermit möglicherweise deutlich von anderen (vom „alten

Eisen“) unterscheiden.<sup>3</sup> Innerhalb der Gruppe sportlicher Männer im besten Alter haben die weißen Sneaker sogleich etwas Verbindendes. Es reicht folglich ein Blick auf die Schuhe des anderen, um festzustellen, ob derjenige dazugehört oder nicht.

In gewisser Weise übernehmen Moden folglich eine paradoxe Funktion, da sie einerseits das menschliche Bedürfnis nach Unterscheidung stillen („Ich bin nicht wie alle anderen!“), zugleich aber – innerhalb der Gruppe von Menschen, die sich gegenüber anderen abgrenzen – etwas Verbindendes schaffen („Ich bin eine:r von euch!“).

Diese grundlegende Funktion von Moden lässt sich auch auf Managementmoden übertragen. Wer als Leitungskraft in Organisationen der Sozialen Arbeit aktuelle Managementmoden – wie z. B. Agilität – implementieren will, signalisiert hierdurch, dass er bzw. sie „am Puls der Zeit“ ist und folglich nicht zu den ewig Gestrigen gehört (Unterscheidungsfunktion von Moden). Dass sich in der Praxis Begriffe wie „bekenkende Agilisten“ (Wittrock 2024: 186) etabliert haben, weist zugleich darauf hin, dass auch innerhalb der Gruppe progressiver Manager:innen ein Bedürfnis nach Zusammenhalt vorzuherrschen scheint, was über Moden befriedigt wird (Verbindungsfunktion von Moden).

### *Funktion 2: Managementmoden helfen bei der Bewältigung von Kontingenz*

Neben diesen zutiefst menschlichen Grundbedürfnissen nach Unterscheidung von und gleichzeitiger Verbindung mit anderen können Moden als Modus zur Bewältigung von Kontingenz betrachtet werden – also der Erkenntnis, dass Dinge so oder auch anders möglich sind (Martens/Ortmann 2014: 407). Auch diese Funktion von Moden erklärt sich aus dem geschichtlichen Entstehungskontext des modernen Modeverständnisses, das seinen Ursprung insbesondere im 17. Jahrhundert hat. Mit dem Ende des Mittelalters und dem Beginn der Neuzeit wurde das bis dahin geltende Ordnungssystem des Feudalismus aufgebrochen mit der Konsequenz, dass in einem bis dahin geordneten Feld Unordnung entstand (Esposito 2014: 202f.):

„Die hierarchische Ordnung der mittelalterlichen Gesellschaft, in der jeder bzw. jede seinen bzw. ihren Platz hatte, wurde durch das Einbrechen von Unordnung gestört, in Form von sozialer Mobilität, Flexibilität der Moral und Offenheit der Zukunft. Man musste zur Kenntnis nehmen, dass die soziale Verortung von Menschen nicht mehr quasi naturgegeben durch Familie und Geburt festgelegt war und daher nicht zwangsläufig eine festgelegte Sozialordnung bestätigte, die einen unanfechtbaren kosmischen Plan widerspiegelte.“

---

3 In der Psychologie wird dieses Phänomen auch als „Reduktion negativer Distinktheit“ beschrieben: Bei Betrachtung einer Vergleichsgruppe besteht das Bedürfnis, positiv abzuschneiden (Löhe 2017: 59–62).

Kontingenz hat sich als Herausforderung der Neuzeit etabliert. Der damit verbundene allmähliche Wegfall stabiler Weltbilder und Orientierungspunkte lässt die Sehnsucht nach etwas Neuem entstehen, das Hilfestellung leistet, „[...] um mit dem Einbruch des Zufalls umzugehen, d. h. mit zunehmender Instabilität sowie gesteigerter Komplexität“ (ebd.: 195). Moden bieten hier eine „Form der Kontingenzbewältigung“ (ebd.). Sie bieten eine (vermeintliche) Sicherheit in einer Zeit der (gefühlten) Unsicherheit.

Eben jene Form der Kontingenzbewältigung scheint vonnöten, um sich als Führungskraft im Sozialmanagement erfolgreich in der VUCA-Welt<sup>4</sup> zu bewegen. In Zeiten, in denen die Frage, ob eine Managemententscheidung richtig oder falsch ist, sich häufig nur rückblickend beantworten lässt, sind Managementmoden folglich funktional, da sie helfen „[...] die Illusion der Rationalität und Wissenschaftlichkeit aufrechtzuhalten“ (Nicolai/Simon 2001: 514). Eine Leitungskraft in Organisationen der Sozialen Arbeit, die verzweifelt versucht, die richtige Antwort auf den Fachkräftemangel zu finden, ist möglicherweise froh, wenn sie beispielsweise in der Managementmode „New Work“ die vermeintlichen Lösungen im Umgang mit der Gewinnung und Bindung von Personal findet. Durch das Bereitstellen von Tools, Konzepten, Plänen, Phasenmodellen etc. helfen Moden folglich dabei, Unsicherheit zu kompensieren und als Leitungskraft handlungsfähig zu bleiben bzw. zu werden (Grubendorfer/Ackermann 2023: 36).

### *Funktion 3: Managementmoden entlasten*

Eng verbunden mit der Funktion der Kontingenzbewältigung ist die Entlastungsfunktion von Managementmoden. Leitungskräfte im Feld der Sozialen Arbeit, die eine populäre Mode wie Agilität aufgreifen, um eine starre in eine bewegliche Organisationseinheit zu transformieren, werden davon entlastet, eigene Ideen zu entwickeln, wie ein Wechsel des *organisationalen Aggregatzustands* initiiert werden könnte. Leitungskräfte müssen folglich nicht die Anstrengung in Kauf nehmen,

„[...] einen originären Weg der Veränderung einzuschlagen, der dann möglicherweise scharf kritisiert wird. [...] Für das Management sind etwaige Legitimationsprobleme, die mit Veränderungsvorhaben einhergehen, vom Tisch, trägt doch der populäre Ansatz per se das Siegel höchster Legitimität. Das macht das ‚Organisieren von der Stange‘ für Managerinnen und Manager zu einer verführerischen – da persönlich entlastenden – Angelegenheit“ (Kapitzky 2022: 15).

4 VUCA steht als Akronym für „volatility“ (Volatilität), „uncertainty“ (Unsicherheit), „complexity“ (Komplexität) und „ambiguity“ (Mehrdeutigkeit) (Mack/Khare 2016: 3). Neuerdings findet alternativ das Akronym BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible) Verwendung (Breidenbach/Rollow 2023: 12).

Ein solches „Organisieren von der Stange“ erscheint zwar nicht besonders kreativ, ist – aus der Perspektive des Managements – allerdings die sicherere Variante (Muster/Bull/Kapitzky 2021: 193). Managementmoden erweisen sich folglich als „[...] hilfreiche Sicherheitssurrogate. Sie reduzieren nicht nur die Notwendigkeit des Selberdenkens, sondern helfen auch, die eigene Verantwortung für Entscheidungen zu reduzieren“ (Kühl 2023c: 100).

Auch in diesem Zusammenhang erweist sich der Bezug auf Vorreiterorganisationen als entlastend. Eine Leitungskraft, die agile Prinzipien in einem Jugendamt einführen möchte, hat bessere Karten für den Implementierungsprozess, wenn sie auf andere Jugendämter verweisen kann, die diesen Umsetzungsprozess bereits absolviert haben. „Die eigene Zukunft ist dann in anderen Organisationen schon Gegenwart“ (Luhmann 2006: 339).

#### *Funktion 4: Moden helfen beim Aufhübschen der Schauseite der Organisation*

Innerhalb der Organisationssoziologie werden bisweilen drei Seiten einer Organisation unterschieden (Kühl 2020: 77f.): formale Seite, informale Seite und organisationale Schauseite.<sup>5</sup>

Auch Organisationen der Sozialen Arbeit, die hochgradig von ihren Umwelten abhängig sind, müssen Sorge dafür tragen, dass sie im Außen mithilfe ihrer Schauseite ein attraktives und stimmiges Bild erzeugen. Sei es, um als freier Träger auch zukünftig vom Jugendamt belegt zu werden oder um als Kindertageseinrichtung ausreichend Personal zu gewinnen oder um als katholische Erziehungsberatungsstelle auch zukünftig genügend Erziehungsberechtigte anzusprechen, die das Beratungsangebot in Anspruch nehmen. Ähnlich wie ein Schaufenster in einer Fußgängerzone nur begrenzt Einblick in ein Geschäft bietet, schaffen sich Organisationen der Sozialen Arbeit mit ihrer Schauseite eine Art „zweite Realität“ [...], „die mit den Abläufen in der jeweiligen Organisation nur sehr begrenzt etwas zu tun hat. Dem Betrachter wird ein ‚stimmiges und harmonisches Gesamtkunstwerk‘ präsentiert, während im Inneren der Organisation improvisiert, gestritten und nicht selten auch gepusht wird“ (ebd.: 122).

Aussagen der Organisation – gerne auf ihrer Internetseite veröffentlicht – wie „Bei uns wird ganz auf Selbstführung gesetzt“, „Hier findet nur Kollegiale Führung statt“, „Wir arbeiten auch auf der Leitungsebene systemisch“ oder „Bei uns ist auch das Management auf Nachhaltigkeit ausgerichtet“ können dabei helfen, im Außen der Organisation Beachtung und Neugierde zu wecken. Selbst dann, wenn im In-

5 Während die *formale* Seite das offizielle Regelwerk einer Organisation umfasst (kondensiert in Kommunikationswegen, Dienstanweisungen, Stellenbeschreibungen etc.), bezieht sich die *informale* Seite auf das „Unterleben einer Organisation“ (ebd.: 100), also auf den Bereich, der sich selbstorganisiert entfalteten organisationalen Spielregeln. Die *Schauseite* der Organisation kann mit einem Schaufenster verglichen werden, mit dem sich die Organisation darum bemüht, ein attraktives Bild in der Organisationsumwelt abzubilden.

neren der Organisation eigentlich alle wissen, dass lediglich ein Bruchteil dieser Slogans tatsächlich umgesetzt wird. In gewisser Weise können Managementmoden damit eine Marketingfunktion erfüllen und „[...] als ‚Reklame‘ dienen, die hilft, Kredite zu erhalten, den Kostendruck auf Zulieferer zu verlagern, eine gute Presse zu bekommen, neue Investoren zu gewinnen, eine Eigenkapitalerhöhung durchzusetzen, Subventionen einzufordern usw.“ (Nicolai/Simon 2001: 514). Problematisch wird es für Organisationen allerdings, wenn die Diskrepanz zwischen dem auf der Schauphase projizierten Bild und dem inneren Erleben aufseiten der Organisationsmitglieder zu groß wird, wenn also Marketing mit Heuchelei und Scheinheiligkeit verwechselt wird (Kühl 2020: 128).

### *Funktion 5: Moden rücken bis dato Abgedunkeltes ins rechte Licht*

Während die Schauphase der Organisation der Vorderbühne eines Theaters gleicht, auf der gewisse Schauspiele initiiert werden (so manches Vorstellungsgespräch in Organisationen der Sozialen Arbeit erinnert an ein Schauspiel), lässt sich die informale Seite der Organisation als „Hinterbühne“ (ebd.: 125) betrachten, auf der sich das „wahre“ (organisationale) Leben abspielt. Hier herrschen folglich informale Spielregeln, die es der Organisation ermöglichen, *trotz* Schauphase und *trotz* Formalstruktur dauerhaft zu überleben.<sup>6</sup> Solche informalen Spielregeln verleihen Organisationen nicht nur die nötige Flexibilität (z. B. durch die Etablierung „kurzer Dienstwege“), sie können zugleich Keimzellen für Innovationen sein (Kapitzky 2022: 15). Während beispielsweise auf der formalen Seite einer Organisation der Sozialen Arbeit eine Projektgruppe seit zwei Jahren ein elaboriertes, wissenschaftlich begleitetes Einarbeitungskonzept entwickelt, hat sich informal längst ein innovativer Modus der Einarbeitung neuer Mitarbeitender entwickelt.

Um solche „im Dunklen liegende Praktiken“ (ebd.: 15) ins rechte Licht zu rücken, können Managementmoden durchaus funktional sein. Wenn in Organisationen der Sozialen Arbeit deren Mitglieder bei der Umsetzung von Ansätzen des Projektmanagements den Projektzielen, die zu Beginn eines Projekts verbindlich festgelegt werden müssen, kaum Beachtung schenken, da alle erfahrenen Mitarbeitenden wissen, dass sich die Ziele im Verlauf des Projektes ändern werden, kann die Einführung der Managementmode Agilität hilfreich sein. Von nun müssen nicht mehr verbindliche Ziele bis zum Ende des Projekts festgelegt (bzw. vorgegaukelt) werden. Vielmehr wird nunmehr das iterative Vorgehen gepriesen, bei dem

6 Luhmann hat die hier vollzogenen Praktiken abseits der formalen Spielregeln treffend als „brauchbare Illegalität“ (Luhmann 1964: 304) bezeichnet. Hiermit sind organisationale Routinen gemeint, die illegal sind, da sie dem offiziellen Regelwerk der Organisation widersprechen (wie z. B. der Einsatz des Messenger-Dienstes WhatsApp). Da diese Routinen zur Erreichung organisationaler Zwecke aber sehr brauchbar erscheinen (in Bezug auf WhatsApp: schneller Kontakt mit Klient:innen bzw. Kooperationspartner:innen), setzen viele Organisationsmitglieder sie trotz ihrer Illegalität regelmäßig ein.

Schritt für Schritt gearbeitet wird – ein Modus, den alle Mitarbeitenden informal immer schon so betrieben haben, der nun aber – dank der neuen Managementmoden – aus der (brauchbaren) Illegalität herausgeholt wird.

## 4 Managementmoden in der Sozialen Arbeit: Fluch und/oder Segen!?

Wer es sich als Sozialmanager:in leicht machen will, belächelt Managementmoden mit der gleichen Selbstverständlichkeit, wie die neuesten Moden in den Bereichen Bekleidung, Frisuren oder Musik belächelt werden könnten. Auch aus organisationstheoretischer Perspektive ist eine kritische Haltung gegenüber Managementmoden begründbar, suggerieren sie doch – zumindest implizit –, *Blaupausen* vorhalten zu können, um organisationale Probleme zu lösen. Würden Organisationen wie Maschinen funktionieren, ließen sie sich anhand einer solchen Blaupause umprogrammieren.

Organisationen sind allerdings komplexe soziale Gebilde, die sich gegenüber ihren Umwelten abgrenzen müssen und im Zuge dieser Abgrenzung eine einzigartige Eigenlogik entwickeln. Dadurch verfügen sie über „Myriaden von Möglichkeiten“ (Willke 2007: 25), Impulse von außen – und als solche müssen Managementmoden interpretiert werden – umzuleiten, umzudeuten, deren Einführung zu verzögern oder sie schlicht zu ignorieren (Gesmann/Merchel 2021: 43). Ein simples Umprogrammieren von Organisationen durch Managementmoden ist folglich nicht möglich.

Vielmehr ist damit zu rechnen, dass bei fehlender Anschlussfähigkeit einer Managementmode an die Eigenlogik der Organisation, wie es z. B. bei Einführung von Agilität in öffentlichen Verwaltungen zu beobachten ist, die Aktivierung des „sozialen Immunsystems“ (Gesmann 2022: 101) ausgelöst wird. Abwehrtendenzen, offen sichtbar, bisweilen aber auch nur im Bereich des Informalen kommuniziert, sind in diesem Fall erwartbar.

Werden Managementmoden allerdings vorschnell abgelehnt, so werden nicht nur deren Potenziale verkannt, die in Abschnitt 3 anhand ihrer Funktionen aufgeführt worden. Man verpasst unter Umständen auch die Chance, „[...] dort, wo man vermeintlich im Stillstand verharrt, wieder etwas in Bewegung zu bringen“ (Muster/Bull/Kapitzky 2021: 194f.). Managementmoden können folglich Bewegung erzeugen, wo bislang Stillstand herrscht, da sie Landkarten anbieten, um verfahrenen (Problem-)Situationen zu entkommen. Ob es sich hierbei um die *richtige* Landkarte handelt, ist bisweilen nachrangig, wie Weick eindrucksvoll zum Ausdruck gebracht hat (Weick 1987: 22; zit. n. Nicolai/Simon 2001: 513):

„Der junge Leutnant einer kleinen ungarischen Abordnung in den Alpen sandte eine Erkundungseinheit in die vereiste Wildnis. Sofort begann es zu schneien. Es schneite zwei Tage lang, und die Einheit kehrte nicht zurück. Der Leutnant litt sehr und fürchtete, er hätte seine eigenen Leute in den Tod geschickt. Doch am dritten Tag kam die Einheit zurück. Wo waren sie gewesen? Wie haben sie es geschafft? ‚Ja‘, sagen sie, ‚wir dachten wir wären verloren und warteten auf unser Ende. Aber dann fand einer von uns eine Karte in seiner Tasche. Das beruhigte uns. Wir schlugen ein Lager auf und harrierten aus, bis der Schneesturm sich gelegt hatte. Dann orientierten wir uns mithilfe der Karte. Und hier sind wir.‘ Der Leutnant ließ sich die bemerkenswerte Karte geben und betrachtete sie genau. Zu seiner Überraschung stellt er fest, dass es keine Karte der Alpen war, sondern eine der Pyrenäen.“

Mithilfe von Managementmoden ist es also möglich, „[...] ohne große metakommunikative Aufwendungen individuelles Handeln zu koordinieren. Welche Landkarte man auch verwendet, Hauptsache man hat überhaupt eine“ (Nicolai/Simon 2001: 515).

**Fazit.** Es gibt gute Gründe, Managementmoden nicht blindlings zu folgen. Genauso gute Gründe gibt es allerdings auch, sie nicht vorschnell in Grund und Boden zu verdammen. Vielmehr geht es darum, „[...] eine eigenständige Perspektive ihnen gegenüber zu gewinnen und sie nicht allein über ihren sachlichen Inhalt zu bewerten. Unternehmen, denen dies gelingt, eröffnen sich damit jedenfalls oft unerwartete Entwicklungschancen“ (Kapitzky 2022: 15).

Die nachfolgenden Kapitel dieses Sammelbands sollen am Sozialmanagement interessierte Leser:innen darin unterstützen, eine solche eigenständige Perspektive gegenüber den unterschiedlichen Managementmoden zu gewinnen. Bestenfalls gelingt es hierdurch auch, unerwartete Entwicklungschancen für die eigene Organisation zu finden.

## Literatur

- Abrahamson, Eric (1996): Management Fashion. In: *Academy of Management Review* 21, 1, S. 254–285.
- Barthel, Christian (2020): Vom Sinn und Unsinn der Führungs- und Managementmoden in der Verwaltung. In: Barthel, Christian (Hrsg.): *Managementmoden in der Verwaltung. Sinn und Unsinn*. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 1–30. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26530-4>.
- Bergmann, Frithjof (2020): *Neue Arbeit, neue Kultur*. Freiburg im Breisgau: Arbor.
- Breidenbach, Joana/Rollow, Bettina (2023): *Die entfaltete Organisation*. München: Vahlen.
- Esposito, E. (2014). Originalität durch Nachahmung. In: Lehnert, Gertrud/Kühl, Alicia/Weise, Katja (Hrsg.): *Modetheorie. Klassische Texte aus vier Jahrhunderten*. Bielefeld: transcript. S. 198–210.



- Gaede, Lars (2021): Selbe Stelle, andere Welle? In: Muster, Judith/Bull, Finn-Rasmus/Kapitzky, Jens (Hrsg.): Postbürokratisches Organisieren. Formen und Folgen agiler Arbeitsweisen. München: Vahlen. S. 159–168.
- Gesmann, Stefan (2022): Systemisches Weiterbildungsmanagement in Organisationen der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer VS. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-38322-0>.
- Gesmann, Stefan/Merchel, Joachim (2021): Systemisches Management in Organisationen der Sozialen Arbeit. Handbuch für Studium und Beruf. 2. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer.
- Grubendorfer, Christina/Ackermann, Christina (2023): The real book of work. Organisationen in Not. Warum wir umdenken müssen, um sie in die Zukunft zu führen. München: Vahlen.
- Kapitzky, Jens (2022): Managementmoden wirken – anders als gedacht. In: managerSeminare 290, S. 14–15.
- Kieser, Alfred (2023): Moden & Mythen des Organisierens. In: Klatetzki, Thomas/Ortmann, Günther (Hrsg.): Organisation und Mythos. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft. S. 40–69.
- Kühl, Stefan (2020): Organisation. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: Springer VS. 2. Aufl. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29832-6>.
- Kühl, Stefan (2023a): Holokratische Organisationen. Agile Selbstlämung. In: managerSeminare 201, S. 34–40.
- Kühl, Stefan (2023b): Der ganz formale Wahnsinn. 111 Einsichten in die Welt der Organisation. München: Vahlen.
- Kühl, Stefan (2023c): Schattenorganisation. Agiles Management und ungewollte Bürokratisierung. Frankfurt am Main: Campus.
- Laloux, Frederic (2015): Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung von sinnstiftenden Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen.
- Lehnert, Gertrud/Kühl, Alicia/Weise, Katja (2014): Einleitung zu Kapitel sechs: Georg Simmel. In: Lehnert, Gertrud/Kühl, Alicia/Weise, Katja (Hrsg.): Modetheorie. Klassische Texte aus vier Jahrhunderten. Bielefeld: transcript. S. 101–104.
- Lerchster, Ruth E./Spindler, Maria (2023): Einleitung. In: Lerchster, Ruth E./Spindler, Maria (Hrsg.): Gruppen:Dynamik. Die Gestaltung dynamischer Prozess für Leadership, Beratung, Teams und Organisationen im 21. Jahrhundert. Heidelberg: Carl-Auer. S. 16–24.
- Löhe, Julian (2017): Angehörigenpflegen neben dem Beruf. Mixed Methods Studie zu Herausforderungen und betrieblichen Lösungsansätzen. Wiesbaden: Springer VS. DOI: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-15503-2>.
- Löhe, Julian/Aldendorff, Philipp (2022): Grundlagen zum Sozialmanagement. Zentrale Begriffe und Handlungsansätze. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (1986): Das Kunstwerk und die Selbstreproduktion der Kunst. In: Gumbrecht, Hans Ulrich/Pfeiffer, K. Ludwig (Hrsg.): Stil. Geschichten und Funktionen eines

- kulturwissenschaftlichen Diskurselementes. Frankfurt am Main: Suhrkamp. S. 620–672.
- Luhmann, Niklas (1989): Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft. Bd. 3. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2006): Organisation und Entscheidung. Wiesbaden: VS Verlag. 2. Aufl. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-322-97093-0>.
- Mack, Oliver/Khare, Anshuman (2016): Perspectives on a VUCA World. In: Mack, Oliver/Khare, Anshuman/Krämer, Andreas/Burgartz, Thomas (Hrsg.): Managing in a VUCA World. Cham/Heidelberg/New York/Dordrecht/London: Springer. S. 3–19. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-16889-0\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-16889-0_1).
- Martens, Will/Ortmann, Günther (2014): Organisation in Luhmanns Systemtheorie. In: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien. Stuttgart: Kohlhammer. S. 407–440.
- Muster, Judith/Bull, Finn-Rasmus/Kapitzky, Jens (2021): Epilog: Management on the Catwalk. In: Muster, Judith/Bull, Finn-Rasmus/Kapitzky, Jens (Hrsg.): Postbürokratisches Organisieren. Formen und Folgen agiler Arbeitsweisen. München: Vahlen. S. 191–195.
- Nicolai, Alexander T./Simon, Fritz B. (2001): Kritik der Mode, Managementmoden zu kritisieren. In: Wüthrich, Hans A./Winter, Wolfgang B./Philipp, Andreas (Hrsg.): Grenzen ökonomischen Denkens. Auf den Spuren einer dominanten Logik. Wiesbaden: Gabler. S. 499–524. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-322-90341-9\\_25](https://doi.org/10.1007/978-3-322-90341-9_25).
- Oestereich, Bernd/Schröder, Claudia (2017): Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen. München: Vahlen. DOI: <https://doi.org/10.15358/9783800652303>.
- Robertson, Brian J. (2016): Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. München: Vahlen.
- Simmel, Georg (2014): Philosophie der Mode. In: Lehnert, Gertrud/Kühl, Alicia/Weise, Katja (Hrsg.): Modetheorie. Klassische Texte aus vier Jahrhunderten. Bielefeld: transcript. S. 105–112.
- Staehe, Wolfgang H. (1999): Management. München: Vahlen. 8. Aufl.
- Weick, Karl E. (1987): Substitutes for Corporate Strategy. In: Teece, David J. (Hrsg.): The Competitive Challenge. Strategies for Industrial Innovation and Renewal. New York: Ballinger. S. 221–233.
- Willke, Helmut (2007): Einführung in das systemische Wissensmanagement. Heidelberg: Carl-Auer.
- Wittrock, Dennis (2024): Holacracy verstehen. Kritik – Wissenschaft – Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

---

# Scrum als agiles Framework in der Sozialen Arbeit

*Michael Burkhalter & Peter Zängl*

## 1 Elevator Pitch: Worum es geht

Agilität und Soziale Arbeit erscheinen im ersten Augenblick als zwei Begrifflichkeiten aus unterschiedlichen Kontexten und Disziplinen. Das Wort agil lässt sich dabei am ehesten mit den Attributen beweglich und flexibel erklären und erscheint erstmals in einem betriebswirtschaftlichen Kontext Mitte der 1980er-Jahre (Thomaschewski/Völker 2019: 16). Seit einigen Jahren stellen aber auch agile Themen wie Projektmanagement und Organisationsentwicklung innerhalb der Sozialen Arbeit kein Novum mehr dar. Beschleunigt durch gesellschaftlichen Wandel sind auch Akteur:innen der Sozialen Arbeit gezwungen, hinsichtlich ihrer Angebote in den Praxisfeldern eine Antwort zu geben (Hochuli-Freund/Stotz 2021: 30).

Die Wirtschaft kennt zahlreiche Ansätze aus der Organisations- und Managemententwicklung, die mittlerweile längst in der Sozialen Arbeit Einzug gefunden haben. So entstanden durch die Anwendung agiler Praktiken eine Vielzahl agiler Methoden und Frameworks (Scheller 2017: 260). Das Wort Agilität steht dabei unlängst als Buzzword für Organisationen und Management. Jedoch bedingt der Begriff eine vertiefte kontextgebundene Auseinandersetzung (Wessels 2020: 4). Diese folgt dem Bedürfnis, den komplexen Herausforderungen der Umwelt in einer völlig neuen und veränderten Form zu begegnen. Dabei standen in den Anfängen von Agilität nicht Methodik und Projektmanagement im Fokus, sondern vielmehr der Bedarf nach eben dieser veränderten Vorgehensweise.

Agilität liefert als ganzheitliches Konzept eine Vielzahl agiler Ansätze und damit einhergehende Antwortmöglichkeiten auf den Umgang mit Herausforderungen der komplexen Umwelt (ebd.: 21f.). Scrum – ein bekannter Ansatz des agilen Projektmanagements – hat in den vergangenen Jahren erheblich an Aufmerksamkeit gewonnen, was sich in einer intensiven Auseinandersetzung mit diesem Modell widerspiegelt. Der Ansatz konzentriert sich auf die Entwicklung innovativer Dienstleistungen und Produkte (ebd.: 43). Scrum ist keine Methode, kein Prozess und auch keine Technik, sondern vielmehr ein Rahmenwerk zur Entwicklung komplexer Produkte (Böhm 2019: 30).

Im folgenden Kapitel werden das Konzept von Agilität auf der theoretischen und der Ansatz von Scrum auf der praktischen Ebene beleuchtet sowie Gelingensfaktoren für Organisationen der Sozialen Arbeit benannt. Darüber hinaus sollen

die Fragen beantwortet werden, ob Scrum als Managementmode zu betrachten ist und inwiefern das Rahmenwerk innerhalb der Sozialen Arbeit verwendet werden kann.

## 2 Blick zurück: Historische Herleitung und Einordnung

### 2.1 Agilität und die Verortung in der Sozialen Arbeit

Um Scrum und agile Methoden besser einordnen zu können, ist eine tiefere Auseinandersetzung mit dessen Ursprung unabdingbar. Die Anfänge agiler Praktiken liegen im Konzept von Agilität selbst.

Agilität bezeichnet die Fähigkeit von Unternehmen, mit Veränderungen des Marktes umzugehen (Thomaschewski/Völker 2019: 16). Sie folgt dem Bedürfnis, auf veränderte Herausforderungen der Umwelt und damit einhergehenden Unsicherheiten und höheren Komplexitäten in veränderter Form reagieren zu können. Entstanden ist Agilität aus unterschiedlichen Disziplinen – sie ist eher als Strömung denn als Theorie zu erklären (Wessels 2020: 22f.). In der Organisationsentwicklung wird Agilität als das Ideal betrachtet, um den kritischen Umweltentwicklungen mittels selbstveränderter und schnellerer Entscheidungsfindung in neuer Form begegnen zu können (Schiersmann/Thiel 2018: 209).

Aufgrund dieser differenzierten Betrachtung wird ersichtlich, dass Agilität als ganzheitliches Konzept zu verstehen ist. Es lässt sich mit den *drei Säulen Fokus, Flexibilität und Freiheit* charakterisieren:

- Die erste Säule steht für die Fokussierung auf das Kund:inneninteresse, das im Zentrum steht.
- Zweitens wird Flexibilität verlangt, um in einer unsicheren, komplexen Umwelt schnell denken und handeln zu können.
- Als dritte Säule ist die Freiheit auf der Ebene der Mitarbeitenden für eigenverantwortliches und selbstorganisiertes Handeln zentral (Wessels 2020: 31f.).

Brückner und von Ameln (2016: 383) beschreiben Agilität als Idealprinzip der Organisationsentwicklung und verweisen dabei auf folgende *Ziele*:

- höhere Reagibilität auf kritische Entwicklung in der Umwelt,
- gesteigerte Fähigkeit zur kontinuierlichen Selbstveränderung,
- schnellere Entscheidungsfindung,
- Nutzung verteilten Wissens,
- Selbstorganisation in netzwerkförmigen Strukturen.

Böhm (2019: 30) betont das „iterative“ Element der Agilität, das zu einem inkrementellen Produktionsentstehungsprozess zusammenträgt. Bei einer inkrementellen Entwicklung bauen die Schritte jeweils aufeinander auf, was McGreal und Jocham (2021: 158) mit einem Lego-Spiel vergleichen, bei dem Stein für Stein aufeinander gesetzt wird.

Agilität kennt mittlerweile eine Vielzahl von Methoden, mit denen sich beispielsweise Prozesse oder Projekte gestalten lassen. Der *Lebenszyklus eines agilen Prozesses* kennt die Arbeitsschritte Planung, User Stories, Demo und Retrospektive, die als Iterationen zusammengefasst werden (Davies/Sedley: 2010: 14). Der Begriff „Iterationen“ lässt sich mit „Schleifen“ übersetzt werden, innerhalb derer die Ergebnisausarbeitung erfolgt (Kusay-Merkle 2021: 24). Der iterative Aspekt beinhaltet, dass ein Produkt nicht erst auf Qualität getestet werden kann, wenn der jeweilige Schritt abgeschlossen ist. Vielmehr soll Qualität vom ersten Tag an im Produkt eingebaut sein, sodass ein unmittelbarer Nutzen und mehr Effektivität entsteht (McGreal/Jocham 2021: 158f.).

Innerhalb der Organisationsentwicklung sowie im Projektmanagement besitzt Agilität eine lange Tradition. Und obwohl der Begriff ursprünglich aus dem betriebswirtschaftlichen Kontext stammt, wurde er vor allem in Informatik und Softwareentwicklung bekannt (Böhm 2019: 121). Führungspersonen aus dem Bereich der Softwareentwicklung entwickelten zu Beginn des Jahres 2001 unter Mithilfe der Scrum-Gründer Ken Schwaber und Jeff Sutherland das Agile Manifest (Highsmith 2001). Sowohl Scrum als konkrete Arbeitsmethodik wie auch andere agile Methoden lassen sich ohne das grundlegende Mindset und die dahinterliegenden Werte und Prinzipien nur schwer verstehen. Die Anwendung agiler Methoden darüber hinaus erscheint als absurd oder realitätsfremd (Roock/Wolf 2018: 140).

Als Basis für das Agile Manifest gelten *vier Wertepaare*, die auch die grundlegende Ausrichtung eines Unternehmens darstellen können (Böhm 2019: 17):

- Individuen und Interaktionen über Prozesse und Werkzeuge,
- funktionierende Software über umfassende Dokumentation,
- Kooperation mit Kund:innen über Vertragsverhandlungen,
- Reaktion auf Veränderung über Planerfüllung.

Diese vier Werte im Agilen Manifest werden mit *zwölf Prinzipien für die Praxis* übersetzt (Simschek/Kaiser 2019: 40ff.):

1. *Kundenzufriedenheit,*
2. *Anforderungsänderungen als Wettbewerbsvorteil,*
3. *regelmäßige Auslieferung in kurzen Zeitspannen,*
4. *tägliche Zusammenarbeit im Projekt,*
5. *Teams aus motivierten Individuen,*

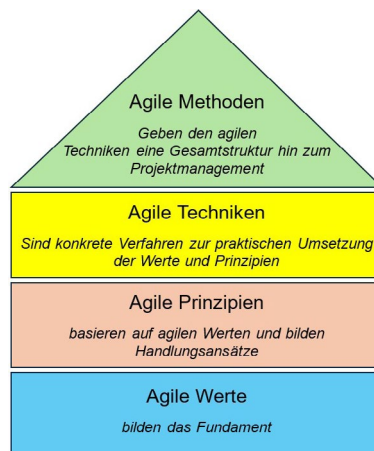
6. *Kommunikation von Angesicht zu Angesicht,*
7. *funktionierende Software,*
8. *Nachhaltigkeit,*
9. *technische Exzellenz,*
10. *Einfachheit,*
11. *selbstorganisierende Teams,*
12. *regelmäßige Reflektion und Anpassung.*

Agilität per se kann nicht der Disziplin der Sozialen Arbeit zugeordnet werden, sondern hat ihren Ursprung in verschiedenen Disziplinen (Wessels 2020: 23). Bei der Betrachtung der Werte und Prinzipien fällt dennoch auf, dass diese sehr gut zu den *Werten der Sozialen Arbeit* passen wie etwa:

- Arbeit nach dem Empowerment-Ansatz,
- Haltung, derzufolge Klient:innen Expert:innen der eigenen Lebenssituation sind,
- Grundsatz der Selbstbestimmung: Dieser ist im „Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz“ fixiert (AvenirSocial 2010: 10).

Zusammenfassend lässt sich Agilität als ganzheitliches Konzept betrachten, das agile Methoden beinhaltet (Abbildung 1): Das Fundament bilden agile Werte. Auf der zweiten Stufe sind die Prinzipien als Handlungsansätze beschrieben, während agile Techniken auf der dritten Stufe für die konkreten Verfahren zur Umsetzung von Werten und Prinzipien stehen. Das Dach bilden die agilen Methoden die Gesamtstruktur hin zum Projektmanagement (Preussig 2020: 135).

**Abbildung 1:** Bausteine des agilen Projektmanagements (in Anlehnung an Preussig 2020: 135)



## 2.2 Klassisches und agiles Projektmanagement in der Sozialen Arbeit

Projektmanagement kennt unterschiedliche Ansätze, Methoden und Herangehensweisen. Ist ein Projekt von Anfang an stark durchstrukturiert, verfolgt es einen klaren Plan und wird versucht, diesen möglichst exakt einzuhalten, dann spricht man von einer klassischen Projektmanagementmethode.

Bei klassischen Projektmanagementmethoden wird ein Produkt „top-down“ aufgebaut. Die einzelnen Arbeitsschritte können als Analyse, Entwurf und Implementierung beschrieben werden, die kaskadenartig aufeinanderfolgen: Jeder Schritt dient als Vorlage für den nächsten, der erst nach Abschluss des vorangehenden Prozessschrittes erfolgen darf (Mayer et al. 2018: 175). Diese eher starre Vorgehensweise bietet den Vorteil einer hohen Planungssicherheit (Simschek/Kaiser 2019: 19). Die klassische Methode bewährt sich zudem, wenn eine Organisation im Voraus genau weiß, was sie braucht (Mayer et al. 2018: 175).

Demgegenüber wird kritisiert, dass von der Definition des Projektumfangs bis zur Initiationsphase bereits viele Ressourcen benötigt werden und ein Großteil der Projektlaufzeit beansprucht wird (Böhm 2019: 10). Als weitere Nachteile stimmt aufgrund der langen Planungszeit die Realisierungsdauer nicht mit Realwerten überein, bleibt der gesamte Projektumfang unklar und sind zudem Teile des Liefergegenstands nicht nutzbar (ebd.: 10f.). Das Endprodukt kann erst am Ende des Projekts genutzt werden, wobei sämtliche Verantwortung bei den Personen liegt, die das Projekt realisieren und nicht bei Auftraggebern. Abweichungen von der Planung zeigen sich dadurch zu spät (ebd.: 11). Innerhalb der Sozialen Arbeit sind wenig spezifische Methoden zur Projektgestaltung bekannt – im Gegensatz zur Prozessgestaltung. Prozessgestaltungsmodelle wenden Professionelle der Sozialen Arbeit in der Klient:innenarbeit an, um den Unterstützungsprozess zu modellieren. Diese Modelle werden oftmals als flexibel beschrieben, zeigen sich in ihrer Anwendung aber eher als klassische Methoden (Burkhalter 2024: 23).

Demgegenüber versuchen neuere Ansätze mittels agilen Projektmanagements anpassungsfähiger, flexibler und wendiger zu agieren (Grillitsch/Sagmeister 2021: 192). Wie eingangs ausgeführt, dient das Agile Manifest als Grundlage für viele der in den letzten Jahren entwickelten agilen Projektmanagementmethoden (Wessels 2020: 35). Neben dem Mindset – also der Denk- und Handlungslogik der Individuen – und den Prinzipien und Werten ist die eigentliche Vorgehensweise als weitere Komponente bei agilen Ansätzen wichtig.

Im klassischen Projektmanagement sieht ein Projekt eine einmalige Ergebnislieferung beim Projektabschluss vor. Demgegenüber liefern agile Methoden in einem Fluss kontinuierlich Ergebnisse (Kusay-Merkle 2021: 33f.). Dieses Vorgehen kehrt das klassische Projektmanagement um und stellt den unmittelbaren Nutzen und die Effektivität für die Nutzenden ins Zentrum. Agile Methoden folgen dem

Prinzip „fail fast“, gehen also mit schnellem, offensichtlichem Scheitern einher, damit rasche Korrekturen möglich sind, um Kosten zu minimieren (Böhm 2019: 12).

Zur Entwicklung und Gestaltung von Projekten in der Sozialen Arbeit stellt sich die Frage, ob eine klassische oder eine agile Projektmanagementmethode genutzt werden soll. Diese Entscheidung sollte in jedem Fall situativ erfolgen. Entscheidend sind der Projektumfang, die involvierten Personen sowie die strukturellen Bedingungen der Organisation. Die Soziale Arbeit kennt den übergeordneten Auftrag, soziale Probleme zu bearbeiten, und zwar mit einer individuellen Perspektive sowie in einer gesellschaftlichen Funktion (Hochuli-Freund/Stotz 2021: 35f.). Sie umfasst verschiedenste Praxisfelder, die sich durch den schnellen gesellschaftlichen Wandel einerseits verändert haben und weiter verändern. Andererseits hat der Wandel zu einem Ausbau, einer Diversifizierung beziehungsweise Spezialisierung der Angebote geführt (ebd.: 30). Diese Umstände sprechen grundsätzlich für die Anwendung agiler Methoden innerhalb der Sozialen Arbeit.

## 2.3 Scrum

Der Scrum-Ansatz wurde in den 1990er-Jahren von Ken Schwaber und Jeff Sutherland entwickelt (Highsmith 2001). Das ursprüngliche Ziel war die Beschleunigung der Softwareentwicklung innerhalb der Technologiebranche. Scrum stand bereits damals für einen radikalen Bruch mit den gängigen klassischen Projektmanagementmethoden (Schiersmann/Thiel 2018: 210f.). Obwohl die Logik von Scrum trivial und einfach zu verstehen ist, stellt die Anwendung oftmals eine Herausforderung dar, da Scrum mit der Veränderung von Mindset und Struktur einhergeht.

Scrum ist als Rahmen oder Framework zur Entwicklung komplexer Produkte definiert (McGreal/Jocham 2021: 121). Als wichtige Grundlage für agile Methoden wie Scrum ist die iterative und inkrementelle Vorgehensweise zu nennen. Iterationen können als Sprints oder Schleifen verstanden werden. In jeder Iteration entsteht ein neues, auf das vorhergehende Ergebnis aufbauendes Resultat, das den Kund:innen als Produktinkrement geliefert werden kann und wodurch diese eine unmittelbare Wertschöpfung als Nutzen erhalten (Böhm 2019: 48). Als Erfolgsfaktoren werden Scrum die Attribute einfach, agil, hierarchielos und pragmatisch zugeschrieben (Simschek/Kaiser 2019: 18).

### *Drei Rollen im Scrum-Prozess*

Die Scrum-Methodik kennt die drei definierten Rollen Product Owner, Entwicklungsteam und Scrum Master (McGreal/Jocham 2021: 126). Sie bilden das *Scrum-Team* und somit das Projektmanagement. Als *Stakeholder:innen* werden Kund:innen, Benutzer:innen oder das Management bezeichnet, die ein Interesse an der Entwicklung eines Produkts haben, jedoch nicht zum Scrum-Team zählen (Simschek/Kaiser 2019: 60f.).



Der *Product Owner* ist in der Verantwortung, den Wert des Produkts zu maximieren. Er oder sie trifft hierfür alle notwendigen Entscheidungen immer mit dem Ziel, den Kund:innen oder anderen Stakeholder:innen zu dienen (McGreal/Jocham 2021: 128). Zudem kümmert sich der *Product Owner* um das Management des *Product Backlogs*. Das *Product Backlog* fasst alle Eigenschaften und Anforderungen der Kund:innen zusammen, die das Endprodukt umfassen sollte (Simschek/Kaiser 2019: 51). Es gibt für das jeweilige Produkt nur *einen* *Product Owner*, dessen Rolle nicht von mehreren Personen ausgeführt werden kann (McGreal/Jocham 2021: 136f.).

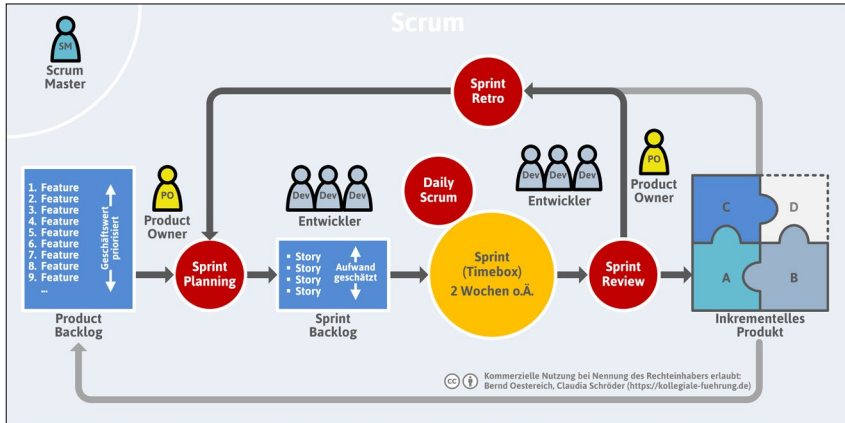
Die zweite Rolle des *Scrum Masters* ist für die Implementierung der Regeln verantwortlich. Sie wird im Englischen als *Servant Leader* beschrieben und übernimmt die Moderation sowie das Coaching des *Scrum-Projekts* (Simschek/Kaiser 2019: 62). Der *Scrum Master* wird auch als *Regelhüter* im *Scrum-Prozess* beschrieben, nicht jedoch als *Projektleitung* oder *Projektmanager:in* (ebd.: 68f.).

Die dritte Rolle hat das *Entwicklungsteam* inne, welches das jeweilige Inkrement für ein Produkt entwickelt. Dieses Team funktioniert selbstorganisierend und trägt gemeinsam die Verantwortung für die Entwicklung des Produkts (McGreal/Jocham 2021: 129).

### *Scrum-Prozess*

Der *Scrum-Prozess* (Abbildung 2) beginnt mit dem Wunsch nach einem neuen Produkt, das von Stakeholder:innen definiert und deren Anforderungen in einem *Product Backlog* festgehalten werden (Simschek/Kaiser 2019: 51). Die *Scrum-Methodik* lebt von geplanten und regelmäßig durchgeführten *Sprints*, auch als *Events* bezeichnet. Innerhalb der *Sprints* oder *Events* erfolgt die eigentliche Produktentwicklung. Die *Sprint-Planung* definiert, welche *Produktfeatures* in einem *Sprint* erreicht werden sollen (ebd.). In täglichen Meetings in Form von *Daily Scrums* erfolgt der Austausch im Team über aktuelle Entwicklungsschritte, geplante *Sprints* sowie Herausforderungen. Eine weitere Eigenschaft der inkrementellen Herangehensweise kommt zum Tragen, wenn ein *Produktinkrement* fertiggestellt und als erledigter Teil zum Gesamtprodukt hinzugefügt werden kann. Im *Sprint-Review* besteht zudem die Möglichkeit der Überprüfung und Anpassung (ebd.: 52).

**Abbildung 2:** Agile Softwareentwicklung mittels Scrum (aus Oestereich/Schröder 2020: 207; Quelle: <https://kollegiale-fuehrung.de> [Zugriff: 06.03.2025])



### Scrum-Anwendungen außerhalb des IT-Bereichs

Scrum wurde im Laufe der Jahre über die Software- und Hardwareentwicklung hinaus in Organisationen verwendet, was vor allem an der interdisziplinären und veränderten Arbeitsweise liegt. So zeigen sich Ansätze innerhalb der Kommunikation, Organisationsentwicklung, Organisationspsychologie, Systemtheorie sowie im systemischen Coaching (Oestereich/Schröder 2020: 205) (siehe den Beitrag von Gesmann zum systemischen Management in diesem Band).

Ein praktisches Beispiel dafür ist das Bildungswesen, in dem der sog. *edu-Scrum-Ansatz* als Ergebnis agiler Werte und Prinzipien der praktischen Unterrichts-anwendung entstanden ist (Böhm 2019: 124): Dabei legt die Lehrperson das Lernziel fest, jedoch bestimmen die Schüler:innen die Aufgabenschritte selbst, was Freude, Motivation, persönliches Wachstum sowie bessere Unterrichtsergebnisse fördert. Diese Folgen spiegeln sich in besserem Lernen, einer Steigerung der Effektivität, Effizienz sowie in Fähigkeiten wie Kooperation, Selbstkenntnis und Co-Kreativität wider (ebd.). Im Bildungswesen einiger europäischer Länder wird eduScrum bereits angewandt, dessen Bekanntheitsgrad in den letzten Jahren merklich gestiegen ist.

### 3 Hürden meistern: Herausforderungen für Soziale Organisationen

Anschließend stellt sich nun die Frage, inwiefern die Soziale Arbeit ein agiles Framework wie Scrum zur Bearbeitung sozialer Probleme nutzen kann. Innerhalb des agilen Managements wird die Frage, wer wie agil sein sollte, dahingehend beantwortet, dass die Notwendigkeit vor allem durch äußere Faktoren begründet wird. Äußeren Dynamiken in Technologien, bei Märkten oder Kund:innen gehen mit Veränderungen einher, auf die meistens nur reagiert werden kann. Besser als reaktives Verhalten ist eine proaktive Vorgehensweise (Thomaschewski/Völker 2019: 23). Vertreter:innen der Sozialen Arbeit äußern in verschiedenen Facetten das Bedürfnis, auf den schnellen Wandel und die Herausforderungen neuer sozialer Probleme mit einer veränderten Herangehensweise reagieren zu können. Damit lässt sich Agilität in einem theoretischen Konstrukt gut auf die Themen der Sozialen Arbeit übertragen. Dies könnte mit der Bearbeitung sozialer Probleme mithilfe von Scrum einhergehen.

Aufgrund der eigenen Praxiserfahrung in der Schweiz rückt als zentrales Problemfeld die Betreuung junger Menschen zwischen 14 und 18 Jahren im Kontext der psychiatrischen Versorgung in den Fokus. Die psychischen Erkrankungen der Jugendlichen, in den letzten Jahren durch die Coronakrise akzentuiert, gehen mit beruflichen Problematiken im Ausbildungskontext einher. Dies zeigt sich einerseits durch eine erhöhte Nachfrage in der psychiatrischen Versorgung und andererseits durch Ausbildungsabbrüche. Nachfolgend wird sie als Exklusionsrisiko von Jugendlichen mit psychischen Erkrankungen vom Arbeitsmarkt beschrieben. Scrum ist als iteratives Produktentwicklungsmodell, bestehend aus einem Modell für Prozesse, Rollen und Artefakte zu verstehen. In den Artefakten – auch als Produktelemente zu verstehen – werden die Eigenschaften des Produkts, die Anforderungen und der Zweck für die Nutzenden festgelegt (Oestereich/Schröder 2020: 207).

Um das soziale Problem des Exklusionsrisikos von Jugendlichen mit psychischen Erkrankungen vom Arbeitsmarkt anzugehen, wird bei einer *klassischen Vorgehensweise* der Soll-Zustand in Form eines Ziels formuliert. Danach lässt sich in einer kaskadenartigen Vorgehensweise in den darauffolgenden Monaten oder Jahren ein entsprechendes Unterstützungsangebot ausarbeiten. Dies geht aber mit der Problematik einher, dass sich auf dem Weg der Angebotsentwicklung die Umwelteinflüsse schnell verändern können. Dies zeigte etwa die Coronakrise, als Herausforderungen könnten sich aber auch ein veränderter Arbeitsmarkt, die Zunahme von psychischen Erkrankungen oder eine psychiatrische Unterversorgung aufgrund eines Fachkräftemangels darstellen.

Eine agile Methode wie Scrum bietet hier die Chance, die Umwelteinflüsse in der jeweiligen Sprint-Planung zu berücksichtigen und die Anforderungen iterativ

einzubauen. Zu berücksichtigen sind dabei außer den Chancen auch die Herausforderungen, welche nachfolgend als *Gelingensfaktoren* dargestellt werden. Die Beantwortung der Frage, welche Gelingensfaktoren für ein agiles Framework wie Scrum notwendig sind, scheint zunächst simpel. Die Kernidee von Scrum basiert auf Werten und Prinzipien als Grundvoraussetzungen. Wessels beschreibt ein *agiles Mindset und agile Strukturen* als zwei entscheidende Faktoren (Wessels 2020: 55). Eine agile Herangehensweise bedingt ein Mindset, das mit einer gewissen Risikobereitschaft einhergeht. So ist beispielsweise in einer klassischen Projektvorgehensweise das Risiko klar kalkulierbar. Demgegenüber bedingen agile Projektmanagementmethoden einen anderen Risikoumgang (Böhm 2019: 3f.).

Weiter ist die Bereitschaft der Mitarbeitenden erforderlich, sich auf neue Arbeitsweisen und veränderte Rollen einzulassen. Diese Transformationsprozesse verlangen nach *intrinsischer Motivation* (Wessels 2020: 58). Vorbereitend lohnt es sich also für Organisationen der Sozialen Arbeit, die Motivation für das geplante Vorhaben zu klären und einen Rahmen vorzugeben, der zur bestmöglichen Orientierung beiträgt (Oestereich/Schröder 2020: 48).

Innerhalb der Selbstorganisation werden für Transformationsprozesse als weitere Faktoren die Vorbereitung darauf, *Geduld* im gesamten Prozess sowie eine *partizipative Herangehensweise* empfohlen (Gawron/Gander/Zängl 2022: 95). Roock und Wolf schlagen hinsichtlich dieser Kulturveränderung in einer Organisation die *Pilotierung agiler Methoden* wie Scrum vor (Roock/Wolf 2018: 180f.). Gelingt der Pilot mit Scrum, dann kann schrittweise eine neue Kultur entstehen. Daher setzt die Anwendung von Scrum auch *Mut* voraus, neue Wege zu denken und zu gehen.

Nicht zuletzt ist es bei der Umsetzung von Scrum in Organisationen der Sozialen Arbeit empfehlenswert, sich durch eine externe Fachperson begleiten zu lassen. Zwar steht die Organisation für die Umsetzung von Scrum selbst in der Verantwortung, dennoch kann eine *externe Organisationsbegleitung* bei der Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses und beim Ausprobieren bzw. Pilotieren eines agilen Frameworks wie Scrum eine große Entlastung darstellen (Oestereich/Schröder 2020: 50).

Die Anwendung agiler Methoden in der Sozialen Arbeit geht mit der Tatsache einher, dass sich Branchen, Unternehmen und Organisationen sowohl innerhalb der Privatwirtschaft wie auch innerhalb der Sozialen Arbeit markant voneinander unterscheiden. Daher ist die Notwendigkeit, sich agil zu organisieren, entsprechend verschieden (Thomaschewski/Völker 2019: 25). Inwiefern diese Notwendigkeit in Organisationen der Sozialen Arbeit gegeben ist, muss situativ überprüft werden. Zu berücksichtigen sind dabei die *Einflussfaktoren externer Stakeholder:innen*. Während innerhalb der Privatwirtschaft das Ziel der *Marktfähigkeit* als Agilitätstreiber genannt wird, scheint dieses Argument lange Zeit in Organisationen der Sozialen Arbeit – die nicht freie Träger sind – weniger zur Geltung zu kommen, was wiederum mit einem geringeren Leidensdruck hinsichtlich Veränderung einher-

gehen könnte. Die Entwicklung in den letzten Jahren zeigt aber durchaus deutlich, dass sämtliche Organisationen der Sozialen Arbeit marktfähiger agieren müssen. Die übergeordnete Herausforderung für Organisationen der Sozialen Arbeit besteht darin, einerseits auf Veränderungsprozesse aufmerksam zu werden und andererseits diese zu initiieren, was sich als große Chance auswirken kann.

Generell gilt es in Bezug auf Agilität immer Chancen und Risiken abzuwägen:

- Bei der Anwendung agiler Methoden wie Scrum haben Mitarbeitende innerhalb der selbstorganisierten Teams die Chance, durch ihre Rolle *mehr Verantwortung* zu übernehmen (Grillitsch/Sagmeister 2021: 207). So verhelfen agile Konzepte Mitarbeitenden zu *mehr Selbstbestimmung und Freiheit*.
- Die Kehrseite zeigt sich bei Mitarbeitenden, die lieber mit klar definierten Zuständigkeiten arbeiten (Böhm 2019: 7). Agile Methoden, wie sie beispielsweise im Projektmanagement eingesetzt werden, führen dazu, dass Projekt- und Teamleiter:innen abgeschafft werden. Das Team arbeitet selbstständig, und die Verantwortungen sind nach klaren Rollen aufgeteilt (ebd.: 15). Scrum schafft flachere Hierarchien. Darin verbirgt sich das Risiko, Empowerment von Mitarbeitenden durch mehr Verantwortungsübernahme bald mit der Auflösung von Hierarchien gleichzusetzen (Kaune/Glaubke/Hempel 2021: 92). Die Herausforderung von Agilität in der Praxis besteht auch darin, dass agile Methoden lediglich Instrumente darstellen, die ohne ganzheitliche agile Transformation der Organisation schwer anzuwenden sind (Wessels 2020: 72f.).

Als mögliche Hindernisse und Widerstände zur Implementierung von Agilität in Organisationen nennt die IAP-Studie 2019 über agile Arbeits- und Organisationsformen in der Schweiz mehrere Punkte (Majkovic et al. 2019). Als eine der größten Herausforderung wird die Rationalisierung von Tätigkeitsfeldern und die damit einhergehenden Umschulungen von Mitarbeitenden gesehen. Diese würden Widerstände auslösen. Darüber hinaus seien Rollenunklarheit und die Zukunftsausrichtung der Funktionen Hindernisse. Auch die Organisationsgröße sowie der Einbezug globaler Geschäftsbereiche erschweren die Implementation von Agilität, und die zunehmende individuelle Selbstorganisation kann Mitarbeitende überfordern (ebd.: 13).

Daher besteht bei der Implementierung von Scrum die Gefahr, dass die Motivation lediglich auf der Basis von Kostenreduktionen erfolgt und die Methode als Lösung sämtlicher Probleme betrachtet wird. Als Herausforderung ist festzuhalten, dass Scrum beim agilen Mindset beginnt und nicht lediglich auf seine Methodik reduziert werden darf. Weiter ist zu kritisieren, dass es bis heute keinen empirischen Beweis für die höhere Wirksamkeit von Scrum gegenüber klassischen Projektma-

nagementmethoden gibt. Daher ist Scrum innerhalb der Organisationsentwicklung starker Kritik ausgesetzt (Schiersmann/Thiel 2018: 213).

Demgegenüber ist Scrum aber auch mit schnellerer und flexiblerer Reaktionsfähigkeit verbunden. Organisationen erhoffen sich von der Verwendung agiler Methoden wie Scrum, besser auf die veränderten Marktanforderungen reagieren zu können (Kaune/Glaubke/Hempel 2021: 93).

Das Konzept der Agilität sowie agile Methoden sind trotz aller Herausforderungen und Risiken aus dem Kontext der heutigen Organisationen der Sozialen Arbeit nicht mehr wegzudenken. Gerade die Weiterentwicklung des Scrum-Ansatzes, von den Ursprüngen in der Informatikbranche hin zu anderen Branchen, zeigt deutlich, dass agile Ansätze, Methoden und Techniken transdisziplinär genutzt werden können. Es wäre vermessen, im vorliegenden Beitrag alle Chancen und Herausforderungen abwägen zu wollen, um eine abschließende Empfehlung für oder gegen Scrum zu treffen. Nachfolgende Forschungsergebnisse zielen daher darauf, sich der Umsetzung von Scrum im Kontext von Organisationen der Sozialen Arbeit zu nähern.

## 4 Chancen nutzen: Mögliche Szenarien für die Umsetzung

In einer qualitativen Untersuchung wurden externe Organisationsentwickler:innen und Organisationsberater:innen, die in Organisationen der Sozialen Arbeit auf Mandatsbasis arbeiten, befragt, welche Bedingungen und Logik für Agilität sowie der Anwendung agiler Methoden in Organisationen der Sozialen Arbeit relevant seien (Burkhalter 2024: 38f.). Anhand der Erkenntnisse aus der Datenauswertung sind Gelingens- und Hinderungsfaktoren für das ganzheitliche Konzept von Agilität sowie spezifisch für die Anwendung des agilen Framework Scrum identifiziert worden. Die Untersuchung zeigt, dass *vier Hauptaspekte als Grundlage sowie zwei weitere Hauptaspekte für die Anwendung von Scrum* zu berücksichtigen sind (Burkhalter 2024: 77f.) (Abbildung 3):

- Zunächst ist das *individuelle Mindset der Mitarbeitenden* essenziell, also ihre Denk- und Handlungslogik. Dazu gehört, Selbstverantwortung zu übernehmen sowie mutig, offen und neugierig Neues – beispielsweise die Pilotierung von Scrum – zu wagen.
- Der zweite Aspekt stellt das *Mindset und Kultur der Organisation* dar. Diese sollte sich, nach dem Konzept der psychologischen Sicherheit ausgerichtet, den Mitarbeitenden die Angst vor Veränderung nehmen und stattdessen deren Resilienz fördern.

- Die *Strukturen der Organisation* gelten als dritter Aspekt: Scrum verlangt flache Hierarchie, genügend Ressourcen und die Berücksichtigung des organisationalen Reifegrads. Der letzte Punkt geht mit der Frage einher, inwieweit die Organisation für die Umsetzung eines agilen Frameworks bereit ist. So dürfte Scrum in der Sozialen Arbeit einer eher starren Top-down-Organisation, etwa eines Spitals, schwerer umzusetzen sein als in einem selbstorganisierten Team von Sozialarbeitenden in der offenen Jugendarbeit.
- Der vierte Aspekt zielt auf *Leadership*, das sich nach Empowerment anhand der Mitarbeitenden ausrichtet. Wie die eigene Praxiserfahrung der Autoren zeigt, überwiegt mittlerweile die Erkenntnis, das agile Mindset der Mitarbeitenden bereits bei der Rekrutierung zu berücksichtigen.
- *Ansätze und Management als Hintergrundfolie*: Es stellt sich aber auch immer wieder die Frage, wie mit Mitarbeitenden umzugehen ist, die nicht nach einer agilen Methodik wie Scrum arbeiten wollen. Hier gilt für die Anwendung von Scrum zunächst ein systemischer Blick auf die gesamte Organisation und damit einhergehend die Klärung der Frage, wie die betreffende Organisation aufgestellt und organisiert ist. Dies bedingt einen vertrauensvollen Arbeitsrahmen aller involvierten Mitarbeitenden. Ideen sollten so gestaltet werden, dass sie anschlussfähig sind und daraus ein Multiplikationspfad entstehen kann, der immer wieder das „Minimal Viable Product“ (MVP), den kleinsten gemeinsamen Nutzen, zum Ziel hat. Agile Methoden unterstützen dabei. Bei der letzten Kategorie, der *praktischen Herangehensweise* (Abbildung 3 unten), wird ersichtlich, dass nicht nur Scrum, sondern auch andere Methoden zu pilotieren sind (Burkhalter 2024: 83).

Die Ergebnisse der Untersuchung von Burkhalter (2024) zeigen, dass nicht nur Scrum, sondern eine Vielzahl agiler Methoden und Techniken eingesetzt werden könnte. Diese generieren aber erst dann einen Mehrwert, wenn das Mindset der Sozialarbeitenden sowie die Kultur der Organisationen der Sozialen Arbeit mit ihren Strukturen und dem Leadership die Anwendung zulassen. Erst vor diesem Hintergrund ist eine agile Transformation möglich, und Agilität kann zur Lösung sozialer Probleme beitragen (Wessels 2020: 54). Die Untersuchung von Burkhalter (2024) sowie die bisherigen Erfahrungen mit Agilität zeigen deutlich, dass soziale Innovationen aus der Anwendung agiler Methoden entstehen können. Ein Beispiel, das sich aus der Praxis der Sozialen Arbeit ableiten lässt, ist die *Retrospektive*, die bei einer Teamsitzung wie ein Rückblick die Ergebnisse zwischen zwei Sitzungen reflektiert. Ein weiteres Beispiel sind „Daily Stand-ups“, bei denen sich Professionelle der Sozialen Arbeit täglich kurz zur Fallarbeit absprechen und erläutern, was sie am gestrigen Tag erledigt haben und welche Themen in der Arbeit mit ihren Klient:innen am heutigen Tag anstehen (Burkhalter 2024: 76).

**Abbildung 3:** Organisationale Bedingungen und Logiken für Agilität  
(aus Burkhalter 2024: 79)



Um die theoretische Anwendung von Scrum auf die Bearbeitung eines sozialen Problems zu skizzieren, ist in der Untersuchung von Burkhalter (ebd.: 84ff.) ein Modellversuch „socialScrum“ skizziert worden. In einem theoretischen Modell soll in Anlehnung an die agile Methodik mit Scrum ein soziales Problem bearbeitet werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Scrum im Ursprung zur Entwicklung



von Software und nicht für die Herstellung sozialer Dienstleistungen konzipiert wurde. Es gilt deshalb einige Hindernisse zu überwinden, angefangen bei den Scrum-Rollen Product Owner, Entwicklungsteam und Scrum Master (Oestereich/Schröder 2020: 207; Abschnitt 2.3). Inwiefern bei der Bearbeitung eines sozialen Problems die Adressat:innen der Sozialen Arbeit als „Kund:innen“ einbezogen werden, erscheint als äußerst fraglich und ist kritisch zu reflektieren. Nichtsdestotrotz können agile Methoden praxisnah, beispielsweise durch Pilotieren und Ausprobieren, umgesetzt werden und dadurch bereits einen großen Erkenntnisgewinn bringen. Diesen unkonventionellen Weg auszuprobieren, erfordert Mut (Burkhalter 2024: 89).

## **5 Jenseits der Oberfläche: Tiefere Einblicke und kritische Reflexion**

In den letzten Jahren hat sich Agilität – insbesondere in Verbindung mit Scrum – zu einem zentralen Thema in der Organisationsentwicklung und im Projektmanagement entwickelt. Die damit einhergehende Popularität ist jedoch nicht auf eine grundlegend neue Methodik zurückzuführen, sondern auf einen zyklischen Trend in der Verbreitung von Managementkonzepten. „Management-Konzepte, Management-Techniken, Management-Methoden etc. unterliegen Trends“ (Zängl 2017: 155), einige gewinnen dabei kurzfristig an Bedeutung, um später wieder zu verblasen (Thomaschewski/Völker 2019: 17).

Die gegenwärtige Hochphase agiler Konzepte ist insbesondere auf die Vielzahl neuer Methoden und Techniken zurückzuführen, die unter diesem Begriff subsumiert werden. Diese Fülle suggeriert mitunter, Agilität zielen vor allem auf schnelle Ergebnisse ab, ohne strukturelle, kulturelle und kontextuelle Bedingungen von Organisationen hinreichend zu berücksichtigen (Schiersmann/Thiel 2018: 210). Die Vorstellung, Scrum könne universell sämtliche Projekte lösen, erweist sich als grundlegender Irrtum. Dennoch zeigt die Adaption von Scrum in Feldern über klassische IT-Projekte hinaus – etwa im Bildungsbereich durch eduScrum –, dass agile Methoden auch in anderen Kontexten erfolgreich angewandt werden können. Die Debatte sollte sich daher nicht auf die derzeitige Konjunktur der Konzepte um Agilität und Scrum konzentrieren, sondern vielmehr darauf, welche organisationalen Rahmenbedingungen und Logiken eine erfolgreiche Anwendung ermöglichen (Burkhalter 2024: 83).

Mit einer konzeptionellen Perspektive lässt sich Agilität als „Managementmode“ verstehen, die ohne klar definierte Urheber eine rasche Verbreitung erfahren hat, während Scrum als spezifische „Konzeptmode“ einstufen lässt (siehe den Beitrag von Gesmann/Löhe zu Managementmoden in diesem Band). Die weitere Entwicklung von Agilität ist schwer prognostizierbar. Innerhalb des Hypezyklus von Managementkonzepten, in dem Erwartungen (Y-Achse) und Zeit (X-Achse) in Re-

lation gesetzt werden, verorten Thomaschewski und Völker Agilität derzeit noch in der Hypephase – gefolgt von einer Phase der Ernüchterung und einer möglichen Konsolidierung (Thomaschewski/Völker 2019: 19f.). Dennoch gibt es strukturelle Faktoren, die das Konzept vorantreiben: Eine Studie des IAP aus dem Jahr 2019 identifiziert als wesentliche Treiber die Notwendigkeit hoher Anpassungsfähigkeit, Employer Branding, den Veränderungs- und Weiterentwicklungswillen der Mitarbeitenden sowie die Sicherung der Marktposition und Wettbewerbsfähigkeit (Majkovic et al. 2019: 10). Diese Faktoren dürften auch zukünftig, wenngleich in modifizierter Form, relevant bleiben.

Wie alle Managementmoden durchläuft Agilität zyklische Phasen, in denen sie zunächst enthusiastisch aufgenommen, dann kritisch hinterfragt und schließlich in einen produktiven oder obsoleten Status überführt wird (siehe den Beitrag von Gesmann/Löhe zu Managementmoden in diesem Band). Insbesondere in der Praxis wird Agilität jedoch häufig als bloße Methodenanwendung verstanden, ohne dass ein grundlegendes Verständnis für ihre Prinzipien besteht. Damit stellt sich nicht die Frage, ob Agilität mehr Chancen oder mehr Risiken birgt – diese Dichotomie greift zu kurz. Vielmehr erfordern die komplexen und dynamischen Rahmenbedingungen der Sozialen Arbeit neue, flexible und innovative Lösungsansätze.

In diesem Sinne ist Agilität nicht bloß ein Modetrend, sondern potenziell ein notwendiger Ansatz, um soziale Innovationen zu ermöglichen. Entscheidend bleibt jedoch, ob und wie agile Methoden und Konzepte in Organisationen der Sozialen Arbeit erfolgreich implementiert werden können – unter Berücksichtigung der spezifischen organisationalen Herausforderungen und Bedingungen (Burkhalter 2024: 89).

## Literatur

- AvenirSocial (2010): Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Ein Argumentarium für die Praxis. Bern: AvenirSocial.
- Böhm, Janko (2019): Erfolgsfaktor Agilität. Warum Scrum und Kanban zu zufriedenen Mitarbeitern und erfolgreichen Kunden führen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Breidenbach, Joana/Rollow, Bettina (2019): New Work needs Inner Work. München: Vahlen. 2. Aufl.
- Brückner, Fabian/Ameln, Falko von (2016): Agilität. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 47, 4, S. 383–386. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11612-016-0334-6>.
- Burkhalter, Michael (2024): Agilität in Organisation der Sozialen Arbeit. Eine qualitative Untersuchung. Wiesbaden: Springer VS.
- Davies, Rachel/Sedley, Liz (2010): Agiles Coaching. Praxis-Handbuch für ScrumMaster, Teamleiter und Projektmanager in der agilen Software-Entwicklung. Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg: mitp.

- Gawron, Maris/Gander, Thomas/Zängl, Peter (Hrsg.) (2022): Selbstorganisation als Treiberin gesellschaftlichen Wandels? Olten: Institut Beratung, Coaching und Sozialmanagement, Hochschule für Soziale Arbeit.
- Grillitsch, Waltraud/Sagmeister, Monika (2021): Projektmanagement in Organisationen der Sozialwirtschaft. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer VS.
- Highsmith, Jim, for the Agile Alliance (2001): History: The agile manifesto. Verfügbar unter: <https://agilemanifesto.org/history.html> [Zugriff: 05.03.2025].
- Hochuli-Freund, Ursula/Stotz, Walter (2021): Kooperative Prozessgestaltung in der Sozialen Arbeit. Ein methodenintegratives Lehrbuch. Stuttgart: Kohlhammer. 5. Aufl.
- Kaune, Axel/Glaubke, Niko/Hempel, Therese (2021): Change Management und Agilität. Aktuelle Herausforderungen in der VUCA-Welt. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kusay-Merkle, Ursula (2021): Agiles Projektmanagement im Berufsalltag. Für mittlere und kleine Projekte. Berlin: Springer Gabler. 2. Aufl.
- Majkovic, Anna-Lena/Gundrum, Ellen/Benz, Sabine/Dzsula, Nora/Huber, Rafael (2019): IAP Studie 2019. Agile Arbeits- und Organisationsformen in der Schweiz. Ergebnisse der qualitativen Interviews. Zürich: Institut für Angewandte Psychologie (IAP) der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW).
- Mayer, Tobias/Lewitz, Olaf/Reupke, Urs/Reupke-Sieroux, Sandra (2018): The people's Scrum: Revolutionäre Ideen für den agilen Wandel. Heidelberg: dpunkt. 2. Aufl.
- McGreal, Don/Jocham, Ralph (2021): Der professionelle Product Owner. Erfolgreiches Scrum Product Ownership: Wie der Wert eines Produktes über den gesamten Lebenszyklus maximiert wird. München: Vahlen.
- Oestereich, Bernd/Schröder, Claudia (2020): Agile Organisationsentwicklung. Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen. München: Vahlen.
- Preussig, Jörg (2020): Agiles Projektmanagement: Agilität und Scrum im klassischen Projektumfeld. Freiburg im Breisgau: Haufe.
- Roock, Stefan/Wolf, Henning (2018): Scrum verstehen und erfolgreich einsetzen. 2. Aufl. Heidelberg: dpunkt.
- Scheller, Torsten (2017): Auf dem Weg zur agilen Organisation. Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten. München: Vahlen.
- Schiersmann, Christiane/Thiel, Heinz-Ulrich (2018): Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. Wiesbaden: Springer VS. 5. Aufl.
- Simschek, Roman/Kaiser, Fabian (2019): SCRUM. Das Erfolgsrezept einfach erklärt. München: UVK. 2. Aufl.
- Thomaschewski, Dieter/Völker, Rainer (2019): Agilität und Agilitätsmanagement – eine Einführung. In: Thomaschewski, Dieter/Völker, Rainer (Hrsg.): Agiles Management. Stuttgart: Kohlhammer. S. 15–28.
- Wessels, Dirk (2020): Agilität: Management-Hype oder Mehrwert? Wann Scrum, Kanban & Co helfen können und wie eine agile Transformation gelingen kann. Göttingen: Cuvillier.
- Zängl, Peter (2017): Mythos Sozialmanagement? Ein Blick auf Organisationen der Sozialwirtschaft durch die neoinstitutionalistische Brille. In: Wöhrle, Armin/Fritze, Agnes/Prinz, Thomas/Schwarz, Gotthart (Hrsg.): Sozialmanagement – Eine Zwischenbilanz. Wiesbaden. S. 155–170.

---

# Organisationale Evolution: Laloux' Ansatz „Reinventing Organizations“

*Vanessa Kubek*

## 1 Elevator Pitch: Worum es geht

Wenn von Managementmoden die Rede ist, führt an dem belgischen Unternehmensberater und Bestsellerautor Frederic Laloux und seinem Werk bzw. Ansatz „Reinventing Organizations“ (Laloux 2015; Laloux 2017) kein Weg vorbei. Auf „Reinventing Organizations“ wird daher auch bereits im Beitrag von Gesmann/Löhe zu Managementmoden in diesem Band Bezug genommen, als Beispiel für eine Konzeptmode, die mit konkreten Personen als Erfinder:innen – hier: Frederic Laloux – in Verbindung steht.

Als Ausgangspunkt seiner Überlegungen nimmt Laloux folgende Problembeschreibung vor (Laloux 2015: 4):

„Die Art und Weise, wie wir die gegenwärtigen Probleme von Organisationen zu lösen versuchen, machen die Lage schlechter und nicht besser. Die meisten Organisationen haben viele Runden mit Change-Programmen, Fusionierungen, Zentralisierungen und Dezentralisierungen, neuen IT-Systemen, neuen Leitbildern, neuen strategischen Managementsystemen oder neuen Prämiensystemen durchlaufen. Es macht den Eindruck, als hätten wir die gegenwärtige Organisationsführung bis an ihre Grenzen ausgereizt, und diese traditionellen Rezepte scheinen eher ein Teil des Problems zu sein als deren Lösung.“

Laloux beansprucht nicht, eine neue Theorie entwickelt zu haben, vielmehr spricht er von einem „konkreten Weg, um Organisationen von einer höheren Bewusstseinsstufe aus zu führen“ (ebd.: 8). „Reinventing Organizations“ rückt sinnstiftendes Zusammenarbeiten und sinnstiftende Orientierung in den Fokus. Die Entwicklung von Organisationen wird in Stufen bzw. Reifegrade unterteilt. Das „integrale Paradigma“ – hierfür wird auch der Begriff der „teal organization“ verwendet – ist für Laloux die höchste Entwicklungsstufe. Sie zeichnet sich gemäß Laloux dadurch aus, dass Sinn zum Leitprinzip der Entscheidungsfindung wird und Menschen ihr vollständiges Selbst (und nicht nur ihre Arbeitskraft) in die Arbeit einbringen können (Laloux 2015; Laloux 2017).

Ohne Zweifel übt Laloux' Buch bei der ersten Begegnung eine große Faszination aus. Doch was folgt aus dieser inspirierenden Kraft für das Management von Organisationen der Sozialen Arbeit?

In diesem Kapitel wird „Reinventing Organizations“ kurz historisch eingeordnet und in seinen Kernzügen skizziert, Stärken und Schwächen dieser Managementmode werden analysiert, und abschließend wird reflektiert, inwiefern der Ansatz für Soziale Organisationen dienlich sein kann.

## 2 Blick zurück: Historische Herleitung und Einordnung

### 2.1 Frithjof Bergmann als geistiger Pionier

Die beiden Werke von Laloux, „Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit“ (Laloux 2015) und „Reinventing Organizations. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit“ (Laloux 2017), erstveröffentlicht 2014, stehen in der Tradition von Frithjof Bergmann (1930–2021). Dessen erste Publikation datiert auf das Jahr 1977.

Bergmann war ein österreichisch-US-amerikanischer Sozialphilosoph und Anthropologe. Als „geistiger Vater des New-Work-Konzepts“ bezeichnet (Vollmer 2021), beschreibt er in seinem ersten Philosophieband „On Being Free“ (dt. Ausg. [2005]: „Die Freiheit leben“) den freien Menschen als Individuum, das genau das tun kann, was er oder sie „wirklich, wirklich will“ (Bergmann 1977). Freiheit interpretiert Bergmann als Handlungsfreiheit, die dem Menschen möglich wird, wenn er erkennt, was er in und mit seinem Leben wirklich tun möchte und welche Schlussfolgerungen für Handlungen daraus zu ziehen sind. Bergmanns Grundlagenwerk „Neue Arbeit, Neue Kultur“ erschien 2004. Bereits 1984 gründete er auf der Basis seiner Kooperation mit General Motors in Michigan das erste „Center for New Work“.

Bergmann differenziert *drei Formen von Arbeit* (Bergmann 2004: 21):

- Lohnarbeit,
- „Arbeit, die man wirklich, wirklich will“ und
- Selbstversorgung bzw. Eigenarbeit – in seinen eigenen Worten „High-Tech-Eigen-Produktion.“

Bei der *Lohnarbeit*, so Bergmann, ist die zu erledigende Aufgabe das Ziel. Der Mensch nutzt dafür sich selbst als Werkzeug und unterwirft sich damit der Arbeit. Die *Neue Arbeit* will diesen Zustand umkehren (ebd.: 9):

„Nicht wir sollten der Arbeit dienen, sondern die Arbeit sollte uns dienen. Die Arbeit [...] sollte uns mehr Kraft und Energie verleihen [...], bei unserer Entwicklung unterstützen, lebendigere, vollständigere Menschen zu werden.“

Bergmann formuliert als Ziel, ein völlig neues System der Arbeit zu erfinden und auszugestalten (ebd.: 130). Essenz dieser Neuen Arbeit sei, dass man selbst die Arbeit bestimme (ebd.: 133) – eine selbstbestimmte Arbeit (ebd.: 135). Bergmann hat sehr viel Energie investiert in die Unterstützung von (teilweise sehr stark benachteiligten) Menschen bei der Suche danach, was sie wirklich wollen (ebd.: 154ff., 187ff.). Sein Fokus auf Freiheit und Sinn kann als Nährboden für den Ansatz von Laloux angesehen werden.

## 2.2 Frederic Laloux' Ideen im Einzelnen

Frederic Laloux, einst Associate Partner bei McKinsey, heute Berater und Coach für Führungskräfte (und somit im Gegensatz zu Bergmann kein Wissenschaftler), preist sein 2015 und 2017 erschienenes Werk „Reinventing Organizations“ auf seiner Homepage in den höchsten Tönen:

„Frederic Laloux's Reinventing Organizations is considered by many to be the most influential management book of the last decade. It has inspired thousands of organizations throughout the world to take a radical leap and adopt a whole different set of management principles and practices. It's also a word-of-mouth phenomenon, propelled by a deeply caring and generous community of readers. Self-published with no PR, it has already sold over 1 million copies and has been translated in numerous languages.“

Wie Grubendorfer und Ackermann bestätigen, hat „Reinventing Organizations“ in der Arbeitswelt (im positiven Sinne) einen Flächenbrand entfacht (Grubendorfer/Ackermann 2024: 156):

„Laloux schaffte etwas Großes. Er zeichnete eine Utopie des Arbeitens, die Hoffnung machte, die Sehnsüchte auslöste, die so erstrebenswert war, dass man das Gegenteil einfach nicht wollen konnte.“

Ähnlich wie Bergmann, der die Pathologie des Lohnarbeitssystems kritisiert (Bergmann 2004: 89ff.), startet Laloux in „Reinventing Organizations“ mit einer Kritik am Status quo (Laloux 2015: 2):

„Könnte es sein, dass unsere gegenwärtige Weltsicht die Art und Weise, wie wir über Organisationen nachdenken, begrenzt? Könnten wir eine wirkungsvolle, sinnvolle und beseelte Form der Zusammenarbeit entwickeln, wenn wir unser Glaubenssystem verändern?“

Während die Perspektive von Bergmann auf Lohnarbeit primär auf umfassenden Forschungen im Industriesektor (Automobilindustrie) fußt, stützt Laloux seinen Ansatz auf zwölf Fallstudien, darunter aus dem Sektor des Sozial- und Gesundheitswesens die Heiligenfeld Kliniken in Bayern, RHD (Resources for Human Development; Sozialarbeit für Menschen mit Behinderung, Suchterkrankungen und von Obdachlosigkeit betroffen) sowie den niederländischen Dienstleister für ambulante Pflege Buurtzorg.<sup>1</sup>

Laloux räumt in seinem Werk vor allem Buurtzorg sehr viel Raum ein und beschreibt es anschaulich (Laloux 2017: 42ff.), deshalb gilt es seit der Veröffentlichung als *das* Paradebeispiel evolutionärer Organisationen. Der Buurtzorg-Gründer Jos de Blok wurde in den vergangenen Jahren zu zahlreichen Fachkongressen im Bereich der Sozialen Arbeit eingeladen (z. B. zum Social Talk 2018, siehe dazu de Blok et al. 2023), um von seinen Erfahrungen zu berichten. Zahlreiche Vertretende deutscher Pflegeeinrichtungen haben sich auf den Weg in die Niederlande gemacht, um sich das Modell vor Ort anzuschauen und Übertragungsmöglichkeiten auf Deutschland zu prüfen. Dies dürfte ein Grund dafür sein, weshalb „Reinventing Organizations“ in Organisationen der Sozialen Arbeit wahrgenommen wurde und wird.

Der Ansatz „Reinventing Organizations“ gründet sich auf einer evolutionsorientierten Perspektive. Der Autor nimmt die Geschichte des Menschen und die Entwicklungspsychologie als Ausgangspunkt seiner Überlegungen (Laloux 2015: 12). Organisationsformen seien immer verknüpft mit der vorherrschenden Weltanschauung und dem „bestimmenden Bewusstsein“ (ebd.). Laloux referiert auf Stufenmodelle menschlicher Entwicklung (ebd.), v.a. auf die Metaanalysen von Ken Wilber (Wilber 1996, 2000) und Jenny Wade (Wade 1996), in denen u. a. die Entwicklungspsychologie nach Piaget eine wichtige Rolle spielt (Piaget/Inhelder 1969). Vor allem basierend auf der „Integralen Theorie“ Wilbers (Wilber 1996, 2000) unterscheidet Laloux fünf relevante Entwicklungsstufen von Organisationen, die jeweils mit bestimmten Farben assoziiert werden (ebd.: 14 ff.):

- *Rot*: impulsives Paradigma,
- *Bernstein*: traditionelles, konformistisches Paradigma,
- *Orange*: modernes, leistungsorientiertes Paradigma,
- *Grün*: postmodernes, pluralistisches Paradigma,
- *Teal/Petrol*: integrales evolutionäres Paradigma.

### *Das impulsive Paradigma (Rot)*

Vor etwa 10.000 Jahren entstanden Gesellschaften mit mehreren Tausend Menschen, die sich in Stammesfürstentümern organisierten und deren soziale Ord-

---

1 nl. für „Nachbarschaftshilfe oder -pflege bzw. -sorge“

nung durch einen Häuptling gesichert wurde, auch mit Gewalt. Laloux spricht von der Arbeitsteilung in Anführer und einfache Krieger (ebd.: 15) und dem impulsiven, primitiven Einsatz von Macht (Laloux 2017: 20). Übertragen auf Organisationen vergleicht Laloux impulsive Organisationen mit einem *Wolfsrudel*, die durch Loyalität gegenüber dem Anführer und der Angst vor diesem zusammengehalten werden (ebd.).

### *Das traditionelle, konformistische Paradigma (Bernstein)*

Die neue Bewusstseinsstufe im konformistischen Paradigma ist nach Laloux etwa 4000 v. Chr. vom Übergang in das Zeitalter der Landwirtschaft, der Staaten, Zivilisationen, Bürokratien und organisierten Religionen gekennzeichnet. Agrargesellschaften sind streng nach sozialen Klassen oder Kasten aufgeteilt. Menschen sind von da an in der Lage, Ursache und Wirkung zu verstehen, die lineare Zeit nachzuvollziehen und Ereignisse in die Zukunft zu projizieren sowie Gefühle und Wahrnehmungen anderer Menschen zu erkennen. Konformistische oder traditionelle Organisationen sind nach Laloux durch eine hierarchische Pyramide bzw. formelle Hierarchien und stabile, wiederholbare Prozesse sowie soziale Zugehörigkeit gekennzeichnet. Als Beispiele derartiger Organisationstypen führt er *Armeen* und die *katholische Kirche* an (Laloux 2015: 17f.; Laloux 2017: 22f.).

### *Das moderne, leistungsorientierte Paradigma (Orange)*

Das moderne, leistungsorientierte Paradigma – entwickelt im Zuge der industriellen Revolution – steht für Effektivität, die die Moral als Maßstab für Entscheidungsfindung ersetzt. Für Organisationen wird die Metapher der *Maschine* verwendet. Vorherrschendes Ziel in diesem Paradigma ist es laut Laloux, schneller, klüger und innovativer zu sein als andere, um dadurch Wohlstand, Gewinn und Marktanteile zu mehren. Zentral seien Innovation, Verlässlichkeit und das Leistungsprinzip. Leistungsorientierte Organisationen seien voller Energie und Bewegung, könnten sich aber auch seelenlos anfühlen. Gier bzw. materialistische Obsession, soziale Ungerechtigkeit und Verlust von Gemeinschaft seien die Schattenseite der modernen Weltansicht. Nach Laloux' Einschätzung ist dieses Paradigma die dominierende Perspektive bei den meisten Führungskräften in Wirtschaft und Politik (Laloux 2015: 23ff.; Laloux 2017: 26ff.).

### *Das postmoderne, pluralistische Paradigma (Grün)*

Die postmoderne, pluralistische Weltansicht (im späten 18. und im 19. Jahrhundert) zeichnet sich nach Laloux durch eine hohe Sensibilität für die Gefühle der Menschen aus. Fairness, Gleichheit, Harmonie, Gemeinschaft, Kooperation und Konsens würden angestrebt. Beziehungen seien für Menschen mit dieser Weltansicht wichtiger als Ergebnisse. Als Metapher für Organisationen diesen Typus nutzt La-



loux die *Familie*. Zentrale Charakteristika dieser Organisationen seien Empowerment, eine werteorientierte Kultur und inspirierende Sinnausrichtung sowie die Integration verschiedener Interessengruppen. Postmoderne Organisationen leiden nach Laloux' Einschätzung unter dem Widerspruch, Empowerment und Dezentralisierung mit einer hierarchischen Organisationsstruktur verbinden zu wollen, was die Mitarbeitenden enttäusche und verwirre (Laloux 2015: 30ff.; Laloux 2017: 30ff.).

In der Praxis treten gemäß Laloux sowohl bei Menschen als auch bei Organisationen viele Mischformen der beschriebenen Stufen auf.

### *Das integrale, evolutionäre Paradigma (Petrol = „teal“)*

Dieses Paradigma repräsentiert für Laloux die aktuell höchste Stufe der Entwicklung.

Wilber hat in seinen Arbeiten eine neue Bewusstseinsstufe ausgemacht, die er mit der Farbe Petrol versieht und die Laloux als integrale, evolutionäre Weltsicht bezeichnet (Laloux 2015: 43):

„Menschen, die sich zur integralen Stufe entwickeln, können zum ersten Mal akzeptieren, dass es eine Evolution des Bewusstseins gibt und dass sich diese Evolution in Richtung zunehmend komplexerer und verfeinerter Verhaltens- und Beziehungsformen in der Welt ausdrückt [...].“

Das evolutionäre Paradigma ist durch drei zentrale Kriterien gekennzeichnet:

- *Das Ego loslassen:*  
Nach Laloux folgen Menschen dem integralen Paradigma, wenn es ihnen gelingt, die Identifikation mit dem eigenen Ego zu überwinden. Sie können ihr Ego aus der Distanz betrachten und erkennen, wie Ängste, Ziele und Wünsche das Leben bestimmen, und dann verhindern, dass Ängste reflexhaft das Leben kontrollieren (ebd.: 44): „In diesem Prozess öffnen wir den Raum, um auf die Weisheit anderer, tieferer Teile in uns zu hören.“
- *Die innere Stimme oder innere Stimmigkeit als Kompass:*  
Dies bedeutet, dass Entscheidungen nicht mehr nach äußeren (z. B. Erfolg, Zugehörigkeit), sondern nach inneren Maßstäben, im Sinne einer inneren Stimmigkeit, getroffen werden (ebd.: 44f.) (siehe den Beitrag von Löhe zu Self-Leadership in diesem Band).
- *Die Suche nach Ganzheit:*  
Laloux diagnostiziert, dass es angesichts der Leere des modernen Lebens eine tiefe Sehnsucht nach Ganzheit gibt (Laloux 2017: 39).

Übertragen auf Organisationen, für die er die Metapher lebendiger Systeme verwendet wird, lauten diese Kriterien (Laloux 2015: 54f.):

- Selbstführung,
- Ganzheit,
- evolutionärer Sinn.

### *Selbstführung*

Gemäß Laloux funktionieren evolutionäre Organisationen vollständig ohne Hierarchie und ohne Konsens. Die Funktionsweise komplexer adaptiver Systeme aus der Natur werde auf derartige Organisationen übertragen und sei hierarchischen Systemen um ein Vielfaches überlegen (siehe den Beitrag von Löhe zu Self-Leadership in diesem Band), weil letztere nicht in der Lage seien, mit Komplexität umzugehen. Es brauche demnach alternative Managementstrukturen und -praktiken. Als Beispiel dient ihm u. a. das Buurtzorg-Organisationsmodell, das auf selbstführenden Teams basiert, die durch die Firmenzentrale unterstützt werden (Laloux 2017: 58ff.).

Entscheidungen werden im System der Selbstführung durch einen Beratungsprozess ermöglicht – Oestereich und Schröder haben diese Form der Entscheidungsfindung als *konsultativen Einzelentscheid* beschrieben (Oestereich/Schröder 2017: 187). An die Stelle von Machthierarchien treten im lalouxschen Verständnis von Selbstführung viele natürliche Hierarchien, in deren Beschreibung Laloux' Anleihen bei Bergmann erkennbar werden (Laloux 2017: 79): „[...] es geht vielmehr darum, dass alle Mitarbeiter zum stärksten, gesündesten Ausdruck ihrer selbst werden“.

### *Ganzheit*

Evolutionäre Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass es ihnen nach Laloux' Einschätzung gelingt, die innere Ganzheit wiederzuerlangen und das vollständige Selbst in die Arbeit einzubringen (z.B. nicht nur Zielstrebigkeit und Stärke, sondern auch Zweifel und Verletzlichkeit). Laloux zufolge gibt es Organisationen, die herausgefunden haben, dass der Arbeitsplatz ein „wunderbarer Ort sein kann, um Teile von uns zu entdecken, die wir bisher nicht kannten“ (ebd.: 91). Auch diese Überlegung erinnert an Bergmanns Suche nach dem, was Menschen „wirklich, wirklich wollen“. Im Gegensatz zu Laloux fokussiert Bergmann aber nicht auf den „ganzen Menschen“, sondern auf das, was Menschen wollen, und grenzt die Ausübung dessen, was sie wollen, nicht auf das Feld der Erwerbsarbeit ein. Um Ganzheitlichkeit zu ermöglichen, braucht es nach Laloux Praktiken wie etwa Grundregeln des Miteinanders, die eine sichere Umgebung schaffen, und Räume zur Reflexion (ebd.: 96ff.).

## *Evolutionärer Sinn*

Laloux attestiert evolutionären Organisationen die Fähigkeit, sich aus sich selbst heraus in eine Richtung zu entwickeln und lebendig zu sein (Laloux 2015: 55):

„Statt die Zukunft vorherzusagen und zu kontrollieren, werden die Mitglieder der Organisation eingeladen, zuzuhören und zu verstehen, was die Organisation werden will und welchem Sinn sie dienen möchte.“

Er beschreibt Buurtzorg als eine Organisation, die den eigenen Sinn „wirklich ernst“ nehme (Laloux 2017: 114) und verweist darauf, dass Organisationen nicht länger versuchen sollen, die Zukunft vorherzusagen und zu kontrollieren, sondern stattdessen auf ihren Sinn hören und mit ihm tanzen sollen (ebd.: 115ff.).

Laloux' Frage „Was ist meine Berufung?“ (ebd.: 113) erinnert erneut an Bergmanns Fokus auf das, was man „wirklich, wirklich will“. Bergmann geht jedoch nicht von einem Stufenkonzept aus, sondern für ihn bedeutet das Finden und Ausüben dessen, was man „wirklich, wirklich will“: Freiheit. Zudem erweckt Laloux den Eindruck, Menschen und Organisationen müssten „nur“ in sich hineinspüren, um Antworten auf die Frage zu finden, wohin sie sich entwickeln wollen. Dagegen führt – wie oben beschrieben – Bergmann dezidiert aus, welcher intensiven Arbeit und Begleitung es bedarf, um sich auf eine derartige Suche zu begeben. Bergmann fokussiert auf das, was *Menschen* wollen, während Laloux postuliert, *Organisationen* könnten spüren, wohin sie sich entwickeln wollen.

Da Laloux die integrale evolutionäre Stufe mit der Farbe Petrol, engl.: „teal“, versieht, werden Organisationen, die in dieser Art und Weise arbeiten, als „Teal-Organisationen“ bezeichnet. Laloux verweist auf zwölf Unternehmen, die er in seinen Fallstudien (bzw. elf Unternehmen plus Holocracy [Holokratie; siehe den Beitrag von Geyer zu Kollegialer Führung in diesem Band] als Organisationsmodell) untersucht hat und die stellvertretend für diesen Typus stehen.

## *Strukturen, Praktiken und Kulturen evolutionärer Organisationen*

Auf der Basis der Fallstudien beschreibt Laloux in „Reinventing Organizations“ Strukturen, Praktiken und Kulturen evolutionärer Organisationen (Laloux 2015: 53ff.). Im Anhang des Buches stellt er konkrete Elemente aus den Bereichen Organisationsstrukturen, Personalentwicklung, Arbeitsalltag und Organisationsprozesse nach ihren Erscheinungsarten in modernen Organisationen jenen in evolutionären Organisationen tabellarisch gegenüber (ebd.: 318ff.). Nachfolgend werden aus diesen Ausführungen einzelne Beispielemente herausgegriffen, um zu veranschaulichen, was evolutionäre Organisationen in der Praxis ausmacht. Zu nennen sind beispielsweise:

- selbstorganisierte Teams,
- radikal vereinfachtes Projektmanagement, keine Projektmanager,
- persönliche Freiheit und Verantwortung für die Weiterbildung,
- keine Stellenbezeichnungen,
- flexible, definierte Rollen anstelle von Stellenbeschreibungen,
- Fokus auf die Teamleistung,
- selbst festgelegte Gehälter,
- dezentralisierte Entscheidungsfindung, basierend auf dem Beratungsprozess,
- Zugang aller Beteiligten zu allen Informationen in Echtzeit,
- spezifizierte Werte, die in Grundregeln für (in)akzeptables Verhalten übersetzt werden plus Praktiken, die eine kontinuierliche Diskussion über Werte und Grundregeln ermöglichen,
- Raum der Stille, Gruppenmeditationen und Praktiken der Stille,
- Irrelevanz der Idee der Konkurrenz,
- Strategie entsteht organisch aus der kollektiven Intelligenz der selbstführenden Mitarbeitenden,
- Produkt-/Dienstleistungsangebot wird durch den Sinn vorgegeben,
- Zulieferer werden nach Übereinstimmung mit dem Sinn ausgewählt.

Nachfolgend werden sowohl die Anziehungskraft, die Laloux' Ansatz auf viele Soziale Organisationen ausübt, näher beleuchtet, als auch Hürden, die mit ihm verbunden sind.

### 3 Hürden meistern: Herausforderungen für Soziale Organisationen

Welche Sehnsucht befriedigt Laloux' Ansatz in Sozialen Organisationen? Welche Probleme stellen sich dort, für die Laloux eine Lösung propagiert? Eine Rezension seines Buches schließt mit dem Fazit (Groth 2017): „Ein äußerst lesenswertes Buch, das zeigt, wohin sich unsere Arbeitswelt entwickeln könnte. Wer das Buch gelesen hat, wird es [gemeint ist eine Entwicklung der Arbeitswelt im Laloux'schen Sinne] sich fortan wünschen.“ Dieses Zitat bringt exakt die zukunftsgerichtete Sehnsucht nach einer anderen Arbeitswelt zum Ausdruck, die der Ansatz weckt. Gerade auf der Ebene der Mitarbeitenden ist durchaus in vielen Sozialen Organisationen eine Entfremdung spürbar, die sich wie folgt umreißen lässt: Die im sozialen Bereich Tätigen haben diesen Beruf i.d.R. einmal gewählt, weil sie sich in den Dienst von Menschen stellen wollten. Sie wollen anderen Menschen helfen. Ihre berufliche Identität speist sich aus diesem Antrieb. Selbstverständlich verfolgen Soziale Organisationen nach wie vor das Ziel, Menschen zu helfen. Dabei stellen sich ihnen jedoch viele Hürden in den Weg. Zum einen steigen die administrativen

Anforderungen, z. B. bezüglich Dokumentation und Abrechnung, kontinuierlich an. Viele Beschäftigte haben das Gefühl, mehr Zeit für administrative Tätigkeiten aufwenden zu müssen, als ihnen für ihre Arbeit mit Klient:innen, Kund:innen und Patient:innen bleibt. Zum anderen haben sich in vielen Feldern, in denen Soziale Organisationen tätig sind, verschiedenste Rahmenbedingungen derart verschärft, dass Mitarbeitende nicht mehr in der Art und Weise wirksam sein können, wie es ihr Anspruch ist. Es fehlen Therapieplätze bzw. Plätze für ambulante Therapien, z. B. für Suchterkrankte, nur mit größter Mühe lassen sich Wohnungen für sozial benachteiligte Menschen finden, viele langzeitarbeitslose Menschen sind gesundheitlich derart eingeschränkt, dass an die Aufnahme von Arbeit nicht zu denken ist. Dies sind nur drei Beispiele von vielen, die Sozialarbeitende aus ihrem beruflichen Alltag berichten und die sie teilweise resigniert zurücklassen.

Insofern lassen sich in vielen Sozialen Organisationen durchaus Formen der Entfremdung, Enttäuschung und Sinnsuche feststellen. Gerade auch in Sozialen Organisationen in christlicher Trägerschaft fällt häufig der Satz: „Inwiefern hat das, was wir tun, noch etwas mit Kirche zu tun? Woran merken unsere Klient:innen, dass wir ihnen in einem christlichen Auftrag begegnen?“

Gerade vor dem Hintergrund derartiger Fragen fällt der Ansatz „Reinventing Organizations“ auf fruchtbaren Boden. Doch ist er in der Praxis geeignet, die beschriebenen Probleme zu lösen? Inwiefern sind die von Laloux als evolutionär propagierten Strukturen, Prozesse und Praktiken für Soziale Organisationen ganz konkret sinnvoll und nützlich?

Laloux selbst beschreibt im Wesentlichen oder nahezu ausschließlich die Vorzüge evolutionärer Organisationen. Stolperfallen nennt er nicht. Doch diese gibt es in der Umsetzung der Ideen sehr wohl. Angelehnt an Laloux' Kernelemente evolutionärer Sinn, Selbstführung und Ganzheit werden Kernprobleme für die Praxis sozialer Organisationen nachfolgend exemplarisch skizziert.

### *Engführung auf den Sinn*

Eine Ausrichtung auf Sinn ist Teil der DNA sozialer Organisationen: Sie wurden gegründet, um Problemlagen in der Gesellschaft zu bearbeiten – Sinn ist ihrem Tun somit inhärent. Aber: Um zu überleben, müssen sich Unternehmen an ihrer Wertschöpfung ausrichten (Grubendorfer/Ackermann 2024: 166). Wie Kühl diagnostiziert, muss Wirtschaftlichkeit das zentrale sinnhafte Selektionsmechanismus sein und ist Sinn als Steuerungsmoment instabil (Kühl 2015a: 84f.). In Sozialen Organisationen wird eine Ausrichtung an wirtschaftlichen Zielen jedoch nicht selten von der Belegschaft kritisiert oder abgelehnt. (Zitat aus einer Organisation, die von der Autorin begleitet wird: „Wenn die Kirche Angebote für Menschen mit Unterstützungsbedarf machen will, dann soll sie dafür zahlen. Warum sollen wir uns darum kümmern, dass diese Beratungsangebote ausfinanziert sind?“) Auch Zirkler

analysiert, die neue Arbeitswelt werde mit der Betonung des evolutionären Sinns zur Bühne, auf derer Verwirklichung erprobt und elaboriert werde – wohingegen Organisationen eine leistungsbezogene Verwirklichung fokussieren müssten, keine bedingungslose Selbstverwirklichung (Zirkler 2023: 171f.).

Eine Engführung auf den Sinn kann demnach dazu führen, dass eine Ausrichtung an wirtschaftlichen Zielen als nachrangig betrachtet wird – dies gefährdet das Überleben sozialer Organisationen.

### *Abschaffung oder Verflüssigung von Hierarchien*

Auch die von Laloux' kritisierte Hierarchie und sein Fokus auf alternative Organisationsmodelle bzw. Selbstführung bringen Probleme in der Praxis mit sich.

Nicht ohne Grund sind ehemalige „Holocracy-Vorzeigeunternehmen“ wie Zappos, GitHub, Medium und Blinkist mittlerweile wieder von dieser Organisations- und Managementstruktur abgerückt, die Laloux uneingeschränkt befürwortet (Zukunftsinstitut 2024; Kühl 2023). Kühl hat differenziert analysiert, welche Probleme mit flachen Hierarchien oder der Abschaffung von Hierarchien einhergehen (Kühl 2015a; Kühl 2015b): Je mehr sich interne Strukturen parallel zur Auflösung klarer Grenzen verflüssigen, desto stärker werde die Organisation von Auflösung bedroht (Kühl 2015a: 88). Klare Strukturen gewährleisteten nach Kühl Erwartungssicherheit – so können sich Mitarbeitende etwa darauf verlassen, dass von ihnen nicht mehr gefordert werden kann als das, was z. B. in ihrer Stellenbeschreibung stehe. Im Zuge der Verflüssigung von Hierarchien entstehen neue Verantwortlichkeiten, neue Aufgaben und damit auch neue Kompetenzanforderungen. Gleichzeitig wird Kühl zufolge das Verhältnis von außen und innen gefährdet: Wenn Mitarbeitende aufgefordert sind, sich verstärkt mit einem Team oder von Kund:innen an sie herangetragenen Aufgaben zu identifizieren, dann verringere sich die Loyalität zur Gesamtorganisation (ebd.: 89). Wenn Teams für viele Aufgaben selbstverantwortlich sind, bedeute dies auch, dass an verschiedenen Stellen in einer Organisation die gleichen Kompetenzen aufgebaut werden; darüber hinaus werden interne Koordinationsprozesse deutlich intensiviert (ebd.: 91). Die Effizienz einer Organisation leidet dann. So betonen auch Grubendorfer und Ackermann, Hierarchien seien zeitsparend, verhindern Konflikte, stabilisieren Führung, geben der Organisation ein Gesicht nach außen und verhindern den „communication overkill“ (Grubendorfer/Ackermann 2024: 184). Sie verweisen auf selbstorganisierte Organisationsmodelle, die über Regeln und Rollen derart überformalisiert seien, dass sie nur schwer verständlich und umsetzbar seien (ebd.: 189f.).

2019 hat Laloux dem Magazin Spiegel Online ein Interview gegeben (Klovert 2019), das Eidenschink einer kritischen Analyse unterzogen hat (Eidenschink 2020). Als Methode zur Entscheidungsfindung empfiehlt Laloux u. a. den *konsultativen Einzelentscheid* – der von Oestereich/Schröder fundiert beschrieben (Oes-

terreich/Schröder 2017: 187), von Laloux jedoch nur „Beratungsprozess“ (Laloux 2017: 68ff.) genannt wird. Im Interview führt Laloux dazu aus (Klovert 2019):

„Dann können sie damit beginnen, die alten Hierarchien abzubauen. Dabei ist es jedoch nicht das Ziel, alle gleichzumachen. Denn ohne eine starre Machtverteilung bilden sich informelle Hierarchien heraus: Es werden dann die Leute gefragt, die sich am besten mit einem Thema auskennen und nicht die, die auf der Leiter weiter oben stehen. Menschen können viel kreativer, produktiver und motivierter arbeiten, wenn die alte Hierarchie nicht ständig dazwischenfunkt.“

Dem hält Eidenschink (2020) entgegen:

„50 Jahre gruppendynamischer Forschung sprechen hier dagegen. In informalen Hierarchien wird nicht der gefragt, der sich am besten auskennt. Es werden die gefragt, die so tun, als ob sie sich auskennen, die erreichbar sind, die, von denen man glaubt, dass sie sich auskennen, die, die man mag, die, die einen selbst schon mal gefragt haben usw.“

### *Organisationale Vereinnahmung des „ganzen Menschen“?*

Die von Laloux propagierte „Ganzheit“ bietet ebenfalls nicht nur Vorteile, sondern geht auch mit einigen Gefahren einher. Laloux zufolge leiden Menschen darunter, ihr privates und berufliches Selbst trennen zu müssen. Umgekehrt wird gerade die Vermischung von Arbeits- und Berufsleben – auch als Entgrenzung von Arbeit beschrieben – zunehmend als ein zentrales Risiko für die Gesundheit von Beschäftigten gesehen (z. B. Brück/Gümbel 2022). Grubendorfer und Ackermann stellen die Frage, was es überhaupt bedeuten soll, bei der Arbeit „vollkommen man selbst zu sein“. Sie halten es für ein übergriffiges Organisationsverständnis, wenn Organisationen „Zugriff“ auf den ganzen Menschen haben und verweisen in diesem Zusammenhang auf Negativbeispiele von Organisationen, die den ganzen Menschen vereinnahmten, etwa Klosterorden, Sekten oder Terrormilizen. Sie schlussfolgern: Organisationen, die sich die Selbstentwicklung ihrer Mitarbeitenden zur Aufgabe machen, behandeln diese wie Kinder (Grubendorfer/Ackermann 2024: 164ff.). Wie Matthiesen und Co-Autor:innen betonen, hat es gute Gründe, dass der „ganze Mensch“ im Arbeitsvertrag nicht vorkomme (Matthiesen/Muster/Laudenbach 2022: 14): „Er geht die Organisation nichts an.“

### *Fazit*

In der Summe überrascht es daher nicht, dass nach dem Wissensstand der Autorin noch keine Soziale Organisation in Deutschland Laloux' Ansatz in der Praxis erfolgreich implementiert.

In Abschnitt 4 wird reflektiert, inwiefern Laloux' Ansatz ggf. in einer Abwandlung und stärkeren Differenzierung für Soziale Organisationen trotz der geschilderten Problemlagen nützlich sein könnte.

## 4 Chancen nutzen: Mögliche Szenarien für die Umsetzung

Wie bereits oben erwähnt, liefert „Reinventing Organizations“ im Bereich Strukturen, Prozesse und Praktiken durchaus Beschreibungen und konkrete Beispiele, die dem integralen, evolutionären Paradigma zum Durchbruch in Sozialen Organisationen verhelfen könnten. Laloux räumt ein, dass es für sich neu gründende Organisationen leichter sei, nach diesem Paradigma zu arbeiten, denn bestehende Organisationen entsprechend zu verändern (Laloux 2015: 258ff.). Er gibt auch Hinweise, wie Organisationen den Anfang in Richtung des Paradigmas in unterschiedlicher Intensität gestalten können, z. B. durch Erprobung einzelner Methoden zunächst in einer Abteilung, durch Schaffung gesonderter Abteilungen, die nach evolutionären Kriterien arbeiten, durch Experimente innerhalb der gesamten Organisation bis hin zu Großgruppenprozessen, die die gesamte Organisation mit neuen Praktiken in Verbindung bringen sollen (Laloux 2017: 144f.). Jenseits dieser praktischen Hinweise und in Anerkennung aller Probleme, die mit dem Ansatz in der Praxis verknüpft sind und die oben beschrieben wurden, liegt die größte Stärke von „Reinventing Organizations“ darin, eine Sehnsucht zu wecken.

Laloux trifft mit seiner Beschreibung von Selbstführung, Ganzheit und evolutionärem Sinn vermutlich bei nahezu jedem Leser und jeder Leserin einen inneren Anteil, der sich exakt danach sehnt. Mit dieser Sehnsucht lässt sich arbeiten. Sie ist das beste Mittel, intrinsisch Motivation zu Veränderung zu entwickeln. Im systemischen Arbeiten werden (z. B. auf Basis der Arbeiten von Storch; Storch/Krause 2011) sog. *SMARTe Ziele*, also spezifisch, messbare, terminierte Ziele, die sowohl in der Arbeit mit Personen als auch mit Organisationen weit verbreitet sind, abgegrenzt von „Identitätszielen“. Während SMARTe Ziele fokussieren, *was* bis wann getan werden muss, rücken *Identitätsziele* ins Zentrum, *wie* etwas sein soll. Dieses *Wie* lässt sich wunderbar mit Bildern ausschmücken: Genau so möchte ich in Zukunft sein. Derartige Bilder entfalten Veränderungskraft.

Ein Geschäftsführer einer sozialen Einrichtung, mit dem die Autorin zusammengearbeitet hat und den Laloux' Ansatz in hohem Maße ansprach, überreicht seit vielen Jahren jeder neu eingestellten Führungskraft das Buch „Reinventing Organizations“, um deutlich zu machen: *So wollen wir sein, so wollen wir arbeiten!* Dass er das Buch an Führungskräfte verschenkt, zeigt jedoch unmittelbar: Wenn gleich Laloux ihn fasziniert ist, hat der Geschäftsführer die Hierarchie scheinbar nicht abgeschafft.



Auch wenn Laloux selbst hierarchische Strukturen kritisiert, so ist sein Ansatz nach Einschätzung der Autorin gerade zur Sensibilisierung von (neuen) Führungskräften hervorragend geeignet, weil diese Lektüre in hohem Maße die *Selbstreflexion* anregt: Wie führe ich? Welche Anteile gibt es in mir, die (sofern man die Paradigmen im Sinne eines Analyserasters als geeignet empfindet) dem impulsiven, konformistischen, leistungsorientierten, pluralistischen Paradigma zuzuordnen wären? Warum gibt es diese Anteile in mir? Welche Bedürfnisse stecken dahinter? Welchen inneren Kompass habe ich? Welche Anteile möchte ich unter dem Aspekt von Ganzheit im Unternehmen zeigen? Welche bewusst nicht und warum nicht?

Eine solche Selbstreflexion bietet dann auch die Grundlage für eine weitergehende Reflexion im Kreis der Führungskräfte über die Art, wie sie führen wollen. Wo gibt es Übereinstimmungen, wo Abweichungen? Wie geht man mit Diskrepanzen im Führungsverständnis um? In einem nächsten Schritt kann dies den Weg ebnen, mit allen Organisationsmitgliedern zu reflektieren, wie man zusammenarbeiten will, welche Prinzipien dabei handlungsleitend sein sollen. Leitend bei einer solchen Reflexion sollte nicht ein „übergeordneter Sinn“ sein, sondern die Frage, welche Werte verbinden, welche Werte für das Miteinander entscheidend sind, welche Werte im Führungshandeln zum Ausdruck kommen sollen und mit den erbrachten Dienstleistungen verknüpft werden.

Dabei können Soziale Organisationen auch reflektieren, welches Maß an Selbstorganisation sie für sich als geeignet erachten. Auf der Basis der Erfahrungen der Autorin in der Begleitung sozialer Organisationen scheint ein geeigneter Lösungsansatz nicht in der Abschaffung von Hierarchie zugunsten vollständig selbstorganisierter Teams zu liegen, sondern in einer kritischen Analyse, zu welchen Aufgaben es v.a. im Sinne der Effizienz klarer Steuerung über formale Hierarchie bedarf und welche Aufgaben besser eigenverantwortlich durch Teams wahrgenommen werden können (Kubek 2023). In diesem Zusammenhang lohnt durchaus eine *kritische Analyse der Entscheidungsinstrumente*. Das Verfahren, das Laloux als Beratungsprozess bezeichnet (s. o.), ist durchaus in der Praxis ein probates Mittel, um Entscheidungen durch jene zu stärken, die für die betreffende Frage die größte Expertise vorweisen können.

## Fazit

Die größte Chance von „Reinventing Organizations“ liegt darin, eine werteorientierte Reflexion auf Führungsebene und in der Gesamtorganisation anzuregen und dabei auszuloten, welches (neue) Verhältnis von Steuerung über formale Hierarchie und eigenverantwortlicher Teamarbeit geeignet ist, die Organisation in die Zukunft zu führen.

## 5 Jenseits der Oberfläche: Tiefere Einblicke und kritische Reflexion

Abschließend wird Laloux' Ansatz als Managementmode in seiner Relevanz für Soziale Organisationen kritisch reflektiert.

Bei der Einordnung von „Reinventing Organizations“ im Kontext von Managementmoden hilft der Rückgriff auf den in diesem Band bereits im Beitrag von Gesmann/Löhe zu Managementmoden zitierten Beitrag von Kieser: „Moden & Mythen des Organisierens“. Danach lässt sich feststellen, dass „Reinventing Organizations“ nahezu alle der von Kieser benannten Kennzeichen von Managementmoden erfüllt (Kieser 2023: 41ff.): Als Schlüsselfaktoren, nach Kieser ein zentrales Rhetorikelement von Managementmoden, rückt Laloux die Aspekte evolutionärer Sinn, Ganzheitlichkeit und Selbstführung in den Fokus. Mit seiner Form der evolutionären Stufenentwicklung unterscheidet Laloux „schlechte“ und „gute“ Organisationsformen – doch wer möchte als impulsiv gelten, wenn es eine höchste Bewusstseinsstufe gibt? Auf diese Weise stellt Laloux die Anwendung der neuen Prinzipien als unausweichlich dar. Unausweichlichkeit suggeriert Laloux, wenn er etwa herausstellt, dass Unternehmen, die nach diesem Ansatz arbeiten, extrem zufriedene Kund:innen haben, und Mitarbeitende dort gerne arbeiten. Das Beispiel Buurtzorg, das Laloux gewissermaßen als Blaupause dient, ist als Pflegeeinrichtung in besonderem Maße geeignet, Soziale Organisationen anzusprechen. Kieser schreibt (ebd.: 45): „Wenn schon einige Beispielunternehmen die neuen Prinzipien realisiert haben, dann muss es auch im eigenen Unternehmen gelingen, lautet die Botschaft.“

Doch die Verweise auf derartige Teal-Unternehmen können nicht darüber hinwegtäuschen, dass Laloux in hohem Maße mit „Einfachheit und Mehrdeutigkeit“ (ebd.: 46) operiert. Wie „Reinventing Organizations“ im Detail in der Praxis realisiert werden kann, lässt er relativ offen. Probleme, die in der Praxis mit der Abschaffung von Hierarchie oder dem Ansatz der Ganzheitlichkeit verbunden sind, werden nicht beleuchtet.

Trotz ihrer Einfachheit zeichnet Managementmoden aus, dass sie den Anspruch von Wissenschaftlichkeit erheben (ebd.: 48). Laloux stützt sich, wie bereits ausgeführt, auf den integralen Ansatz von Wilbers und gibt an, weltweit tätige Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitenden, die evolutionäre Managementpraktiken seit mindestens 5 Jahren erfolgreich umsetzen, selbst befragt zu haben. Er nennt dies „empirische Forschung“ (Laloux 2015: 6).

Es fehlen allerdings explizite Angaben zur methodischen Vorgehensweise, wie sie im wissenschaftlichen Kontext unabdingbar sind. Laloux' operationalisiert seine Anforderungen an den Forschungsgegenstand nicht näher: „Organisationen, die schon in signifikantem Maße mit einem neuen Organisationsmodell arbeiten,

das mit der nächsten Stufe menschlicher Entwicklung einhergeht“. Positiv hervorzuheben ist gleichwohl, dass Laloux im Anhang seines Buches die Leitfragen, die er der Untersuchung seiner zwölf Fallstudien zugrunde gelegt hat, veröffentlicht. Diese Fragen sind jedoch relativ unspezifisch und es bleibt der Selbsteinschätzung der befragten Unternehmen überlassen, inwiefern sie sich durch ihre Arbeitsweise von anderen Unternehmen abheben (Laloux 2015: 303ff.)<sup>2</sup>.

Auch in der Darstellung seiner Stufen bezieht sich Laloux auf Forschende – gibt jedoch häufig keine Quellen oder Studien an, weshalb er den wissenschaftlichen Anspruch, den Laloux erhebt, nicht erfüllt.

In diesem Zusammenhang ist auch die Kritik zu sehen, Laloux' Ansatz sei eher „religiöser Prägung“ (Lambertz 2017) und basiere stärker auf einer Weltanschauung denn auf einer Theorie. Zirkler bezeichnet Laloux' Ansatz deshalb auch als „esoterische Basis der New Work-Bewegung“ (Zirkler 2023: 170).

Der Durchbruch gelingt Managementmoden Kieser zufolge nur, wenn das Timing stimmt, d. h., wenn sie den „Nerv der Manager dieser Zeit“ treffen (Kieser 2023: 49). Letzteres ist mit „Reinventing Organizations“ zweifelsohne gelungen. Das Buch trifft – wie beschrieben – den Kern einer Sehnsucht vieler Führungskräfte und Mitarbeitenden sozialer Organisationen, „anders“ zu arbeiten, anders gesehen zu werden, anders zur Entfaltung zu kommen, als dies in eher klassisch strukturierten Organisationen der Fall ist.

Die Stärken von „Reinventing Organizations“ sind in diesem Beitrag deutlich benannt worden. Sie liegen v. a. in der Kraft und Energie, die der Ansatz für Veränderung stiften kann. Wer das Buch liest, bekommt Lust, anders zu arbeiten oder wird zumindest angeregt, die Art, wie aktuell gearbeitet wird, kritisch zu hinterfragen. Das ist ein großes Pfund. Für konkrete Transformationsschritte in Sozialen Organisationen jedoch eignet sich Laloux nicht als Blaupause. Dem Ansatz fehlt es an Differenzierung, er ist normativ überhöht: Soziale Organisationen sollten sich nicht an dem *einen* Weg ausrichten, den Laloux als den richtigen postuliert. Jede Organisation ist anders, jede hat ihre Geschichte, jede hat ihren eigenen Sinn – und ihren „Eigensinn“. Dabei geht es nach Simon gerade nicht um den „*einen besten Weg*“, ein Ziel zu erreichen, sondern darum, in der *Auseinandersetzung mit relevanten Umwelten* [...] *gangbare* Handlungsweisen zu finden, die mit dem Überleben vereinbar sind“ (Simon 2015: 32).

Anstatt Ganzheit, Selbstführung und evolutionären Sinn als zentrale Leitsterne auszugeben, sollten Soziale Organisation daher sorgsam auszuloten, was sie ausmacht, welches Maß an eigenverantwortlichem Arbeiten für welche Teams

---

2 „Beantworten Sie bitte für jede [...] Frage: Inwieweit haben Sie den Eindruck, dass Ihre Organisation anders damit umgeht als anderen Organisationen in ihrem Bereich, sei es im Bezug zum Handeln oder im Bezug zur Intention? Beispielfragen zum Themenfeld Organisationsprozesse: Welche Verkaufsstrategie gibt es? Wer ist dafür verantwortlich? Welche Zielvorgaben und Anreize gibt es?“

sinnvoll ist und wohin sie sich entwickeln wollen. Dabei lohnt es, Werte aufzuspüren, die die Organisation auszeichnen, die für ihre Entwicklung wichtig sind. Werte, die die Organisation für sich selbst als relevant erachtet, können überführt werden in Visionen für eine Transformation. Eine solche Vision kann eine große Veränderungskraft entfalten. Es ist dann aber die *eigene* Vision, ausgerichtet an *eigenen* Werten – kein vorgegebener „one best way“.

Auf dem Weg der Veränderung ist systematische Differenzierung erforderlich: Wozu braucht es Selbstorganisation? Wie viel Selbstorganisation wollen wir? Wie viel Steuerung braucht es dennoch oder nach wie vor über einheitliche Regeln und über Hierarchie, um die Effizienz der Organisation nicht zu gefährden? Konkrete Beispiele, wie Soziale Organisationen mit derartigen Fragen umgehen und welche Lösungen sie für sich gewählt haben, können im Herausgeberband „Selbstorganisation in der Praxis“ (Kubek et al. 2024) nachgelesen werden. Während Laloux' Ansatz Motivation zur Veränderung stiften, Inspiration geben und zur Reflexion anregen kann, ist etwa das Modell der *Beidhändigkeit, der Ambidextrie, von Organisationen* (Duncan 1976; Frey/Töpfer 2021; O'Reilly/Tushman 2008), in dem stabile Anteile und innovative, kreative, agile Anteile nebeneinander existieren, für die *Praxis* sozialer Organisationen als Orientierungshilfe vermutlich besser geeignet (siehe den Beitrag von Weisenburger zu Ambidextrie in diesem Band). Arnold hat darauf basierend in seinem Buch „Wir sind Chef“ Differenzierungen wunderbar anschaulich illustriert und bietet für verschiedenste praktische Fragestellungen Ideen zur Umsetzung an, während er gleichzeitig auf Herausforderungen aufmerksam macht, z. B. dahingehend, dass Selbstorganisation Organisationen überfordern kann (siehe dazu z. B. Arnold 2016).

Kieser zufolge liegen die Vorteile von Managementmoden darin, dass sie dazu motivieren, neue Lösungen auszuprobieren und nützliche Ideen zurücklassen, die beibehalten werden, auch wenn nicht mehr groß davon gesprochen werde (Kieser 2023: 64). In diesem Sinne ist zu hoffen, dass auch Laloux Soziale Organisationen dazu anregt, sich selbst zu reflektieren, Dinge auszuprobieren und Lösungen für die Praxis zu suchen, die seinen Kernansatz gedanklich weiten und ihrer jeweiligen individuellen Eigenheit entsprechen.

## Literatur

- Arnold, Hermann (2016): Wir sind Chef. Wie eine unsichtbare Revolution Unternehmen verändert. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Bergmann, Frithjof (1977): On Being Free. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press [dt.: (2005): Die Freiheit leben. Freiamt im Schwarzwald: Arbor].
- Bergmann, Frithjof (2004): Neue Arbeit, neue Kultur. Freiamt im Schwarzwald: Arbor [engl. (2019): New Work New Culture. Work we Want and a Culture that Strengthens us. Alresford, UK: Hunt/Winchester, UK: Zero Books].

- Brück, Carsten/Gümbel, Michael (2022): Erwerbsarbeit, Geschlecht und Entgrenzung. Auswirkungen von Digitalisierung und Flexibilisierung auf Geschlechterverhältnisse und Gesundheit. Expertise für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/227372/40e9d74f2a829bdb70ba3b6f44dbec92/%20rueck-carsten-guembel-michael-erwerbsarbeit-geschlecht-und-entgrenzung%20auswirkungen-von-digitalisierung-und-flexibilisierung-auf-geschlechterverhaeltnisse%20und-gesundheit-data.pdf> [Zugriff: 17.03.2025].
- De Blok, Jos/Heuberger, Matthias/Vilain, Michael/Schulz, Carmen (2023): Keep it small – keep it simple: Netzwerke, Technik und Pflege. Was wir aus dem Buurtzorg-Modell lernen können. In: Vilain, Michael/Schulz, Carmen (Hrsg.): Schatten der Zukunft – wie Megatrends die Sozial- und Gesundheitswirtschaft verändern. New Work und Innovation. Tagungsband zum Social Talk 2018 und 2019. Baden-Baden: Nomos.
- Duncan, Robert B. (1976): The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation. In: *Strategies and Implementation* 1, S. 167–188.
- Eidenschink, Klaus (2020): Ist es wirklich so einfach? Anmerkungen zum Spiegel-Online-Interview mit Frederic Laloux. <https://metatheorie-der-veraenderung.info/2020/02/21/laloux/> [Zugriff: 25.07.2024].
- Frey, Christoph/Töpfer, Gudrun (2021): Ambidextrie in Organisationen: Das Praxisbuch für eine beidhändige Zukunft. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Groth, Alexander (2017): Buchempfehlung: Reinventing Organizations – visuell. <https://www.leadershipjournal.de/buchkritik-reinventing-organizations-visuell-frederic-laloux/> [Zugriff: 15.07.2024].
- Grubendorfer, Christina/Ackermann, Christina (2024): The Real Book of Work. Organisationen in Not. Warum wir umdenken müssen, um sie in die Zukunft zu führen. München: Vahlen.
- Kieser, Alfred (2023): Moden & Mythen des Organisierens. In: Klatetzki, Thomas/Ortmann, Günther (Hrsg.): Organisation und Mythos. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft. S. 40–69.
- Klovert, Heiko (2019): New-Work-Experte Frédéric Laloux: „Was Chefs von oben entscheiden, bewirkt oft wenig“. In: Spiegel Online vom 27.03.2019. <https://www.spiegel.de/karriere/new-work-experte-frederic-laloux-was-chefs-von-oben-entscheiden-bewirkt-oft-wenig-a-1256965.html> [Zugriff: 25.07.2024].
- Kubek, Vanessa (2023): Selbstorganisation wagen – Neue Formen von Führung und Zusammenarbeit in sozialen Organisationen. In: Vilain, Michael/Schulz, Carmen (Hrsg.): Schatten der Zukunft – wie Megatrends die Sozial- und Gesundheitswirtschaft verändern. Baden-Baden: Nomos. S. 47–56.
- Kubek, Vanessa/Osranek, Regina/Hoffmann, Judith/Hellge, Viola (Hrsg.) (2024): Selbstorganisation in der Praxis. Erfahrungen von Unternehmen aus der Sozialwirtschaft, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kühl, Stefan (2015a): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchie. Frankfurt am Main: Campus. 6. Aufl.
- Kühl, Stefan (2015b): Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Frankfurt am Main: Campus. 2. Aufl.

- Kühl, Stefan (2023): Holacracy. Der Aufstieg und Niedergang einer Managementmode. In: Versus. Magazin für kritische Organisationspraxis, 28. Juli 2023. <https://versus-online-magazine.com/de/artikel/aufstieg-und-niedergang-einer-managementmode/> [Zugriff: 25.07.2024].
- Laloux, Frederic (2015): *Reinventing Organizations*. Ein Leitfaden zur Gestaltung von sinnstiftenden Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen.
- Laloux, Frederic (2017): *Reinventing Organizations*. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen.
- Lambertz, Mark (2017): *Reinventing Organizations*. Ein Transformations-Placebo? Teil 1. <https://unternehmensdemokraten.de/2017/02/03/reinventing-organizations-ein-transformations-placebo-teil-1/> [Zugriff: 15.07.2024].
- Matthiesen, Kai/Muster, Judith/Laudenbach, Peter (2022): *Die Humanisierung der Organisation: Wie man dem Menschen gerecht wird, indem man den Großteil seines Wesens ignoriert*. München: Vahlen.
- Oestereich, Bernd/Schröder, Claudia (2017): *Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen*. München: Vahlen.
- O'Reilly, Charles A./Tushman, Michael L. (2008): Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. In: *Research in Organizational Behavior* 28, S. 185–206.
- Piaget, Jean/Inhelder, Bärbel (1969): *The Psychology of the Child*. New York: Basic Books [dt. (1993): *Die Psychologie des Kindes*. München: DTV].
- Simon, Fritz B. (2015): *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. Heidelberg: Carl-Auer. 3. Aufl.
- Storch, Maja/Krause, Frank (2011): *Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM)*. Bern: Huber.
- Vollmer, Lars (2021): Zum Tod von New-Work-Urvater Frithjof Bergmann: Der alte Mann und das Mehr. 25.05.2021. <https://t3n.de/magazin/new-work-urvater-frithjof-bergmann-alte-mann-mehr-247621/> [Zugriff: 09.01.2025].
- Wade, Jenny (1996): *Changes of Mind: A Holonomic Theory of the Evolution of Consciousness*. Albany: State University of New York Press.
- Wilber, Ken (1996): *A Brief History of Everything*. Boston: Shambhala [dt. (2011): *Eine kurze Geschichte des Kosmos*. Frankfurt am Main: Fischer].
- Wilber, Ken (2000): *Integral Psychology. Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy*. Boston: Shambhala [dt. (2012): *Integrale Psychologie: Geist – Bewußtsein – Psychologie*. Freiburg: Arbor].
- Zirkler, Michael (2023): Die Versprechungen „neuer Arbeit“ – eine kritische Betrachtung. In: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 30, S. 167–180.
- Zukunftsinstitut (2024): *Holacracy: Die Hierarchie der Kreise*. 4. April 2024. <https://www.zukunftsinstitut.de/zukunftsthemen/holacracy-die-hierarchie-der-kreise> [Zugriff: 25.07.2024].

---

# New-Work-Transformationen in der Sozialen Arbeit

*Friedericke Hardering*

## 1 Elevator Pitch: Worum es geht

Der Begriff New Work ist in den letzten Jahren immer populärer geworden und steht für ein neues Arbeitsverständnis und neue Arbeitsmodelle. In Debatten um die Zukunft der Arbeit kommt man kaum an ihm vorbei. Doch auch wenn New Work immer mehr zu einem Trend in der Arbeitswelt geworden ist, bleibt der Begriff erstaunlich unscharf: Denn was genau mit New Work gemeint ist und welche Ansätze dazu gehören, bleibt nach wie vor diffus.

New Work steht als Sammelbegriff für ein Bündel unterschiedlicher Maßnahmen der Arbeitsgestaltung wie Homeoffice, flache Hierarchien, Selbstorganisation, geteilte Führung, flexible Arbeitszeiten, agiles Arbeiten und viele weitere (Hofmann/Piele/Piele 2019; Hardering 2023). Hinter diesen Ansätzen steht oftmals der Gedanke einer Demokratisierung von Organisationen und des Empowerments der Mitarbeitenden (Schermyl 2020). New Work soll Mitarbeitende befähigen, die Arbeit eigenverantwortlich zu gestalten.

Mit der Einführung von New-Work-Maßnahmen werden unterschiedliche organisationale Probleme zu lösen gesucht: Mal geht es darum, Organisationen dynamischer und innovativer zu machen, und mal darum, Mitarbeitende zu binden oder neue, gut qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen. Auch wird New Work bisweilen genutzt, um die Außendarstellung der Organisation aufzuwerten.

Doch mit New Work ist weit mehr verbunden als organisationale Veränderungen: New Work ist mehr als Organisationsentwicklung oder Managementmode. Mit dem Begriff ist die Idee eines anderen Arbeitens verbunden, das mehr Autonomie, Selbstbestimmung und Empowerment verspricht. Und dies nicht nur innerhalb von Erwerbsarbeit, sondern auch in anderen Feldern dessen, was wir als Arbeit bezeichnen, z. B. Sorgearbeit oder Freiwilligenarbeit. Um die Vielschichtigkeit des Konzepts zu erfassen, ist es also wichtig, die Wurzeln des Begriffs zu kennen.

Auch für die Soziale Arbeit ist New Work in den letzten Jahren immer bedeutender geworden. Besonders der Fachkräftemangel, der demografische Wandel und die digitale Transformation treiben in der Sozialwirtschaft den Wandel hin zu neuem Arbeiten an. Doch aktuell steckt die Forschung über New Work in der Sozialen Arbeit noch in den Kinderschuhen, und ein klares Bild über Umfang und Auswirkungen von New-Work-Transformationen fehlt bisher. Daher liegt der Fokus

dieses Beitrags darauf, die Vielschichtigkeit von New Work und die Relevanz verschiedener New-Work-Maßnahmen für die Soziale Arbeit aufzuzeigen. Am Beispiel von Homeoffice bzw. „remote work“ wird ein Einblick in den aktuellen Forschungsstand zur Gestaltung neuer Arbeitsweisen gegeben.

Der Beitrag zeigt, dass mit New Work wichtige Veränderungsimpulse in der Sozialen Arbeit angeregt werden können. Doch ebenso, wie diese Maßnahmen die Qualität von Arbeit verbessern können, besteht die Gefahr einer Überforderung der Belegschaft durch diffuse Veränderungsprozesse. Statt der erwünschten Wirkung könnte New Work so zu mehr Überforderung und Erschöpfung beitragen. Wichtig ist daher, einzelne New-Work-Maßnahmen differenziert zu betrachten. Abschließend werden deshalb Erfolgskriterien vorgestellt, die zu einer gelingenden Umsetzung von New-Work- Transformationen beitragen können.

## **2 Blick zurück: Historische Herleitung und Einordnung**

### **2.1 Historische Herleitung**

Wer sich mit dem Ursprung von New Work beschäftigt, wird üblicherweise auf den österreichisch-US-amerikanischen Sozialphilosophen Frithjof Bergmann (2020) und sein Werk „Neue Arbeit, neue Kultur“ verwiesen. Bergmann hat seine Kritik der Arbeit in den 1980er-Jahren während der Krise der US-Automobilindustrie entwickelt. Seine Überlegungen zielten darauf, den Menschen, die von Arbeitslosigkeit betroffen waren, eine andere Sicht auf Arbeit anzubieten. Dazu zählt eine Erweiterung des Arbeitsbegriffs: Arbeit ist demnach mehr als Lohnarbeit, unter Arbeit kann auch Selbstversorgung und selbstständige Arbeit verstanden werden. New Work ist für Bergmann genau dieses ermächtigende, erweiterte Verständnis von Arbeit: Arbeit soll dem Menschen ermöglichen, ein lebendigeres, selbstbestimmteres Leben zu führen. Bergmann knüpft damit an die Kritiklinie von Arbeit an, die in der Verengung auf die Lohnarbeit die menschliche Entfaltung und Selbstverwirklichung einschränkt sieht. Damit steht er in der Tradition erweiterter Arbeitskonzepte (Littig/Spitzer 2011). Bergmanns Kritik zielt auf die gesellschaftliche Ebene: Arbeit ist für ihn ein Grundbaustein eines gelingenden Lebens und nicht etwas, was sich primär in abhängiger Lohnarbeit abbildet.

Deutlich wird, dass dieser breitere Fokus auf Arbeit nur wenig mit dem zu tun hat, was heute als Managementmode verhandelt wird (siehe den Beitrag von Gesmann/Löhe zu Managementmoden in diesem Band). Denn auch wenn Bergmann mit den Dysfunktionalitäten des Erwerbssystems und von Organisationen konfrontiert war, stand für ihn die Frage des besseren Funktionierens von Organisationen nicht primär im Fokus, sondern die einer besseren Arbeitsgesellschaft. Gleichwohl



sind Bergmanns Überlegungen in der Rezeption auf den Organisationskontext übertragen worden.

Neben Bergmanns Überlegungen zu einer neuen Arbeit gibt es noch eine zweite wichtige Traditionslinie, an die New Work anschließt und die einen unmittelbaren Organisationsbezug hat. New Work wurzelt in der Tradition der *Humanisierung von Arbeit*, bei der es um die Frage geht, wie Arbeit in Organisationen menschengerechter gestaltet werden kann. Damit schließt New Work zugleich an Ideen der Human-Relations-Bewegung an, die den Fokus stärker auf die sozialen Bedürfnisse von Mitarbeitenden richtet. Neben dem neuen Interesse an Bedürfnissen von Mitarbeitenden und einer anderen Sicht auf die Entwicklung von Persönlichkeit im Arbeitskontext ist die Humanisierungsdebatte inspiriert durch den Gedanken, in der Arbeitswelt mehr Partizipation zu fördern im Sinne eines beteiligungsorientierten Demokratieverständnisses (Georg/Guhleemann 2021).

Beide Anknüpfungspunkte, Bergmanns Gedanke eines neuen Arbeitsbegriffs und die Humanisierungsbestrebungen in der Arbeitswelt, zu verstehen ist wichtig, um die Wurzeln des schillernden New-Work-Begriffs einzufangen. In beiden Fällen geht es um die Überwindung der Probleme der „old work“ und einer vom Taylorismus geprägten Sichtweise auf den arbeitenden Menschen. Insofern handelt es sich bei New Work um ein normatives Konzept einer besseren Arbeit und einer besseren Arbeitswelt, das an lange bekannte Kriterien gesunder und persönlichkeitsfördernder Arbeitsgestaltung anschließt (Ulich 2011). Entsprechend hat New Work eine breite und diverse Anhängerschaft, die auch als New-Work-Bewegung beschrieben wird. Die Motive innerhalb der Bewegung sind vielfältig und umfassen kapitalismuskritische Perspektiven bis hin zu wirtschaftspragmatischen Positionen.

Für den aktuellen Diskurs über New Work ist der *Fokus auf die Organisation* zentral: Mit New Work wird die Hoffnung verknüpft, in Organisationen zur Lösung aktueller Probleme wie dem Fachkräftemangel oder unzureichender Innovationskraft beitragen zu können. Zugespitzt: Auch wenn New Work ursprünglich nicht als Managementmode gedacht war, wird es in der aktuellen Debatte vielfach als solche aufgegriffen. New Work ist mittlerweile sogar so sehr Modethema, dass selbst die Frage in Mode ist, ob New Work nicht schon wieder „out“ ist. Wer sich aber allzu sehr auf die Modediskussion einlässt, verliert die wichtigen Grundgedanken des Konzepts aus dem Blick.

## **2.2 Aktuelle Einordnung: New Work in Organisationen**

In Organisationen steht New Work meist für die Einführung neuer Arbeitskonzepte oder Formen der Arbeitsorganisation. Hierzu zählen Arbeitszeitmodelle, neue Führungskonzepte, agiles Arbeiten oder Veränderungen der Organisationskultur. Die Motivation für die Einführung kann ganz unterschiedlich sein und reicht vom Wunsch, Neues auszuprobieren bis zu konkreten Gründen wie hoher Kranken-

stand, Fluktuation oder Fachkräftemangel. Nicht selten spielen verschiedene Faktoren eine Rolle.

Für den organisationalen Kontext ist es hilfreich, New Work als Oberbegriff verschiedener New-Work-Transformationsfelder zu konzeptualisieren. Einen Vorschlag der Systematisierung haben Hofmann, Piele und Piele (2019) eingebracht, die *vier Ebenen der Veränderung* differenzieren:

- 1) Flexibilisierung von Zeit und Ort,
- 2) agile Organisationsformen,
- 3) Wertebasierung und Sinnstiftung durch Arbeit sowie
- 4) veränderte Führung und neue Machtverteilung.

Diese vier Ebenen bilden zentrale Veränderungsbereiche von New Work ab. Allerdings geraten in der Typologie wichtige weitere Veränderungsfelder von New Work aus dem Blick. Daher werden im Folgenden *sechs New-Work-Transformationsfelder* differenziert.

- *Transformationsfeld 1 – Orts- und zeitflexibles Arbeiten sowie neue Arbeitszeit- und Raumkonzepte:* Alte und neue Formen des flexiblen Arbeitens: Gleitzeit, Homeoffice, Viertagewoche, Einführung von Desk-Sharing, Coworking-Spaces, offene Bürokonzepte etc.
- *Transformationsfeld 2 – Agiles Arbeiten:* Einführung agiler Methoden wie Scrum, Kanban oder Nutzung agiler Prinzipien etc.<sup>1</sup> (siehe den Beitrag von Zängl/Burkhalter zu Agilität in diesem Band);
- *Transformationsfeld 3 – Digitalisierung und KI:* digitale Kollaboration und Projektmanagement, Nutzung von KI, Automatisierung etc.;
- *Transformationsfeld 4 – Neue Führung und Selbstorganisation:* Einführung von neuen Formen der Partizipation, Selbstorganisation und Selbstverantwortung, Hierarchieabbau; Einführung von Holakratie, Soziokratie (siehe den Beitrag von Zängl zu Soziokratie in diesem Band), kollegialer Führung (siehe den Beitrag von Geyer zu Kollegialer Führung in diesem Band) oder ähnlichen Konzepten; Einführung neuer Führungskonzepte wie Shared Leadership, transformationale Führung etc.;
- *Transformationsfeld 5 – Kultur, Werte und Sinn:* Leitbild und Purpose-Prozesse, Sinnfindungsworkshops, Mentoringprogramme, Auseinandersetzung mit Werten und der Organisations- bzw. Arbeitskultur;

---

1 Oft werden Agilität und Selbstorganisation synonym verwendet. In diesem Beitrag werden beide Konzepte differenziert, weil es Organisationen gibt, die Selbstorganisation umsetzen bzw. umsetzen wollen, ohne sich dabei als agile Organisation zu verstehen oder agile Methoden im engeren Sinne zu nutzen.

- *Transformationsfeld 6 – Gesundheit*: Gesundheitsförderung, betriebliches Gesundheitsmanagement, Förderung von Achtsamkeit.

Wichtig zum Verständnis der New-Work-Transformationsfelder ist, dass es viele Überschneidungen gibt: So kann beispielsweise *Intrapreneurship* eingeführt werden, welches das unternehmerische Verhalten in der Organisation fördern soll. *Intrapreneurship* lässt sich dem agilen Arbeiten zuordnen, weil es zu mehr Innovation beitragen kann, aber auch der neuen Führung und Selbstorganisation, insofern als es andere Hierarchien voraussetzt.

Neben den sechs genannten Transformationsfeldern lassen sich weitere identifizieren, die teilweise auch der neuen Arbeit zugerechnet werden wie z.B. das Thema Nachhaltigkeit (siehe den Beitrag von Stepanek zu Nachhaltigem Management in diesem Band). Tatsächlich ist der Forschungsstand zu jedem der New-Work-Transformationsfelder unterschiedlich, sodass sich keine verallgemeinernden Aussagen dazu treffen lassen, ob New Work nun „funktioniert“ oder nicht. Die Datenlage ist komplex: Mal lässt sich aufgrund der bisherigen Forschung die Wirksamkeit einzelner Ansätze nur schwer bestimmen. Andere Themen wie die transformationale Führung wurde in zahlreichen Studien untersucht und die Wirksamkeit mehrfach bestätigt (Deng et al. 2023).

Auch zum Themenkomplex der Arbeitszeitflexibilität gibt es viele und belastbare Daten, die die positiven Effekte für die Gesundheit von Beschäftigten zeigen (Amlinger-Chatterjee/Wöhrmann 2017; Joyce et al. 2010). Diese Befunde sprechen dafür, sich differenziert mit einzelnen New-Work-Transformationsfeldern auseinanderzusetzen und zu fragen, für welche Maßnahmen es Evidenz gibt.

Neben der Frage der Wirksamkeit werden mittlerweile im Zuge einer kritischen New-Work-Forschung Probleme des Konzepts und der praktischen Umsetzung diskutiert (Gerst 2023; Hardering 2023; Heidling/Kratzer 2022; Zirkler 2023). Im Kern geht es um die Fragen, inwieweit New Work neu ist und ob sich – aufgrund der Unschärfe des Konzepts und der teilweise missbräuchlichen Verwendung im Sinne eines Labelings anderer Prozesse aus Marketinggründen („New-Work-Washing“) – sinnvoll von New Work sprechen lässt. Zudem findet sich ein Gestaltungsoptimismus rund um New Work, der eine „New-Workisierung von Arbeit“ befördert (Hardering 2023): Getragen von der Hoffnung auf Verbesserung wird New Work genutzt und implementiert, ohne dabei die Ambivalenzen der neuen Arbeit in den Blick zu nehmen. Dabei kann New Work zu Arbeitsverdichtung und „New Work(loading)“ (Ahlers 2023) führen.

Anhand der vielfältigen Kritiken zeigt sich, dass die Hoffnungen, die an die neue Arbeit geknüpft werden, in der Realität nicht unbedingt erfüllt werden. Inwieweit New-Work-Maßnahmen also das Versprechen einer Humanisierung der Arbeit wirklich einlösen, bleibt offen: Denn ebenso wie New-Work-Ansätze Mitbestimmung, Gesundheit und Zufriedenheit fördern können, vermögen die Maß-

nahmen zu Überforderung und letztlich Erschöpfung beitragen (Hardering 2023). Entsprechend stellt sich auch für die Soziale Arbeit die Herausforderung, die positiven Aspekte der neuen Arbeit zu integrieren und gleichzeitig sensibel zu sein für mögliche Schattenseiten der Transformation.

### 3 Hürden meistern: Herausforderungen für Soziale Organisationen

New Work ist nicht erst seit der Coronapandemie ein Thema in Sozialen Organisationen, wenngleich die Pandemie viele Transformationen angeschoben hat. Prozesse der Digitalisierung sind wichtiger geworden (Kutscher et al. 2020), und die Flexibilität von Arbeitszeit und -ort hat sich verbessert. Zudem gewinnt, ähnlich wie in anderen Branchen, die Überzeugung an Bedeutung, dass die Bindung der Mitarbeitenden sowie gutes und gesundes Arbeiten ohne New Work kaum gelingen kann. Betrachtet man die Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit, zeigen sich hohe Arbeitsbelastungen und hohe Raten an Burn-out (Hollederer 2023; Kahl/Bauknecht 2023), die auf einer strukturellen Ebene Anlass bieten, die Gestaltung von Arbeit zu hinterfragen und neue Ansätze zu erwägen.

Umgekehrt lässt sich argumentieren, dass New Work in der Sozialen Arbeit an vielen Stellen schon längst gelebt wird: Denn viele Prinzipien und Annahmen des neuen Arbeitens mit Blick auf Hierarchien und Selbstorganisation werden in Teams der Sozialen Arbeit bereits umgesetzt, ohne dass es einer zusätzlichen Maßnahme bedürfe. Beispielsweise geht die Tätigkeit in professionalisierten Berufen mit einem hohen Maß an professioneller Autonomie einher und eröffnet dadurch vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeit. Zudem sind viele Konzepte der Sozialen Arbeit, die den Kern der Disziplin ausmachen, solche, die auch wesentlich für New Work sind. Es existieren also zahlreiche Verbindungslinien zwischen New Work und Sozialer Arbeit. Ein Beispiel ist der Begriff des *Empowerments*, der ursprünglich aus der Bürgerrechtsbewegung stammt und anschließend von Rappaport (Rappaport 1981) in die Soziale Arbeit und die Gemeindepsychologie eingebracht wurde. Rappaport versteht unter Empowerment, einen Kontext zu schaffen, der Menschen mehr Selbstbestimmung ermöglicht. Der Akzent liegt auf einem *strukturellen Empowerment*, also auf der Schaffung von Rahmenbedingungen für Selbstbestimmung und Entwicklung.

Der Empowerment-Begriff wurde bereits früh von der Managementforschung aufgegriffen und ist auch in der New-Work-Debatte sehr präsent. Aktuell taucht er aber vor allem in Form des *psychologischen Empowerments* auf (Schermuly 2020). Darunter versteht man nach Spreitzer (2008), die das Konstrukt geprägt hat, die subjektive Wahrnehmung empowernder Strukturen. Dazu zählt das Erleben von Kompetenz, Bedeutsamkeit, Selbstbestimmung und Einfluss (Spreitzer 1995). Ent-

scheidend ist, dass beide Ebenen, strukturelles Empowerment und psychologisches Empowerment, zusammengehören und als Wechselverhältnis betrachtet werden sollten (Boes et al. 2020).

Empowerment bezieht sich in der Sozialen Arbeit meist auf deren Adressat:innen, doch ist er gleichermaßen für die Beschäftigten relevant. Deutlich wird, dass sich sowohl über das Verständnis der professionellen Handlungsautonomie wie auch über strukturelles und psychologisches Empowerment Ähnlichkeiten zwischen New Work und Sozialer Arbeit zeigen. Vor diesem Hintergrund ist es bemerkenswert, dass die Auseinandersetzung mit New Work in Sozialen Organisationen teilweise verzögert erfolgt.

### 3.1 Soziale Arbeit in der Transformation

Tatsächlich befinden sich zahlreiche Soziale Organisationen in Deutschland in unterschiedlichen New-Work-Transformationsprozessen. Ein systematischer Überblick dazu fehlt bisher. Allerdings lassen sich anhand der Forschungsliteratur sowie beschriebener Case Studies schlaglichtartige Einblicke in gegenwärtige Transformationsdynamiken gewinnen. Dokumentiert sind beispielsweise Veränderungsprozesse hin zu mehr Selbstorganisation, beispielsweise beim Bathildisheim e.V. (Geyer 2023), oder zum agilen Arbeiten wie beim Kreisverband Mönchengladbach der AWO (o. J.; Epe 2024), anhand derer sich die Chancen der Veränderung und Umsetzungshürden zeigen. Allerdings lassen sich auf der Basis der Fallbeschreibungen noch keine Einblicke in die Wirksamkeit oder das Erleben der Transformationen ableiten.

Anhand eines exemplarischen Transformationsfeldes, des orts- und zeitflexiblen Arbeitens (Feld 1; Abschnitt 2.2), wird am Beispiel des Homeoffice bzw. des mobilen Arbeitens ein Einblick in aktuelle Veränderungsdynamiken geben.<sup>2</sup> New Work ist mehr als Homeoffice, lautet eine vielfach genutzte Wendung. Nichtsdestoweniger symbolisiert die Wahlentscheidung über den Arbeitsort ein Kernelement dessen, was die Selbstbestimmung von New Work ausmacht. Denn ortsflexibles Arbeiten im Homeoffice geht oft mit zeitlicher Flexibilität einher: Beides ermöglicht mehr Autonomie in der Arbeitsgestaltung und Zeitsouveränität und ist deswegen bei Beschäftigten beliebt.

In der Forschung wird Homeoffice vielfach als zweischneidiges Schwert bezeichnet, wobei etwas mehr Vorteile für Beschäftigte und mögliche Herausforderungen für die Kommunikation und Innovationskraft von Organisationen akzentuiert werden (Gajendran et al. 2024). Homeoffice hat seit der Pandemie ins-

---

2 In der allgemeinen Diskussion hat sich der Begriff *Homeoffice* für das flexible Arbeiten außerhalb des Büros etabliert. Homeoffice kann sich auf Telearbeit von einem fest eingerichteten Arbeitsplatz zu Hause beziehen oder auf mobiles Arbeiten, welches von verschiedenen Orten aus erfolgen kann. Beide Formen gehen mit unterschiedlichen Vorgaben der Arbeitsplatzgestaltung seitens der Organisation einher.

besondere in Feldern der Wissensarbeit einen enormen Aufschwung erlebt. Seit einiger Zeit ist die Debatte um das Thema davon geprägt, dass große Konzerne ihre Beschäftigten auffordern, ins Büro zurückzukehren.

Die Diskussion in der Sozialen Arbeit steht hier an einem anderen Punkt: In vielen Bereichen der Sozialen Arbeit ist Homeoffice nach wie vor nicht möglich, doch in den letzten Jahren zeigt sich, dass gerade bei wissensintensiven Tätigkeiten ohne unmittelbaren Kontakt zu Klient:innen die Bedeutung des Homeoffice zunimmt, beispielsweise bei Dokumentationstätigkeiten oder planerischen und konzeptionellen Aufgaben. In vielen Einrichtungen gibt es entsprechend Möglichkeiten, ein bis zwei Tage zu Hause zu arbeiten, sofern es die Aufgaben und Bestimmungen der Organisation (z. B. Datenschutzregelungen) zulassen. Allerdings finden sich bisher nur wenige Quellen, die Aufschluss über den tatsächlichen Umfang von Homeofficeregelungen geben. In einer Onlinebefragung zum Ausmaß der Nutzung des Homeoffice in der Sozialen Arbeit gaben 84 % der Befragten an, bereits zu Hause gearbeitet zu haben. 13 % arbeiten drei bis fünf Tage pro Woche zu Hause (Völz 2023; ver.di/IAT, o. J.).

Das Caritaspanel, eine gemeinsame Befragung der Caritas und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), das Daten aus ca. 2300 Organisationen umfasst, zeigt, dass in den letzten Jahren die Homeofficeangebote im Sozialbereich deutlich zugenommen haben (Pietsch/Krimmer/Bellmann 2024). Allerdings kann nur ein Teil der Beschäftigten Angebote zum mobilen Arbeiten oder Homeoffice nutzen: Im Jahr 2022 lag der Wert bei 29 % und ist damit vergleichbar mit dem Wert im Jahr 2020. Dies ist zwar eine deutliche Steigerung, zeigt aber auch, dass für viele Beschäftigte keine entsprechenden Angebote möglich sind, was mit der Art der Tätigkeiten zusammenhängt. Mobiles Arbeiten oder Homeoffice sind vor allem für administrative Aufgabenanteile nutzbar. Die Autoren der Studie betonen aber auch, dass es noch Steigerungspotenziale gibt (ebd.).

Deutlich wird, dass die Homeofficemöglichkeiten je nach Tätigkeit sehr unterschiedlich sind. Für Soziale Organisationen ist der weitere Ausbau flexibler Arbeitsmöglichkeiten vor allem wichtig, weil er vor dem Hintergrund des ausgeprägten Fachkräftemangels den Wünschen von Beschäftigten nach flexiblem Arbeiten und nach einer gelingenden Verbindung von Erwerbsarbeit und Sorgearbeit entgegenkommt. Es geht also beim Homeoffice weniger um die Förderung von Innovationspotenzialen, sondern um eine Möglichkeit, Mitarbeitende durch attraktive Arbeitsmöglichkeiten zu gewinnen oder zu binden. Wichtig ist dabei, die Rahmenbedingungen mobiler Arbeit so zu gestalten, dass sie weder bei den Beschäftigten noch den Führungskräften zu Stresszunahme, Abgrenzungsproblemen und mehr Erschöpfung beiträgt (Carstensen 2023; Hardering/Biesel 2022).

An diesem schlaglichtartigen Einblick in ein Transformationsfeld zeigt sich, dass der Forschungsstand aus dem Bereich der Sozialen Arbeit bisher nur deskriptiv Ausmaß und Umfang beschreibt, allerdings keine tieferen Einblicke in das Er-

leben von Beschäftigten oder mögliche negative Effekte, beispielsweise für die Kommunikation in Organisationen, aufzeigen kann. Mögliche Ambivalenzen des Transformationsfeldes bleiben so außer Sichtweite und können Gegenstand weitergehender Forschung sein.

## 4 Chancen nutzen: Mögliche Szenarien für die Umsetzung

In vielen Organisationen der Sozialen Arbeit lässt sich gegenwärtig ein Experimentieren mit verschiedenen New-Work-Maßnahmen beobachten. Auch in unserer aktuellen Studie zu New-Work-Transformationsprozessen in der Sozialwirtschaft<sup>3</sup> zeigt sich, dass ganz unterschiedliche Veränderungen wie flexibles Arbeiten, die Umsetzung neuer Raumkonzepte, die Einführung von Intrapreneurship, agiles Arbeiten oder neue Führungskonzepte erprobt werden. Viele Organisationen befinden sich in labyrinthischen Polytransformationen: Es gibt ein Nebeneinander, eine Gleichzeitigkeit und Unabgeschlossenheit verschiedener Veränderungen, von denen die Einführung neuer Arbeitskonzepte nur ein Teil ist. Deutlich wird auch, dass es kein einheitliches Muster oder Blueprint für New-Work-Transformationen in der Sozialwirtschaft gibt, sondern dass sich in den unterschiedlichen Organisationen je eigene Veränderungsdynamiken entfaltet haben.

Auch mit den oben beschriebenen Case Studies bieten sich vielfach nur Beschreibungen aus Sicht von Führungspersonen oder anderer involvierter Akteur:innen, auf deren Grundlage es nur begrenzt möglich ist, den tatsächlichen und langfristigen Erfolg einzelner Maßnahmen zu bewerten. Dennoch bieten die bisherigen Erkenntnisse aus der Forschung und Umsetzungspraxis einige Hinweise auf folgende sieben *Erfolgskriterien von New-Work-Transformationsprozessen*:

- *Erfolgskriterium 1 – Klare Vision und Strategie*: New Work kann für vieles stehen, doch Organisationen sollten wissen, warum und mit welchem Ziel sie das Thema bearbeiten. Fehlende Klarheit kann zu Unsicherheit, Irritationen oder Konflikten führen.
- *Erfolgskriterium 2 – Partizipation und Mitbestimmung der Mitarbeitenden*: Der Grundgedanke der Organisationsentwicklung, von Beginn an alle relevanten Akteur:innen einzubinden, gilt auch für New-Work-Transformationen.
- *Erfolgskriterium 3 – Kenngrößen definieren und beobachten*: Fortschritt braucht Orientierung. Deshalb ist es hilfreich, von Beginn an Erfolgskriterien für den

---

3 Im Rahmen des Projekts „New Leadership: Führung im Zeitalter von Transformation, New Work und Digitalisierung“, welches seit 2024 an der FH Münster durchgeführt wird, werden Führungskräfte aus der Sozialwirtschaft und aus der Finanz- und Versicherungsbranche untersucht.

Prozess zu definieren. Dies können Erhebungen der Arbeitszufriedenheit oder andere Kenngrößen sein.

- *Erfolgskriterium 4 – Weiterbildung und Qualifizierung von Führungskräften und Mitarbeitenden:* Werden neue Arbeitsweisen erprobt, geht dies mit neuen Grundsätzen einher, die verinnerlicht werden müssen (Breidenbach/Rollow 2019). Es genügt nicht, nur einzelne Begriffe und Prinzipien zu erläutern, wenn man den Kontext der Methode oder des Ansatzes nicht versteht. Deshalb müssen Führungskräfte und Mitarbeitende eine *New-Work-Landkarte* entwickeln, die hilft, einzelne Herangehensweisen in ein größeres Bild einzuordnen.
- *Erfolgskriterium 5 – Zeit und Geduld:* Oft finden in Organisationen mehrere Veränderungsprozesse gleichzeitig statt. Doch zu viele Veränderungen erzeugen Unübersichtlichkeit, und die Messbarkeit einzelner Maßnahmen wird erschwert. Deshalb ist wichtig: Veränderung braucht Zeit, und grundlegende Kulturveränderungen lassen sich nicht in kurzzyklischen Projekten verändern.
- *Erfolgskriterium 6 – Gute Kommunikation und Transparenz:* New-Work-Transformationen sind Zeiten des Umbruchs, in denen der Erklärungsbedarf des Handelns steigt. Insofern ist es wichtig, eine gute Kommunikation über Maßnahmen und Ziele zu pflegen. Hierzu zählt eine Klarheit der Begriffe: Mit welchen Begriffen und Konzepten arbeiten wir, mit welchen nicht?
- *Erfolgskriterium 7 – Iteratives Vorgehen und Anpassungsfähigkeit:* Ob und wie Veränderungen in die Organisation passen, zeigt sich erst im Prozess. Daher ist es wichtig, auf Feedback zu reagieren und Prozesse immer wieder anzupassen.

## 5 Jenseits der Oberfläche: Tiefere Einblicke und kritische Reflexion

New Work findet in der Sozialen Arbeit statt, und zwar vielfältig, dynamisch und ambivalent. Wie der Beitrag zeigt, ist es elementar, zwischen dem normativen Konzept von New Work und den New-Work-Maßnahmen zu unterscheiden. Auf der Basis aktueller Daten offenbart sich die Schwierigkeit, die Wirksamkeit von New-Work-Maßnahmen genau zu bestimmen. Dies deutet auf den Bedarf weiterer Forschung hin. Nichtsdestoweniger zeichnet sich aber auch ab, dass es zahlreiche Veränderungsimpulse gibt und viele Organisationen auf dem Weg sind, ihre Arbeitskultur entwickeln.

Wenngleich New Work vielfach als kurzlebige Managementmode gilt, verbergen sich hinter dem Containerbegriff teilweise Ansätze der Arbeitsorganisation, die lange in der Arbeitsforschung etabliert sind und darauf zielen, Rahmenbedingungen guten Arbeitens zu ermöglichen und Beschäftigte in ihre Gestaltungskraft zu bringen. Dies bleibt auch in der Sozialen Arbeit insofern eine fortwährende Ge-



staltungsaufgabe, als gute Konzepte nur dann Wirksamkeit entfalten, wenn sie gut implementiert werden.

Die weitere Förderung guter Arbeit ist auch deswegen relevant, weil die Gestaltung der Arbeitswelt nicht nur die Zusammenarbeit in Organisationen betrifft, sondern auf vielfältige Weise mit anderen Lebensbereichen verflochten ist. Studien zeigen eindrücklich, dass Selbstbestimmung und Mitbestimmung in Unternehmen demokratisches Engagement fördern. Insofern ist die Gestaltung guter Arbeit nicht nur organisationsrelevant, sondern gleichsam ein Beitrag zu einer zukunftsfähigen Gesellschaft.

## Literatur

- Ahlers, Elke (2023): New Work(load). Gestaltungsansätze für selbstorganisierte Formen der Arbeitsorganisation. WSI Policy Brief No. 78. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI). <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/271113/1/1845516354.pdf> [Zugriff: 28.02.2025].
- Amlinger-Chatterjee, Monischa/Wöhrmann, Anne M. (2017): Flexible Arbeitszeiten. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 71, 1, S. 39–51. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41449-017-0047-x>.
- Arbeiterwohlfahrt Kreisverband Mönchengladbach (AWO) (o. J.): Freiheit ist ein Menschenrecht, das sogar durch unsere Verfassung geschützt ist. <https://awo.mg/new-work> [Zugriff: 28.02.2025].
- Bergmann, Frithjof (2020): Neue Arbeit, neue Kultur. Freiamt im Schwarzwald: Arbor.
- Boes, Andreas/Gül, Katrin/Kämpf, Tobias/Lühr, Thomas (2020): Empowerment als Schlüssel für die agile Arbeitswelt. In: Daum, Mario/Wedel, Marco/Zinke-Wehlmann, Christian/Ulbrich, Hannah (Hrsg.): Gestaltung vernetzt-flexibler Arbeit. Beiträge aus Theorie und Praxis für die digitale Arbeitswelt. Berlin: Springer Vieweg, S. 89–102. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-662-61560-7\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-662-61560-7_6).
- Breidenbach, Joana/Rollow, Bettina (2019): New work needs inner work. Ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation. Vahlen eLibrary Personalmanagement. München: Vahlen; C.H. BECK. 2. Aufl. DOI: <https://doi.org/10.15358/9783800661404>.
- Carstensen, Tanja (2023): Zwischen Homeoffice, neuer Präsenz und Care. Die räumliche und digitale Neuordnung von Arbeit. In: WSI-Mitteilungen 76, 1, S. 3–9. DOI: <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2023-1-3>.
- Deng, Connie/Gulseren, Duygu/Isola, Carlo/Grocutt, Kyra/Turner, Nick (2023): Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. In: Human Resource Development International 26, 5, S. 627–641. DOI: <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>.
- Epe, Hendrik (2024): Wie gelingt Zellstrukturdesign bei der AWO, Josephine Gauselmann? Podcast vom 17. Juli 2024. <https://ideequadrat.podigee.io/104-new-episode> [Zugriff: 28.02.2025].

- Gajendran, Ravi. S./Ponnappalli, Ajay R./Wang, Chen/Javalagi, Anoop A. (2024): A dual pathway model of remote work intensity: A meta-analysis of its simultaneous positive and negative effects. In: *Personnel Psychology* 77, 4, S. 1351–1386.
- Georg, Arno/Guhlemann, Kerstin (2021): HDA reloaded? Lehren aus der „Humanisierungsdebatte“ für die Gestaltung digitalisierter Arbeit. WSI Study, No. 23. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI). <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/232562/1/1752673417.pdf> [Zugriff: 28.02.2025].
- Gerst, Detlef (2023): New Work: Zwischen neuer Freiheit und fremdbestimmter Flexibilität. In: *WSI-Mitteilungen* 76, 1, S. 62–68. DOI: <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2023-1-62>.
- Geyer, Christian (2023): Verteilte Führungsarbeit statt vertikale Hierarchie. In: *Sozialwirtschaft* 33, 2, S. 28–30.
- Hardering, Friedericke (2023): New-Workisierung von Arbeit. Zeitdiagnose zum Wandel der Arbeitswelt. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 73, 46, S. 29–34.
- Hardering, Friedericke/Biesel, Mareike (2022): Sinn finden im Homeoffice: Barrieren und Strategien der Sinnfindung. In: *Personal Quarterly* 1, S. 10–15.
- Heidling, Eckhard/Kratzer, Nick (2022): New Work—Flexible, Mobile, Project-Driven: Can Increasing Self-Organization Contribute to a New Design of Work? In: Ding, Ronggui/Wagner, Reinhard/Bodea, Constanta-Nicoleta (Hrsg.): *Research on Project, Programme and Portfolio Management. Lecture Notes in Management and Industrial Engineering*. Cham: Springer International, S. 65–85. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-86248-0\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-86248-0_5).
- Hofmann, Josephine/Piele, Alexander/Piele, Christian (2019): *New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle*. Stuttgart: Fraunhofer IAO. DOI: <https://doi.org/10.24406/PUBLICA-FHG-299651>.
- Holleder, Alfons (2023): Wer leidet in der Sozialen Arbeit an Erschöpfung? In: *Soziale Passagen* 15, 1, S. 233–250. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12592-023-00463-7>.
- Joyce, Kerry/Pabayo, Roman/Critchley, Julia A./Bambra, Clare (2010): Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing. In: *The Cochrane database of systematic reviews*, 2. DOI: <https://doi.org/10.1002/14651858.CD008009.pub2>.
- Kahl, Yvonne/Bauknecht, Jürgen (2023): Psychische und emotionale Erschöpfung von Fachkräften der Sozialen Arbeit. In: *Soziale Passagen* 15, 1, S. 213–232. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12592-023-00448-6>.
- Kutscher, Nadia/Ley, Thomas/Seelmeyer, Udo/Siller, Friederike/Tillmann, Angela/Zorn, Isabel (Hrsg.) (2020): *Handbuch Soziale Arbeit und Digitalisierung*. Weinheim: Beltz.
- Littig, Beate/Spitzer, Markus (2011): *Arbeit neu. Erweiterte Arbeitskonzepte im Vergleich. Literaturstudie. Arbeitspapier Bd. 229*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-004939](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-004939) [Zugriff: 28.02.2025].
- Pietsch, Marcel/Krimmer, Pascal/Bellmann, Lutz (2024): Homeoffice im Sozialbereich am Beispiel der Caritas: Trotz deutlichen Ausbaus liegen noch Potenziale brach. In: *IAB-Forum. Das Magazin des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*. <https://www.>

- iab-forum.de/homeoffice-im-sozialbereich-am-beispiel-der-caritas-trotz-deutlichen-ausbaus-liegen-noch-potenziale-brach/ [Zugriff: 28.08.2024].
- Rappaport, Julian (1981): In praise of paradox: A social policy of empowerment over prevention. In: *American Journal of Community Psychology* 9, 1, S. 1–25. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF00896357>.
- Schermuly, Carsten C. (2020): Wann funktioniert New Work? Eine praktische und psychologische Theorie zu New Work. In: *Personal Quarterly* 2, S. 10–15.
- Spreitzer, Gretchen M. (1995): Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. In: *Academy of Management Journal* 38, 5, S. 1442–1465. DOI: <https://doi.org/10.5465/256865>.
- Spreitzer, Gretchen M. (2008): Taking Stock: A Review of More than Twenty Years of Research on Empowerment at Work. In: *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Vol. I – Micro Approaches*. London: SAGE, S. 54–72. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781849200448.n4>.
- Ulich, Eberhard (2011): *Arbeitspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 7. Aufl.
- ver.di/IAT (o. J.): Homeoffice in der Sozialarbeit/Home-Sozial. ver.di (Bezirke Ruhr-West und Westfalen, Fachbereich B, Fachgruppe Erziehung, Bildung und Soziale Arbeit), Institut Arbeit und Technik. <https://www.iat.eu/projekte/2021/home-sozial-homeoffice-in-der-sozialarbeit.html> [Zugriff: 28.02.2025].
- Völz, Silke (2023): Wie Organisationen der Sozialen Arbeit alternative Arbeitsmodelle nutzen können. In: *Sozialwirtschaft* 3, S. 27–29. DOI: <https://doi.org/10.5771/1613-0707-2023-3-27>.
- Zirkler, Michael (2023): Die Versprechungen „neuer Arbeit“ – eine kritische Betrachtung. In: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 30, 2, S. 167–180. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11613-023-00816-4>.

---

# Robustheit im Wandel: Organisationale Resilienz

Hendrik Epe

## 1 Elevator Pitch: Worum es geht

Die Herausforderungen für Organisationen der Sozialen Arbeit nehmen zu. Pandemiefolgen, die digitale Transformation und Finanzierungsengpässe (Hansen 2024) lassen sich hier nennen ebenso wie bspw. Investitionsnotwendigkeiten im Hinblick auf die ökologische Nachhaltigkeit sowie der absehbar weiter zunehmende Arbeitskräftemangel (näher z. B. Hohendanner/Rocha/Steinke 2024).

Viele der Herausforderungen können nicht organisationsindividuell angegangen, geschweige denn gelöst werden. Hier sind politische Entscheidungen gefragt (ebd.: 65ff.). Gleichzeitig sind Organisationen bzw. Mitarbeitende und insbesondere Führungskräfte der Sozialen Arbeit gefordert, mit aktuellen und zukünftigen Herausforderungen und Krisen umzugehen und die Überlebensfähigkeit der Organisationen zu sichern (Richter/Groth 2023: 22ff.). Es bleibt die Frage, wie es aus organisationaler Perspektive gelingen kann, Krisen und Herausforderungen zu bewältigen und ggf. sogar gestärkt aus ihnen hervorzugehen? Was hilft Organisationen im Allgemeinen und solchen der Sozialen Arbeit im Besonderen dabei, die Bewältigung von Krisen und Herausforderungen zu gestalten? Diese Fragen werden unter dem Begriff der „organisationalen Resilienz“ breit diskutiert.

Auffällig ist, dass es *keine anerkannte Definition organisationaler Resilienz* gibt. „In vielen Fällen [bleibt] die Bedeutung vage und undifferenziert“ (Hoffmann 2017: 77). So definiert bspw. die ISO-Norm 22316:2017 organisationale Resilienz als die „Fähigkeit einer Organisation, etwas abzufedern und sich in einer verändernden Umgebung anzupassen, um so ihre Ziele zu erreichen, zu überleben und zu gedeihen“ (Heller, o. J.). Hoffmann (2017: 97f.) definiert organisationale Resilienz als

„das komplexe Ergebnis aus dem Zusammenwirken von Ressourcen, Kompetenzen und Performanzen individueller, intersubjektiver und organisationaler Art [...], in dessen Folge in Interaktion mit der Umwelt fortlaufend differenzielle Resilienzen gegenüber spezifischen, die organisationale Identität gefährdenden Ereignissen oder dauerhaft bestehenden ungünstigen Umweltbedingungen ausgebildet werden und so durch angemessene Situationsanpassung den dauerhaften Bestand einer Organisation oder eine Organisationseinheit als soziales System absichern und darüber hinaus dessen Weiterentwicklung ermöglichen.“

Im Sinne der Komplexitätsreduktion wird in diesem Beitrag dieser Definition von Hoffmann gefolgt, da sie die Verbindung der Ebenen Individuum, Team und Organisation berücksichtigt.

Bevor in den Abschnitten 3 und 4 auf Möglichkeiten und Herausforderungen organisationaler Resilienz für Organisationen der Sozialen Arbeit und mögliche Gestaltungs- und Umsetzungsszenarien eingegangen wird, erfolgt in Abschnitt 2 ein historischer Rückblick auf organisationale Resilienz. Der Beitrag schließt mit einer kritischen Reflexion und Einordnung organisationaler Resilienz vor dem Hintergrund aktueller Diskussionen um „Managementmoden“ (Abschnitt 5) sowie mit einem Fazit (Abschnitt 6).

## 2 Blick zurück: Historische Herleitung und Einordnung

Der Begriff „Resilienz“ (lat. „resilire“ = zurückspringen oder abprallen) bezeichnet ursprünglich die physikalische Fähigkeit eines Körpers, nach einer Formveränderung wieder in seine ursprüngliche Form zurückzukehren. Unter Resilienz kann allgemein „der erfolgreiche Umgang bzw. die Bewältigung (einer zeitlichen Abfolge) von Störungen im Sinne nachteiliger Umstände eines Schocks durch die Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Faktoren“ (Tokarski/Kissling-Näf/Schellinger 2022:2) verstanden werden.

Trotz der Verwendung des Begriffs in verschiedensten Kontexten (Weiß/Hartmann/Högl 2018: 15ff.) steht „die Verwendung des Resilienzbegriffs stets in einem Zusammenhang zu wahrgenommenen Bedrohungen“ (Rungius/Schneider/Weller 2018: 35). Resilienz setzt das (potenzielle) Eintreten eines krisenhaften Ereignisses notwendigerweise voraus.

Historisch lässt sich die Befassung mit Resilienz grundlegend auf die ökologische und die psychosoziale Perspektive zurückführen. Bei *ökologischer Resilienz* wird Crawford Stanley Holling als „Gründungsvater“ hervorgehoben, der 1973 einen Aufsatz mit dem Titel „resilience and stability of ecological systems“ (Holling 1973) veröffentlichte (näher: Bonß 2015: 17). Aus *psychosozialer* Perspektive wird „die Ersterwähnung [...] dem Psychologen Jack Block (1977) zugeschrieben“ (Thun-Hohenstein/Lampert/Altendorfer-Kling 2020: 8). Ohne explizite Bezugnahme auf den Begriff der Resilienz reicht die psychologische Resilienzforschung noch weiter zurück (Bonß 2015: 16).

Von der Ökologie und der Psychologie ausgehend, wurde der Resilienzbegriff dann auf andere Bereiche der Sozialwissenschaften übertragen und erforscht. Erwähnenswert ist z. B. der „Vulnerabilitätsdiskurs“, der nach Umweltkatastrophen und „insbesondere nach dem Angriff auf das World Trade Center am 11. September 2001 in den Vordergrund“ (ebd.: 18) rückte:

„Wurde zuvor über Sicherheit und Widerstandsfähigkeit vor allem unter der Perspektive eines potenziellen internen Systemversagens diskutiert (Systeme funktionieren nicht so, wie sie nach den vorab unterstellten Annahmen funktionieren sollten), so geriet jetzt ein anderer Aspekt ins Blickfeld, nämlich die ‚Vulnerabilität‘ von Systemen. ‚Vulnerabilität‘ meint die Verletzbarkeit eines Systems durch äußere Kräfte.“ (ebd.)

Festzustellen ist ferner, dass der Resilienzbegriff seit den 2000er-Jahren einen regelrechten Boom erlebt. Der Fokus auf *organisationale Resilienz* zeigt, dass erste Arbeiten, die sich explizit mit organisationaler Resilienz beschäftigten, Ende der 1990er-Jahre veröffentlicht wurden (Hoffmann 2017: 77ff.). Die Befassung mit explizit organisationaler Resilienz ist damit recht jung im Vergleich zur Resilienzforschung insgesamt.

Die ersten Veröffentlichungen bezogen sich meist auf spezifischen Branchen und Märkte, die Vorreiter bei der Steigerung von Dynamik und Komplexität waren. Bereits in diesen Arbeiten wurde betont, dass die Zunahme von Dynamik und Komplexität dazu führt, dass sich die „maschinelle Vorstellung“ von Organisationen hin zu neuen, dynamischen und kreativen Sichtweisen verändern müsse, damit Organisationen besser auf Veränderungen und die steigende Dynamik und Komplexität reagieren können. Beispielhaft lässt sich ein Beitrag von Horne (1997: 27) anführen, der organisationale Resilienz definiert als

„the ability of a system to withstand the stresses of the environmental ‚loading‘ based on the combination/composition of the system pieces, their structural interlinkages, and the way environmental change is transmitted and spread throughout the entire system“.

Damit wird Resilienz nicht nur als Widerstandskraft von Organisationen betrachtet, vielmehr eröffnet Resilienz organisationale Gestaltungspotenziale (Hoffmann 2017: 77). Hoffmann erläutert weitergehend aktuelle Ansätze rund um organisationale Resilienz wie das „resilience engineering“ (Hollnagel et al. 2011) oder die Bedeutung von „large scale disruptions“ im Vergleich zu „small disruptions“ (Sheffi 2007) und damit die Frage, ob sich organisationale Resilienz als Anpassungsfähigkeit nur auf gravierende Krisen oder auch auf Anpassungen bei kleinen „day-to-day crises“ bezieht (Hoffmann 2017: 76ff.).

Weitergehend lässt sich (nicht nur) bei organisationaler Resilienz zwischen einfacher Resilienz und reflexiver Resilienz unterscheiden (näher: Bonß 2015: 28f.):

- *Einfache Resilienz* bezieht sich auf die unmittelbare Reaktion auf eine Schadenslage oder Krise. Es geht darum, was akut zu tun ist, wenn die Krise eingetreten ist. Beispielsweise geht es um die Frage, welche Maßnahmen bei einer bereits

eingetretenen Cyberattacke mit dem Ziel der möglichst schnellen Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit zu ergreifen sind.

- *Reflexive Resilienz* lässt sich als proaktiver Ansatz verstehen, bei dem nicht (nur) die Reaktion nach einem Ereignis im Vordergrund steht, sondern das Eintreten einer potenziellen Krise verhindert und somit präventive bzw. krisenvermeidende Maßnahmen ergriffen werden sollen. Im Gegensatz zur möglichst schnellen Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit nach einer Cyberattacke geht es bei reflexiver Resilienz darum, die Attacke von vornherein zu verhindern (z. B. durch die Auslagerung der IT an externe Dienstleister).

Eine genaue Abgrenzung zwischen einfacher und reflexiver Resilienz ist in der Praxis zwar nicht immer möglich. Die Unterscheidung wird aber deutlich, sofern „nur“ erarbeitet wird, was in einer organisationalen Krise zu tun ist, oder ob es darum geht, das Eintreten potenzieller Krisen zu verhindern.

Interessant ist, dass trotz aller Auseinandersetzung mit organisationaler Resilienz nicht geklärt ist, welche organisationalen Fähigkeiten genau eine resiliente Organisation ausmachen. So bestimmt Hollnagel (2010: 2f.) *vier essenzielle Fähigkeiten organisationaler Resilienz*:

- *Ability to Respond*: Eine resiliente Organisation ist in der Lage, auf Störungen rechtzeitig und effektiv zu reagieren und die dazu erforderlichen Ressourcen einzuschätzen.
- *Ability to Monitor*: Eine resiliente Organisation ist auf der Grundlage von gültigen und adäquaten Frühindikatoren in der Lage, die Organisation betreffende Veränderungen zu erkennen und entsprechend zu interpretieren;
- *Ability to Anticipate*: Eine resiliente Organisation ist in der Lage, mögliche künftige Ereignisse, die über die aktuellen Herausforderungen hinausgehen, zu prognostizieren.
- *Ability to Learn*: Eine resiliente Organisation ist in der Lage, aus den vorangegangenen Erfahrungen zu lernen und diesen Lerneffekt in die zukünftige Strategie miteinzubeziehen.

Hingegen erweitert die ISO-Norm den Blickwinkel auf insgesamt *neun Elemente organisationaler Resilienz* (z. B. Heller, o. J.):

- 1) *Geteilte Vision und klares Ziel*: In einer resilienten Organisation gibt es auf allen Ebenen eine gemeinsame Vision, die von gemeinsamen Zielen und Werten getragen wird.
- 2) *Umfeld verstehen und beeinflussen*: Eine resiliente Organisation verfügt über ein tiefes Verständnis der internen und externen Systeme, in denen sie agiert, und ergreift Maßnahmen, um diese gezielt zu beeinflussen.

- 3) Effektive und ermutigende Führung: Eine resiliente Organisation fördert eine Führungskultur, die effektives Führungsverhalten auch in Zeiten der Unsicherheit und des Wandels ermöglicht und unterstützt.
- 4) Resilienzfördernde Kultur: In einer resilienten Organisation sind resilienzfördernde Überzeugungen und Werte fest verankert, und es herrschen positive Einstellungen und Verhaltensweisen, die bei jedem einzelnen Mitglied der Organisation tief verwurzelt sind.
- 5) Information und Wissen teilen: Die Mitglieder einer resilienten Organisation tauschen aktiv Wissen und Informationen aus. Das Lernen aus Erfahrungen und Fehlern wird gezielt gefördert.
- 6) Verfügbarkeit von Ressourcen: Eine resiliente Organisation stellt sicher, dass Ressourcen wie qualifiziertes Personal, Anlagen, Informationen und Technologien zur Verfügung stehen, um Schwachstellen zu beheben und eine schnelle Anpassung zu ermöglichen.
- 7) Koordinierte Unternehmensbereiche: Die Einheiten einer resilienten Organisation wie Personalwesen, Qualitätsmanagement, betriebliches Gesundheitsmanagement, Krisenmanagement und IT sind klar definiert, weiterentwickelt und aufeinander abgestimmt, sodass sie gemeinsam zur Erreichung der strategischen Ziele der Organisation beitragen.
- 8) Kontinuierliche Verbesserungen: Eine resiliente Organisation überprüft regelmäßig ihre Ergebnisse, um aus Erfahrungen zu lernen und neue Möglichkeiten zu erkennen.
- 9) Veränderungen antizipieren und managen: Eine resiliente Organisation erkennt bevorstehende Veränderungen frühzeitig, ist in der Lage, diese zu bewältigen und reagiert proaktiv und angemessen.

Neben der Möglichkeit, viele der angeführten Fähigkeiten resilienter Organisationen auf das Konzept der „lernenden Organisation“ zu übertragen, wird deutlich, „dass organisationale Resilienz ein komplexes, soziales Phänomen“ (Heller, o. J.: 95) und differenziert zu betrachten ist, sofern organisationale Resilienz nicht nur als Managementmode betrachtet werden soll. Und die Komplexität organisationaler Resilienz erhöht sich bei der Betrachtung der Spezifika und besonderen Herausforderungen von Organisationen der Sozialen Arbeit.



### **3 Hürden meistern: Herausforderungen und spezifische Systemeigenschaften sozialer Organisationen**

Bezogen auf die besonderen Herausforderungen von Organisationen der Sozialen Arbeit in Verbindung mit dem Blick auf organisationale Resilienz ist einführend zu erwähnen, dass Organisationen unterschiedlich „funktionieren“. Das Ignorieren der Spezifika von Organisationen der Sozialen Arbeit ist nicht hilfreich und wird insbesondere dann fahrlässig, wenn es um spezifische Fragen der Übertragbarkeit von Konzepten wie der „organisationalen Resilienz“ auf Organisationen der Sozialen Arbeit geht. Erst über die Auseinandersetzung mit dem Organisationstyp „Organisation der Sozialen Arbeit“ und den spezifischen Systemeigenschaften und -logiken wird ein funktionaler Transfer möglich. Zudem kann so der Gefahr einer unreflektierten Anwendung der organisationalen Resilienz als eine wenig wirkungsvolle oder gar dysfunktionale Managementmode entgangen werden.

Entsprechend werden im Folgenden spezifische Systemeigenschaften des „Organisationstyps Organisationen der Sozialen Arbeit“ aus *drei Perspektiven* skizziert und im Hinblick auf die sich daraus ergebenden Herausforderungen hinsichtlich organisationaler Resilienz reflektiert:

- organisationsexterne Perspektive (Abschnitt 3.1),
- Angebotsperspektive (Abschnitt 3.2) und
- organisationsstrukturelle Perspektive (Abschnitt 3.3).

In Abschnitt 4 werden anschließend die Chancen des Konzepts der organisationalen Resilienz fokussiert.

#### **3.1 Sozialwirtschaftliches Dreiecksverhältnis und organisationale Resilienz**

Das sozialwirtschaftliche Dreiecksverhältnis (Kostenträger – Leistungserbringer – Leistungsempfänger) verdeutlicht die Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Akteuren Sozialer Arbeit: Bedürfnisse der Klient:innen werden erst dann „für die Organisationen Sozialer Arbeit [...] relevant, wenn sie mit einem gesellschaftlich definierten Bedarf einhergehen bzw. in entsprechende politische Bedarfsentscheidungen eingegangen sind oder wenn sie sich durch politische Aktivitäten der Organisationen in eine solche Bedarfsentscheidung transferieren lassen“ (Gesmann/Merchel 2021: 31), woraus Finanzierungsmöglichkeiten erwachsen. Dies fordert Organisationen der Sozialen Arbeit heraus, da sie insbesondere in Zeiten knapper werdender öffentlicher Mittel kaum angemessen in die organisatorische Basisin-

frastruktur (Overhead) investieren können, „was sich negativ auf Gesamteffektivität und Stabilität der Organisation auswirkt“ (Kreutter 2024: 17). Gleichzeitig begrenzt der gesellschaftlich und nicht durch die Organisationen selbst definierte Bedarf nach sozialen Dienstleistungen die Flexibilität bei der Verwendung der verfügbaren Mittel, da sie durch die Kostenträger im Wesentlichen zweckgebunden zur Verfügung gestellt werden. Weitere Herausforderungen betreffen z. B. die Notwendigkeit, dass Führungskräfte nicht nur fachlich fundierte Entscheidungen treffen, sondern auch wirtschaftliche, ethische und politische Aspekte berücksichtigen müssen, was in Krisensituationen zu längeren Reaktionszeiten führen kann.

Der Umgang mit den sich ergebenden Dilemmata ist ein Charakteristikum für die Führung von Organisationen der Sozialen Arbeit (z. B. Grunwald/Roß 2018). Die Abwägung zwischen den teils paradoxen Bedürfnissen der Klient:innen und den Anforderungen der Organisation betrifft zudem die Mitarbeitenden selbst, da die Eindeutigkeit der „richtigen“ Entscheidung (entweder pro Organisation oder pro Klient:innen) nicht gegeben sein kann. Bereits hier sei darauf hingewiesen, dass ausgeprägte Ambiguitätstoleranz bei Mitarbeitenden ebenso wie bei Führungskräften unabhängig von Krisensituationen eine hohe Anpassungsfähigkeit und Flexibilität von Organisationen der Sozialen Arbeit ermöglichen kann, was grundsätzlich „resilienzstärkend“ ist. Die ständig notwendige Anpassung an sich verändernde Anforderungen kann jedoch Mitarbeitende und Organisation überfordern – insbesondere bei fehlenden finanziellen und personellen Ressourcen.

### **3.2 Personenbezogene soziale Dienstleistungen und organisationale Resilienz**

Das sozialwirtschaftliche Dreiecksverhältnis (Abschnitt 3.1) zeigt grundsätzliche Herausforderungen von Organisationen der Sozialen Arbeit bzgl. ihrer Finanzierungsmöglichkeiten. Im Folgenden wird der Blick nach innen gerichtet auf die von den Organisationen Sozialer Arbeit zu „erstellenden“ personenbezogenen sozialen Dienstleistungen. Diese weisen vier Charakteristika auf, die auch für die organisationale Resilienz relevant sind: Sie sind a) immateriell, b) unteilbar sowie nicht speicherbar, erfordern c) die Einbeziehung der Klient:innen in die Dienstleistungserstellung und sind d) immer individuell zu erbringen (Gesmann/Merchel 2021: 34).

In der Regel ist „das zwischen den Personen ablaufende eigentliche Interaktionsgeschehen [...] weder sichtbar noch greifbar“ (ebd.). Es handelt sich um Vertrauensgüter. Aus Sicht der Klient:innen bedarf es einer „gewissen Zuversicht, die jeweilige Leistung in Anspruch nehmen zu wollen“. Außerdem erfüllen soziale Dienstleistungen das „*uno actu*-Prinzip“ (lat.: „durch eine Handlung“): Produktion und Konsumtion der Leistung fallen in der Regel zeitlich unmittelbar zusammen, die „Erstellung“ sozialer Dienstleistungen erfolgt *koproduktiv* – Klient:innen sind

in die Dienstleistungserstellung einzubeziehen: „Beteiligen die Nutzer sich nicht in einem gewissen Maß aktiv, kann die Leistungserbringung nicht gelingen; sie läuft ins Leere“ (ebd.). Hinzu kommt, dass „bis auf wenige Ausnahmen, bei denen die Distanz technisch überbrückt wird, [...] eine Anwesenheit von Leistungserbringer und Leistungsnutzer an einem Ort erforderlich“ (ebd.) ist.

Aus all dem resultiert, dass „eine ‚Leistung von der Stange‘ [...] nicht möglich [ist] bzw. wenn eine solche Orientierung in einer Organisation Platz greift, wäre dies mit erheblichen Qualitätsdefiziten verbunden“ (ebd.).

Organisationen der Sozialen Arbeit sind gefordert, ihre Leistungen möglichst flexibel anzubieten – eine reine Orientierung an vorgegebenen Prozessen ist dysfunktional (ebd.). Für die organisationale Resilienz von Organisationen der Sozialen Arbeit bedeutet dies: Aus dem Aspekt der Immaterialität personenbezogener sozialer Dienstleistungen folgt die Notwendigkeit, *Vertrauen* gegenüber internen und externen Stakeholdern aufzubauen. Außerdem ist die Qualität der Dienstleistungen kontinuierlich zu sichern und nachzuweisen.

Durch Anpassungsnotwendigkeiten an sich verändernde Bedingungen aufgrund von organisationalen Krisen kann dieses Vertrauen jedoch schnell ins Wanken geraten. Hinzu kommt, dass aufgrund der Immaterialität personenbezogener sozialer Dienstleistungen Anpassungen zwar schneller möglich sind, da keine Gebäude oder Maschinen verändert werden müssen. Gleichzeitig können aber die für professionelle Soziale Arbeit notwendigen Qualitätsstandards anpassungshemmend wirken. Dies lässt sich beispielhaft an der aktuellen Diskussion um das Festhalten an *Fachkraftquoten* verdeutlichen: Interessenverbände bewerten eine Absenkung der Fachkraftquote z.B. in der Pflege oder der Eingliederungshilfe grundsätzlich als negativ (z.B. ver.di Hamburg 2024), ohne jedoch die Gestaltungsmöglichkeiten der Aufbau- und Ablauforganisation in den Blick zu nehmen und Arbeitsabläufe, Rollen und Zuständigkeiten von Fach- und Nichtfachkräften neu zu definieren sowie datenbasiert zu entscheiden, ob und an welchen Stellen eine Absenkung der Fachkraftquote tatsächlich zu negativen Auswirkungen hinsichtlich der Qualität und damit zu einer Deprofessionalisierung führt.

Wenn sich resiliente Organisationen darüber definieren, dass sie in der Lage sind, „verfügbare interne und externe Ressourcen zu aktivieren, zu nutzen oder neu zu kombinieren, um neue Problemlösungen in Krisen zu generieren“ (Becke 2021) und dass die nicht an spezifische Aufgaben gebundenen „slack resources“ bzw. „organisationalen Fettpolster“ (Reserven) besonders bedeutsam sind (ebd.), wird die Unteilbarkeit und Nichtspeicherbarkeit sozialer, personenbezogener Dienstleistungen zur Herausforderung. Denn Organisationen der Sozialen Arbeit müssen eine effiziente Ressourcenplanung und -nutzung sicherstellen und gleichzeitig in der Lage sein, ihre Ressourcen schnell zu mobilisieren und anzupassen, um auf Nachfrageschwankungen oder Krisen reagieren zu können.

Hier zeigt sich die Verbindung zu den Ausführungen in Abschnitt 3.1: Organisationen der Sozialen Arbeit ist es aufgrund der Finanzierungslogiken nur begrenzt möglich, Reserven und damit „slack resources“ aufzubauen, da diese häufig „als unnötige Kostentreiber oder als Verschwendung gebrandmarkt“ (Kühl 2022) und von den Kostenträgern nur in (viel zu) geringem Ausmaß finanziert werden. Die Organisationen sind somit bzgl. ihrer Ressourcen „auf Kante genäht“, was schnelles Reagieren auf interne und externe Krisensituationen deutlich erschwert. Das zeigt sich z. B. mit Blick auf die zu Beginn der Coronapandemie kaum entwickelte digitale Infrastruktur und fehlende digitale Kompetenzen von Mitarbeitenden vieler Organisationen der Sozialen Arbeit (z. B. Wunder 2021).

Für die mit Krisensituationen einhergehenden notwendigen flexiblen Anpassungen sind gut ausgebildete und flexible Mitarbeitende erforderlich. Neben resilienzstärkenden Aspekten, die mit Ausbildungswegen für soziale Berufe einhergehen (siehe den Beitrag von Hardering zu New Work in diesem Band), ist kritisch zu betrachten, dass auch Fort- und Weiterbildungsbudgets für Mitarbeitende auf der einen Seite den oft prekären Finanzierungslogiken unterliegen und sich Organisationen der Sozialen Arbeit auf der anderen Seite „angesichts der aktuellen und zukünftigen Herausforderungen im Feld der Sozialen Arbeit [...] noch weniger erlauben können [...], die betriebliche Weiterbildung ungesteuert nebenherlaufen zu lassen“ (Gesmann 2022: 170).

Die Besonderheit der erforderlichen Partizipation der Klient:innen an der Dienstleistungserstellung sowie die notwendige Individualität personenbezogener sozialer Dienstleistungen führen dazu, dass Organisationen der Sozialen Arbeit in der Lage sein müssen, eng mit den Klient:innen zu kooperieren, schnell auf deren sich verändernde Bedürfnisse zu reagieren, die Angebote den aktuellen Herausforderungen anzupassen und diese kontinuierlich zu verbessern. Diesen Anforderungen stehen die gesetzlichen Vorgaben der Kostenträger (Abschnitt 3.1) entgegen. Insbesondere in Krisensituationen sind schnell neue und individuelle Lösungen für verschiedene Gruppen von Klient:innen zu entwickeln, die jedoch wiederum einer Gegenfinanzierung bedürfen.

### **3.3 Organisationsstrukturen und organisationale Resilienz**

Organisationen lassen sich dadurch definieren, dass sie sich von ihrer Umwelt abgrenzen, einen oder mehrere Zwecke verfolgen, eine formale Struktur aufweisen und Mitgliedschaftsbedingungen formulieren (näher: z. B. Gesmann/Merchel 2021: 14ff.). Organisationen bestehen aus systemtheoretischer Sicht nicht „aus Menschen“, sondern lassen sich besser „als ein Netzwerk von fortlaufenden Entscheidungen“ (Richter/Groth 2023: 125) verstehen, die sich in den formalen und informellen Strukturen der Organisation manifestieren. So wird mit der Gründung einer Organisation ein Entscheidungsprozess in Gang gesetzt, und „jede Entschei-

dung impliziert weiteren Klärungs- und Handlungsbedarf, die entstehende Historie von bereits getroffenen Entscheidungen erfordert und beschränkt weitere Entscheidungen“ (ebd.: 126). Die Entscheidungen können – den Ausführungen von Kühl und Muster (2016: 17ff.) folgend – die a) Schauseite, die b) formale Seite oder die c) informale Seite der Organisation betreffen (siehe den Beitrag von Gesmann/Löhe zu Managementmoden in diesem Band).

Das ist insofern relevant, als die spezifische Betrachtung des „Organisations-typs Organisation der Sozialen Arbeit“ Besonderheiten aufweist, die sich zum einen auszeichnen durch die in den Abschnitten 3.1 und 3.2 skizzierten Aspekte und zum anderen durch eine in Organisationen der Sozialen Arbeit „dominierende informale Seite“. Unter der *dominierenden informalen Seite* (ausführlich in Epe 2022) ist zu verstehen, dass in Organisationen der Sozialen Arbeit „die Akzeptanz der Hierarchie als Mitgliedschaftsbedingung“ (Kühl 2020: 60) wenig(er) ausgeprägt ist. Überspitzt formuliert treffen Kolleg:innen Absprachen häufig individuell und Entscheidungen werden nicht über die offiziellen Entscheidungswege herbeigeführt, was zu fehlender Verbindlichkeit und vor allem zu Herausforderungen bzgl. der Gestaltung gelingender Organisationsentwicklungsprozesse führt. Zu unterstellen, die Organisationsmitglieder handelten bewusst regelwidrig und damit „böswillig“, um notwendige Anpassungen zu blockieren, greift jedoch zu kurz. Vielmehr resultiert die dominierende Informalität aus systembedingten Besonderheiten:

So zeigt z. B. die Gründungshistorie vieler Organisationen, dass diese oft aus dem Engagement einzelner Personen oder kleiner Gruppen entstanden sind, die aus intrinsischer Motivation, oft aufgrund persönlicher Erfahrungen oder aus dem Bedürfnis heraus, auf soziale Missstände zu reagieren, handelten. Das Grundmotiv der Gründer:innen, „helfen zu wollen“, prägt die Organisationskultur und führt dazu, dass die professionelle Organisationsgestaltung nicht im Vordergrund stand und steht. Hinzu kommt, dass die berufliche Identität der Menschen in sozialen Berufen handlungsorientiert ist, da Sozialarbeiter:innen immer wieder schnell reagieren und sich an unterschiedliche Arbeitskontexte und Klient:innen jeweils individuell anpassen müssen. Dies führt dazu, dass Theorien und professionelle Methoden oft weniger Gewicht haben als eigene praktische Erfahrungen.

Zudem wird die dominierende Informalität durch die häufig *dezentrale Aufbauorganisation* gesteigert. So gibt es beispielsweise „unter dem gemeinsamen Dach der GFO [...] mehr als 100 Einrichtungen“ (Gemeinnützige Gesellschaft der Franziskanerinnen zu Olpe mbH, o. J.). Die sich aus der dezentralen Aufbauorganisation ergebenden Kompetenz- und Machtstrukturen führen zum Dilemma der Abwägung zentraler und dezentraler Entscheidungen: Wenn einerseits von den dezentralen Einheiten die Übernahme von Verantwortung gefordert wird, in Krisenzeiten jedoch Entscheidungen „von oben“ getroffen werden, nehmen die Mitarbeitenden in den dezentralen Einheiten dies als widersprüchlich wahr (Kühl 1997:

9ff.). Dies führt im schlimmsten Fall dazu, dass in der jeweiligen Einheit gar keine Entscheidung bzw. Reaktion auf die Krise erfolgt.

Zusammenfassend führt die dominierende Informalität zu einem starken *Fokus auf individuelle Bedürfnisse der Mitarbeitenden*, aktuell befeuert durch den Fachkräftemangel. Diese Orientierung an individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden kann zwar in Einzelfällen sinnvoll sein, ist jedoch in der Gestaltung von Organisationen nicht funktional, da Personenorientierung „nur bis zu einem gewissen Komplexitätsgrad erfolgreich ist“ (Wimmer/von Ameln 2019): „Auf der Personenseite [wird] die Illusion genährt, dass die Organisation sich um die eigenen Anliegen und Wünsche herum entwickelt [...]. Diese Illusion hat katastrophale Auswirkungen auf die Organisation“ (ebd.). Wimmer schließt die Ausführungen mit dem expliziten Bezug auf Non-Profit-Organisationen, die aus seiner Perspektive „per se veränderungsresistent [sind], weil sie keinen Aufgabenfokus jenseits der persönlichen Bedürfnisse mobilisieren können“ (ebd.).

Die skizzierten Besonderheiten der dominierenden Informalität von Organisationen der Sozialen Arbeit führen zu der Gefahr, dass – im Sinne „*einfacher Resilienz*“ – die Umsetzung von in Krisen getroffenen Entscheidungen länger dauert oder im Extremfall gar nicht erfolgt. Gerade jedoch in Krisensituationen ist Schnelligkeit hoch relevant, und „Organisationen mit ausgeprägter Hierarchie [können] tiefgreifende Veränderungen häufiger und schneller bewältigen“ (Kühl 2020: 63). Aber auch bzgl. der „*reflexiven Resilienz*“ zeigen sich Herausforderungen: Denn Entscheidungen, die das Eintreten einer potenziellen Krise verhindern und somit präventiv bzw. krisenvermeidend sind, müssen ebenfalls getroffen und umgesetzt werden. Die Beharrungstendenzen erschweren dies aufgrund der dominierenden Informalität jedoch – vor allem, da die Krise noch nicht eingetreten ist und damit anstehende Veränderungen „nur“ antizipiert werden können. Beispiele, in denen reflexive Resilienz notwendig wäre, sind die schon frühzeitig anzugehende Nachfolgeplanung bezogen auf Schlüsselpositionen in Zeiten des Fachkräftemangels (Hamm/Heider-Winter/Leu 2021: 9) oder Entscheidungen zur Nutzung künstlicher Intelligenz ebenso wie Investitionen in und Schulungen zur IT-Sicherheit.

*Zusammenfassend* bestehen neben rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen (Abschnitt 3.1) sowie den Besonderheiten der Angebotsgestaltung (Abschnitt 3.2) organisationsstrukturelle Herausforderungen (Abschnitt 3.3), die sowohl die einfache als auch die reflexive organisationale Resilienz von Organisationen der Sozialen Arbeit tangieren. Gleichzeitig ist bemerkenswert, dass Organisationen der Sozialen Arbeit häufig bereits seit vielen Jahren, Jahrzehnten und teilweise sogar seit Jahrhunderten existieren. Somit mussten sie sich in ihrer Geschichte an eine Vielzahl neuer Anforderungen, Krisen und herausfordernder Umweltbedingungen anpassen und auf diese Weise ihre organisationale Resilienz unter Beweis stellen. Sind Organisationen der Sozialen Arbeit damit – trotz aller

Herausforderungen – hochgradig resiliente Organisationen? Und falls ja, woran kann das liegen?

## **4 Chancen nutzen: Mögliche Szenarien für die Umsetzung**

If you're old, you're not dead! Dieser Satz bringt auf den Punkt, dass es um die organisationale Resilienz von Organisationen der Sozialen Arbeit nicht so schlecht bestellt sein kann, wie es die Ausführungen in Abschnitt 3 vermuten lassen. Im Folgenden werden relevante Faktoren skizziert, die trotz aller Herausforderungen die organisationale Resilienz von Organisationen der Sozialen Arbeit erklären (Abschnitt 4.1). Zudem wird dargelegt, welcher Nutzen sich aus dem Konzept der organisationalen Resilienz für die Gestaltung von Organisationen der Sozialen Arbeit ziehen lässt (Abschnitt 4.2).

### **4.1 Resilienzstärkende Faktoren von Organisationen der Sozialen Arbeit**

Hinsichtlich der Frage, welche Besonderheiten von Organisationen der Sozialen Arbeit resilienzstärkend sind, finden sich wiederum Ansatzpunkte auf den Ebenen

- des sozialwirtschaftlichen Dreiecksverhältnisses,
- der Leistungserstellung,
- der Organisationsstrukturen.

In Bezug auf das *sozialwirtschaftliche Dreiecksverhältnis* lassen sich resilienzstärkende Aspekte zum einen übergreifend in der „normativen Bedeutung des Sozialen“ erkennen. Tätigkeiten wie die Betreuung von Kindern, die Unterstützung Bedürftiger oder die Ermöglichung eines würdevollen Lebens bis ans Lebensende sind in unserer Gesellschaft (immer noch) anerkannt. Ein plötzliches Wegbrechen ganzer Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit ist also zumindest kurzfristig nicht zu erwarten. Außerdem sind Veränderungen der Gesetzesgrundlagen der Sozialen Arbeit relativ vorherseh- und damit planbar. Sie erfolgen nicht ad hoc, sondern unterliegen Vorlaufzeiten, die Anpassungs- und Gestaltungsmöglichkeiten eröffnen. Bei gezielter Nutzung dieser Möglichkeiten können sich Leistungserbringer durch frühzeitige Maßnahmen der Organisationsentwicklung vorbereiten. Diese Vorbereitung erfordert jedoch eine bewusste und intensive Auseinandersetzung mit den sich in der Umwelt der Organisationen zeigenden Veränderung, da sich Organisationen „strukturell konservativ“ verhalten und erst dann verändern, „wenn sie mit

ihrem Latein am Ende sind, wenn sie die Grenze des Machbaren erreicht haben“ (Seliger 2022: 14f.).

Bezogen auf die *Leistungserstellung* ergeben sich resilienzstärkende Faktoren aus dem Umstand, dass Leistungen mit recht geringem Ressourcenaufwand angeboten werden können. Auch wenn in einigen Fällen Investitionen in Räumlichkeiten oder IT-Strukturen erforderlich sind, z. B. für Beratungsstellen oder im Falle von Wohnmöglichkeiten für Klient:innen, ist der Bedarf an hohen Investitionen wie z. B. in Maschinen gering. Als Extrembeispiel sei hier die aufsuchende Sozialarbeit genannt, die keine umfangreiche technische oder räumliche Ausstattung erfordert, sondern vor allem gut ausgebildetes Personal mit entsprechender Feldkompetenz. Hinzu kommt, dass Studium und Ausbildung in der Sozialen Arbeit generalistisch angelegt sind, was zwar die in Abschnitt 3.3 skizzierte „dominierende Informalität“ mitbedingt, gleichzeitig aber auch flexible Möglichkeiten des Personaleinsatzes eröffnet. So können z. B. neue Angebote erprobt werden, ohne das Personal aufgrund fehlender Fachkompetenz komplett austauschen zu müssen.

*Organisationsstrukturell* ist die Dezentralität von Organisationen der Sozialen Arbeit aufgrund der langen Entscheidungswege zwar als Herausforderung für die organisationale Resilienz genannt worden. Daraus ergeben sich aber auch resilienzstärkende Chancen, denn „in resilienten Organisationen [werden] hierarchische Steuerungsmechanismen zugunsten von dezentraler Entscheidungsfindung zurückgenommen [...]“. Bedeutsam sind hierfür Problemlösungsprozesse, die auf wertschätzender Interaktion und einer Anerkennung lokaler Wissensbestände beruhen“ (Becke 2021). Der „rekursiv-fraktale Organisationsaufbau“ (Graf 2000: 88) von Organisationen der Sozialen Arbeit mit dezentralen, relativ autonomen Einheiten ist hilfreich, um die Bedingungen vor Ort zu berücksichtigen sowie Entscheidungen passgenau und schnell zu treffen – sofern es gelingt, dass „die jeweils übergeordnete Einheit sich darauf konzentriert, förderliche Rahmenbedingungen für das optimale Funktionieren der unteren Einheiten zu schaffen“ (ebd.). Fraglich ist darüber hinaus, ob die als Herausforderung für die organisationale Resilienz in Abschnitt 3.3 skizzierte dominierende Informalität nicht zugleich resilienzstärkend ist und Organisationen der Sozialen Arbeit gerade aufgrund dieser Eigenschaft häufig eine lange Tradition aufweisen.

## **4.2 Nutzen des Konzepts der organisationalen Resilienz für die Gestaltung von Organisationen der Sozialen Arbeit**

Bezugnehmend auf die in Abschnitt 1 angeführte Definition organisationaler Resilienz (Hoffmann 2017: 97f.) besteht die Aufgabe der Verantwortlichen in Organisationen (nicht nur) der Sozialen Arbeit stets darin, die Ressourcen, Kompetenzen und Leistungen individueller, intersubjektiver und organisationaler Art so zu gestalten, dass die Organisation in Interaktion mit der Umwelt kontinuierlich



differenzielle Resilienzen gegenüber spezifischen, die organisationale Identität gefährdenden Ereignissen oder dauerhaft bestehenden ungünstigen Umweltbedingungen ausbildet. Diese Resilienzen sollen die angemessene Situationsanpassung und damit das Überleben der Organisation bzw. der jeweiligen Organisationseinheit sichern und Weiterentwicklung ermöglichen. Das lässt sich auch in der von Richter und Groth (2023: 21) beschriebenen Funktion von „Führung als Sicherstellung des Überlebens der geführten Einheit“ zusammenfassen: „Eine Einheit, sei es ein Individuum, ein Team oder eine Organisation, kann nur dann überleben und weiterexistieren, wenn sie in ausreichendem Maße an ihre für das Überleben relevanten Umwelten angepasst ist“ (ebd.). Dies wiederum bedeutet, dass sich Organisationen immer an Umweltveränderungen – reflexiv und/oder reaktiv – anpassen müssen, um zu überleben.

Dieser Erkenntnis folgend, könnte der Schluss naheliegen, dass das Konzept der organisationalen Resilienz keinen weiteren Nutzen für die Gestaltung von Organisationen der Sozialen Arbeit aufweist, da Anpassung an Umweltveränderungen zur Sicherstellung des Überlebens der Organisation immer gegeben sein muss. Diese fortwährenden Anpassungen an Umweltveränderungen erfolgen jedoch in den meisten Fällen reaktiv. Im Gegensatz dazu erfordert insbesondere die reflexive organisationale Resilienz, Anpassungen proaktiv und gestalterisch anzugehen. Da, wie in der Einleitung dieses Beitrags skizziert, die Herausforderungen für Organisationen der Sozialen Arbeit nicht geringer werden, ist die Auseinandersetzung mit dem Konzept nutzbringend.

Darüber hinaus ist eine pragmatische Befassung mit organisationaler Resilienz hilfreich. So kann basierend auf einer Organisationsdiagnose unter Zugrundelegung z.B. der in der ISO-Norm 22316:2017 aufgeführten neun Elemente und/oder der vier „Essential Abilities of Resilience“ von Hollnagel (Abschnitt 2) eine Orientierung geschaffen werden, welche Bereiche einer Organisation besondere Aufmerksamkeit erfahren sollten, um anpassungsfähig(er) zu werden.

Verantwortlichen in Organisationen der Sozialen Arbeit ist es anhand einer entsprechenden Diagnose möglich, konkrete Handlungsoptionen abzuleiten und passgenau zu entscheiden, wie die eigene Organisation anpassungsfähig(er) gestaltet werden kann (vertiefend dazu z. B. Epe 2023).

## **5 Jenseits der Oberfläche: Tiefere Einblicke und kritische Reflexion**

Organisationale Resilienz lässt sich zusammenfassen als die Notwendigkeit, eingetretene Krisensituationen als Organisation zu bewältigen und gleichzeitig dem Eintreten potenzieller Krisen vorzubeugen. Krisenprävention und Krisenbewältigung bieten Gestaltungspotenzial, auch und gerade für Organisationen der Sozialen

Arbeit. Denn angesichts globaler, nationaler, lokaler Entwicklungen und branchenspezifischer Herausforderungen der Sozialwirtschaft ist absehbar, dass sich Krisensituationen nicht verhindern lassen. Dies führt dazu, dass „die Fähigkeit gefördert werden [muss], auf sie zu reagieren und ‚Normalität‘ so schnell wie möglich wiederherzustellen – was immer dies im Einzelfall auch heißen mag“ (Bonß 2015: 20).

Zugleich lässt sich kritisch fragen, ob es sich bei dem Konzept der organisationalen Resilienz eventuell um den nächsten Trend handelt, da es auch bei organisationaler Resilienz „nur“ um das Überleben von Organisationen geht, denen es gelingt, im Umgang mit Krisen und Veränderungen ihre Schwachstellen zu analysieren, mögliche Maßnahmen zu prüfen und ggf. umzusetzen (Hoffmann 2017: 77).

Ebenso können die in der ISO-Norm angeführten Elementen, die eine resiliente Organisation ausmachen, kritisch hinterfragt werden. Denn es ist z. B. unklar, ob eine geteilte Vision und ein klares Ziel von Organisationen tatsächlich resilienzförderlich sind. So bringt „die Bestimmung genauer sinnhafter Zwecke [...] ein bekanntes Problem mit sich: Sie begrenzen den Spielraum für Veränderungen. Die Mitarbeiter können nur für das motiviert und begeistert werden, was in den eng definierten ‚Purpose‘ passt. Die Ausrichtung auf den ‚Purpose‘ reduziert [...] die Handlungsvielfalt in einer Organisation“ (Kühl 2023a). Übertragen auf Organisationen der Sozialen Arbeit liegt hier vielleicht ein „Geheimnis“ ihrer organisationalen Resilienz: Viele Organisationen der Sozialen Arbeit verfolgen als „hybride Organisationen“ (z. B. Grunwald/Roß 2017) nicht nur einen spezifischen Zweck, sondern bei genauer Betrachtung verschiedene Zwecke, die es ermöglichen, in Krisensituationen flexibel und anpassungsfähig zu agieren. So ermöglicht die vor allem in größeren Organisationen der Sozialen Arbeit anzutreffende funktionale Diversifizierung aufgrund des dezentral organisierten Angebots sozialer personenbezogener Dienstleistungen in verschiedenen Arbeitsfeldern, flexibel auf Krisen zu reagieren.

Und auch das neunte Element der in der ISO-Norm genannten Elemente organisationaler Resilienz – „Veränderungen antizipieren und managen“ – erscheint nachvollziehbar, stößt aber auf die Herausforderung von Organisationen, Wege finden zu müssen, ihr Umfeld nach irritationsrelevanten Informationen zu scannen. Dies fällt Organisationen der Sozialen Arbeit jedoch schwer, da sie aufgrund ihrer strukturellen Kopplungen weniger auf Entwicklungen des „Marktes“, als auf Entwicklungen der Kostenträger achten.

Abschließend bleibt neben den kritisch anzumerkenden Aspekten jedoch die Funktionalität des Konzepts der organisationalen Resilienz bestehen: Die Auseinandersetzung einer Organisation mit resilienzfördernden Faktoren ermöglicht die Identifikation blinder Flecken und die Initiierung funktionaler Organisationsentwicklungsprozesse. Dies gilt unabhängig davon, welches Modell zugrunde gelegt wird, um eine Organisation ganzheitlich zu betrachten. Und die Auseinanderset-

zung mit Entwicklungsnotwendigkeiten stellt in Zeiten des Wandels eine zentrale Aufgabe dar, um die Überlebensfähigkeit einer Organisation zu sichern.

## **6 Fazit, oder: Ist organisationale Resilienz eine Management-Mode?**

Den Kriterien für Managementmoden folgend, ist organisationale Resilienz nicht unmittelbar als Managementmode zu bezeichnen. So ist z.B. der:die eine Urheber:in des Konzepts nicht auszumachen. Außerdem suggeriert organisationale Resilienz nicht, dass die Einführung explizit neuer Gestaltungsprinzipien die Anpassungs-, Leistungs- und Innovationsfähigkeiten erhöhen kann (Kühl 2023b: 154). Sie lenkt unabhängig von historischen Entwicklungslinien den Blick auf die Gesamtorganisation. Ziel ist zu ergründen, welche Elemente der Organisation bzw. der betrachteten Organisationseinheit wie zu gestalten sind, um die Fähigkeit der Organisation zu erhöhen, trotz Krisen oder dauerhaft bestehender ungünstiger Umweltbedingungen zu überleben.

Es bleibt jedoch die Frage, ob die z.B. in der ISO-Norm aufgeführten neun Elemente organisationaler Resilienz tatsächlich die Überlebensfähigkeit erhöhen oder ob die Elemente vielmehr organisationstypenabhängig zu reflektieren sind. Organisationen der Sozialen Arbeit weisen Spezifika auf, die sich teilweise von den „Vorgaben für resiliente Organisationen“ unterscheiden und dennoch (oder gerade aufgrund dessen) eine hohe Resilienz aufweisen. Andererseits umfassen sie resilienzfördernde Elemente, sind jedoch gleichzeitig Herausforderungen ausgesetzt, die ihr Überleben gefährden.

Zusammenfassend liefert das Konzept organisationaler Resilienz damit einen Orientierungsrahmen, mit dem sich eine Organisation ganzheitlich in den Blick nehmen lässt. Dies ermöglicht, Veränderungen nicht nur reaktiv anzugehen, sondern proaktiv Optionen auszuloten, an welchen Stellen Anpassungen notwendig sein können. Es ist jedoch relevant, die Spezifika der jeweiligen Organisation genau zu analysieren, um für diese Organisation funktionale Entscheidungen zur Sicherstellung der Überlebensfähigkeit zu treffen. Andernfalls besteht die Möglichkeit, dass Managementmoden mit normativem Charakter herangezogen werden, die zwar vielversprechend erscheinen, letztlich jedoch mehr schaden als nutzen.

## Literatur

- Becke, Guido (2021): Organisationale Resilienz – ein neues theoretisches Rahmenkonzept für die arbeitswissenschaftliche Forschung. Conference paper zur Konferenz „Gestaltung nachhaltiger Arbeitssysteme, 58. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft“.
- Betanet (2024): Bundesteilhabegesetz. <https://www.betanet.de/bundesteilhabegesetz.html> [Zugriff: 14.08.2024].
- Bonß, Wolfgang (2015): Karriere und sozialwissenschaftliche Potenziale des Resilienzbegriff. In: Endreß, Martin/Maurer, Andrea (Hrsg.): Resilienz im Sozialen. Theoretische und empirische Analysen. Wiesbaden: Springer VS, S. 15–32.
- Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit e.V. (DBSH) (2016): Internationale Definition von Sozialer Arbeit. <https://www.dbsh.de/profession/definition-der-sozialen-arbeit/deutsche-fassung.html> [Zugriff: 02.08.2024].
- Duchek, Stephanie (2020): Organizational resilience. A capability-based conceptualization. In: Business Research 13, 1, S. 215–246.
- Epe, Hendrik (2022): Dominierende Informalität, oder: Warum sich soziale Organisationen so schwer entwickeln lassen. <https://www.ideequadrat.org/dominierende-informalitaet/> [Zugriff: 02.08.2024].
- Epe, Hendrik (2023): Wie organisationale Resilienz in Sozialen Organisationen gestaltet werden kann: Ansätze, Herausforderungen und Lösungen. <https://www.ideequadrat.org/wie-organisationale-resilienz-in-sozialen-organisationen-gelingen-kann/> [Zugriff: 10.08.2024].
- Gesmann, Stefan (2022): Systemisches Weiterbildungsmanagement in Organisationen der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer VS.
- Gesmann, Stefan/Merchel, Joachim (2021): Systemisches Management in Organisationen der Sozialen Arbeit. Handbuch für Studium und Praxis. Systemische soziale Arbeit. Heidelberg: Carl-Auer. 2. Aufl.
- Gemeinnützige Gesellschaft der Franziskanerinnen zu Olpe mbH (GFO, o. J.): Wer wir sind. <https://www.gfo-online.de/gfo-verbund/wir-ueber-uns> [Zugriff: 12.08.2024].
- Graf, Pedro (2000): Soziale Organisationen als soziale Systeme. In: Hauser, Albert/Neubarth, Rolf/Obermair, Wolfgang (Hrsg.): Sozial-Management: Praxis-Handbuch soziale Dienstleistungen. Neuwied: Luchterhand. 2. Aufl., S. 74–91.
- Grunwald, Klaus (2022): Management sozialwirtschaftlicher Organisationen. Eine Einführung, Wiesbaden: Springer VS.
- Grunwald, Klaus/Roß, Paul-Stefan (2017): Sozialmanagement als Steuerung hybrider sozialwirtschaftlicher Organisationen. In: Wöhrle, Armin/Fritze, Agnès/Prinz, Thomas/Schwarz, Gotthart (Hrsg.): Sozialmanagement – eine Zwischenbilanz. Wiesbaden: Springer VS. S. 171–184.
- Grunwald, Klaus/Roß, Paul-Stefan (2018): Governance in der Sozialen Arbeit. In: Kolhoff, Ludger/Grunwald, Klaus (Hrsg.): Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft I. Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement. Wiesbaden: Springer VS. S. 165–181.

- Hamm, Michael/Heider-Winter, Cornelia/Leu, Norman-Alexander (2021): Strategische Nachfolgeplanung in Non-Profit-Organisationen: ein Überblick. In: Hamm, Michael/Heider-Winter, Cornelia/Leu, Norman-Alexander (Hrsg.): Strategische Nachfolgeplanung in Non-Profit-Organisationen. Fit für den Generationswechsel im Gemeinnützigkeitsbereich. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 3–24.
- Hansen, Dennis (2024): Etatplanung 2025. Bund will bei Menschen mit Behinderung sparen. [https://www.wohlfahrtintern.de/newsdetails/article/bund-will-bei-menschen-mit-behinderung-sparen?utm\\_campaign=2046](https://www.wohlfahrtintern.de/newsdetails/article/bund-will-bei-menschen-mit-behinderung-sparen?utm_campaign=2046) [Zugriff: 26.08.2024].
- Heller, Jutta (o.J.): Definition: Organisationale Resilienz. <https://juttaheller.de/resilienz/resilienz-abc/definition-organisationale-resilienz/> [Zugriff: 28.03.2024].
- Heller, Jutta (Hrsg.) (2019): Resilienz für die VUCA-Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln. Wiesbaden: Springer VS.
- Hoffmann, Gregor Paul (2016): Organisationale Resilienz. Grundlagen und Handlungsempfehlungen für Entscheidungsträger und Führungskräfte. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hoffmann, Gregor Paul (2017): Organisationale Resilienz. Kernressource moderner Organisation. Wiesbaden: Springer VS.
- Hohendanner, Christian/Rocha, Jasmin/Steinke, Joß (2024): Vor dem Kollaps!? Beschäftigung im sozialen Sektor. Empirische Vermessung und Handlungsansätze. Berlin: De Gruyter Oldenbourg.
- Holling, Crawford Stanley (1973): Resilience and stability of ecological systems. In: Annual Review of Ecology and Systematics 4, S. 17–23
- Hollnagel, Erik (2010): How resilient is your organisation? An introduction to the Resilience Analysis Grid (RAG). Sustainable transformation: Building a resilient organization, Toronto, Canada. [https://minesparis-psl.hal.science/hal-00613986/file/RAGdiscussion\\_APR05.pdf](https://minesparis-psl.hal.science/hal-00613986/file/RAGdiscussion_APR05.pdf) [Zugriff: 03.09.2024].
- Hollnagel, Erik/Paries, Jean/Woods, David D. /Wreathall, John (Hrsg.) (2011): Resilience Engineering in Practice. A Guidebook. Farnham, UK: Ashgate.
- Horne, John F. III (1997): The coming age of organizational resilience. In: Business Forum 22, 2–4, S. 24–28.
- Kny, Josefa/Scheffel, Franka/Peters, Stephan (2024): Resilienzkulturen. Was Non-Profit- und For-Profit-Organisationen im Umgang mit Krisen voneinander lernen können. Eschborn: randstad stiftung.
- Kreutter, Peter (2024): Robuster als zuvor!? Organisationale Resilienz als Entwicklungsziel für Stiftungen und Non-Profits. In: Berndt, Reinhard/Bünau, Friederike von/Kreutter, Peter/Stolte, Stefan (Hrsg.): Resiliente Organisation und Führung von Stiftungen. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Kühl, Stefan (1997): Widerspruch und Widersinn bei der Umstellung auf dezentrale Organisationsformen. Überlegungen zu einem Paradigmenwechsel in der Organisationsentwicklung. In: Organisationsentwicklung 16, 4, S. 4–18.
- Kühl, Stefan (2020): Organisation. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: Springer VS. 2. Aufl. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29832-6>.

- Kühl, Stefan (2022): Slack – Vom Nutzen und Schaden von Fettpolstern. <https://versus-online-magazine.com/de/kolumne/stefan-kuehl/slack/> [Zugriff: 17.07.2024].
- Kühl, Stefan (2023a): Sinn – Das Problem bei der Suche nach dem „Purpose“. <https://versus-online-magazine.com/de/kolumne/stefan-kuehl/purpose/> [Zugriff: 30.08.2024].
- Kühl, Stefan (2023b): Der ganz formale Wahnsinn. 111 Einsichten in die Welt der Organisation. München: Vahlen.
- Kühl, Stefan/Muster, Judith (2016): Organisationen gestalten. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung. Wiesbaden: Springer VS.
- Lebenshilfe (o. J. a): <https://www.lebenshilfe.de/ueber-uns/geschichte-der-lebenshilfe/die-1950er-jahre> [Zugriff: 16.12.2024].
- Lebenshilfe (o. J. b): Die Reform der Kinder- und Jugendhilfe. <https://www.lebenshilfe.de/informieren/kinder/reform-der-kinder-und-jugendhilfe?srsltid=AfmBOopiQLYSrd4tTlwLfCllpwF22XmiUvNzRbAfNF4kDmml2DZ9oq> [Zugriff: 20.08.2024].
- Marquez-Tejon, Jose/Jimenez-Partearroyo, Montserrat/Benito-Osorio, Diana (2024): Organisational resilience management model: A case study of joint stock companies operating in Spain. In: *International Entrepreneurship and Management Journal* 9, 20, S. 1907–1934. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-024-00967-5>.
- Meissner, Jens/Tuckermann, Harald (2023): Resilient und innovativ: Organisationen zukunftsfähig machen. In: Baas, Jens (Hrsg.): *Resilienz. Für ein krisenfestes Gesundheitssystem*. Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft. S. 50–59.
- Richter, Timm/Groth, Torsten (2023): *Wirksam führen mit Systemtheorie: Kernideen für die Praxis*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Rungius, Charlotte/Schneider, Elke/Weller, Christoph (2018): Resilienz – Macht – Hoffnung. Der Resilienzbegriff als diskursive Verarbeitung einer verunsichernden Moderne. In: Karidi, Maria/Schneider, Martin/Gutwald, Rebecca (Hrsg.): *Resilienz. Interdisziplinäre Perspektiven zu Wandel und Transformation*. Wiesbaden: Springer. S. 33–59.
- Schneider, Martin; Vogt, Markus (2018): Selbsterhaltung, Kontrolle, Lernen: Zu den normativen Dimensionen von Resilienz. In: Karidi, Maria/Schneider, Martin/Gutwald, Rebecca (Hrsg.): *Resilienz. Interdisziplinäre Perspektiven zu Wandel und Transformation*. Wiesbaden: Springer. S. 103–123.
- Seliger, Ruth (2022): *Systemische Beratung der Gesellschaft. Strategien für die Transformation*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Sheffi, Yossi (2007): *The Resilient Enterprise. Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*. Cambridge: MIT Press.
- Thun-Hohenstein, Leonhard/Lampert, Kerstin/Altendorfer-Kling, Ulrike (2020): Resilienz – Geschichte, Modelle und Anwendung. In: *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie, Psychodrama* 19, S. 7–20.
- Tokarski, Kim Oliver/Kissling-Näf, Ingrid/Schellinger, Jochen (2022): Resilienz und Organisationsentwicklung. In: Schellinger, Jochen/Tokarski, Kim Oliver/Kissling-Näf, Ingrid (Hrsg.): *Resilienz durch Organisationsentwicklung*. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 1–15.

- ver.di Hamburg (2024): Fachkräftequote in Pflegeheimen nicht absenken! <https://hamburg.verdi.de/presse/pressemitteilungen/+ +co + +d9ab6dc0-014b-11ef-9068-75145cd963dd> [Zugriff: 03.08.2024].
- Weiß, Matthias/Hartmann, Silja/Högl, Martin (2018): Resilienz als Trendkonzept. Über die Diffusion von Resilienz in Gesellschaft und Wissenschaft. In: Karidi, Maria/Schneider, Martin/Gutwald, Rebecca (Hrsg.): Resilienz. Interdisziplinäre Perspektiven zu Wandel und Transformation. Wiesbaden: Springer. S. 12–32.
- Wimmer, Rudi/Ameln, Falko von (2019): Agilität, Ambidextrie und organisationale Veränderungskompetenz. Rudi Wimmer über Erbe und Zukunft des Change Managements. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 50, S. 211–216.
- Wunder, Maik (Hrsg.) (2021): Digitalisierung und Soziale Arbeit. Transformationen und Herausforderungen. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.

---

# Selbstführung: Self-Leadership

Julian Löhe

## 1 Elevator Pitch: Worum es geht

Führungskräfte in der Sozialwirtschaft sehen sich mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert: Der steigende Konkurrenzdruck um finanzielle Mittel, der rasant technologische Fortschritt sowie Fragen der Klimagerechtigkeit sind nur einige Aspekte. Übergreifend zeigt sich jedoch eine zentrale Problematik: der Mangel an qualifizierten Fachkräften. Sowohl die alltäglichen Aufgaben als auch die komplexeren Anforderungen lassen sich nur bewältigen, wenn ausreichend kompetentes Personal zur Verfügung steht. In diesem Kontext nimmt die Führungsqualität eine Schlüsselrolle ein. Der Forschungsbericht *Fachkräftesicherung und -bindung* identifiziert die Beziehung zur Führungskraft als entscheidenden Faktor für die Fluktuation von Mitarbeitenden (BMAS 2015: 18).

Insbesondere in Organisationen der Sozialen Arbeit wird zunehmend deutlich, dass es nicht die „perfekte“ Führungspersönlichkeit gibt. Angesichts der zunehmend komplexen Arbeitswelt – oft mit dem Akronym VUCA umschrieben – sind Soziale Organisationen<sup>1</sup> gefordert, Führung ganzheitlicher zu betrachten. Eine veraltete Führungsphilosophie, die sich vorwiegend durch das ausschließliche Selbstverständnis der Ausübung von Macht und Autorität sowie der Fähigkeit, andere anzuleiten, zu delegieren und „anzuführen“, ausdrückt, entspricht nicht mehr den aktuellen Anforderungen. Diese Prämisse hatte sich schon im *Human-Relations-Ansatz* aus den 1950er-Jahren durchgesetzt. Der *Holistic-Individual-Ansatz*, der sich seit den frühen 2000er-Jahren etabliert hat, geht noch einen Schritt weiter. Im Gegensatz zum Human-Relations-Ansatz, der den Fokus auf den Menschen im betrieblichen Kontext legt, betrachtet der Holistic-Individual-Ansatz den Menschen ganzheitlich und individuell, über die Grenzen der Organisation hinaus (Löhe/Aldendorff 2022: 111).

Ein zeitgemäßes Führungsverständnis drückt sich vor allem in verschiedenen Ausprägungen partizipativer Führung aus. Damit dies gelingt, bedarf es der Selbstreflexion und Selbststeuerung von Führungskräften. Dem Ansatz des Self-Leadership liegt ein Verständnis zugrunde, dass durch die effektive Umsetzung selbstbeeinflussender Strategien ein reflektierter Umgang mit dem eigenen Ich der

---

1 ‚Sozial‘ ist hier nicht als Zuschreibung einer Organisation zu verstehen, vielmehr wird ‚Soziale Organisation‘ – gleichsam wie ‚Soziale Arbeit‘ – als ein Eigenname verwendet und beschreibt Organisationen, die im Bereich der Sozialen Arbeit tätig sind.



jeweiligen Führungskraft möglich wird. Der hier dargestellte Self-Leadership-Ansatz bezieht sich ausschließlich auf Führungskräfte und umfasst drei Hauptstrategien: verhaltensorientierte Strategien, natürliche Belohnungsstrategien und konstruktive Gedankenmusterstrategien (Furtner 2017: 13ff.). Diese zielen darauf ab, die Selbstwahrnehmung, Selbstmotivation und Selbstregulation zu verbessern.

Reflexion und Selbstreflexion sind bei Fachkräften in der Sozialwirtschaft regelmäßig Kernbestandteil der Ausbildung bzw. des Studiums (wie z. B. dem Studium der Sozialen Arbeit). Die Vorteile und Funktionen davon sind den meisten Fachkräften bekannt. Es verwundert daher, dass Self-Leadership noch nicht stärker in der Führung der Sozialwirtschaft diskutiert wurde. Gleichzeitig ist ein hohes Verständnis bei Führungs- und Fachkräften in der Sozialwirtschaft für den Ansatz erwartbar, da er bei vielen an vorhandene Vorkenntnisse im Bereich der (Selbst-) Reflexion anschließt.

## **2 Blick zurück: Historische Herleitung und Einordnung**

Die Entstehung und Entwicklung des Self-Leadership-Konzepts ist eng mit der Evolution von Führungstheorien und der organisationspsychologischen Forschung verknüpft. Die Ursprünge des Self-Leadership lassen sich bis in die 1960er- und 1970er-Jahre zurückverfolgen, als Forschende begannen, die Rolle der Selbstregulation und des Selbstmanagements in organisatorischen Kontexten zu untersuchen. Die Studien legten den Grundstein für ein tieferes Verständnis davon, wie Einzelpersonen ihr eigenes Verhalten in Arbeitssituationen steuern und beeinflussen (können). Einen entscheidenden Schritt in Richtung Self-Leadership gingen Manz und Sims (1980: 361ff.), als sie den Selbstmanagement-Ansatz vorstellten. Sie argumentierten, dass effektives Selbstmanagement als unterstützendes Element für Führung dienen kann.

Manz (1986: 589) erweiterte diesen Ansatz und prägte den Begriff „Self-Leadership“. Er definierte *Self-Leadership* als einen umfassenden Selbstbeeinflussungsprozess, durch den Menschen die Selbstführung und Selbstmotivation erreichen, die für effektive Leistung erforderlich sind. Manz' Konzept geht über das reine Selbstmanagement hinaus, indem es kognitive Strategien und intrinsische Motivation stärker in den Fokus gerückt hat. Self-Leadership baut dabei auf mehreren anerkannten Theorien auf, darunter die Theorie der Selbstkontrolle von Cautela (1969), die Selbstregulationstheorie von Carver & Scheier (1981) sowie auf die sozial-kognitive Lerntheorie von Bandura (1986) und die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (1985). Auf diesen theoretischen Grundlagen basieren die *drei Hauptstrategien des Self-Leadership* (Löhe/Kunze 2023: 44):

- 1) *Verhaltensorientierte Strategien zielen darauf ab, das eigene Verhalten durch Selbstbeobachtung, Zielsetzung, Selbstbelohnung und Selbstregulierung zu steuern. Sie helfen Individuen, ihre Handlungen bewusst zu reflektieren und zu optimieren. Beispiel: Eine Teamleitung in einer Jugendhilfeeinrichtung beobachtet regelmäßig ihr eigenes Kommunikationsverhalten in Konfliktsituationen, setzt sich gezielt Entwicklungsziele und reflektiert diese im Rahmen von Supervisionen.*
- 2) *Natürliche Belohnungsstrategien fokussieren auf die Gestaltung von Aufgaben, so dass diese intrinsisch motivierend wirken. Statt sich nur auf externe Belohnungen zu konzentrieren, gilt es, Sinn, Freude und Erfüllung in der Arbeit selbst zu finden. Beispiel: Eine Leitungskraft in einer Beratungsstelle strukturiert ihre Aufgaben so, dass sie regelmäßig Arbeit mit Klient:innen mit administrativen Tätigkeiten abwechselt, um sich durch die sinnstiftende Arbeit direkt motivieren zu können.*
- 3) *Strategien konstruktiver Gedankenmuster zielen darauf ab, dysfunktionale Überzeugungen und Annahmen zu identifizieren und durch konstruktivere zu ersetzen. Sie umfassen Techniken wie positives Selbstgespräch, mentale Vorstellung und das Überprüfen von Glaubenssätzen. Beispiel: Eine Führungskraft in einer inklusiven Wohneinrichtung ersetzt belastende Gedanken wie „Ich muss immer alles perfekt machen“ durch realistische und hilfreichere Annahmen wie „Ich gebe mein Bestes, und das ist sehr gut.“*

In den 2000er-Jahren begann die Forschung, die Auswirkungen von Self-Leadership auf verschiedene arbeitsbezogene Faktoren zu untersuchen. Forschende fanden positive Zusammenhänge zwischen Self-Leadership und Arbeitszufriedenheit, Selbstwirksamkeit, Arbeitsleistung, Kreativität und psychologischem Empowerment (Neck/Houghton 2006: 270ff.). Ab den 2010er-Jahren hat sich die Forschung zu Self-Leadership in verschiedene Richtungen weiterentwickelt, einschließlich kultureller Kontexte (Furtner/Rauthmann 2010). Auch „remote work“ und Self-Leadership wurde in Studien untersucht, was vor dem Hintergrund von vermehrtem Homeoffice in und nach der Coronapandemie eine neue Bedeutung entfaltete (Nwoko/Yazdani 2024). Denn Fragen von Selbstmotivation, Selbstbeeinflussung und Selbstführung sind naturgemäß bedeutsam(er), wenn jemand vor allem mit „sich selbst“, also alleine ist.

Furtner ist einer der prominentesten Autoren zum Self-Leadership in Europa. In seiner jüngsten Publikation zum Thema hebt er zusammen mit Tenschert und Peters (Tenschert/Furtner/Peters 2024: 15ff.) die zunehmende Bedeutung von Self-Leadership in der sich schnell verändernden Arbeitswelt hervor. Wie die Autor:innen herausstellen, sind Self-Leadership-Fähigkeiten in Zeiten von Unsicherheit und Komplexität besonders wertvoll, weil sie Individuen befähigen, flexibel und selbstständig auf neue Herausforderungen zu reagieren. Zudem hat Self-Leadership Einfluss auf die Förderung von Resilienz (vgl. Abschnitt 5) und emotionaler Intelligenz, zweier Schlüsselkompetenzen für Führungskräfte. In diesem

Zusammenhang wird auch die Verbindung zwischen Self-Leadership und neueren Konzepten wie agiler Führung und transformationaler Führung diskutiert (ebd.: 89ff.). Aufgrund seiner selbstreflexiven Grundausrichtung kann Self-Leadership als hilfreich in der Ausübung anderer „moderner“ und vor allem partizipativer Führungsansätze verstanden werden, weil er Führungskräfte befähigt, sich selbst zu führen. Selbstführung wiederum ist eine Voraussetzung, um andere führen zu können. Eine besonders interessante Entwicklung, die Tenschert und Koautoren hervorheben, ist die Integration von Self-Leadership-Prinzipien in Organisationskulturen (Tenschert/Furtner/Peters 2024: 120ff.). Sie beschreiben, wie Unternehmen Self-Leadership-Praktiken in ihre täglichen Abläufe, Entwicklungsprogramme und in ihre Leistungsbeurteilungssysteme integrieren (können). Das soll eine Organisationskultur begünstigen, die Selbstreflexion, kontinuierliches Lernen und persönliche Verantwortung fördert.

Im Bereich der Sozialen Arbeit und in Sozialen Organisationen ist die systematische Erforschung und Anwendung von Self-Leadership-Konzepten noch relativ neu, empirische Studien gibt es hier noch nicht. Gleichwohl gewinnt der Ansatz bei der Suche nach neuen Führungsmodellen auch in der Sozialen Arbeit an Bedeutung. Löhe und Kunze haben 2023 ein Buch zu Self-Leadership in Sozialen Organisationen veröffentlicht, das den Ansatz erstmals umfassend und systematisch für die Soziale Arbeit aufgreift und explizit die Relevanz von Self-Leadership für Soziale Organisationen herausarbeitet (Löhe/Kunze 2023). Denn wenn der Ansatz auf die Soziale Arbeit angewendet wird, ist zu berücksichtigen, dass Soziale Organisationen gegenüber profitorientierten Unternehmen – in diesem Umfeld wurde der Self-Leadership-Ansatz zuerst konzeptualisiert – tendenziell stärker hierarchisch organisiert sind.<sup>2</sup> Hinzu kommt, dass Soziale Organisationen durch das Objekt ihrer Führung, meist ein ideelles Sachziel der Sozialen Arbeit, anderen Ansprüche und Erwartungen bezüglich Führung und dem Umgang mit Menschen erfüllen sollen (ebd.: 101).

*Zusammenfassend* zeigt die historische Entwicklung des Self-Leadership-Konzepts einen kontinuierlichen Wandel von einem relativ eng gefassten Ansatz des Selbstmanagements zu einem umfassenden Führungsparadigma. Seine zunehmende Relevanz in verschiedenen organisationalen Kontexten, einschließlich der Sozialen Arbeit, spiegelt den allgemeinen Trend zu flacheren Hierarchien, größe-

---

2 Gründe für eine stärker hierarchische Organisation liegen z. B. in der Regulierungs- und Finanzierungsabhängigkeit von staatlichen Vorgaben und Förderprogrammen oder auch die gewerkschaftliche und tarifliche Struktur (z. B. TVöD, AVR, Caritas-Tarife) mit eher festen Laufbahnlogiken und damit formalisierten Hierarchien, die wiederum oft zu ausgeprägten bürokratischen Strukturen mit klaren Hierarchieebenen führen. Insbesondere bei größeren Organisationen ist das oft zu beobachten. Bei kleineren Initiativen in der Sozialen Arbeit (z. B. Social-Entrepreneurship-Szene) sieht das teilweise jedoch anders aus.

rer Autonomie der Mitarbeitenden und der Notwendigkeit kontinuierlicher Anpassung an eine sich schnell verändernde Arbeitswelt wider.

### **3 Hürden meistern: Herausforderungen für Soziale Organisationen**

Hürden und Herausforderungen für den Self-Leadership-Ansatz ergeben sich vor allem in den strukturellen Rahmenbedingungen der Sozialen Arbeit insgesamt, wie auch den Besonderheiten der Strukturen in tradierten Organisationsgebilden. Zunächst ist der Fachkräftemangel in Kombination mit einer hohen Arbeitsbelastung und (daraus resultierend?) einer psychisch hohen Erschöpfung zu nennen. Sowohl die allgemeinen strukturellen Rahmenbedingungen als auch die Besonderheiten Sozialer Organisationen werden nachfolgend aufgegriffen.

#### **3.1 Strukturelle Rahmenbedingungen im Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit**

Der Fachkräftemangel ist ein wichtiger Faktor und für den sozialen Bereich empirisch gut belegt (akquinet business consulting 2012; Burgard 2016; Dettmann et al. 2019; Fischer/Graßhoff 2020; Autorengruppe Fachkräftebarometer 2021; Bundesagentur für Arbeit 2021; FAZ 2021). Im Jahr 2020 kommt der Report des Instituts der Deutschen Wirtschaft (IW) gar zu dem Schluss, dass, nach Berufsuntergruppen unterteilt, die Sozialarbeit und Sozialpädagogik den zahlenmäßig größten Fachkräftemangel aufweisen: Deutschlandweit gibt es 14.000 mehr offene Stellen als passend qualifizierte Arbeitslose. Auf hundert offene Stellen kommen so nur 30 arbeitslose Sozialarbeiter:innen bzw. Sozialpädagog:innen (sog. Engpassrelation) (Burstedde et al. 2020). Die Branchenanalyse der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft Ver.di (2021) spricht daher wenig überraschend von einer hohen Arbeitsbelastung in der Sozialarbeit.

Neben der intensiven Arbeitsbelastung wird zudem immer häufiger die Leistung der Mitarbeitenden anhand festgelegter Zielvorgaben bewertet. Mit Blick auf den Self-Leadership-Ansatz erscheint die Aussage von Ver.di besonders interessant, dass in (neuen) Steuerungsmodellen oft nicht die nötigen Gestaltungsspielräume eingeräumt würden (Ver.di 2021). Die Studie von Kahl und Bauknecht (2023: 215ff.) attestiert der Sozialen Arbeit eine „psychisch hohe Belastung im Vergleich aller Beschäftigten“. Mit Blick auf weitere Branchenstudien wird ein düsteres Bild gezeichnet, dass von Überstunden, erhöhten Anforderungen an Flexibilität und Effizienzdruck bei gleichzeitig fehlender wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Anerkennung mit dem Resultat eines permanenten Burn-out-Risikos geprägt ist.

Es liegt auf der Hand, dass das Einrichten von Räumen für Selbstreflexion angesichts dieser Bedingungen äußerst schwierig ist. In vielen Organisationen geht es um die Sicherstellung des operativen Geschäfts. Da wirkt es fast etwas entrückt, in einem solchen Umfeld Raum für Selbstreflexion bei Führungskräften schaffen zu wollen. Dabei wäre gerade diese Reflexion wichtig, um im Rahmen von Selbstbeeinflussung nachhaltige Entscheidungen zu treffen, die langfristig die Effektivität der sozialen Dienste wie auch das Wohlbefinden der Mitarbeitenden fördern.

### 3.2 VUCA-Welt trifft auf tradierte Organisationsstrukturen

*Einerseits* scheinen Expert:innen für den Arbeitsmarkt und die gesellschaftliche Entwicklung im Allgemeinen wie auch Expert:innen im Bereich der Sozialen Arbeit darin übereinzustimmen, dass Wandel nicht nur beständig ist, sondern in der VUCA-Welt<sup>3</sup> besonders intensiv wahrgenommen wird (Löhe/Kunze 2023: 19). Begründet wird diese Einschätzung oft auch mit Verweis auf die technische Entwicklung und das „Moore'sche Gesetz“. Dabei handelt es sich eigentlich um eine Prognose von Gordon Moore aus dem Jahr 1965, dem früheren Vorstandsvorsitzenden von Intel. Kern dieser Prognose ist die Beobachtung, dass sich die Anzahl der Komponenten in integrierten Schaltkreisen jährlich verdoppelt, während sich gleichzeitig die Kosten halbierten – und damit die technische Entwicklung kontinuierlich an Geschwindigkeit nimmt (Lethaus et al. 2021: 92). Das wirkt sich auch auf die Leitung und Steuerung von Organisationen aus, wie aktuell z. B. anhand der Auswirkungen von Künstlicher Intelligenz (KI) festzustellen ist.

An diesem Beispiel kann auch der Einsatz von Self-Leadership gut illustriert werden, indem Führungskräfte ihr eigenes Verhalten in der Zusammenarbeit mit KI-basierten Systemen reflektieren und z. B. im Rahmen von konstruktiver Gedankenmusterstrategien (Abschnitt 2) feststellen, ob/inwiefern der Einsatz von KI die Fachlichkeit der Sozialen Arbeit beeinflusst. Folgerichtig sollten die Fachkräfte die Kompetenz haben, Prozesse entsprechend zu ändern und anzupassen, je nach Ergebnis der fachlichen Reflexion. Die notwendigen Freiräume, damit Self-Leadership möglich ist, sind in Organisationen der Sozialen Arbeit jedoch oft aus Gründen der Organisationsstruktur nicht vorhanden.

Denn *andererseits* stehen den schnellen Umweltveränderungen in der Sozialen Arbeit oftmals tradierte Organisationsstrukturen in der Sozialen Arbeit entgegen. Eine Vielzahl Sozialer Organisationen sind stark hierarchisch im sog. *Einliniensystem* organisiert, indem sie in Abteilungen unterteilt sind, die von (meist) Einzelpersonen in unterschiedlichen Führungsebenen (Bereichs-, Abteilungs-, Teamleitung) geführt werden. In steilen Hierarchien ist es schwieriger, Handlungs- und Reflexionsräume zu öffnen, die es für den Self-Leadership-Ansatz braucht.

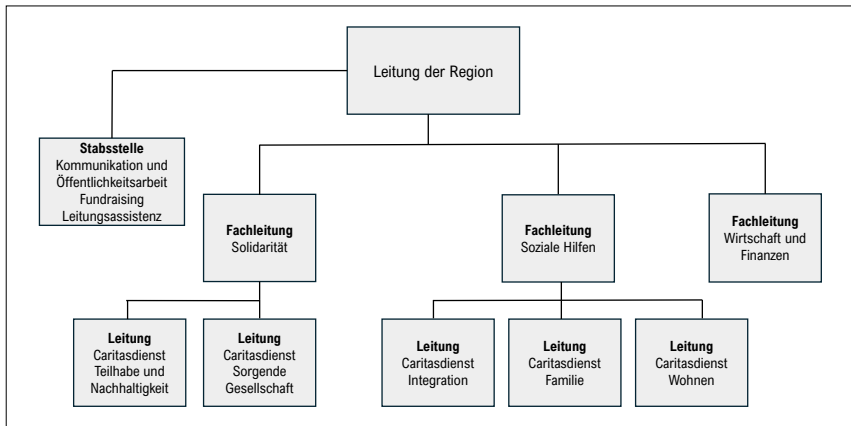
---

3 Das Akronym VUCA steht für Volatility (Volatilität), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit) (Mack/Khare 2016, S. 3).

Wie Forschungsergebnisse zur Selbstbestimmungstheorie (Deci/Ryan 1985 und 2000) zeigen, ist Autonomie ein zentraler Faktor für selbstgesteuertes Handeln. In steilen Hierarchien sind Entscheidungswege oft länger und stärker kontrolliert, was den individuellen Handlungsspielraum einschränken kann. Flachere Strukturen hingegen bieten tendenziell mehr Eigenverantwortung und Mitgestaltungsmöglichkeiten, was die Anwendung von Self-Leadership-Strategien erleichtert. Dass steile Hierarchien in der Sozialen Arbeit kein Einzelfall sind, kann anhand der Organigramme Sozialer Organisationen gut erkannt werden, die in der Regel auf den Homepages der Organisationen zu finden sind.

Abbildung 1 zeigt das Organigramm der Caritas Schwarzwald-Alb-Donau (Stand 05/2024). Die Umsetzung des Einliniensystems ist hier sehr gut erkennbar: Einer Leitung (Leitung der Region) sind drei Fachleitungen unterstellt (Solidarität, Soziale Hilfen, Wirtschaft und Finanzen), diesen wiederum Leitungen von unterschiedlichen Caritasdiensten (Teilhabe und Nachhaltigkeit, Sorgende Gesellschaft, Integration, Wohnen und Familie). Die Aufbauorganisation der Caritas Schwarzwald-Alb-Donau ist somit ein aktuelles typisches Beispiel für eine Soziale Organisation.

**Abbildung 1:** Organigramm der Caritas Schwarzwald-Alb-Donau (Quelle: Caritas Schwarzwald-Alb-Donau; Stand 05/2025)



Bei diesen Systemen kommt es oft zu langen und komplizierten Informationswegen sowie zu Informationsverlusten (Mund 2019: 53ff.; Holtbrügge 2022: 9ff.). Da Organisationen der Sozialen Arbeit vielfach in großen Verbänden (Diakonie, Caritas, DRK u. a.) oder kommunal verwaltet in Einliniensystemen organisiert sind, besteht bezüglich der Aufbauorganisationen oftmals eine gewisse Trägheit. Dabei würden z. B. flache(re) Hierarchien die Einführung von Self-Leadership Elementen

vereinfachen. Darin ist daher eine Hürde zu sehen, weil davon auszugehen ist, dass das Einrichten von Räumen für Reflexion und Entwicklung angesichts beschriebener organisationaler Gegebenheiten Sozialer Organisationen kein einfaches Unterfangen darstellt (Löhe/Kunze 2023: 25).

## **4 Chancen nutzen: Mögliche Szenarien für die Umsetzung**

Die Implementierung von Self-Leadership in Sozialen Organisationen stellt zweifellos eine Herausforderung dar, bietet jedoch gleichzeitig erhebliche Chancen für eine nachhaltige Organisationsentwicklung. Im Folgenden werden verschiedene Szenarien und Ansatzpunkte vorgestellt, wie Self-Leadership in bestehende Strukturen integriert und schrittweise eingeführt werden kann:

- Integration in Personalentwicklungsprogramme,
- Mentoring- und Coachingprogramme/Supervision,
- Anpassung von Leistungsbeurteilungssystemen und Mitarbeitergesprächen,
- Pilotprojekte in einzelnen Bereichen,
- teambasierte Self-Leadership-Initiativen,
- Schaffung von Reflexionsräumen in Sozialen Organisationen.

### **4.1 Integration in Personalentwicklungsprogramme**

Ein vielversprechender Ansatz besteht darin, Self-Leadership-Konzepte in bereits existierende Fort- und Weiterbildungsprogramme zu integrieren. Damit wird ermöglicht, die Prinzipien des Self-Leadership organisch in die bestehende Personalentwicklungsstruktur einzubetten. Konkret könnte dies bedeuten, Module zu den drei Hauptstrategien des Self-Leadership – zu verhaltensorientierten Strategien, natürlichen Belohnungsstrategien und konstruktiver Gedankenmusterstrategien (Abschnitt 2) – in bestehende Führungskräfte trainings zu integrieren. Dabei ist es wichtig, die Inhalte so aufzubereiten, dass sie an die spezifischen Herausforderungen und den Kontext der Sozialen Organisation angepasst sind.

### **4.2 Mentoring- und Coachingprogramme/Supervision**

Mentoring- und Coachingprogramme sowie Supervision bieten ideale Plattformen, um Self-Leadership-Fähigkeiten zu entwickeln und zu vertiefen. In vielen Sozialen Organisationen sind diese Formate bereits etabliert (Busse 2021: 166ff.), was ihre Nutzung für Self-Leadership-Zwecke erleichtert. Im Rahmen von Mentoring-Beziehungen können erfahrene Führungskräfte ihre Erfahrungen mit Self-Leadership-Praktiken an Kolleg:innen mit weniger Berufserfahrung weitergeben.

Coachingsessions und Supervisionen können gezielt genutzt werden, um Selbstreflexion zu fördern und individuelle Self-Leadership-Strategien zu entwickeln. Hier bietet sich die Möglichkeit, die im Abschnitt 2 erwähnten Strategien wie Selbstbeobachtung, Zielsetzung und den Umgang mit dysfunktionalen Überzeugungen in einem geschützten Rahmen zu erproben und zu reflektieren.

### **4.3 Anpassung von Leistungsbeurteilungssystemen und Mitarbeitendengesprächen**

Um Self-Leadership nachhaltig in der Organisationskultur zu verankern, ist es sinnvoll, entsprechende Kompetenzen in die Leistungsbeurteilungssysteme bzw. in Leitfäden für Mitarbeitendengespräche (MAG) zu integrieren. Viele Mitarbeitende empfinden es als eine Form der Wertschätzung, wenn sich die zuständige Führungskraft im Rahmen eines MAG Zeit nimmt und Themen abseits des operativen Alltagsgeschäfts bespricht (Haller 2010: 38). Damit kann die Option des Self-Leadership-Ansatz in einem positiv besetzten Setting – und nicht zwischen Tür und Angel – gemeinsam sondiert werden. Konkret könnte dies bedeuten, Aspekte wie Selbstreflexionsfähigkeit, proaktives Verhalten und die Fähigkeit zur Selbstmotivation in Beurteilungsgesprächen und Zielvereinbarungen aufzunehmen. So könnte beispielsweise in einem Mitarbeitendengespräch gezielt Fragen gestellt werden wie:

- Können Sie eine Situation aus den letzten Monaten beschreiben, in der Sie sich selbst motiviert haben, um eine herausfordernde Aufgabe zu bewältigen?
- Wie reflektieren Sie Ihre eigene Arbeitsweise, und wie haben Sie daraufhin Ihre Herangehensweise angepasst?

Durch solche Fragen wird Self-Leadership systematisch in den Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem eingebunden. Dabei ist es wichtig, diese Aspekte nicht als zusätzliche Belastung, sondern als Chance zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung zu kommunizieren.

### **4.4 Pilotprojekte in einzelnen Bereichen**

Angesichts der oft komplexen und trägen Strukturen Sozialer Organisationen kann es sinnvoll sein, Self-Leadership zunächst in Form von Pilotprojekten in ausgewählten Bereichen einzuführen. Dies ermöglicht es, Erfahrungen zu sammeln, den Ansatz an die spezifischen Bedürfnisse der Organisation anzupassen und potenzielle Herausforderungen frühzeitig zu identifizieren. Ein solches Pilotprojekt könnte beispielsweise in einer Abteilung durchgeführt werden, die besonders offen für innovative Ansätze ist oder in der der Bedarf an Self-Leadership-Kompetenzen besonders hoch ist.



## 4.5 Teambasierte Self-Leadership-Initiativen

Self-Leadership muss nicht ausschließlich auf individueller Ebene stattfinden. Teambasierte Initiativen können dazu beitragen, eine Kultur der Selbstführung in der gesamten Organisation zu etablieren, z. B. über Methoden der *identitätsbasierten Führung im Team* (Löhe 2022). Dies könnte in Form von Team-Workshops geschehen, in denen gemeinsam Self-Leadership-Ziele definiert und Strategien zur gegenseitigen Unterstützung entwickelt werden. Solche Initiativen können besonders wertvoll sein, um den in Abschnitt 3.1 erwähnten Herausforderungen wie hoher Arbeitsbelastung und psychischer Erschöpfung gemeinschaftlich zu begegnen.

## 4.6 Schaffung von Reflexionsräumen in Sozialen Organisationen

Ein zentraler Aspekt des Self-Leadership ist die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Um diese zu fördern, ist es wichtig, in Sozialen Organisationen bewusst Räume und Zeiten für Reflexion von Führungskräften zu schaffen (Löhe/Kunze 2023: 101). Dies kann sowohl im physischen als auch im metaphorischen Sinne verstanden werden. Konkret könnte dies bedeuten, dass Führungskräfte regelmäßige Reflexionszeiten in den Arbeitsalltag zu integrieren oder spezielle Räume einzurichten, die zur Selbstreflexion einladen. Angesichts der in Abschnitt 3.1 beschriebenen hohen Arbeitsbelastung ist es dabei wichtig, diese Reflexionsräume nicht als zusätzliche Aufgabe, sondern als integralen Bestandteil einer nachhaltigen Arbeitsweise zu kommunizieren.

## 4.7 Fazit

Die Implementierung von Self-Leadership in Sozialen Organisationen ist ein schrittweiser Prozess, der an verschiedenen Punkten ansetzen kann. Durch die geschickte Nutzung und Anpassung bestehender Strukturen sowie die gezielte Einführung neuer Formate kann Self-Leadership zu einem integralen Bestandteil der Organisationskultur werden. Dies erfordert zwar zunächst Investitionen in Zeit und Ressourcen, verspricht jedoch langfristig erhebliche Vorteile in Bezug auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, die Führungsqualität und die organisationale Flexibilität – Aspekte, die angesichts der beschriebenen Herausforderungen für Soziale Organisationen von zentraler Bedeutung sind.

# 5 Jenseits der Oberfläche: Tiefere Einblicke und kritische Reflexion

Self-Leadership weist charakteristische Merkmale auf, die im Beitrag von Gesmann/Löhe zu Managementmoden in diesem Band als kennzeichnend für Managementmoden beschrieben werden. Es präsentiert sich als ein Ansatz, der

verspricht, die Anpassungs-, Leistungs- und Innovationsfähigkeiten von Organisationen zu erhöhen. Zudem lässt sich Self-Leadership in den Kontext der dramatischen gesellschaftlichen Veränderungen einordnen, die oft als Begründung für neue Managementansätze herangezogen werden. Auch die Verbreitung von Self-Leadership folgt dem in Abschnitt 2 beschriebenen Muster der Entstehung von Managementmoden: Es gibt „Management-Gurus“ und Bestsellerautor:innen, die das Konzept propagieren, was typisch für die Verbreitung von Managementmoden ist. Auch lässt sich beobachten, wie Self-Leadership in verschiedenen „Arenen“ diskutiert wird, von Beratenden über Professor:innen bis hin zu Seminarveranstaltern.

So wird der Self-Leadership-Ansatz auch in der populärwissenschaftlichen Coachingszene vielfach aufgegriffen, wodurch das Konzept nicht an Glaubwürdigkeit oder Seriosität gewinnt. Es trägt ggf. eher dazu bei, dass der Ansatz von professionellen Führungskräften weniger ernst genommen oder aufgegriffen wird, wenn Coaches im Zusammenhang mit Self-Leadership damit werben und Personen ansprechen, „[...] die wahrhaftige Verbindung zu dir selbst zu finden, damit du (wieder) gestärkt, mutig und selbstbewusst voller Leichtigkeit durchs Leben gehen kannst [...]. Denn deine Seele kennt den Weg.“ (Baron, o. J.) Doch auch Ansätze wie die achtsamkeitsbasierte Stressreduktion nach Kabat-Zinn (Kaehler 2020: 495) oder Praktiken zur Gesunderhaltung wie Meditationsübungen stehen in einer ähnlichen Tradition – die eine steigende Anerkennung von Organisationen erfahren (Löhe/Kunze 2023: 98).

Darüber hinaus erfüllt Self-Leadership mehrere der in Abschnitt 3 genannten Funktionen von Managementmoden: Es bedient das Bedürfnis nach Verbindung und Unterscheidung, indem es Führungskräften ermöglicht, sich als modern und zeitgemäß zu positionieren. Es hilft bei der Bewältigung von Kontingenzen, indem es in einer zunehmend komplexen Arbeitswelt scheinbar klare Handlungsanweisungen bietet. Zudem entlastet es Führungskräfte, indem es einen legitimen Rahmen für Veränderungsprozesse bereitstellt.

Allerdings wäre es zu kurz gegriffen, Self-Leadership ausschließlich als vorübergehende Mode abzutun. Self-Leadership basiert auf fundierten psychologischen Theorien und adressiert grundlegende Fragen der Selbstführung und -motivation, die unabhängig von aktuellen Trends relevant sind. Gleichsam ist die Frage zu stellen, ob die Zusammenfassung der grundlegenden Fragen von Selbstführung ausschließlich (und langfristig?) in einem – oder *dem* – Konzept von Self-Leadership geführt werden oder ob es sich bei dieser Bezeichnung nicht tatsächlich um eine Modeerscheinung handelt.

## Literatur

- akquinet business consulting GmbH (2012): Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft. Eine empirische Studie. [https://www.uni-wuerzburg.de/fileadmin/06040900/Downloads/Ratz/Studie\\_Fachkraeftemangel\\_2012\\_Ergebnisse\\_Langfassung\\_01.pdf](https://www.uni-wuerzburg.de/fileadmin/06040900/Downloads/Ratz/Studie_Fachkraeftemangel_2012_Ergebnisse_Langfassung_01.pdf) [Zugriff: 30.09.2024].
- Bandura, Albert (1986): *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Baron, Birgit (o. J.): Hey, ich bin Birgit. <https://birgit-baron.de/was-ist-self-leadership/> [Zugriff: 27.09.2024].
- Bundesagentur für Arbeit (2021): Fachkräfteengpassanalyse 2020. In: Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung, Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt, Dezember 2021. [https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche\\_Formular.html?nn=27096&topic\\_f=fachkraefte-engpassanalyse](https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche_Formular.html?nn=27096&topic_f=fachkraefte-engpassanalyse) [Zugriff: 30.09.2024].
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2015): Forschungsbericht 459. Fachkräftesicherung und -bindung. Eine Zusammenarbeit mit dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, dem Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH und der Universität zu Köln. [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/f459-fachkraeftesicherung-und-bindung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/f459-fachkraeftesicherung-und-bindung.pdf?__blob=publicationFile&v=2) [Zugriff: 27.09.2024].
- Burgard, Oliver (2016): Sozialarbeiter überholen Ingenieure. Eine Studie zeigt einen neuen Engpass auf dem Arbeitsmarkt. In: *Die Zeit* 7, Ausg. v. 11.02.2016. [www.zeit.de/2016/07/arbeitsmarkt-studie-soziale-berufe-fluechtlinge](http://www.zeit.de/2016/07/arbeitsmarkt-studie-soziale-berufe-fluechtlinge) [Zugriff: 30.09.2024].
- Burstedde, Alexander/Flake, Regina/Jansen, Anika/Malin, Lydia/Risius, Paula/Seyda, Susanne/Schirner, Sebastian/Werner, Dirk (2020): Die Messung des Fachkräftemangels. Methodik und Ergebnisse aus der IW-Fachkräftedatenbank zur Bestimmung von Engpassberufen und zur Berechnung von Fachkräftelücken und anderen Indikatoren. IW-Report Nr. 59. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Report/PDF/2020/IW-Report\\_2020\\_Messung\\_des\\_Fachkraeftemangels.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2020/IW-Report_2020_Messung_des_Fachkraeftemangels.pdf) [Zugriff: 03.03.2025].
- Busse, Stefan (2021): Supervision und Soziale Arbeit – historisch verwandt, praktisch verbunden, konzeptuell entfernt. In: *Zeitschrift OSC – Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 28, S. 165–180.
- Caritas Schwarzwald-Alb-Donau (o. J.): Organigramm. <https://www.caritas-schwarzwald-alb-donau.de/unsere-region/organigramm/organigramm> [Zugriff: 28.07.2025].
- Carver, Charles S./Scheier, Michael F. (1981): *Attention and Self-Regulation: A Control Theory Approach to Human Behavior*. New York: Springer. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4612-5887-2>.
- Cautela, Joseph R. (1969): Behavior Therapy and Self-Control: Techniques and Applications. In: Franks, Cyril (Hrsg.): *Behavioral Therapy: Appraisal and Status*. London: McGraw-Hill. S. 323–340.
- Deci, Edward L./Ryan, Richard M. (1985): *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Berlin: Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>.

- Deci, Edward L./Ryan, Richard M. (2000): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. In: *American Psychologist* 55, 1, S. 68–78.
- Dettmann, Eva/Fackler, Daniel/Müller, Steffen/Neuschäffer, Georg/Slavtchev, Viktor/Leber, Ute/Schwengler, Barbara (2019): Fehlende Fachkräfte in Deutschland – Unterschiede in den Betrieben und mögliche Erklärungsfaktoren. Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2018. <https://doku.iab.de/forschungsbericht/2019/fb1019.pdf> [Zugriff: 30.09.2024].
- Autorengruppe Fachkräftebarometer (2021): Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2021. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF). München: Deutsches Jugendinstitut e.V. (Hrsg.). DOI: <https://doi.org/10.36189/wiff32021> [Zugriff: 28.02.2025].
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) (2021): Sozialpädagogen, Alten- und Krankenpfleger dringend gesucht. 23.10.2021. [www.faz.net/aktuell/wirtschaft/konjunktur/fachkraef-temangel-am-meisten-fehlen-sozialpaedagogen-17599393.html](http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/konjunktur/fachkraef-temangel-am-meisten-fehlen-sozialpaedagogen-17599393.html) [Zugriff 30.09.2024].
- Fischer, Jörg/Graßhoff, Gunther (Hrsg.) (2020): Fachkräfte! Mangel! Die Situation des Personals in der Sozialen Arbeit. 3. Sonderband Sozialmagazin. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Furtner, Marco (2017): *Self-Leadership. Basics*. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19141-2>.
- Furtner, Marco/Rauthmann, John F. (2010): Relations between Self-Leadership and Scores on the Big-Five. In: *Psychological Reports* 107, S. 339–353. DOI: <https://doi.org/10.2466/02.03.14.20.PR0.107.5.339-353>.
- Haller, Reinhold (2010): Mitarbeitergespräche in Wissenschaft und Forschung. Pflicht und Kür von Führungsinstrumenten im Rahmen der leistungsorientierten Vergütung. In: *Wissenschaftsmanagement* 5, Sept/Okt, S. 35–41. [https://www.wissenschaftsmanagement.de/dateien/dateien/management/downloaddateien/wim\\_2010\\_05\\_reinhold\\_haller\\_mitarbeitergespraeche\\_in\\_wissenschaft\\_und\\_forschung.pdf](https://www.wissenschaftsmanagement.de/dateien/dateien/management/downloaddateien/wim_2010_05_reinhold_haller_mitarbeitergespraeche_in_wissenschaft_und_forschung.pdf) [Zugriff: 03.03.2025].
- Holtbrügge, Dirk (2022): *Personalmanagement*. Wiesbaden: Springer Gabler. 8. Aufl.
- Kaehler, Boris (2020): *Komplementäre Führung. Ein praxiserprobtes Modell der Personalführung in Organisationen*. Wiesbaden: Springer Gabler. 3. Aufl.
- Kahl, Yvonne/Bauknecht, Jürgen (2023): Psychische und emotionale Erschöpfung von Fachkräften der Sozialen Arbeit. Entwicklung, Ausmaß und die Rolle von Belastungs- und Resilienzfaktoren. In: *Soziale Passagen* 15, S. 213–232. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12592-023-00448-6>.
- Lethaus, Firas/Sichler, Barbara/Neukart, Florian/Seidel, Christian (2021): KI-Innovationen über das autonome Fahren hinaus. In: Buxmann, Peter/Schmidt, Holger (Hrsg.): *Künstliche Intelligenz. Mit Algorithmen zum wirtschaftlichen Erfolg*. Wiesbaden: Springer Gabler. 2. Aufl. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-61794-6>.
- Löhe, Julian (2022): Mitarbeiter\*innen- und Teamentwicklung in der Kinder- und Jugendhospizarbeit. Identitätsbasiertes Führen mit Visionen. In: Globisch, Marcel/Hillmann, Thorsten (Hrsg.): *Handbuch der Kinder- und Jugendhospizarbeit*. Esslingen: Hospiz Verlag, S. 320–326.

- Löhe, Julian/Aldendorff, Philipp (2022): Grundlagen zum Sozialmanagement. Zentrale Begriffe und Handlungsansätze. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Löhe, Julian/Kunze, Jana (2023): Self-Leadership in Sozialen Organisationen. Eine Antwort auf die komplexen Anforderungen der Arbeitswelt. Opladen/Berlin/Toronto: Budrich. DOI: <https://doi.org/10.3224/84742653>.
- Mack, Oliver/Khare, Anshuman (2016): Perspectives on a VUCA World. In: Mack, Oliver/Khare, Anshuman/Krämer, Andreas/Burgartz, Thomas (Hrsg.): Managing in a VUCA World. Cham/Heidelberg/New York/Dordrecht/London: Springer. S. 3–40.
- Manz, Charles C. (1986): Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. In: Academy of Management Review 11, 3, S. 586–600.
- Manz, Charles C./Sims, Henry P. (1980): Self-Management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. In: Academy of Management Review 5, 3, S. 361–367. DOI: 10.5465/AMR.1980.4288845.
- Mund, Petra (2019): Grundkurs Organisation(en) in der Sozialen Arbeit. München: Reinhardt (UTB).
- Neck, Christopher P./Houghton, Jeffrey D. (2006): Two Decades of Self-Leadership Theory and Research. Past Developments, Present Trends, and Future Possibilities. In: Journal of Managerial Psychology 21 (4), S. 270–295. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>.
- Nwoko, Charles/Yazdani, Khashayar (2024): Self-Leadership in a Remote Work Environment: Emerging Trends and Implications for Occupational Well-Being. In: Journal of Business and Management Studies 6, 3, S. 35–46. DOI: <https://doi.org/10.32996/jbms.2024.6.3.5>.
- Tenschert, Julia/Furtner, Marco/Peters, Mike (2024): The Effects of Self-Leadership and Mindfulness Training on Leadership Development: A Systematic Review. In: Management Review Quarterly. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00448-7>.
- Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft Ver.di (2021): Sozial- und Erziehungsdienst. Branchenanalyse zeigt hohe Belastungen. [https://gesundheit-soziales-bildung.verdi.de/mein-arbeitsplatz/sozial-und-erziehungsdienst/+ +co + +510d448c-7131-11eb-97b6-001a4a160119](https://gesundheit-soziales-bildung.verdi.de/mein-arbeitsplatz/sozial-und-erziehungsdienst/+ +co + +510d448c-7131-11eb-97b6-001a4a160119 [Zugriff: 30.09.2024]) [Zugriff: 30.09.2024].

---

# Kollegiale Führung: Ein Modell für verteilte Führungsarbeit

*Christian Geyer*

## 1 Elevator Pitch: Worum es geht

Der Grundgedanke der kollegialen Führung ist einfach und anspruchsvoll zugleich: Die Führungsaufgabe ist so komplex, dass sie nur von vielen Organisationsmitgliedern wirksam bewältigt werden kann. Kollegiale Führung bedeutet daher, sämtliche Führungsaufgaben aller Hierarchiestufen auf die Organisationsmitglieder zu verteilen, damit eine Organisation ohne Führungskräfte funktionieren kann. Dabei gilt eine Voraussetzung: Die Organisationsmitglieder, von den Auszubildenden über Hilfs- und Fachkräfte bis hin zu (noch) Führungskräften, wollen die jeweilige Aufgabe übernehmen, und die Kolleg:innen übertragen sie ihnen. Der Prozess der Übernahme bzw. Übertragung erfolgt agil und selbstorganisiert. Strukturen, Prozesse und Managementwerkzeuge bilden einen Rahmen (Schröder/Oestereich 2023: 82), um die Selbstorganisationsprozesse zu organisieren. Selbstorganisiert meint dabei, dass die Entwicklungen spontan, aus sich selbst heraus, entstehen (ebd.: 106).

Die folgenden Abschnitte beleuchten die Hintergründe (Abschnitt 2) und Herausforderungen des Modells (Abschnitt 3) sowie Szenarien der Einführung in Organisationen (Abschnitt 4). Zum Schluss werden jenseits der Oberfläche Vertiefungsthemen annonciert (Abschnitt 5).

## 2 Blick zurück: Historische Herleitung und Einordnung

Der Blick zurück umfasst zunächst das Organisations- und Managementkonzept der Kollegialen Führung (Abschnitt 2.1), bevor anschließend auf die historischen Grundlagen sowie theoretischen Einflüsse eingegangen wird (Abschnitt 2.2).

### 2.1 Das Organisations- und Managementkonzept

Das Organisations- und Führungsmodell Kollegiale Führung basiert auf den Publikationen von Bernd Oestereich und Claudia Schröder (Oestereich/Schröder 2017 und 2020; Schröder/Oestereich 2023) und wird durch seine wichtigsten Bausteine

ne – die Grundidee, der Führungsansatz, das Strukturmodell, konkrete Werkzeuge und eine Formel – systematisch vorgestellt.

### *Grundidee*

Kollegiale Führung bedeutet, dass sämtliche Führungsaufgaben aller Hierarchiestufen auf die Organisationsmitglieder verteilt werden (können), die eine solche Aufgabe übernehmen wollen.

### *Managementansatz*

Das Modell der Kollegialen Führung basiert auf Grundlagen des systemischen und agilen Managements. Es geht um die dynamische Steuerung und Führung komplexer Wertschöpfung durch Prinzipien, Projekte, Werkzeuge, Optionen und Lernen, weniger durch Regeln, Vorgaben, Kennzahlen und Pläne. Drei Führungsaufgaben stehen dabei im Mittelpunkt (Oestereich/Schröder 2020: 118). Das Management (Steuerung und Führung) reflektiert die organisationale Wertschöpfung und entwickelt Hypothesen über Entwicklungen, Erfolge, Scheitern und potenzielle Lösungen. Demnach ist 1) das *organisationale Lernen* ebenso eine Kernaufgabe wie 2) das *Treffen von Entscheidungen* und 3) deren *Kommunizieren*. Kommunikation als Managementaufgabe ist mehr als Informieren. Es geht um die Strukturierung von Interaktionen und somit um die Rahmenbedingungen für Entscheidungen (Oestereich/Schröder 2017: 34).

Der agile Ansatz unterstreicht die systemtheoretische Auffassung, dass Führung eine komplexe Aufgabe ist, die nicht kausal gesteuert werden kann, weil die Wechselwirkungen im System nicht vollständig erkennbar sind. Aus der agilen Welt werden deshalb insbesondere Managementwerkzeuge integriert, die die notwendige Dynamik aufnehmen und diese produktiv für die Wertschöpfung nutzen (Schroeder/Oestereich 2023: 53ff., 103ff.).

### *Strukturmodell*

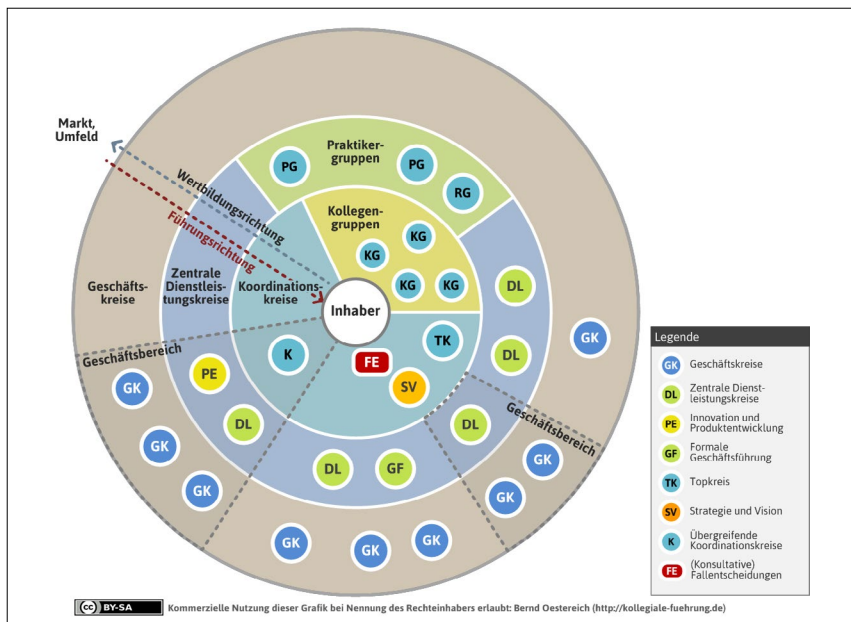
Die klassische Organisation ist in Form einer Pyramide aufgebaut, die Ausdruck einer hierarchischen Logik ist und sich als (Stab-)Linien-, Matrix- oder Projektorganisation präsentiert. Demgegenüber strukturiert sich das kollegial geführte Unternehmen in Kreisen (Abbildung 1). Vier konzentrische Kreise bilden das Grundgerüst der *Kreisorganisation*: Der innerste Kreis im Zentrum der Organisation ist dem Inhaber der Unternehmung vorbehalten. Er wird vom Kreis für Führungs- und Koordinationsaufgaben umschlossen, der seinerseits vom Kreis für zentrale Dienstleistungen der Unternehmung umgeben ist. Der äußerste Kreis beheimatet die Wertschöpfungskreise<sup>1</sup>.

---

1 Wertschöpfungskreise sind in Organisationen der Sozialwirtschaft Teams, die personenbezogene Dienstleistungen erbringen.

Die Untergliederung der vier konzentrischen Kreise erfolgt ebenfalls in Kreisen. Kreise werden immer dann gebildet, wenn mehrere Personen eine Aufgabe (Wertschöpfung, interne Dienstleistung oder Führungsarbeit) wahrnehmen. Im Unterschied zur pyramidalen Organisation gibt es keine Top-down-Hierarchie, sondern eine *Führungsrichtung* von den Wertschöpfungskreisen ins Zentrum der Organisation (Abbildung 1). Die Wertschöpfungskreise sind durch Repräsentanten in den Dienstleistungs- und Führungskreisen vertreten. Dienstleistungs- und Führungskreise sind in dieser Logik Dienstleister der Wertschöpfungskreise. Zugleich binden sich die Wertschöpfungskreise an die Entscheidungen der Dienstleistungs- und Führungskreise, sodass eine *kollegiale Hierarchie der Kreise* entsteht.

**Abbildung 1:** Kreisorganisation (Quelle: <https://kollegiale-fuehrung.de> [Zugriff: 06.03.2025])



Jeder Kreis ist eine Organisationseinheit mit spezifischer Funktion, die zur Erfüllung dieser Funktion Rollen konstituiert. Eine *Rolle* definiert einen konkreten Aufgaben- und Verantwortungsbereich, der von einer Person wahrgenommen wird, die dafür vom Kreis ein Mandat erhält. Das Modell der Kollegialen Führung ver-



steht sich als Framework und gibt weder die Anzahl noch die qualitative Ausrichtung von Rollen oder Kreisen vor.

### *Werkzeuge*

Die operative Gestaltung der Kreis- und Rollenstruktur erfordert Hilfsmittel, die den Grundgedanken und den Managementansatz widerspiegeln. Bernd Oestereich und Claudia Schröder haben zahlreiche Tools zusammengetragen, modifiziert und an die Kollegiale Führung adaptiert. Im Folgenden werden vier Werkzeuge skizziert, um zu verdeutlichen, wie kollegiale Führung in der Praxis funktioniert (Schröder/Oestereich 2023):

- Eines der wichtigsten Werkzeuge ist die „*Delegationsmatrix*“ (ebd.: 48f.). Sie leitet einerseits an, Führungsarbeit zu verteilen (Angebot), und visualisiert andererseits, wer welche Führungsaufgaben in welcher Qualität übernimmt. Eine transparente Delegationsmatrix sichert die Handlungsfähigkeit und verhindert eine Verantwortungsdiffusion.
- Der „*Führungsmonitor*“ (ebd.: 53ff.) gehört ebenfalls in die Klasse der zentralen Werkzeuge der Kollegialen Führung. Dieses Tool ist eine adaptierte Version der Kanban-Methode<sup>2</sup> und „dient der gemeinsamen Beobachtung und Bearbeitung führungsrelevanter Aktivitäten“ (ebd.: 53). Durch regelmäßige Meetings am Monitor kann der jeweilige Kreis die Aufgaben, die auf Karten visualisiert werden, verteilen und steuern.
- „*Entscheidungswerkzeuge*“ (ebd.: 68f.; 103ff.) sind elementar für jede Organisation. Das kollegial geführte Unternehmen legt Wert darauf, die Entscheidungen auf viele Organisationsmitglieder zu verteilen und schnell zu entscheiden. Die Entscheidungswerkzeuge geben einerseits Handlungssicherheit und erhöhen andererseits das Tempo der Entscheidungsfindung. Von besonderer Praxisrelevanz sind die „*Widerstandsabfrage*“ (ebd.: 104ff.), die „*Einwandintegration*“ (ebd.: 114f.) und der „*konsultative Einzelentscheid*“ (ebd.: 112f.). Diese Werkzeuge sind unterschiedlich aufwendig in der Anwendung, zielen aber gemeinsam darauf ab, Mehrheitsentscheidungen zu ersetzen. Das hat zur Folge, dass keine binären Entscheidungen getroffen werden müssen und Einwände bzw. Widerstand zur Sprache kommen. Dadurch werden die vielfältigen Perspektiven auf den Entscheidungssachverhalt sichtbar und können in die Entscheidung integriert werden.
- Im zentralen Werkzeugkoffer finden sich außerdem die Tools „*Review*“ und „*Retrospektive*“ (ebd.: 124ff.): Sie unterstützen das organisationale Lernen in

---

2 Kanban ist eine Methode zur horizontalen Produktionssteuerung aus dem frühen 20. Jahrhundert. Sie wurde in Japan entwickelt und folgt dem Pull-Prinzip (auch Hol- oder Zurufprinzip genannt).

den Kreisen. In *Reviews* werden die Ergebnisse der Führungsarbeit innerhalb der Kreise reflektiert. *Retrospektiven* richten den Fokus auf die soziale und strukturelle Dimension der Zusammenarbeit.

### Formel

Eine Formel ist eine verdichtete und abstrakte Darstellung eines Sachverhalts. So auch hier. Die Gleichung lautet (ebd.: 11):

Kollegiale Führung ist die Summe *partizipativer Kommunikationsformate* plus *soziokratische Strukturen 2.0* plus *agile Werkzeuge*.

## 2.2 Herleitung und theoretische Einordnung

In den Publikationen zur Kollegialen Führung wird die Notwendigkeit eines selbstorganisiert-agilen Organisations- und Führungsmodells mit der Überlebensfähigkeit des Unternehmens angesichts dynamischer und komplexer Umweltanforderungen begründet (Schröder/Oestereich 2023: 4f.). Diese Begründung ist nicht originell, sondern ein gängiges Argument im Agilitätsdiskurs. Aufschlussreicher ist dagegen der Blick auf die Quellen und Einflüsse des Modells.

Das Modell speist sich aus agilen, soziokratischen, integralen, anthroposophischen und systemischen Ansätzen sowie aus der Systemtheorie von Niklas Luhmann (siehe den Beitrag von Gesmann zum systemischen Management in diesem Band). Diese Einflüsse werden zu einem Netzwerk aus Ideen, Konzepten und Werkzeugen verwoben. Bei dieser Rekombination unterschiedlicher Ansätze geht es *nicht* um eine wissenschaftlich fundierte, also an Kriterien ausgerichtete und evaluierte, Entwicklung eines Praxismodells. Vielmehr ist es eine eigenwillige Adaption, die auf erfahrungsbezogener Evidenz basiert. Im Folgenden können nur eine ausgewählte Anzahl theoretisch-konzeptioneller und praxisbezogener Einflüsse reflektiert werden.

So bezieht sich das Modell der Kollegialen Führung im Hinblick auf die Diagnose, Unternehmen seien durch die zunehmende Komplexität der globalen Märkte mit ihrem traditionellen Organisations- und Führungsmodell überfordert, auf das *Konzept des dynamikrobusten Unternehmens* von Gerhard Wohland und Matthias Wiemeyer (2012). Der Kerngedanke ist die doppelte Unterscheidung von Zentrum und Peripherie einerseits sowie Steuerung und Führung andererseits:

Mit der *Peripherie* sind die Wertschöpfungseinheiten gemeint, die unmittelbar am Markt aktiv sind und das Kunden-/Marktwissen generieren, das erfolgskritisch ist. Das *Zentrum* nutzt dieses Wissen und entwickelt dynamische Geschäftsstrategien (ebd.: 56ff.). Statt Agilität wird der Begriff Dynamik verwendet, um die Notwendigkeit einer schnellen Anpassungsfähigkeit von Unternehmen abzuleiten, die

dann als dynamikrobust bezeichnet werden, wenn sie als heterarchische<sup>3</sup> Netzwerkorganisationen aufgestellt sind.

Daran anschlussfähig ist die Referenz, die für die Theorie der *Selbstorganisation* ins Feld geführt wird. Das Modell der Kollegialen Führung beruft sich in diesem Zusammenhang auf Peter Kruse und sein Buch „next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität“ (Kruse 2010). Der Ausgangspunkt von Kruse ist der Umgang mit Komplexität und Dynamik. Er unterscheidet stabil/instabil und einfach/komplex. Selbstorganisation ist eine Handlungsstrategie, um komplexe Organisationen in einem instabilen System erfolgreich zu führen. Die hier herangezogene Theorie der Selbstorganisation bezieht sich auf die Synergetik nach Hermann Haken (Haken 1981). Es handelt sich um eine naturwissenschaftliche Theorie der spontanen Ordnungsbildung durch das Zusammenwirken von Elementen gleicher Art (Kruse 2010: 51ff.).

Die mathematisch-statistische Modellierung dieser Art der Selbstorganisation berücksichtigt aber nicht die absichtsvolle Einflussnahme auf die Selbstorganisation durch Organisationsmitglieder (Göbel 1998: 33ff.). Das hat im Modell der Kollegialen Führung insofern Auswirkungen, als dass der fremdorganisierten Selbstorganisation wenig bis gar kein Raum gegeben wird, sondern der Fokus auf der evolutionären Selbstorganisation liegt, die zwar beeinflusst, aber nicht geschaffen werden kann.

Im Hinblick auf das Konzept der Veränderung basiert das Modell der Kollegialen Führung auf Ideen von Don Edward Beck und Christopher C. Cowan, die mit *Spiral Dynamics* (2020) entwicklungs- und verhaltenspsychologische sowie biologische Erkenntnisse zu einem Erklärungsansatz verdichtet haben, der die Entwicklungsgeschichte der Menschheit und ihrer Ordnungssysteme als spiralförmigen Verlauf beschreibt. Demnach bilden Individuen und Gesellschaften im Laufe der Entwicklung verschiedene Wertesysteme aus, die nicht abgelöst, sondern in einem spiralförmigen Prozess in das jeweils neue Wertesystem integriert werden. Mit Blick auf die Menschheits-, Gesellschafts- und Organisationsentwicklung werden zwei Paradigmen unterschieden, sog. Ordnungssysteme erster und zweiter Ordnung:

- *Systeme erster Ordnung* umfassen die Überlebensinstinkte, Clan- und egozentrische Machtstrukturen, leistungsorientierte und relationale Wertesysteme.
- Die qualitative Veränderung setzt mit dem Übergang zu *Systemen zweiter Ordnung* ein. Hier werden systemische und holistische Wertesysteme verortet.

---

3 Der Begriff *Heterarchie* bedeutet die Herrschaft der anderen bzw. der vielen. Dieses Ordnungsmodell steht für eine dezentrale Führung von der Seite statt einer zentralen Führung von oben.

Das kollegial geführte Unternehmen verkörpert nach dieser Klassifikation aufgrund seines Wertesystems, der systemisch-integralen Haltung (Schröder/Oestreich 2023: 15ff.), ein System zweiter Ordnung.

Zugleich ist das Modell der Kollegialen Führung stark in der *systemischen Organisationstheorie* nach Fritz B. Simon (2021) verankert. Dieser Theorieansatz basiert auf der soziologischen Systemtheorie von Niklas Luhmann und versteht Organisationen als Kommunikationssysteme, die nicht zweckrational sein können, weil sie soziale Systeme sind, deren Komplexität nicht steuerbar ist (siehe den Beitrag von Gesmann/Löhe zu Managementmoden in diesem Band).

Neben diesen Erklärungsmodellen bezieht sich die Kollegiale Führung auf Praxismodelle und Werkzeuge zur Gestaltung von Komplexität durch *Agilität*. Zuerst ist der Einfluss der agilen Softwareentwicklung und Werkzeuge wie Scrum, Design Thinking und Kanban zu nennen. Die Basis für das Strukturmodell des kollegial geführten Unternehmens findet sich im Konzept der Soziokratie und dessen Modifikation als Holokratie. Die Soziokratie geht auf die reformpädagogischen Ideen für eine Ordnung der Gemeinschaft von Kees Boeke zurück. Diese Ordnungsidee, die von geteilter und verteilter Machtausübung und einer Kreisorganisation ausgeht, wurde später auf Unternehmen übertragen (siehe den Beitrag von Zängl zu Soziokratie in diesem Band). Die Soziokratie wird als eine Art Steinbruch genutzt, um Ideen für das Modell der Kollegialen Führung zu adaptieren.

### **3 Hürden meistern: Herausforderungen für Soziale Organisationen**

Das organisationale Feld sozialer personenbezogener Dienstleistungsorganisationen bietet eine beachtliche Anzahl von Hürden. Ein Klassiker sind die divergenten Erwartungen, die mit den ökonomischen, rechtlichen, politischen, ethischen und fachlichen Anforderungen an die Organisationen und ihre Führung gerichtet werden. Die Regulierungsdichte und Bürokratisierung nimmt mit jeder Gesetzesnovellierung zu und verkleinert die Handlungsspielräume der Dienstleistungsorganisationen. Zugleich ist der Grad der Ausdifferenzierung der jeweiligen Anforderungen so groß, dass eine hierarchische Führung dieser Komplexität nicht gerecht werden kann. Selbstorganisierte und agile Arbeitsweisen unterscheiden sich deutlich von den hierarchischen Strukturen, wie sie in der Sozialverwaltung üblich sind. Dabei geht es nicht nur um eine andere Form der Organisation, sondern auch um ein neues Verständnis von Führung und Verantwortung – und genau deshalb müssen sich diese Ansätze erst als legitim erweisen. Diese Legitimierung kann hinsichtlich des normativen und politischen Auftrags, z.B. in der Eingliederungshilfe das Teilhabeparadigma, gelingen (Geyer 2021), da sich mit diesem Modell der Selbstorganisation institutionelle Spannungen zwischen Auftrag und

Aufbauorganisation auflösen lassen. Selbstredend muss das kollegial geführte Unternehmen an der Schnittstelle zum organisationalen Feld den gesellschafts-, leistungs- und ordnungsrechtlichen Verpflichtungen nachkommen und sicherstellen, dass beispielsweise geforderte Leitungspositionen für die Außenvertretung im Inneren als Rolle zur Verfügung stehen.

Die Hürdenmetapher versinnbildlicht auch die passiven Widerstände, die in Organisationen strukturell und kulturell bedingt sind (Südekum 2018). Im Folgenden soll es um ausgewählte strukturelle und kulturelle Hürden in der agilen Organisationsentwicklung hin zum kollegial geführten Unternehmen gehen. Diese können nicht mit einem universal gültigen Ansatz gemeistert werden. So wie beim Hürdenlauf die Schritte individuell auf Körpergröße und Geschwindigkeit der Laufenden abgestimmt sein müssen, kommt es auf jede einzelne Organisation an. Wie groß ist sie? Welche Veränderungsgeschwindigkeit ist ihr eigen? Eine falsche Schrittlänge macht die Hürde zur Stolperfalle.<sup>4</sup>

Die *strukturellen Herausforderungen* liegen in den Umwelten, bei den Ressourcen und im Feld der Interaktionen:

Zur *Umwelt* zählen die sozialarbeiterische Professionalität und die Fachkräfte, die der organisationalen Einbindung distanziert-kritisch gegenüberstehen. Die kritische Distanz der Professionellen gegenüber ihrer Organisation zeigt sich in zwei Aspekten: Zum einen haben sie gelernt, dass sich ihre Arbeit nicht durch Technologie (z. B. Hierarchie, Qualitätsmanagement, Software) abbilden lässt, und zum anderen wird durch das Professionalitätsverständnis ein Anspruch auf professionelle Autonomie reklamiert. Fachkräfte betrachten daher Organisationstechnologien als Einschränkungen ihrer beruflichen Freiheit (Geyer 2024a: 63). So werden der professionelle Habitus und die geringen Organisations- und Managementkompetenzen der Fachkräfte zu professionalitätsbedingten Hürden. Diese Hürden können gemeistert werden, indem Kolleg:innen, die Führungsaufgaben übernehmen wollen, das technische Handwerkszeug (Prozessorientierung, Dienstplanung, Budgetsteuerung etc.) erlernen und Führungskompetenzen (z. B. Entscheidungsfähigkeit und Kommunikation) entwickeln. Die Organisation hat die Aufgabe, für diese Personalentwicklung den inhaltlichen Rahmen und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

Eine weitere strukturelle Hürde ist damit thematisiert: die *Ressourcen*. Ein Organisationsentwicklungsprozess „Kollegiale Führung“ benötigt zeitliche und finanzielle Ressourcen, die in der Regel nicht ohne Weiteres vorhanden sind. Insbesondere die zeitlichen Ressourcen von Mitarbeitenden sind knapp. Die Entwicklung hin zum kollegial geführten Unternehmen braucht Zeit, insbesondere um das Modell zu verstehen und die Werkzeuge anwenden zu können. Darüber hinaus

---

4 Die nachfolgenden Herausforderungen basieren maßgeblich auf den Erkenntnissen, die im Organisationsentwicklungsprozess des Bathildisheim e. V. gesammelt wurden (Geyer 2023).

braucht es Zeit, um die gruppendynamischen Herausforderungen, die verteilte Führungsarbeit nach sich zieht, zu meistern. Zudem ist es zeitintensiv, die in den systematischen Reflexionen gewonnenen Erkenntnisse und Einsichten ins System zu integrieren. Neben den zeitlichen Ressourcen kommen finanzielle Ressourcen für die Organisationsentwicklung hinzu, die in den Leistungsentgelten nicht vorgesehen sind. Ohne ein Budget für externe Beratung, Coaching und interne Organisationsentwicklung lässt sich diese Hürde aber nicht meistern.

Die *kulturellen Herausforderungen* sind die Traditionen, Muster und Erwartungen, die in der Organisation ausgebildet wurden und wirkmächtig sind. Insbesondere das *Hierarchieprinzip* ist tief verwurzelt, und die entlastende Funktion der Hierarchie wird gerne in Anspruch genommen, befreit die Hierarchie doch davon, Verantwortung für Führungsaufgaben übernehmen zu müssen. Ebenso wird das Hierarchieprinzip auch von Aufsichtsgremien und Geschäftsführungen geschätzt, weil es die Adressierung von Aufgaben, Rechenschaftspflicht und Verantwortung vereinfacht. Die darin immanente Fiktion, die Organisation lasse sich von einer Geschäftsführung kausal steuern, perpetuiert ein zweckrationales Maschinenmodell der Organisation, für das keinerlei empirische Evidenz vorliegt. Kollegiale Führung als Alternativmodell wird in sozialen Dienstleistungsorganisationen assoziativ mit der Idee einer Basisdemokratie gekoppelt. Das entspricht einerseits dem Bedürfnis mitzubestimmen und andererseits dem Bedürfnis, die Verantwortung mit allen zu teilen, statt sie zu verteilen. Kollegiale Führung ist aber verteilte Führungsarbeit und kein basisdemokratisches Modell. Diese Hürde ist kontinuierlich zu nehmen und führt zu enttäuschten Erwartungen bei Fach- und Führungskräften.

## 4 Chancen nutzen: Mögliche Szenarien für die Umsetzung

### 4.1 Das Adaptionsmodell

Das Organisations- und Führungsmodell Kollegiale Führung beinhaltet ein eigenes Modell zur Einführung und Adaption in eine bestehende Organisation. Oestereich und Schröder wollen dieses „Adaptionsmodell“ „als innere Landkarte und grobes Orientierungsmodell“ verstanden wissen. „Es ist weniger eine Anleitung, sondern individuell zu reflektieren und zu konkretisieren“ (Schröder/Oestereich 2023: 44). Das Adaptionsmodell kann auf eine Organisation im Ganzen oder auf Organisationseinheiten angewendet werden. Es ist in folgende fünf Phasen gegliedert (ebd.: 44ff.):

- Vorbereitungsphase,
- Orientierungsphase,

- Aufbau- und Entwicklungsphase,
- Phase der begleiteten Selbstorganisation,
- Phase der eigenständigen Selbstorganisation.

### *Vorbereitungsphase*

Zunächst wird die Motivation zum Organisationsentwicklungsvorhaben mit dem Eigentümer bzw. der obersten Führung geklärt. Wozu soll die Organisation kollegial und agil geführt werden? Die Rahmenbedingungen sind mit der Inhaberschaft oder obersten Führung festzulegen, damit Möglichkeiten und Grenzen allen Beteiligten von Anfang an bekannt sind.

### *Orientierungsphase*

In der Orientierungsphase werden die Kolleg:innen über das Vorhaben und die zugrunde liegende Motivation, das weitere Vorgehen und die festgelegten Rahmenbedingungen informiert. Einwände sind willkommen und werden in das Vorhaben integriert. Sind die Einwände integriert, wird ein „Selbstorganisationskreis“ (ebd.: 46) gebildet, der den Organisationsentwicklungsprozess führt und steuert. Dieser besteht aus einem Mitglied der Geschäftsführung, ein bis zwei Führungskräften, ein bis drei Kolleg:innen, bis zu zwei Expert:innen für Organisationsentwicklung und weiteren Vertreter:innen, wie z. B. einem Mitglied des Betriebsrates (ebd.: 88).

### *Aufbau- und Entwicklungsphase*

Das kollegiale Organisations- und Führungsmodell wird auf der wertschöpfenden Ebene, dort, wo die soziale, personenbezogene Dienstleistung erbracht wird, schrittweise eingeführt und erprobt. In dieser Phase ist ein besonderes Augenmerk auf die Koexistenz verschiedener Organisations- und Führungsmodelle zu richten, und diese sind auszubalancieren.

### *Phase der begleiteten Selbstorganisation*

Während der Einübung und Erprobung kollegialer Praktiken werden die Kreise und Rollen durch (externe) Berater:innen und Coaches begleitet. Das Kriterium für eine eigenständige Wahrnehmung der Selbstorganisation durch Kreise und Rollen ist „die Selbstlernfähigkeit der Organisation“ (ebd.: 47).

### *Phase der eigenständigen Selbstorganisation*

Selbstlernfähigkeit ist dann gegeben, wenn systematisch und kontinuierlich Reviews und Retrospektiven stattfinden, die Ergebnisse bewertet werden und zu Anpassungen am und im System führen. Darüber hinaus können die Kreise und Rollen dann eigenständig selbstorganisiert arbeiten, wenn sie die Fähigkeit nach-

weisen, den Interessen der Organisation Vorrang vor individuellen Partikularinteressen einzuräumen.

## 4.2 Anpassung des Adaptationsmodells an Soziale Organisationen

Dieses Adaptionsmodell berücksichtigt nicht, wie voraussetzungsreich die Kollegiale Führung für sozialwirtschaftliche Organisationen ist. Angesichts der Hürden (Abschnitt 3) erscheint es sinnvoll, zwischen die Vorbereitungs- und Orientierungsphase eine weitere Phase einzuschieben, in der zunächst erhoben wird, inwieweit die Basisanforderungen für eine Organisationsentwicklung Kollegiale Führung gegeben sind. Zu den Basisanforderungen zählen: psychologisch empowernde Mitarbeitende (Schermuly 2019), gruppendynamisch kompetente Teams (Geramanis 2020) und elementare Praxiskompetenz im Hinblick auf Führungsaufgaben (Kommunikation, Prozesse, Personal, Budget etc.). Die Ergebnisse dieser Erhebung geben Hinweise, ob mit Phase 2 des Adaptionsmodells nach Oestereich und Schröder weitergearbeitet werden kann oder eine Kompetenzaufbauphase als zweite Vorbereitungsphase eingeschoben werden sollte.

## 5 Jenseits der Oberfläche: Tiefere Einblicke und kritische Reflexion

Aus Sicht der neoinstitutionalistischen Organisationswissenschaft (Hasse/Krücken 2005) ist die Frage, wie der Organisationszweck und die Organisationsgestaltung miteinander verbunden sind, besonders aufschlussreich. Lässt sich beispielsweise der Teilhabeauftrag in der Eingliederungshilfe mit Modellen der agilen Selbstorganisation koppeln, also eine Verbindung beschreiben und analysieren? Mit dieser Fragestellung wird das Wozu (der Sinn) der selbstorganisiert-agilen Führung jenseits ökonomischer oder personalpolitischer Motivationen dringlich (Geyer 2021). Die *Sinndimension*, die über einen Business Purpose (Geschäftszweck) hinausgeht und einen sozialen, gesellschaftlichen oder moralischen Wert umfasst, ist zwar im Modell der Kollegialen Führung angelegt, wird aber weder konzeptionell reflektiert noch in der Vorbereitungsphase der agilen Organisationsentwicklung bearbeitet. Eine Reflexion und vorläufige Beantwortung der Wozu-Frage ist erforderlich, um nicht bloß einer Managementmode, einem Trend nachzulaufen. Kollegiale Führung um des Zeitgeistes willen hätte zur Folge, dass das agile Organisations- und Managementkonzept keine Verbindung zum Selbstverständnis und Auftrag der Organisation hätte. Für ein derartig oberflächliches Unterfangen stehen in der Sozialwirtschaft zu viele Transformationsaufgaben auf der Agenda und viel zu wenig Ressourcen zur Verfügung.



Eine weitere Perspektive auf das Kopplungsarrangement des Teilhabeparadigmas mit der Organisationsgestaltung ist die *Professionalität*, die in sozialen, personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen eine einflussreiche Umwelt darstellt. Die Fachkräfte bringen die Logiken, Normen, Sprache und Handlungsmuster der jeweiligen Professionalität ein, was nicht ohne Konsequenz für die Struktur der Organisation bleibt. Es lassen sich dichte bis lose Kopplungsarrangements beschreiben (Geyer 2024a). Sofern die Organisation daran interessiert ist, dass es ein Geflecht komplexer Beziehungen zwischen professionellen Überzeugungen und der Organisationsstruktur gibt, muss ein selbstorganisiert-agiles Organisations- und Führungsmodell auf ein solches Arrangement hin geprüft werden. Diese Aufgabe kommt dem sozialwirtschaftlichen Diskurs zu und kann nicht im Rahmen des Modells geleistet werden.

Der Organisationsentwicklungsprozess hin zur Kollegialen Führung ist so angelegt, dass vorrangig die Strukturen der Organisation verändert werden, damit eine dezentrale Führung vieler Organisationsmitglieder gelingen kann. Die Perspektive des Lernens, die für das Modell eine herausgehobene Bedeutung hat, ist ebenfalls auf die Organisation (Argyris/Schön 1999), nicht auf die Organisationsmitglieder, ausgerichtet. Das ist vor dem systemtheoretischen Hintergrund der Kollegialen Führung nachvollziehbar (Abschnitt 2.2). Gleichzeitig ist die psychologische Dimension der Mitarbeitenden mitgedacht, allerdings nicht in der gebotenen Komplexität explizit gemacht und für die Transformation nicht anwendungsorientiert aufgearbeitet.

Ein *psychologisches Empowerment* ist neben dem Empowerment der Strukturen eine wesentliche Komponente für das Gelingen eines kollegial geführten Unternehmens. Das psychologische Empowerment unterscheidet *vier Wahrnehmungsdimensionen*: Menschen nehmen ihre Kompetenz im Beruf, die Bedeutsamkeit ihrer Aufgabe (Sinnstiftung), ihre Selbstbestimmung in der Arbeitsgestaltung (Autonomie) und ihren Einfluss (Macht) am Arbeitsplatz wahr. Je nachdem, wie kompetent, bedeutsam, selbstbestimmt und einflussreich sich Menschen in ihrer beruflichen Rolle erleben, können sie proaktiv handeln. Die Befähigung und Ermächtigung zu fachlich kompetentem, sinnstiftendem, autonomem und wirksamem Erleben und Handeln des Einzelnen sind fundamentale Voraussetzungen für jede Art der Selbstorganisation (Schermyly 2019). Eine anwendungsbezogene Vertiefung dieser Dimension steht für das Modell der Kollegialen Führung aus.

Darüber hinaus ist für sozialwirtschaftliche Organisationen die Möglichkeit der *Einbeziehung der Nutzer:innen der Dienstleistungen* von Interesse. Im Modell der Kollegialen Führung sind die Nutzer:innen als Kund:innen im Blick, von denen die Führung ausgehen soll. Im Feld sozialer personenbezogener Dienstleistungen sind sie allerdings keine souveränen Kund:innen. Ihre Nachfrage beruht auf Rechtsansprüchen, das geringe Angebot schränkt ihre Wahlfreiheit ein, und ihre finanziellen Spielräume sind stark begrenzt. Insofern ist die Nachfrage der Nutzer:innen

ökonomisch betrachtet nicht preisrelevant. Angesichts dessen stellt sich die Frage, wie die Führungsrichtung (Abschnitt 2.1; Abbildung 1) vom Außen ins Innere der sozialwirtschaftlichen Organisation sichergestellt werden kann. Das Modell der Kollegialen Führung ist konzeptionell offen für die *Einbeziehung der Nutzer:innen*, wenn sie als *Quasi-Organisationsmitglieder* betrachtet werden. Dadurch könnten sie ihre Einflussphäre auf die Organisation als wesentliche Rahmenbedingung der Unterstützungsleistung erhöhen.

Letzteres erfordert eine inklusive Organisationsentwicklung (AWO 2016; Geyer 2021), die mit den Prinzipien der Freiwilligkeit (Wollen) und der Partizipation im Modell der Kollegialen Führung ebenso übereinstimmt, wie sie von der Voraussetzung ausgeht, dass die Nutzer:innen als Organisationsmitglieder empowert sind und entsprechende Assistenzsysteme zur Verfügung stehen. Eine Einbindung der Nutzer:innen in die Selbstorganisation führt zu weiteren Herausforderungen, die zunächst konzeptionell reflektiert werden müssen. Dabei sollten die Grenzen der Organisation ebenso kritisch betrachtet werden wie der Entscheidungsrahmen, die Sprache und die Kompetenzen. Wie diese Skizzierung deutlich macht, ist eine Einbeziehung der Nutzer:innen als Organisationsmitglieder konzeptionell möglich, sie erscheint fachlich geboten und generiert Hürden eigener Art.

An dieser Stelle wird abschließend eine Hypothese gewagt: Das Modell der Kollegialen Führung ist zwar kein notwendiges, aber ein hinreichendes Organisations- und Führungsmodell, um insbesondere dem normativen und politischen Teilhabeauftrag, z. B. in der Eingliederungshilfe, und den Erwartungen der sozialarbeiterischen Professionalität an die Organisation zu entsprechen – und zwar ohne eine Kausalität von Zweck (höherer Sinn der Organisation) und Mittel (Organisationsgestaltung) zu behaupten. Infolgedessen kann das Modell der Kollegialen Führung mehr sein als eine Managementmode. Unabhängig davon, ob Agilität und Selbstorganisation Modephänomene im Management sind, bietet die Kollegiale Führung das Potenzial, einerseits kritisch über Strukturen und Führung in sozialen, personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen nachzudenken und andererseits durch die Anwendungsorientierung Lern- und Erfahrungsräume zu eröffnen, die bereits für sich wertvoll sind.

Wäre Kollegiale Führung nur eine Managementmode, würde sie zwar, äußerlich betrachtet, zu den Werten passen, die Soziale Organisationen in ihre Schauwindower stellen, aber keine langfristige Wirkung entfalten. Die Frage nach einer Modeerscheinung lässt sich nur beantworten, wenn die Relationalität von Zweck und Organisationstechnologie kritisch diskutiert wird. Sofern dabei die Dominanz der ökonomischen sowie der bürokratischen Logik von Agilität und Selbstorganisation für die Sozialwirtschaft infrage gestellt werden, führt das in einen Diskurs über die *postagile Organisation* in der Sozialwirtschaft (Geyer 2024b).

Last, but not least gilt: Kritisch ist im Blick zu behalten, dass das Modell der Kollegialen Führung bislang nicht empirisch erforscht ist. Im Unterschied zu an-

deren Modellen, wie z. B. der transformationalen Führung (Heyna/Fittkau 2021), fehlt der Nachweis wissenschaftlicher Evidenz. Die bereits nachgewiesene Evidenz ist erfahrungsbezogen und beruht auf Praxisreflexionen, die in Podcasts und kleineren Fachbeiträgen publiziert worden sind. Angesichts der theoretisch aufgezeigten Kopplungsarrangements und der Erprobung in der Praxis ist eine empirische Wirkungsforschung wünschenswert.

## Literatur

- Argyris, Chris/Schön, Donald A. (1999): Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta.
- AWO Bundesverband e.V. (Hrsg.) (2016): Inklusion als Leitidee der Organisationsentwicklung. Handbuch zur Planung, Gestaltung und Umsetzung inklusiver Veränderungsprozesse. Berlin: AWO Verlag.
- Beck, Don Edward/Cowan, Christopher C. (2020): Spiral Dynamics. Leadership, Werte und Wandel. Bielefeld: Kamphausen Media. 9. Aufl.
- Geramanis, Olaf (2020): Zusammenarbeit 5.0 – die kooperative Dimension der neuen Arbeitswelt. In: Geramanis, Olaf/Hutmacher, Stefan (Hrsg.): Der Mensch in der Selbstorganisation. Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt. Wiesbaden: Springer, S. 20–25.
- Geyer, Christian (2021): Kollegiale Hierarchie in der Eingliederungshilfe. Das Organisationsmodell als Ermöglichungsbedingung selbstbestimmter Teilhabe. In: Zeitschrift für Sozialpädagogik 19, 2, S. 204–225.
- Geyer, Christian (2023): Verteilte Führungsarbeit statt vertikale Hierarchie. In: SOZIALwirtschaft, 33, 2, S. 28–30.
- Geyer, Christian (2024a): Professionalität und Selbstorganisation. Dimensionen einer (loosen) Kopplung in der Sozialwirtschaft. In: neue praxis 54, 1, S. 63–79.
- Geyer, Christian (2024b): Die (post-)agile Organisation in der Sozialwirtschaft. Eine kritische Bestandsaufnahme und Forschungsperspektiven. In: Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl 47, 2, S. 251–266.
- Göbel, Elisabeth (1998): Theorie und Gestaltung der Selbstorganisation. Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Bd. 111. Berlin: Duncker & Humblot.
- Haken, Hermann (1981): Erfolgsgeheimnisse der Natur. Synergetik: Die Lehre vom Zusammenwirken. Stuttgart: Deutsche Verlagsanstalt. 2. Aufl.
- Hasse, Raimund/Krücken, Georg (2005): Neo-Institutionalismus. Bielefeld: transcript. 2. Aufl.
- Heyna, Phil/Fittkau, Karl-Heinz (2021): Transformationale Führung kompakt. Genese, Theorie, Empirie, Kritik. Wiesbaden: Springer.
- Kruse, Peter (2010): next practice – Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung. Offenbach: Gabal. 5. Aufl.

- 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.
- Schermuly, Carsten (2019): New Work – Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern. Freiburg: Haufe. 2. Aufl.
- Schröder, Claudia/Oestereich, Bernd (2023): Essenzen agiler Organisationsentwicklung. Das Wichtigste zu kollegialer Führung. München: Vahlen.
- Simon, Fritz B. (2021): Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg: Carl-Auer. 8. Aufl.
- Südekum, Melanie (2018): Widerstand als Gegenstand der Organisationspädagogik. In: Göhlich, Michael/Schröder, Andreas/Weber, Susanne Maria (Hrsg.): Handbuch Organisationspädagogik. Wiesbaden: Springer VS, S. 503–513.
- Wohland, Gerhard/Wiemeyer, Matthias (2012): Denkwerkzeuge der Höchstleister. Warum dynamikrobuste Unternehmen Marktdruck erzeugen. Lüneburg: Unibuch. 3. Aufl.

---

# Balancieren von Gegensätzen: Ambidextrie

Nathalie Weisenburger

## 1 Elevator Pitch: Worum es geht

Das Konzept der Ambidextrie, entwickelt von James G. March (1991), beschreibt die Fähigkeit von Organisationen, gleichzeitig zwei gegensätzliche Aufgaben zu bewältigen: Innovation (Exploration) und Effizienzsteigerung (Exploitation). Um auf rasch ändernde Umwelthanforderungen flexibel reagieren zu können, müssen Organisationen auf verschiedenen Ebenen lernen. Dabei bedeutet *Exploration* Innovationen, Produkte oder Aktivitäten zu entwickeln, während *Exploitation* die Optimierung und Nutzung bestehender Ressourcen für die Routineprozesse fokussiert (O'Reilly/Tushman 2004: 74).

Gegenwärtig müssen sowohl privatwirtschaftliche Unternehmen als auch öffentliche Organisationen und damit auch Einrichtungen der Sozialen Arbeit und das Sozialmanagement beides balancieren, um erfolgreich zu sein und zukunftsfähig zu bleiben (Schneeberger/Habegger 2020: 109). Der Ambidextrieansatz unterstützt dabei, Strukturen zu schaffen, die beides ermöglichen, um in einem dynamischen Umfeld agieren zu können. Im Folgenden werden die Fragen erörtert, ob und wie sich dieser Ansatz auf die Managementaufgaben von Organisationen der Sozialen Arbeit übertragen lässt, welche theoretischen Vorüberlegungen sich aus dem Professionsdiskurs zur Sozialen Arbeit integrieren lassen und inwiefern es sich beim Ambidextrieansatz um eine „Mode“ des Managements handelt.

## 2 Blick zurück: Historische Herleitung und Einordnung

Der Bedeutung von Ambidextrie liegen unterschiedliche Definitionen zugrunde. Es wird zwischen struktureller, kontextueller und sequenzieller Ambidextrie unterschieden (Abschnitt 3) sowie dem Führungsverhalten. Der Begriff geht auf lat. *ambo* [„beide“] und *dexter* [„rechts“] zurück, womit bildhaft die Beidhändigkeit beschrieben wird. Die Grundlagen der Theorie zur organisationalen Ambidextrie legten Duncan (1976) und March (1991). Eine viel zitierte *Definition* liefern Tushman und O'Reilly, demnach ist Ambidextrie (Tushman/O'Reilly 1996: 24)

„[...] the ability to simultaneously pursue both incremental and discontinuous innovation and change [that] results from hosting multiple contradictory structures, processes, and cultures within the same firm“.

March beschäftigte sich in seinen Forschungsarbeiten mit der Lernfähigkeit und Anpassung von Organisationen und bezeichnet mit *organisationaler Ambidextrie* („organizational ambidexterity“) die Fähigkeit von Organisationen, gleichzeitig zwei oft paradoxe Ziele zu verfolgen. Seither haben zahlreiche Forscher:innen zur Weiterentwicklung des Konzepts beigetragen.

Im Kern bezieht sich Ambidextrie auf die Fähigkeit von Personen, mit beiden Händen gleichermaßen geschickt zu agieren (Benner/Tushman 2003; Duwe 2020). March betont in seinen Überlegungen zu organisationaler Ambidextrie zwei Aktivitätsmodi, die es zu berücksichtigen gilt: „Exploration includes things captured by terms such as search, variation, risk taking, experimentation, play, flexibility, discovery, innovation“ (March 1991: 71). Damit zeichnet sich eine ambidextre Organisation durch vielfältige Fähigkeiten aus, sowohl schrittweise Verbesserungen im laufenden Geschäft als auch Innovationen für zukünftige Entwicklungen voranzutreiben. Dieses Spannungsfeld wird durch die Begriffe *Exploitation* und *Exploration* beschrieben (O'Reilly/Tushman 2013). Diese beiden Modi wurden in der Organisationsforschung integriert und auf organisationales Handeln übertragen (Birkinshaw/Gupta 2013: 287).

## 2.1 Unschärfen im Diskurs zu Exploration und Exploitation

Der Forschungsdiskurs zu Exploration und Exploitation hat das Verständnis von technologischer Innovation, organisationalem Lernen und strategischer Erneuerung erweitert. Dennoch zeigen sich darin Unschärfen in der Interpretation der Begriffe Exploitation und Exploration (Biemann/Weckmüller 2018). Diese erschweren den Vergleich von Forschungsergebnissen verschiedener Beiträge, verringern die notwendige Konsistenz, vergrößern Unklarheit und Diffusität des Forschungsfeldes, was in zukünftigen Studien zu weiteren Problemen führen kann (Li/Vanhaverbeke/Schoenmakers 2008: 107). Zentrale Arbeiten stammen von Tushman und O'Reilly (1996), Brown und Eisenhardt (1997) sowie Benner und Tushman (2003). Während Lubatkin et al. (2006) die Rolle von Führungskräften untersuchten, lieferten Raisch et al. (2009) sowie O'Reilly und Tushman (2013) weitere einschlägige Arbeiten, die den Diskurs geprägt haben.

- *Exploration* umfasst Aktivitäten wie Innovation, Experimentieren, Risikobereitschaft, Suche nach neuen Möglichkeiten und Lernen durch Entdeckungen (O'Reilly/Tushman 2013). Es geht darum, neue Produkte, Märkte, Technologien oder Geschäftsmodelle zu erforschen. Exploration ist oft mit Unsicherheit verbunden, da es schwierig ist, den Erfolg dieser Aktivitäten vorherzusagen.

- *Exploitation* hingegen bedeutet die effiziente Nutzung bestehender Ressourcen, und Fähigkeiten sowie vorhandenen Wissens, um kurzfristige Gewinne zu maximieren. Hier geht es um Effizienz, Optimierung und kontinuierliche Verbesserung bestehender Prozesse, Produkte und Dienstleistungen (March 1991; Schneeberger/Habegger 2020). *Exploitation* führt häufig zu sofortigen Ergebnissen und höheren Erträgen, birgt aber das Risiko, dass das Unternehmen langfristig veraltet, weil es zu wenig in Innovation investiert.

## 2.2 Ambidextrie als Balanceakt

March betont, dass erfolgreiche Organisationen in der Lage sein müssen, beide Aktivitäten bzw. Modi gleichzeitig zu managen (March 1991: 78). Diese Fähigkeit erfordert eine Balance zwischen kurzfristigem Erfolg durch Ausnutzung bestehender Kompetenzen und der Sicherstellung langfristiger Wettbewerbsfähigkeit durch das Erforschen neuer Möglichkeiten. Weiterhin braucht Ambidextrie einen unterstützenden, tragfähigen Kontext und weniger zusätzliche Strukturen (Birkinshaw/Gibson 2004: 11). Denn konzentriert sich eine Organisation zu stark auf *Exploitation*, kann sie kurzfristig erfolgreich sein, verliert aber langfristig die Fähigkeit, sich an neue Bedingungen, Technologien, Trends oder Arbeitsprozesse anzupassen. Die Organisation riskiert, starr zu werden und Chancen zu verpassen. Umgekehrt gilt: Steckt eine Organisation zu viele Ressourcen in die *Exploration*, kann sie nicht von stabilisierenden Routinen profitieren, was zu Ineffizienz und Unsicherheiten führt. Um ambidexteres Verhalten zu unterstützen, empfehlen sich einige wenige Veränderungsimpulse, die dann aber konsequent umzusetzen sind (ebd.).

Übertragen auf die Soziale Arbeit zeigt sich Ambidextrie in der Fähigkeit sozialer Organisationen und ihrer Fachkräfte, bestehende Prozesse effizient zu nutzen und gleichzeitig innovative Ansätze zu entwickeln, um auf komplexe soziale Herausforderungen zu reagieren. In der Sozialen Arbeit ist diese Balance besonders relevant, da Fachkräfte oft zwischen den unmittelbaren Bedürfnissen von Klient:innen und den rechtlich-politischen Vorgaben navigieren müssen (Schütze 2000; Scherr 2012). Beschäftigte in Tätigkeitsfeldern der Sozialen Arbeit nutzen etablierte Verfahren und bestehendes Wissen, um die täglichen Herausforderungen im Umgang mit Klient:innen zu bewältigen (z. B. durch standardisierte Beratungsprozesse, Kriseninterventionen oder bewährte Programme für Sucht- oder Familienhilfe). *Exploitation* sichert Qualität, Kontinuität und Stabilität in der Betreuung und kann als unterstützendes Arbeitselement des Qualitätsmanagements betrachtet werden. Zugleich ist nicht zu unterschätzen, dass die Steigerung der Effizienz bei immer knapperen finanziellen und personellen Ressourcen künftig noch bedeutender wird. *Exploration* umfasst das Experimentieren mit neuen Ansätzen, um innovative Lösungen für komplexe oder neu aufkommende sozialpolitische und gesellschaftliche Probleme zu entwickeln.

Soziale Organisationen könnten z. B. digitale Hilfsangebote, neue Formen der gemeinwesenorientierten Sozialarbeit oder präventive Programme entwickeln, die sich an veränderte institutionelle Rahmenbedingungen und gesellschaftliche Entwicklung und Krisenbewältigung anpassen (Oehler/Drilling 2016). Auch kreative und flexible Lösungen werden gefördert und ermöglichen es, kurzfristig auf soziale Probleme und Krisen zu reagieren – etwa durch digitale Bildungsinitiativen, Geflüchtetenhilfen oder Maßnahmen gegen veränderte Formen von Armut und sozialer Isolation, wie sie beispielsweise während der Coronapandemie sichtbar wurden (Wagner 2020: 236).

### 3 Hürden meistern: Herausforderungen für Soziale Organisationen

Die größte Herausforderung für Unternehmen besteht darin, Prozesse, Strukturen und eine Kultur integrierender Arbeitsweisen zu schaffen, die Innovationen fördern und gleichzeitig Effizienz ermöglichen. Das kann durch unterschiedliche Ansätze der Ambidextriestrategien erreicht werden (ebd.; Birkinshaw/Gibson 2004; O'Reilly/Tushman 2013):

- *Strukturelle Ambidextrie*: Unternehmen werden so organisiert, dass verschiedene Abteilungen oder Teams entweder auf Exploration oder Exploitation spezialisiert sind. Typisch dafür ist die Gründung und Auslagerung einer „Think-Tank-Abteilung“ zur Entwicklung von Innovationen, während der Regelbetrieb fortgesetzt wird.
- *Kontextuelle Ambidextrie*: Diese Form der Ambidextrie bezieht sich darauf, dass Einzelpersonen innerhalb derselben Abteilung oder Rolle je nach Bedarf zwischen Exploration und Exploitation wechseln können. Beispielsweise übernehmen Fachkräfte in Schlüsselpositionen, die aufgrund ihrer Fähigkeiten im Regelbetrieb unerlässlich sind, gleichzeitig eine Rolle in Innovationsprojekten.
- *Sequenzielle Ambidextrie*: Bei dieser Strategie wechseln Organisationen phasenweise zwischen Exploration und Exploitation, anstatt beides gleichzeitig zu verfolgen. Beispielsweise optimieren Unternehmen zunächst eine bestehende Produktlinie, bevor sie sich in einer späteren Phase der Entwicklung innovativer Produkte widmen.

Das Konzept der Ambidextrie wird in der Managementforschung im Kontext dynamischer und wettbewerbsintensiver Märkte diskutiert (Birkinshaw/Gibson 2004; Gergs/Lakeit 2020: 29ff.). Es wird für Unternehmen dabei immer wichtiger, flexibel und innovativ zu bleiben und gleichzeitig bestehende Stärken auszunutzen. Diese Fähigkeit erfordert eine Balance zwischen kurzfristigem Erfolg durch Aus-



nutzung bestehender Kompetenzen einerseits und der Sicherstellung langfristiger Wettbewerbsfähigkeit durch das Erforschen neuer Möglichkeiten andererseits (Biemann/Weckmüller 2018).

## **4 Chancen nutzen: Mögliche Szenarien für die Umsetzung**

Wie in anderen Managementbereichen besteht hier die Herausforderung darin, Ressourcen zwischen der Effizienz im Alltagshandeln und der Suche nach neuen Lösungen sinnvoll zu verteilen. Zu viel Fokus auf Exploitation könnte dazu führen, dass der operative Prozess im Sozialmanagement starr und unflexibel bleibt, während zu viel Exploration die Gefahr birgt, dass die ohnehin knappen Ressourcen ineffektiv genutzt werden und kurzfristige flexible Hilfsangebote vernachlässigt werden oder gar nicht mehr verfügbar sind.

### **4.1 Chancen erkennen und nutzen**

Durch die Kombination beider Modi können Soziale Organisationen sowohl den aktuellen Bedürfnissen ihrer Zielgruppen gerecht werden als auch sich langfristig auf gesellschaftliche Veränderungen vorbereiten. Versteht man Ambidextrie als die Fähigkeit, beide Seiten eines Paradoxons gleichzeitig zu berücksichtigen, so kann dieser Ansatz dazu beitragen, den Perspektivenwechsel als systemstabilisierendes Element zu etablieren. Die Voraussetzungen dafür fassen Birkinshaw und Gibson (2004: 4) wie folgt zusammen:

„[...] the systems and structures have to be more flexible, to allow people to use their own judgement as to how they divide up their time between adaptation-oriented and alignment-oriented activities. And for this to transpire, a much greater level of attention has to be paid to the human side of the organisation – its behavioural context or culture.“

Insbesondere im Feld der Sozialen Arbeit stehen die Abwägungen zwischen der „menschlichen Seite“ (ebd.) der Organisation und der strukturellen Seite, die viele Ermessensspielräume ermöglichen, im Vordergrund. In dem einen Modus können aufgrund rechtlicher Rahmenbedingungen Routinen des Sozialmanagements verlässlich erhalten werden, im anderen Modus Handlungsansätze für künftige Bedarfe abgeleitet werden, die im System verankert sind, da sie vor dem Hintergrund gegenwärtigen Wissens tragfähige neue Lösungsangebote hervorbringen können. Es gibt zahlreiche Beispiele für den Perspektivenwechsel in der Abwägung antinomischer Handlungsaufforderungen in der Sozialen Arbeit, etwa beim Aufbau vertrauensvoller Nähe und bei der Einhaltung professioneller Distanz in der Arbeit mit

Schutzbefohlenen (Schütze 2000: 60; Giesinger 2006: 267). Ein weiteres Beispiel lässt sich aus der asymmetrischen Beziehung zwischen Berater:in und Klient:in ableiten, einerseits zwischen helfen und kontrollieren zu können und andererseits rechtliche Vorschriften zu berücksichtigen und dem Einzelfall gerecht zu werden (Schütze 1992).

Diese Beispiele machen deutlich, dass Fachkräfte der Sozialen Arbeit im Grunde bereits ambidexter handeln. Allen voran sind es die operativen Praktiker:innen, weniger die leitenden Führungskräfte (Gesmann 2021: 35), die qua Funktion als Dienstkräfte des Gemeinwesens einer strikten Einhaltung der Rechtswege verpflichtet sind.

Ein konkretes Beispiel für Ambidextrie findet sich in der Jugendhilfe, wenn sozialpädagogische Einrichtungen ergänzend zu etablierten Methoden der Jugendhilfe neue digitale Plattformen entwickeln, um Jugendliche online besser zu erreichen und zu beraten (Gergs/Lakeit 2020: 80); ein weiteres Beispiel in der Obdachlosenhilfe, wenn ein Verein bewährte Hilfsprogramme wie Notunterkünfte und Lebensmittelausgaben effizient betreibt und parallel innovative Ansätze entwickelt, langfristige Lösungen gegen Obdachlosigkeit durch präventive Programme oder alternative Wohnmodelle zu schaffen (Bieker 2023). Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass ambidextres Handeln auch dann erforderlich ist, wenn Fachkräfte zwischen finanziellen Ressourcen und Schutz- sowie Sorgeangeboten balancieren müssen (Gesmann 2021). Ambidextrie in der Sozialen Arbeit ermöglicht es, einerseits kurzfristig wirksame Hilfe durch den Einsatz bewährter Methoden zu bieten und andererseits neue, kreative Ansätze zu entwickeln, um auf gesellschaftliche Krisen und Herausforderungen vorbereitet zu sein. Diese Balance kann die nachhaltige Anpassungsfähigkeit sozialer Organisationen fördern und dazu beitragen, deren Arbeit effektiv und zukunftsorientiert zu gestalten (Schellberg 2016).

Tabelle 1 liefert eine Übersicht zu Strategien, Aufgaben, Kompetenzen, Arbeitsformen und der Führungsrolle bei beiden gegensätzlichen Orientierungen (Exploitation und Exploration) und integriert Beispiele aus dem Management Sozialer Arbeit.

**Tabelle 1:** Übersicht ambidexterer Orientierungen im Sozialmanagement (in Anlehnung an O'Reilly/Tushman 2004: 80; abgewandelt mit Bezug auf das Sozialmanagement)

	<b>Exploitative Orientierung</b>	<b>Explorative Orientierung</b>
<b>Strategien</b>	Beratungsanliegen systematisieren, Standards anbieten, Kosten senken bei steigenden Fallzahlen, feste Beratungszeiten	Innovative Beratungsangebote etablieren, kompetenzorientierte Study Guides und Online-Learning-Nuggets, offene Beratungszeiten
<b>Aufgabe</b>	Infrastruktur für sozialpädagogische Hilfestellung anbieten, rechtskonform agieren, Jugendhilfe, Senioren- und Familienberatung aufbauen	Sozialen Dienst bereithalten, Beratungsstrukturen und Hilfsangebote an Entwicklungen des Sozialraums ausrichten
<b>Kompetenz</b>	Operative Methodenkompetenz, breites Organisationsverständnis, Systemvertrauen stiften und erhalten	Lösungsorientierung, Innovationsfähigkeit, Ermessensspielräume schaffen
<b>Arbeitsform</b>	Formal, standardisiert, vergleichbar	Adaptiv, agil, flexibel
<b>Rolle der Führungskraft</b>	Kontrollierend, delegierend	Visionär, transformativ

Beide Orientierungen, Exploitation und Exploration, haben jeweils ihre Notwendigkeit und Berechtigung, sie sichern einerseits Stabilität und ermöglichen andererseits Weiterentwicklung. Die Gleichzeitigkeit dieser gegensätzlichen Orientierungen stellt die Fachkräfte jedoch vor eine Herausforderung, die sich in widersprüchlichen Spannungsfeldern niederschlagen und zwischen denen sich auch die Leitungskräfte des Sozialmanagements positionieren müssen. Allerdings gibt es im Fachdiskurs zur Sozialen Arbeit bereits ein vergleichbares Konzept im Umgang mit Spannungen, die sich aus paradoxen Handlungsaufforderungen ergeben. Eine vertiefende Betrachtung der interaktionistischen Professionstheorie (1992) von Fritz Schütze ist daher eine lohnende Ergänzung, um daraus Impulse für das Handeln unter den Vorzeichen der Ambidextrie abzuleiten.

## 4.2 Szenarien für die Umsetzung mithilfe der interaktionistischen Professionstheorie

Fritz Schütze thematisiert in seiner interaktionistischen Professionstheorie den Umgang mit Paradoxien in der Sozialen Arbeit (Schütze 1992, 1996, 2000, 2021).

Er verdeutlicht in seinen Überlegungen, dass Fachkräfte der Sozialen Arbeit ständig mit widersprüchlichen Anforderungen und Erwartungen konfrontiert sind (Schütze 1992: 146):

„Der Umstand, daß Sozialarbeit sich nicht auf einen völlig eigenständigen, maßgeblich eigenproduzierten und eigenkontrollierten abgegrenzten höhersymbolischen Sinnbezirk zur Selbststeuerung und Reflexion ihrer Berufsarbeit zurückziehen kann, bewirkt – ganz allgemein gesprochen – eine verstärkte Wirksamkeit der Paradoxien professionellen Handelns in ihrem Tätigkeitsbereich.“

Schütze führt 15 Paradoxien auf, die aus der Spannung zwischen den professionellen Ansprüchen der Sozialen Arbeit, den Bedürfnissen der Klient:innen und den strukturellen Rahmenbedingungen der Organisationen und Institutionen entstehen, in denen sie tätig sind (Schütze 2000). Zu den *zentralen Paradoxien in der Sozialen Arbeit nach Schütze* gehören folgende Merkmale:

- Helfen und Kontrollieren,
- Autonomie und Anpassung,
- emotionale Nähe und professionelle Distanz.

### *Helfen und Kontrollieren*

Sozialarbeitende sollen gleichzeitig Hilfe und Unterstützung bieten, aber auch kontrollierende Funktionen ausüben (z. B. in der Jugendhilfe oder der Bewährungsbetreuung). Diese Aufgaben stehen oft im Widerspruch zueinander: Während das Helfen auf Vertrauen und Offenheit basiert, erfordert Kontrolle Sanktions- und Durchsetzungsmechanismen, welche das Vertrauensverhältnis belasten. Schütze verweist auf das „*Mehrwissen*“ (ebd.: 78), über das Fachkräfte in der Sozialen Arbeit verfügen. Dieses „*Mehrwissen*“ bezieht sich auf die Lebenssphären der Klient:innen: so ist es den Fachkräften möglich von dem Hintergrund von Entwicklungsvorgängen und Verlaufskurvenverläufen sowie der Rekonstruktion von Handlungsentfaltungen einzelfallbezogene Hilfeangebote für die Klient:innen anzubieten. Demnach wissen Sozialarbeiter:innen (Schütze 1992: 149),

„[...] wie sich biografische biographische und soziale Prozesse im Prinzip entwickeln können und was deren allgemeine Mechanismen sind. Auf der anderen Seite ist jeder konkrete Problemfall im Handlungsfeld der Sozialarbeiterin mit so viel singulären Randbedingungen besetzt, daß man nicht mit Sicherheit sagen kann, wie und in welchem Tempo sich die Problematik oder auch der Lernprozeß der Klientin im konkreten Fall entfalten wird.“

### *Autonomie und Anpassung*

Ein weiteres Paradox ist der Konflikt zwischen der Förderung von Autonomie der Klient:innen und der Notwendigkeit, diesen Klient:innen dabei zu helfen, sich an institutionelle oder gesellschaftliche Normen anzupassen. Soziale Arbeit soll Menschen dabei stärken, ihre eigenen Wege zu gehen, ist jedoch oft an Regularien und Vorgaben gebunden, die eine Anpassung der Klient:innen erfordern und sich im Sozialmanagement zuspitzen. Schütze verweist auf die Paradoxien die zwischen „hoheitsstaatlichen Kontroll- und Sanktionskontexten“ entstehen. So bezeichnet er (Schütze 2000: 79)

„[...] Organisationen als notwendiges und erleichterndes Instrument der professionellen Arbeit einerseits und als Kontrollinstanz, die einen Orientierungs- und Handlungsdruck in Richtung auf äußerliche Effektivitätskriterien erzeugt, andererseits.“

### *Emotionale Nähe und professionelle Distanz*

Soziale Arbeit erfordert einfühlsames Handeln und emotionale Nähe zu den Klient:innen, gleichzeitig aber auch professionelle Distanz, um die eigene Handlungsfähigkeit zu bewahren und Entscheidungen zur Fallbearbeitung zu treffen. Die Balance zwischen diesen Polen ist für Fachkräfte eine ständige Herausforderung (Schütze 1992: 159):

„Die Erfassung des biografischen Zusammenhangs eröffnet neue Perspektiven, lässt andere Problemaspekte sehen, hilft, die Fallproblematik besser zu verstehen, und manchmal werden auch unerwartete Bearbeitungswege sichtbar. Auf der anderen Seite macht die biographische Sichtweise schon allein durch die notwendig werdenden ausführlichen Gespräche mit dem Klienten zusätzliche Arbeit; sie droht, den Blick für das Wesentliche der Fallbearbeitung mit persönlichen Einzelheiten aus dem Leben des Klienten zu verstellen und dem Sozialarbeiter die notwendige analytische Distanz zu nehmen.“

Wie Schütze betont, können Fachkräfte der Sozialen Arbeit diese Paradoxien nicht vollständig auflösen, sondern müssen einen reflexiven und kommunikativen Umgang mit ihnen finden. Dazu schlägt er unterschiedliche Methoden vor, wie Supervision und Kollegiale Beratung, die in Form „*kommunikativer Interaktion*“ (Schütze 1992: 163) die Beziehungen zu Klient:innen und Kolleg:innen, zu der Wissensgemeinschaft und anderen Institutionen stabilisieren und damit als zentrales Element im Tätigkeitsfeld der Sozialen Arbeit angeführt werden.

Dies bedeutet, dass Fachkräfte sich ihrer widersprüchlichen Rollen bewusst sind und diese aktiv in ihrem Handeln reflektieren. Dazu dient der Dialog – sowohl mit den Klient:innen als auch mit Kolleg:innen – um gemeinsame Lösungsansätze

zu entwickeln, die den Spannungen gerecht werden. Weitere zentrale Konzepte von Schütze sind die Fallrekonstruktion und die *biografische Orientierung*:

Die Fachkräfte in der Sozialen Arbeit müssen die Lebensgeschichte der Klient:innen berücksichtigen und in ihre Fallarbeit einbeziehen, um deren komplexen Lebenslagen zu verstehen. Durch die Entfaltung der „biographischen Prozesse“ (ebd.: 149) und ihre Reflexion können die sozialpädagogisch Tätigen besser mit der Paradoxie von „geduldigem Zuwarten“ (ebd.) und einer „sofortigen Intervention“ (ebd.) umgehen. Also mit der Frage, ob Betroffene mit ihrer Problemlage selbst fertig werden oder aber Fachkräfte die Möglichkeit haben, die Problementwicklung der Klient:innen zu strukturieren, indem sie mit dem Repertoire ihrer „[...] intervenierenden systematischen Bearbeitungsverfahren (pädagogischer, informativ-kommunikativer, beratend-kommunikativer, verwaltungsadvokatorischer, sozialorganisatorischer, therapeutischer, netzwerkknüpfender, finanzieller oder rechtlicher Natur) [...]“ (Schütze 1992: 150) zur Strukturierung und Lösungssuche beitragen. Auf diese Weise können die zuständigen Akteur:innen der Sozialen Arbeit individuelle Angebote entwickeln, die den Bedürfnissen der Klient:innen und den strukturellen Anforderungen gleichermaßen gerecht werden.

Fritz Schütze verdeutlicht in seinen Überlegungen zur interaktionistischen Professionstheorie, dass Paradoxien in der Sozialen Arbeit allgegenwärtig sind. Verantwortliche Akteur:innen bewegen sich kontinuierlich zwischen unterschiedlichen Anforderungen und integrieren diese Spannungen in ihre Arbeit, anstatt sie als einfach zu lösende Probleme zu betrachten.

Dies spiegelt sich auch im *Sozialmanagement* wider mit seinem Spannungsverhältnis zwischen der Koordination, Planung und Qualitätssicherung sozialer Versorgung einerseits und der Steuerung auf individueller, betrieblicher sowie sozialpolitischer Ebene andererseits (Wendt 2017: 12). Die Steuerungsprozesse dieser Ebenen erfordern neben sozialpädagogischem Know-how wirtschaftliches Verständnis, um Ressourcen effektiv zu nutzen.

Mit Blick auf die Ausgangsfrage von Gesmann/Löhe in diesem Band, was Managementmoden sind, lässt sich festhalten: Marchs Ambidextriekonzept, das in starren, langsamen und etablierten Organisationen als Managementmode Impulse setzen soll, übernimmt im Sozialmanagement und in der Sozialen Arbeit eher eine Modelfunktion. Es trägt dazu bei, „[...] bis dato Abgedunkeltes ins rechte Licht“ (siehe den Beitrag von Gesmann/Löhe zu Managementmode in diesem Band) zu rücken und endlich einen Begriff für etwas zu schaffen, das längst zur Alltagspraxis gehört. Doch noch mehr trifft dies auf die Modelfunktion des „Aufhübschens der Schauseite“ (siehe den Beitrag von Gesmann/Löhe zu Managementmode in diesem Band) zu. Führungsverantwortliche im Sozialmanagement, die kontinuierlich zwischen Marktlogik und sozialer Bedarfsausrichtung (Wendt 2017: 14) navigieren, können nun mit Gewissheit darauf verweisen, dass Ambidextrie für sie keine neue Modeerscheinung ist, sondern längst ihr alltäglicher Steuerungsmodus.

## **5 Jenseits der Oberfläche: Tiefere Einblicke und kritische Reflexion**

Als Bilanz lässt sich festhalten, dass Ambidextrie weit mehr als eine Managementmode ist. Sie verdeutlicht, wie sich die Navigation durch paradoxe Handlungsaufforderungen gestalten lässt. Diese Überlegungen lassen sich auf die Anforderungen im Sozialmanagement übertragen und können Fachkräfte bei ihrer Suche nach Alternativen zum „Entweder-oder-Denken“ (Gesmann 2021: 35) entlasten. Die professionstheoretischen Vorarbeiten von Fritz Schütze bieten eine geeignete Hilfestellung, um gegensätzliche Perspektiven im Spannungsverhältnis der Sozialen Arbeit miteinander zu verschränken. Beide Ansätze bieten im Vergleich wertvolle Hinweise für den Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen. Denn trotz ihrer unterschiedlichen theoretischen und praxisbezogenen Ursprünge betonen sie gleichermaßen die Notwendigkeit, Spannungen und gegensätzliche Ziele nicht nur anzuerkennen, sondern produktiv in das eigene Handeln zu integrieren. Besonders bereichernd ist die Kombination aus der reflexiven und kommunikativen Bewältigung paradoxer Anforderungen, wie sie die Professionstheorie beschreibt, und den Anregungen des Ambidextrieansatzes zum flexiblen Handeln durch gezielten Perspektivenwechsel. Die im Folgenden aufgeführten Gemeinsamkeiten bieten für die Praxis ebenfalls interessante Impulse:

### **5.1 Balance gegensätzlicher Anforderungen**

Bei der Professionstheorie von Schütze spielt das Gleichgewicht zwischen widersprüchlichen Erwartungen eine zentrale Rolle. Dienstkräfte des Sozialmanagements müssen ständig in paradoxen Rollen agieren, was eine reflektierte und flexible Bearbeitung dieser Spannungen erfordert. Der Ambidextrieansatz von March konzentriert sich auf die Balance der gegensätzlichen Aktivitäten zwischen Weiterentwicklung (Exploration) und Stabilität (Exploitation), die für den langfristigen Erfolg einer Organisation zwar unerlässlich, deren Gegensätzlichkeit aber ebenfalls nicht auflösbar ist. Beide Ansätze betonen, dass den Herausforderungen dieser Gegensätze nicht einfach zu begegnen ist, sondern vielmehr die Fähigkeit zu gleichzeitigem und reflexivem Umgang erfordern.

### **5.2 Reflexive und kommunikative Bewältigung**

Schütze betrachtet den Umgang mit Paradoxien als reflexiven Prozess, in dem Fachkräfte Spannungen aktiv erkennen und durch kommunikative Prozesse bewältigen, die inzwischen im Praxisalltag verankert sind (z. B. Supervision, kollegiale Beratung) (Schütze 1996 und 2000). Dieser Austausch hilft Fachkräften, sowohl auf individuelle Bedürfnisse von Klient:innen als auch auf strukturelle Anforderungen einzugehen. In Marchs Ambidextrieansatz sind Reflexion und Kommunikation

ebenfalls entscheidend: Organisationen müssen durch klare Strukturen und Kommunikation Exploration und Exploitation gleichermaßen ermöglichen. Führungskräfte und Teams sind dabei gefordert, bewusst zwischen beiden Modi zu wechseln oder sie parallel zu verfolgen, was ein hohes Maß an Flexibilität erfordert.

### 5.3 Flexibilität im Handeln

Die Professionstheorie betont, dass Sozialarbeiter:innen flexibel auf unterschiedliche Anforderungen reagieren müssen, indem sie situativ entscheiden, ob eher eine unterstützende oder eine kontrollierende Rolle erforderlich ist. Im Management der Sozialen Arbeit gibt es ebenfalls Abwägungen zwischen vertikalen und horizontalen Steuerungsmechanismen (Wendt 2017:13). Beide erfordern die Beteiligung des Sozialmanagements, damit sie Einfluss auf Aushandlungsprozesse nehmen und ihre Relevanz im sozialwirtschaftlichen Kontext nicht verlieren.

Auch im Ambidextrieansatz ist die Fähigkeit zur Anpassung zentral (O'Reilly/Tushman 2013: 324ff.): Organisationen müssen dynamisch zwischen kurzfristiger Effizienz und langfristiger Innovation wechseln können. Flexibilität wird in beiden Ansätzen als Schlüsselfaktor gesehen, um den widersprüchlichen Erwartungen erfolgreich begegnen zu können.

### 5.4 Notwendigkeit der gleichzeitigen Verfolgung beider Ziele

Nach Schütze ist es für Fachkräfte der Sozialen Arbeit unvermeidlich, dauerhaft zwischen verschiedenen und häufig widersprüchlichen Erwartungen zu vermitteln. Diese gleichzeitige Verfolgung unterschiedlicher Handlungslogiken ist integraler Bestandteil ihrer Profession. Im Sozialmanagement stehen unterschiedliche Ziele im Spannungsfeld zwischen Sozialpolitik, Sozialer Arbeit und organisatorischen Anforderungen (Schellberg 2016: 159). Eine zentrale Herausforderung besteht darin, die Wechselwirkungen zwischen diesen Bereichen sichtbar zu machen.

Ähnlich fordert auch Marchs Ambidextriemodell die parallele Ausrichtung auf Exploitation und Exploration, um sowohl kurzfristig erfolgreich zu sein als auch die langfristige Entwicklungsfähigkeit zu erhalten. Eine gleichzeitige oder zumindest sequenzielle Integration dieser Aufgaben ist für eine nachhaltige Wirksamkeit entscheidend.

### 5.5 Langfristige Perspektive trotz kurzfristiger Anforderungen

Das Sozialmanagement verbindet das „Management des Sozialen“ mit direkter Sozialer Arbeit und der Kooperation zwischen verschiedenen Trägern, es muss dabei drei verschiedene Perspektiven verfolgen. Eine strikte Trennung zwischen Mikro-, Meso- und Makrosozialarbeit greift zu kurz, da alle Ebenen miteinander wechselwirken. Insbesondere ökonomische Aspekte müssen in die Handlungsstrategie integriert werden, um soziale Daseinsvorsorge, Wohlfahrt und Res-



sourcennutzung aktiv zu gestalten (Amstutz/Wüthrich 2017: 255). Dabei stehen Sozialmanager:innen vor der Herausforderung, wirtschaftliche Anforderungen und sozialpolitische Verantwortung in Einklang zu bringen. Schützes Professions-theorie beschreibt ebenfalls die doppelte Anforderung in der Sozialen Arbeit: Es gilt, kurzfristige Kriseninterventionen zu bewältigen, ohne dabei die langfristigen biografischen Verläufe der Klient:innen aus dem Blick zu verlieren (Schütze 2021: 308). Eine ähnliche Dynamik zeigt sich im Ambidextrieansatz, der betont, dass Organisationen kurzfristige Erfolge durch Exploitation sichern, sich aber nur durch Exploration weiterentwickeln. Diese Fähigkeit, soziale Praxis und wirtschaftliche Steuerungsmechanismen zu verbinden, stabile Routinen aufrechtzuerhalten und gleichzeitig langfristige Innovationen zu fördern, ist beiden Ansätzen gemeinsam.

## 5.6 Fazit

Eine der zentralen Aufgaben des Sozialmanagements zeigt sich darin, auf verschiedenen Ebenen dafür zu sorgen, dass die Rahmenbedingungen für Fachkräfte so gestaltet werden, dass sie sowohl über Gestaltungsspielräume für die Entwicklung kreativer Lösungen im Einzelfall verfügen als auch durch übergeordnete sozialwirtschaftliche Steuerungsprozesse entlastet werden. Entlang dieser Überlegungen wird deutlich, dass ambidexteres Handeln für Fachkräfte der Sozialen Arbeit und im Sozialmanagement ein unumgänglicher und bewährter Modus ist, der keiner Mode entsprungen ist, sondern schon lange zum täglichen Repertoire gehört.

## Literatur

- Amstutz, Jeremias/Wüthrich, Bernadette (2017): Sozialpolitik, Soziale Arbeit, Sozialmanagement und wie alles zusammenhängt. In: Wöhrle, Armin/Fritze, Agnès/Prinz, Thomas/Schwarz, Gotthart (Hrsg.): Sozialmanagement. Eine Zwischenbilanz. Wiesbaden: Springer VS. S. 249–262. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-14896-6\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-658-14896-6_16).
- Benner, Mary J./Tushman, Michael L. (2003): Exploitation, Exploration, Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. In: *Academy of Management Review* 28, 2, S. 238–256. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416096>.
- Bieker, Rudolf (2023): Wenn Wohnungslosigkeit droht – Kommunale Präventionsstrategien. In: Borstel, Dierk/ Brückmann, Jennifer/Nübold, Laura/Pütter, Bastian/Sonnenberg, Tim (Hrsg.): *Handbuch Wohnungs- und Obdachlosigkeit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 1–20. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-35279-0\\_33-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-35279-0_33-1).
- Biemann, Torsten/Weckmüller, Heiko (2018): Organisationale Ambidextrie und Unternehmenserfolg. In: *Personal Quarterly* 70, 3, S. 44–47.
- Birkinshaw, Julian/Gibson, Christina B. (2004): Building an Ambidextrous Organisation. *Advanced Institute of Management Research Paper No. 003*. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1306922>.

- Birkinshaw, Julian/Gupta, Kamini (2013): Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies. In: *Academy of Management Perspectives* 27, 4, S. 287–298. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0167>.
- Brown, S. L./Eisenhardt, K. M. (1997): The art of continuous change. In: *Administrative Science Quarterly* 42, 1, S. 1–34.
- Duncan, Robert B. (1976): The Ambidextrous Organization. Designing Dual Structures for Innovation. In: Kilmann, R. H./Pondy, L. R./Slevin, D. (Hrsg.): *The Management of Organization Design. Strategies and Implementation*. New York: North-Holland, S. 167–188.
- Duwe, Julia (2020): Im Zwei-Weltenraum. Beidhändige Führung: Wie Sie als Führungskraft durch Ambidextrie Innovationssprünge ermöglichen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 149–184. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-61572-0>.
- Gergs, Hans-Joachim/Lakeit, Arne (2020): Agilität braucht Stabilität. Mit Ambidextrie Neues schaffen und Bewährtes bewahren. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gesmann, Stefan (2021): Stabilität und Wandel managen – gleichzeitig. In: *Sozialwirtschaft* 31, 3, S. 34–35.
- Giesinger, Johannes (2006): Paternalismus und Erziehung. In: *Zeitschrift für Pädagogik* 52, 2, S. 265–284.
- Gupta, Anil K./Smith, Ken G./Shalley, Christina E. (2006): The Interplay between Exploration and Exploitation. In: *Academy of Management Journal* 49, 4, S. 693–706. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.22083026>.
- Li, Ying/Vanhaverbeke, Wim/Schoenmakers, Wilfred (2008): Exploration and Exploitation in Innovation: Reframing the Interpretation. In: *Creativity and Innovation Management* 17, 2, S. 107–126. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2008.00477.x>.
- Lubatkin, Michael H./Simsek, Zeki/Ling, Yan/Veiga, John F. (2006): Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioural integration. *Journal of Management*, 32, 5, S. 646–672. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>.
- March, James G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. In: *Organization Science* 2, 1, S. 71–87. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>.
- Oehler, Patrick/Drilling, Matthias (2016): Soziale Arbeit, Gemeinwesenarbeit und Stadtentwicklung: Eine theoriegeschichtliche Spurensuche. In: Oehler, Patrick/Drilling, Matthias (Hrsg.): *Soziale Arbeit und Stadtentwicklung: Forschungsperspektiven, Handlungsfelder, Herausforderungen*. Wiesbaden: Springer VS. 2. Aufl. S. 13–41.
- O'Reilly III, Charles A./Tushman, Michael L. (2004): The Ambidextrous Organization. In: *Harvard Business Review* 82, 4, S. 74–83.
- O'Reilly III, Charles A./Tushman, Michael L. (2013): Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. In: *Academy of Management Perspectives* 27, 4, S. 324–338. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>.
- Raisch, Sebastian/Birkinshaw, Julian/Probst, Gilbert/Tushman, Michael L. (2009): Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. In: *Organization Science* 20, 4, S. 685–695.

- Schellberg, Klaus (2016): Auch Unwirtschaftlichkeit kann Sünde sein. Vom ethischen Wert des Gewinns im Sozialunternehmen. In: Wöhrle, Armin (Hrsg.): *Moral und Geschäft*. Baden-Baden: Nomos, S. 151–170. DOI: <https://doi.org/10.5771/9783845263526>.
- Scherr, Albert (2012): Zeitgeist in der Sozialen Arbeit. In: *Sozial Extra* 36, 3, S. 6–10. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12054-012-0070-2>.
- Schneeberger, Somin J./Habegger, Anja (2020): Ambidextrie – der organisationale Drahtseilakt. In: Schellinger, Jochen/Tokarski, Kim Oliver/Kissling-Näf, Ingrid (Hrsg.): *Digitale Transformation und Unternehmensführung*. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 105–144. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-26960-9\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-26960-9_6).
- Schütze, Fritz (1992): Sozialarbeit als „bescheidene Profession“. In: Dewe, Bernd/Ferchhoff, Wilfried/Radtke, Frank-Oliver (Hrsg.): *Erziehen als Profession*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 132–170.
- Schütze, Fritz (1996): Organisationszwänge und hoheitsstaatliche Rahmenbedingungen im Sozialwesen: Ihre Auswirkung auf die Paradoxien des professionellen Handelns. In: Combe, Arno/Helsper, Werner (Hrsg.): *Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns*. Frankfurt am Main: Suhrkamp. S. 183–275.
- Schütze, Fritz (2000): Schwierigkeiten bei der Arbeit und Paradoxien des professionellen Handelns. Ein grundlagentheoretischer Aufriß. In: *ZQF – Zeitschrift für qualitative Forschung (ZBBS)* 1, 1.1, 1, S. 49–96.
- Schütze, Fritz (2021): Professionalität und Professionalisierung in pädagogischen Handlungsfeldern: Soziale Arbeit. Opladen: Budrich (UTB).
- Tushman, Michael L./O'Reilly III, Charles A. (1996): The Ambidextrous Organization: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. In: *California Management Review* 38, 4, S. 8–29. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165852>.
- Wagner, Leonie (2020): Soziale Arbeit und „Corona“. In: *Sozial Extra* 44, 4, S. 236–238. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12054-020-00291-6>.
- Wendt, Wolf R. (2017): Organisation und Management vor Fachlichkeit und Methode in der Sozialen Arbeit. In: Wöhrle, Armin/Fritze, Agnes/Prinz, Thomas/Schwarz, Gotthart (Hrsg.): *Sozialmanagement – Eine Zwischenbilanz*. Wiesbaden: Springer VS. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-14896-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-14896-6_1).

---

# Dezentrale Macht und Soziokratie

*Peter Zängl*

## 1 Elevator pitch: Worum geht es?

In diesem Beitrag wird untersucht, ob es sich bei dem Organisationsmodell der Soziokratie lediglich um eine Managementmode handelt oder ob sie insbesondere in Organisationen des Sozialwesens förderliche Rahmenbedingungen bereitstellen kann, die zu einer gelingenden Sozialen Arbeit beitragen. Ein wesentlicher Faktor ist dabei die Dezentralisierung von Machtverhältnissen in soziokratischen respektive selbstorganisierten Unternehmen (Minnig/Zängl 2019). Der Begriff der „dezentralen Macht“ wird in diesem Kontext als Verlagerung von Entscheidungsbeugnissen von wenigen Führungspersonen hin zu den Mitarbeitenden verstanden, wodurch Organisationen flexibler und partizipativer gestaltet werden können.

Die Soziokratie verfolgt das Ziel, traditionelle Hierarchien durch kooperative und partizipative Entscheidungsfindung zu ersetzen (Endenburg 1998a und 1998b; Rütger 2010; Strauch 2022; Amstutz/Zängl 2023). Traditionelle Hierarchien gelten oft als Hindernis bei der Entfaltung von Kreativität und Eigeninitiative der Mitarbeitenden, da sie zu einer Machtkonzentration und einer limitierten Einbeziehung der Perspektiven von Mitarbeitenden führen. Im Gegensatz dazu ermöglicht die soziokratische Entscheidungsfindung eine aktive Beteiligung aller. Sie nutzt eine breitere Wissensbasis und erhöht die Akzeptanz von Entscheidungen. Durch die Stärkung der Autonomie der Mitarbeitenden bietet die Soziokratie – so die Grundüberzeugung der Vertreter:innen der soziokratischen Schule nach Endenburg (1975) – somit eine vielversprechende Möglichkeit, den Umgang mit Macht in Organisationen der Sozialen Arbeit zu verändern. Diese Stärkung wird durch Mechanismen wie Konsentsentscheidungen und die offene Wahl von Rollen erreicht, die den Mitarbeitenden mehr Verantwortung und Einfluss auf die Arbeitsprozesse geben (Strauch 2022).

Die Frage nach der Machtverteilung ist in der Sozialen Arbeit besonders relevant, da soziale Dienstleistungsorganisationen (Klatetzki 2010) häufig mit komplexen und widersprüchlichen Anforderungen ihres Triplemandats (Staub-Bernasconi 2007) konfrontiert sind. Diese Anforderungen verlangen von den Organisationen sowohl Flexibilität als auch einen gerechten und transparenten Umgang mit Machtverhältnissen. Ein dezentrales und partizipatives Modell wie die Soziokratie kann hier eine wertvolle Alternative zu klassischen hierarchischen Ansätzen darstellen, da diese oft starr sind und die Mitarbeitenden nicht ausreichend in Entscheidungsprozesse einbinden.

Der Beitrag setzt sich daher zunächst näher mit den Grundlagen der Machtdezentralisierung und der spezifischen Rolle der Soziokratie in diesem Kontext auseinander, bevor er auf entsprechende Implikationen für Organisationen der Sozialen Arbeit eingeht.

## **2 Blick zurück: Historische Herleitung und Einordnung**

Die Idee der Machtdezentralisierung in Organisationen hat ihre Wurzeln in der Organisationssoziologie und der Demokratisierung von Arbeitsprozessen. Bereits in den 1970er-Jahren wurden Modelle wie beispielsweise die „flexible Firma“ (Toffler 1970) entwickelt, die die Rechte der Mitarbeitenden und deren Einfluss auf Entscheidungsprozesse stärkten. In den 1990er-Jahren kamen Managementmoden wie Lean Management und Business Reengineering hinzu (Kieser 1996), die im Kontext der Sozialen Arbeit jedoch an ihre Grenzen stießen. Diese Ansätze sind primär auf Effizienzsteigerung ausgerichtet und berücksichtigen die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und Klient:innen nur unzureichend.

In den 2000er-Jahren entwickelten sich zusätzliche Ansätze zur Förderung von Selbstorganisation und Demokratisierung in Unternehmen. Frederic Laloux' Konzept der „Teal Organisation“ (Laloux 2014; nach engl. „teal“ für türkisfarben) ist hier besonders hervorzuheben, da es auf Selbstführung und Ganzheitlichkeit setzt, um traditionelle Hierarchien zu ersetzen und Entscheidungsprozesse partizipativ zu gestalten (siehe den Beitrag von Kubek zu Reinventing Organization in diesem Band). Diese Modelle verdeutlichen ein kontinuierliches Streben nach mehr Selbstbestimmung und Mitverantwortung der Mitarbeitenden, wobei der Fokus auf der gerechten Verteilung von Macht und der Stärkung von Autonomie liegt. Studien belegen, dass die Gewährung von Autonomie Mitarbeitenden ermöglicht, ihre Fähigkeiten und Talente besser einzubringen, was zu einer höheren Effizienz und Produktivität führt. Gleichzeitig trägt eine gerechtere Verteilung von Macht dazu bei, starre Hierarchien aufzubrechen und flexiblere Entscheidungsstrukturen zu schaffen, die sowohl den Anforderungen einer dynamischen Geschäftswelt als auch den individuellen Bedürfnissen gerecht werden (u. a. Nagel 2017; Gawron/Gander/Zängl 2022). Darüber hinaus beschreibt die Selbstbestimmungstheorie (Deci/Ryan 2008), dass Autonomie ein grundlegendes psychologisches Bedürfnis ist, dessen Erfüllung entscheidend für das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit von Menschen ist.

### **2.1 Soziologische Definitionen von Macht**

Max Weber hat gezeigt, dass Machtstrukturen und Bürokratie wesentliche Elemente moderner Organisationen sind (Weber 1922). Er definiert *Macht* als die Chance,

innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstände durchzusetzen – unabhängig von der Basis dieser Chance.

Im organisationalen Kontext bedeutet dies, dass formale Hierarchien und Regeln häufig genutzt werden, um spezifische Interessen durchzusetzen. Dies führt insbesondere in Organisationen der Sozialen Arbeit zu Spannungen, wenn die Bedürfnisse der Mitarbeitenden im Widerspruch zu den organisatorischen Regeln stehen, da die Mitarbeitenden mit komplexen, oft widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert sind: Einerseits müssen sie bürokratische Vorgaben und finanzielle Rahmenbedingungen einhalten, andererseits arbeiten sie mit Menschen in herausfordernden Lebenslagen, die individuelle und flexible Lösungen erfordern. Eine zu starre Hierarchie kann hier problematisch sein, da sie innovative, bedarfsorientierte Ansätze erschwert und den professionellen Handlungsspielraum der Fachkräfte einschränkt. Zudem ist die Arbeit in diesem Bereich oft stark wertebasiert, sodass eine gerechtere Verteilung von Macht und eine stärkere Partizipation der Mitarbeitenden nicht nur zu einer höheren Identifikation mit der Organisation führen, sondern auch die Qualität der Sozialen Arbeit verbessern können. Organisationen, die auf mehr Selbstbestimmung und Mitverantwortung setzen, sind daher besser in der Lage, flexibel auf gesellschaftliche Herausforderungen zu reagieren und tragfähige, nachhaltige Lösungen zu entwickeln.

Michel Foucault hingegen betrachtet Macht nicht als etwas, das lediglich bei Einzelnen konzentriert ist, sondern als ein *Netzwerk von Beziehungen*, das überall präsent ist und sich durch soziale Praktiken und Diskurse manifestiert (Foucault 1975). Für die Soziale Arbeit bedeutet dies, dass Macht nicht nur in formalen Strukturen verankert ist, sondern auch in alltäglichen Interaktionen und informellen Beziehungen wirksam wird. Diese Perspektive ist für die Machtdezentralisierung besonders relevant, da sie verdeutlicht, dass Machtverhältnisse nicht einfach durch das Abschaffen von Hierarchien aufgelöst werden können. Vielmehr müssen auch informelle Machtstrukturen kritisch reflektiert und adressiert werden.

## 2.2 Machtverteilung in Sozialen Organisationen

Diese unterschiedlichen Perspektiven bieten eine Grundlage für das Verständnis der zentralen Herausforderungen, die mit der Machtverteilung in sozialen Dienstleistungsorganisationen verbunden sind. Während klassische bürokratische Modelle auf formale Regeln und Hierarchien setzen, eröffnet die Soziokratie durch partizipative Prozesse neue Wege, um der Gefahr der Überbürokratisierung entgegenzuwirken und kreative sowie innovative Ansätze zu fördern (Endenburg 1998a). Besonders wichtig ist dabei die Differenzierung zwischen der Macht von Personen und der Macht, die an Funktionen gebunden ist (Buchmann 2022). In hierarchischen Modellen ist Macht oft an Einzelpersonen gebunden, wohingegen in soziokratischen Strukturen Macht auf Funktionen verteilt wird. Dies führt zu

einer Entpersonalisierung und somit zu einer gerechteren Gestaltung der Entscheidungsfindung (ebd.).

## 2.3 Soziokratie konkret

Die Soziokratie basiert auf den Ideen des französischen Philosophen Auguste Comte, der den Begriff „sociocratie“ prägte, und des niederländischen Reformpädagogen Cornelis „Kees“ Boeke, dessen Überlegungen zur partizipativen Entscheidungsfindung maßgeblich für die Entwicklung der Soziokratie waren (Boeke 1945). Gerard Endenburg führte diese Ansätze in den 1970er-Jahren weiter (Endenburg 1975), indem er die soziokratischen Prinzipien auf Unternehmensstrukturen anwendete, um partizipative Entscheidungsfindungen zu ermöglichen.

Die Soziokratie beruht auf vier Basisprinzipien (Strauch 2022):

- Konsent als Entscheidungsprinzip,
- Kreisorganisation als Basisstruktur,
- doppelte Verknüpfung für den Informationsfluss zwischen den Kreisen und
- offene Wahl von Rollen.

Diese Prinzipien zielen darauf ab, Macht auf viele Schultern zu verteilen und Hierarchien abzubauen. Die Einführung von Kreismodellen, in denen Entscheidungen gemeinschaftlich getroffen werden, ermöglicht eine gerechtere Verteilung von Verantwortung (Rüther/Zängl 2022). Vergleiche dazu Abschnitt 2.1 und Abbildung 1.

Ein zentrales Element der Soziokratie ist die aktive Einbindung der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse (Gawron/Gander/Zängl 2022; Amstutz/Zängl 2023). Die Selbstorganisation kann nur dann zu echter Partizipation und Stärkung der Autonomie führen, wenn Mitarbeitende tatsächlich die Möglichkeit haben, Entscheidungen aktiv mitzugestalten, und wenn ihre Bedenken berücksichtigt werden. Führungskräfte übernehmen dabei eine unterstützende Rolle und dienen durch transparentes Handeln als Vorbilder für den Wandel.

Die Einführung soziokratisch geprägter Organisationsmodellen kann jedoch bei vielen Mitarbeitenden Unsicherheiten und sogar Widerstände hervorrufen. Zu den typischen Sorgen zählen die Angst vor Überforderung durch zusätzliche Verantwortung, der Verlust von Stabilität und klaren Anweisungen sowie die Befürchtung, die neue Struktur könnte informelle Machtverhältnisse begünstigen. Diese Sorgen müssen ernst genommen und aktiv adressiert werden, um eine erfolgreiche Transformation zu ermöglichen. Organisationen sollten deshalb nicht nur formale Schulungen anbieten, sondern auch Räume für offene Diskussionen schaffen, in denen Mitarbeitende ihre Ängste und Unsicherheiten äußern können. Auf diese

Weise kann Vertrauen aufgebaut und eine solide Basis für den kulturellen Wandel geschaffen werden (Gawron/Gander/Zängl 2022).

Die Perspektive der Mitarbeitenden zeigt, wie komplex der Wandel in der Praxis ist. Die Dynamik dieses Wandels verdeutlicht, dass eine Transformation der Machtstrukturen in Sozialen Organisationen sowohl erhebliche Chancen als auch Herausforderungen mit sich bringt.

### 3 Hürden meistern: Herausforderungen für Soziale Organisationen

Soziale Organisationen zeichnen sich durch persönliche Beziehungen, hohe emotionale Involvierung und die gleichzeitige Notwendigkeit aus, qualitativ hochwertige Dienstleistungen flexibel anzubieten. In diesem Kontext ist die Umstellung auf dezentrale Machtverhältnisse besonders anspruchsvoll.

Während der Abbau formaler Strukturen zu einer erhöhten Flexibilität führen kann, besteht auch das Risiko, dass informelle Machtstrukturen entstehen. Stefan Kühl (2018) weist darauf hin, dass der Abbau formaler Strukturen häufig verstärkte Machtkämpfe nach sich ziehen kann, da weniger Hierarchien informelle Machtverhältnisse oft begünstigen. Macht verschwindet nicht einfach, sondern kann sich in häufig intransparenten sozialen Netzwerken und Dynamiken neu formieren.

In Sozialen Organisationen, in denen persönliche Beziehungen eine zentrale Rolle spielen, können solche informellen Machtstrukturen besonders ausgeprägt sein. Dadurch führt die Dezentralisierung formaler Macht nicht selten zur Bildung neuer, versteckter Hierarchien. Ein typisches Beispiel sind Mitarbeitende, die durch ihre langjährige Erfahrung und ihr informelles Wissen eine dominierende Rolle einnehmen, obwohl die formalen Strukturen eine gerechtere Verteilung von Macht vorsehen. Diese informellen Machttragenden können in Entscheidungsprozessen eine bedeutende, jedoch häufig intransparente Rolle spielen, was in extremen Fällen zu Ungleichheiten und mangelnder Transparenz führt (ebd.).

Eine zentrale Herausforderung bei der Umsetzung der Dezentralisierung von Machtstrukturen besteht darin, formale und informelle Machtstrukturen miteinander in Einklang zu bringen. Führungspersonen verfügen oft über fachliche Kompetenzen, die ihnen Machtmittel in die Hand geben. Diese können selbst in dezentralen Systemen weiterhin Einfluss auf Entscheidungsprozesse haben. Der *Konsententscheid*, bei dem nicht das einstimmige Ja, sondern das Fehlen eines schwerwiegenden Einwands entscheidend ist, bietet hier eine Möglichkeit, allen Beteiligten ein Mitspracherecht zu ermöglichen. Die erfolgreiche Anwendung des Konsentverfahrens setzt jedoch hohe Kommunikations- und Moderationskompetenzen voraus (Rüther 2022). Organisationen sollten entsprechende Schulungen



und Unterstützungssysteme bereitstellen, um zu gewährleisten, dass alle Mitarbeitenden diese Kompetenzen entwickeln.

Die Einführung partizipativer Entscheidungsstrukturen erfordert von Organisationen eine grundlegende kulturelle Veränderung und die Bereitschaft, neue Formen der Führung zu akzeptieren (Minnig/Zängl 2019). Ein solcher Wandel bedeutet für Führungspersonen, eine kontrollierende Rolle in eine unterstützende und begleitende Rolle zu entwickeln. Widerstände entstehen häufig aus der Angst vor Kontrollverlust und der Sorge, dass Verantwortung unklar oder diffus wird. Um sie zu überwinden, sind klare Kommunikationsstrategien und gezielte Unterstützungsmaßnahmen erforderlich.

Ein häufiges Hindernis bei der Einführung von Selbstorganisation ist das Fehlen klarer Vereinbarungen und Regeln. Werden die vereinbarten Regeln nicht konsequent eingehalten, kann dies zu Konflikten und Chaos führen und die Effektivität des gesamten Systems beeinträchtigen. Es ist daher entscheidend, dass gemeinsame Vereinbarungen klar formuliert, verstanden und von allen Beteiligten umgesetzt werden (Strauch 2022).

Während in hierarchischen Organisationen Verantwortlichkeiten oft klar definiert sind, besteht bei dezentralen Strukturen die Gefahr, dass Zuständigkeiten unklar werden. Dies kann zu Verzögerungen in der Entscheidungsfindung, zu unklaren Verantwortlichkeiten oder zur Vernachlässigung wichtiger Aufgaben führen. Um dies zu verhindern, bedarf es eines hohen Maßes an Klarheit und der Bereitschaft, Rollen und Zuständigkeiten kontinuierlich zu reflektieren und flexibel anzupassen. Die niederländische Organisation Buurtzorg<sup>1</sup> zeigt beispielhaft, wie durch den Einsatz flexibler und autonomer Teams Klarheit in dezentralen Strukturen geschaffen und aufrechterhalten werden kann (Blok 2019; vgl. Abschnitt 2.2).

Auch die Transparenz spielt in Sozialen Organisationen eine entscheidende Rolle, da sie dazu beiträgt, informelle Machtstrukturen sichtbarer zu machen und ihre negativen Auswirkungen zu begrenzen. Transparenz ermöglicht es, Entscheidungsprozesse nachvollziehbar zu gestalten und eine gerechtere Verteilung von Einfluss und Verantwortung zu fördern (Rüther 2010). Persönliche Beziehungen und Netzwerke können dazu führen, dass Machtverhältnisse intransparent bleiben, was der eigentlichen Intention der Soziokratie, Macht gerecht und dezentral zu verteilen, entgegensteht. Um dieser Gefahr zu begegnen, ist es essenziell, dass (soziale) Organisationen kontinuierlich reflektieren, wie sich informelle Strukturen entwickeln, und geeignete Maßnahmen ergreifen, um Transparenz zu fördern. Regelmäßige Reflexionsrunden, klare Kommunikationswege und ein bewusster Umgang mit Machtfragen sind wichtige Werkzeuge, um sicherzustellen, dass dezentralisierte Entscheidungsprozesse fair und nachvollziehbar bleiben.

---

1 <https://www.buurtzorg.com/> [Zugriff: 07.03.2025]

Um besser zu verstehen, wie diese Herausforderungen in der Praxis angegangen werden können, dienen zwei konkrete Fallstudien:

*Fallstudie 1: Soziokratische Schulprojekte (Unico-Schule Bern, o. J.)*

Ein interessantes Beispiel für die Anwendung der Soziokratie sind soziokratische Schulprojekte. Diese geben Schüler:innen und Lehrer:innen die Möglichkeit, an Entscheidungsprozessen teilzunehmen. Entscheidungen werden in Kreisen getroffen, die aus Lehrpersonen, Schüler:innen und teilweise auch Eltern bestehen. Diese partizipative Struktur verteilt die Verantwortung für den Schulalltag auf viele Schultern und gestaltet die Entscheidungsfindung demokratischer. Es zeigte sich jedoch in der Praxis, dass die Einführung der Soziokratie in Schulen zunächst auf Schwierigkeiten stieß, insbesondere in Bezug auf die Klärung der neuen Rollen und Verantwortlichkeiten. Erst durch bewusste Moderation und kontinuierliches Feedback konnte der Kulturwandel gefestigt werden, was die Wichtigkeit klarer Rahmenbedingungen und einer aktiven Begleitung verdeutlicht.

*Fallstudie 2: Spitex-Organisationen in der Schweiz (Cavedon/Minnig/Zängl 2018)*

Ein weiteres Beispiel sind Spitex-Organisationen in der Schweiz, die sich für soziokratische Entscheidungsstrukturen entschieden haben. Die Einführung von Selbstorganisation in Pflegeorganisationen birgt besondere Herausforderungen, da die Arbeit in der Pflege oft von formalen Abläufen und Regelungen geprägt ist. Zu Beginn gab es Unsicherheiten bezüglich der Zuständigkeiten, insbesondere in Bezug auf die Pflegeplanung und die Einhaltung von Qualitätsstandards. Diese Unsicherheiten konnten jedoch durch gezielte Schulungen und regelmäßige Reflektionsrunden überwunden werden. Die Einführung soziokratischer Kreismodelle ermöglichte den Mitarbeitenden mehr Autonomie, was zu einer flexibleren und bedarfsgerechteren Betreuung der Pflegebedürftigen führte. Diese positiven Effekte zeigten sich insbesondere in der erhöhten Arbeitszufriedenheit der Pflegekräfte und der gesteigerten Qualität der Pflege, da die Mitarbeitenden ihre Expertise besser einbringen konnten.

*Fazit*

Ein Vergleich der soziokratischen Schulprojekte und der Spitex-Organisationen ergibt, dass die erfolgreiche Einführung der Soziokratie sowohl von der aktiven Moderation als auch von klaren Rollenverständnissen abhängt. Während in Schulen die Etablierung der Kreise aufgrund der bestehenden Machtverhältnisse und traditionellen Strukturen besonders herausfordernd war, zeigten die Spitex-Organisationen, dass die Pflegekräfte durch die Erhöhung der Autonomie besonders profitierten. In beiden Kontexten war die Unterstützung durch Moderator:innen

sowie die Etablierung klarer Rollen und Verantwortlichkeiten essenziell, um Unsicherheiten abzubauen und die neue Struktur nachhaltig zu verankern.

Diese Fallstudien verdeutlichen, dass die Einführung dezentraler Machtstrukturen sowohl Chancen als auch Herausforderungen birgt. Sie zeigen auf, dass die zentrale Herausforderung der Machtdezentralisierung, die Balance zwischen formalen und informellen Machtstrukturen zu finden, in der Praxis nur durch eine aktive Begleitung und klare Rahmenbedingungen gemeistert werden kann. Diese Erkenntnisse lassen Potenziale und Grenzen der Soziokratie erkennen und gewähren einen Blick auf mögliche Wege zur Umsetzung.

## **4 Chancen nutzen: Mögliche Szenarien für die Umsetzung**

Trotz der Herausforderungen bietet die Soziokratie bedeutende Chancen für Organisationen der Sozialen Arbeit. Durch die Einführung von Kreisstrukturen werden flexiblere Entscheidungsprozesse ermöglicht, die Partizipation aller Mitarbeitenden wird gefördert, und die Innovationsfähigkeit der Organisation wird gesteigert. Dabei geht es jedoch nicht darum, allen Beteiligten formale Macht und Mitbestimmung zwanghaft aufzuerlegen, sondern vielmehr darum, Wahlmöglichkeiten zu schaffen: Wer sich einbringen möchte, kann dies tun, während gleichzeitig klare Verantwortlichkeiten und Entscheidungsprozesse bestehen. Damit Selbstorganisation nicht in unverbindlichen Diskussionen oder einem vagen Konsensstreben aufgeht, braucht es klare Rollen, Strukturen und eine Kultur der Verantwortungsübernahme.

Ein zentrales Erfolgskriterium für die Umsetzung der Soziokratie ist die Einführung eines umfassenden Schulungsprogramms, das alle Mitarbeitenden mit den notwendigen Kompetenzen zur Anwendung der soziokratischen Prinzipien ausstattet (Rüther 2010; Strauch 2022). Diese Schulungen sollten Themen wie Konsententscheidungen, dynamische Rollenverteilung sowie Moderation und Kommunikation innerhalb der Kreise abdecken. Coaches und Mediator:innen können dabei eine wichtige Unterstützung bieten, insbesondere in der Anfangsphase der Transformation, um die Mitarbeitenden beim kulturellen Wandel zu begleiten und bei der Konfliktmoderation zu unterstützen.

Erfolgreiche Beispiele wie Buurtzorg in den Niederlanden zeigen, dass externe Unterstützung in der Anfangsphase essenziell ist. Bei Buurtzorg wurden autonome Teams mit einem hohen Maß an Entscheidungsfreiheit ausgestattet, unterstützt durch kontinuierliche Schulungen und die Begleitung durch externe Moderatoren. Der Fokus auf die Stärkung der Teamautonomie und die intensive Betreuung während der Anfangsphase trugen maßgeblich zum Erfolg bei und ermöglichten es,

eine partizipative Organisationskultur nachhaltig zu etablieren (Vermeer/Wenting 2017).

Eine erfolgreiche Umsetzung erfordert darüber hinaus eine klare Strukturierung der Entscheidungsprozesse und der Rollenverteilung. Die offene Wahl zur Besetzung von Rollen in den soziokratischen Kreisen stellt sicher, dass Macht nicht statisch an eine Person gebunden bleibt, sondern dynamisch und flexibel verteilt wird. Das internationale Netzwerk „Sociocracy for All“<sup>2</sup> (SoFA) zeigt, wie soziokratische Prinzipien weltweit erfolgreich angewendet werden, indem es Schulungen und Ressourcen zur Förderung der Partizipation in unterschiedlichen Organisationen bereitstellt.

Der Einsatz von KI-gestützten Tools könnte ebenfalls eine Rolle spielen, um Entscheidungsprozesse effizienter zu gestalten. Solche Tools könnten beispielsweise genutzt werden, um Informationen für Konsentsentscheidungen zu aggregieren, Muster in Diskussionen zu erkennen oder Argumente zu analysieren. Dabei ist jedoch kritisch zu hinterfragen, inwieweit der Einsatz solcher Technologien möglicherweise neue Machtasymmetrien schafft und wie diesen entgegengewirkt werden kann. Technisches Wissen und die Kontrolle über Algorithmen könnten unbewusst neue Machtpositionen schaffen. Um dies zu vermeiden, sollten alle Mitarbeitenden ein Grundverständnis für die eingesetzten Technologien entwickeln, und der Zugang zu relevanten Informationen sollte transparent und gerecht gestaltet sein.

Um die Chancen der Soziokratie voll auszuschöpfen, ist es von großer Bedeutung, die Mitarbeitenden von Anfang an aktiv in den Veränderungsprozess einzubeziehen. Typische Widerstände, wie die Sorge um den Verlust von Stabilität oder Unsicherheiten bezüglich neuer Verantwortlichkeiten, lassen sich durch offene Kommunikation und gezielte Begleitung mindern. Nur wenn alle Beteiligten die Prinzipien und Ziele der Soziokratie verstehen und verinnerlichen, kann eine nachhaltige Transformation gelingen (Gawron/Gander/Zängl 2022).

Dennoch stellt sich die Frage, ob diese Szenarien wirklich langfristig tragfähig sind oder ob es sich nur um eine kurzfristige Mode handelt. Eine kritische Reflexion ist hier notwendig.

## 5 Jenseits der Oberfläche: Tiefere Einblicke und kritische Reflexion

Ob Soziokratie tatsächlich eine nachhaltige Veränderung in Organisationen bewirken kann oder lediglich eine weitere Managementmode darstellt, lässt sich nicht eindeutig beantworten (Zängl 2017). Einerseits zeigt die Verbreitung solcher

2 <https://www.sociocracyforall.org/de/> [Zugriff: 07.03.2025].

Konzepte eine deutliche Resonanz gegenüber dem Bedürfnis nach partizipativer Entscheidungsfindung und dem Abbau von Hierarchien. Andererseits kritisieren Expert:innen wie Kühl (2018), dass viele neue Managementansätze im Kern nur „alter Wein in neuen Schläuchen“ sind. Sie warnen, dass klassische Machtstrukturen lediglich umbenannt werden, während der tatsächliche Wandel oft ausbleibt. So entstehen in soziokratischen Strukturen oft informelle Führungspersonen, die de facto dieselben Machtpositionen einnehmen wie frühere formale Führungskräfte. Das untergräbt die eigentliche Idee der Machtdezentralisierung.

Eine zentrale Frage lautet daher, inwieweit die Soziokratie tatsächlich eine Veränderung der Machtverhältnisse bewirken kann oder ob es sich dabei nur um eine neue Form der Verschleierung bestehender Machtstrukturen handelt. Kritische Stimmen weisen darauf hin, dass informelle Machtstrukturen durch den Abbau formaler Hierarchien nicht automatisch verschwinden, sondern sich lediglich in anderer Form manifestieren. Die Gefahr besteht, formale Machtverteilungen durch informelle Netzwerke zu ersetzen, die nicht weniger hierarchisch, aber weniger sichtbar und dadurch deutlich schwerer zu gestalten sind.

Gleichzeitig gibt es jedoch viele Beispiele, die zeigen, dass die Soziokratie positive Veränderungen bewirken kann. Die Buurtzorg-Organisation in den Niederlanden beispielsweise hat durch die Einführung autonomer Teams eine deutliche Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und der Qualität der Pflege erreicht (Cavedon/Minning/Zängl 2018). Auch andere Organisationen, die eine soziokratische Struktur übernommen haben, berichten von stärkerer Partizipation und besserer Identifikation der Mitarbeitenden mit den Zielen der Organisation (Hoehn 2021; Gawron/Gander/Zängl 2022).

Die Herausforderung besteht darin, Soziokratie nicht nur als Instrument zur Effizienzsteigerung zu verwenden, sondern tatsächlich einen Wandel hin zu einer partizipativen, verantwortungsvollen Organisationskultur zu gestalten. Der Soziokratie liegt eine Philosophie der Gleichwertigkeit und Partizipation zugrunde, die – wenn richtig umgesetzt – das Potenzial hat, positive gesellschaftliche Veränderungen herbeizuführen. Dies erfordert jedoch ein hohes Maß an Selbstreflexion und die Bereitschaft, bestehende Machtstrukturen zu hinterfragen und gegebenenfalls aufzugeben. Um eine solche Kultur des Vertrauens zu schaffen, sollten Organisationen gezielte Maßnahmen zur Teambildung und offenen Kommunikation ergreifen.

Zudem stellt sich die Frage, ob die Soziokratie in allen Kontexten gleichermaßen geeignet ist. Nicht jede Organisation verfügt über die Ressourcen, um die notwendigen Schulungen und Unterstützungsstrukturen zu etablieren. Besonders in kleineren, ressourcenarmen Organisationen könnte die Einführung soziokratischer Strukturen eine erhebliche Herausforderung darstellen. Soziokratie scheint am ehesten für Organisationen geeignet zu sein, die bereits eine gewisse Offenheit

und Bereitschaft zur Veränderung mitbringen und deren Mitarbeitende motiviert sind, Verantwortung zu übernehmen.

Auch die Frage der langfristigen Tragfähigkeit ist zentral. Die intensive Beteiligung in Entscheidungsprozessen kann zu Ermüdung führen. Um dem entgegenzuwirken, sollten Organisationen Mechanismen entwickeln, die eine Balance zwischen Stabilität und Flexibilität ermöglichen. Regelmäßige Reflexionsmeetings, Rotationen von Rollen und Zuständigkeiten sowie klare Feedbackschleifen können dazu beitragen, Ermüdungserscheinungen zu vermeiden und den Wandel langfristig erfolgreich zu gestalten.

Ein weiteres kritisches Moment liegt in den externen Abhängigkeiten dieser Organisationen, insbesondere in der engen Verzahnung mit Kostenträgern, öffentlichen Verwaltungen und regulatorischen Rahmenbedingungen. Während die Soziokratie innerhalb einer Organisation die Machtverteilung egalitärer gestalten kann, bleibt die strukturelle Einbindung in hierarchische Finanzierungs- und Steuerungslogiken bestehen. Viele zentrale Weichenstellungen – etwa hinsichtlich Budgetzuweisungen, Qualitätsstandards oder gesetzlicher Vorgaben – entziehen sich der internen Entscheidungshoheit. Dies führt zu einem potenziellen Spannungsfeld: Einerseits fordert Selbstorganisation eigenverantwortliches Handeln ein, andererseits bleibt der Handlungsspielraum durch externe Vorgaben begrenzt. Ohne begleitende Strategie zur Navigation dieser externen Abhängigkeiten läuft eine soziokratische Transformation Gefahr, an den realen Steuerungsmechanismen sozialer Organisationen zu scheitern oder in einem begrenzten internen Experimentierfeld zu verbleiben. Ein reflektierter Umgang mit diesen strukturellen Herausforderungen ist daher essenziell, um Selbstorganisation nicht als rein internes Organisationskonzept, sondern als Teil eines größeren sozialpolitischen Rahmens zu verstehen.

Organisationen der Sozialen Arbeit agieren in einem Spannungsfeld zwischen individuellen Bedarfen, bürokratischen Vorgaben und strukturellen Abhängigkeiten. Die Einführung selbstorganisierter Strukturen wie in der Soziokratie verspricht zwar eine flexiblere, partizipativere Gestaltung der internen Entscheidungsprozesse, doch bringt dies eine signifikante Erhöhung der Komplexität mit sich. Soziale Dienstleistungen sind hochgradig individuell, situativ und oft mit multiplen Stakeholder:innen verbunden. Die zusätzliche Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen erfordert daher nicht nur eine organisatorische, sondern auch eine kognitive und emotionale Anpassungsleistung der Mitarbeitenden. Ohne entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen, klare Verantwortlichkeitsstrukturen und eine kontinuierliche Begleitung besteht die Gefahr, dass Entscheidungsprozesse entweder in Überforderung und Entscheidungsaufschub oder in informellen Machtkonzentrationen münden.

## 6 Fazit

Dezentrale Macht und die damit verbundenen Prinzipien der Soziokratie bieten für Organisationen der Sozialen Arbeit große Chancen, insbesondere hinsichtlich verstärkter Partizipation, Flexibilität und Innovation. Diese Ansätze ermöglichen es, Mitarbeitende aktiv in Entscheidungsprozesse einzubeziehen, was zu einer größeren Akzeptanz und Identifikation mit den Zielen der Organisation führt. Gleichzeitig wird die Innovationsfähigkeit gesteigert, da vielfältige Perspektiven in die Entscheidungsfindung einfließen. Dennoch muss kritisch hinterfragt werden, ob und in welchem Umfang die Soziokratie in der Praxis tatsächlich umgesetzt werden kann oder ob sie als Managementmode nur eine weitere oberflächliche Anpassung bleibt (Zängl 2017).

Ein reflektierter Umgang mit soziokratischen Ansätzen ist entscheidend, um langfristig nachhaltige Veränderungen zu erzielen. Es reicht nicht aus, lediglich formale Strukturen zu ändern. Organisationen müssen auch ihre kulturellen Barrieren überwinden, informelle Machtstrukturen aufdecken und die Mitarbeitenden aktiv in die Gestaltung der Organisation einbeziehen. Damit dies geschieht, braucht es gezielte Maßnahmen auf drei Ebenen:

### ***Ebene 1: Kulturelle Barrieren überwinden***

- *Reflexion und Dialog:* Organisationen müssen Räume für offene Gespräche über bestehende Normen, Werte und ungeschriebene Regeln schaffen.
- *Sensibilisierung und Qualifizierung:* Schulungen und Workshops zu Diversität, Partizipation und Entscheidungsprozessen helfen, eingefahrene Muster zu hinterfragen.
- *Vorbildfunktion der Führung:* Führungskräfte leben eine Kultur der Offenheit vor und zeigen, dass Beteiligung erwünscht ist.

### ***Ebene 2: Informelle Machtstrukturen aufdecken***

- *Transparente Kommunikation:* Entscheidungen und Entscheidungswege sollen nachvollziehbar und offen zugänglich sein.
- *Machtanalysen:* Durch regelmäßige Reflexionen, Befragungen oder Moderationen wird sichtbar gemacht, wer tatsächlich Einfluss ausübt und wo sich inoffizielle Entscheidungszentren befinden.
- *Klar definierte Rollen und Prozesse:* Sind Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse klar geregelt, reduziert sich der Raum für intransparente Machtstrukturen.

### **Ebene 3: Mitarbeitende aktiv in die Gestaltung einbeziehen**

- *Partizipative Entscheidungsprozesse*: Formate wie soziokratische Kreise, Konsentsentscheidungen oder Open Spaces ermöglichen echte Mitgestaltung.
- *Selbstorganisation und Verantwortung*: Mitarbeitende werden befähigt und ermutigt, Verantwortung für ihre Arbeitsprozesse zu übernehmen.
- *Feedback- und Lernkultur*: Regelmäßige Reflexion und Austauschformate helfen, Erfahrungen zu teilen und Beteiligung weiterzuentwickeln.

Nur so kann die Soziokratie mehr sein als eine bloße Modeerscheinung – nämlich ein echter Beitrag zur Weiterentwicklung von Organisationen der Sozialen Arbeit hin zu mehr Gerechtigkeit, Partizipation und Selbstbestimmung. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Soziokratie nicht für jede Organisation gleichermaßen geeignet ist. Jede Organisation muss individuell prüfen, ob die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung gegeben sind und welche spezifischen Anpassungen erforderlich sind, um die Prinzipien der Soziokratie langfristig und nachhaltig zu etablieren.

Gleichzeitig dürfen die Risiken und Herausforderungen nicht unterschätzt werden. Die Einführung dezentraler Machtstrukturen birgt die Gefahr von Entscheidungsblockaden, erhöhter Konflikthanfälligkeit und potenzieller Überforderung der Mitarbeitenden. Besonders in Organisationen, die lange Zeit hierarchisch geführt wurden, kann der Übergang zu einer dezentralen Struktur Widerstände hervorrufen und Unsicherheiten schaffen. Der Erfolg einer solchen Transformation hängt stark von der Bereitschaft aller Beteiligten ab, sich auf neue Formen der Zusammenarbeit einzulassen und die damit verbundenen Unsicherheiten zu akzeptieren. Regelmäßige Reflexionsmeetings, Rollenrotation und gezielte Schulungen können dazu beitragen, den Übergang zu erleichtern und die positiven Effekte der Soziokratie zu verstärken.

Die Frage bleibt, ob die Befürwortenden von Soziokratie nicht unterschätzen, wie stark Organisationen in soziale, politische und ökonomische Abhängigkeiten eingebunden sind. Selbstorganisation ist kein Selbstzweck, sondern muss sich in ein Umfeld einfügen, das oft durch bürokratische Vorgaben, externe Steuerungsmechanismen und finanzielle Rahmenbedingungen geprägt ist. Während die Soziokratie die interne Machtverteilung verändern kann, bleibt die Abhängigkeit von externen Akteur:innen – insbesondere von Kostenträgern, staatlichen Institutionen oder politischen Entscheidungsträgern – bestehen. Diese externen Einflussfaktoren lassen sich durch interne Organisationsstrukturen kaum auflösen, sodass sich die Frage stellt, wie realistisch es ist, Soziokratie in ihrer Idealform in vielen Sozialen Organisationen überhaupt umzusetzen.

Seitens der Organisationsforschung ist noch nicht eindeutig geklärt, ob und inwiefern soziokratische Strukturen wirklich eine gerechtere Verteilung von Macht ermöglichen oder ob sie bestehende Machtverhältnisse lediglich verschleiern. Stu-



dien zeigen, dass formale Hierarchien in dezentralen Organisationen zwar abgebaut werden, dafür aber informelle Machtstrukturen entstehen, die oft schwerer zu kontrollieren sind. In der Praxis kann dies dazu führen, dass Entscheidungsmacht nicht wirklich egalitär verteilt wird, sondern vielmehr auf eine kleinere, informell legitimierte Gruppe übergeht, die aufgrund ihres Einflusses oder ihrer Netzwerke faktisch die Entscheidungsprozesse dominiert.

Letztlich darf nicht übersehen werden, dass Machtverhältnisse selbst in dezentralen Strukturen niemals völlig aufgelöst werden können. Selbstorganisation und partizipative Entscheidungsfindung sind Prozesse, die stets überprüft und angepasst werden müssen, um sicherzustellen, dass sie nicht zu neuen, subtilen Machtstrukturen führen. Es bedarf einer kontinuierlichen Reflexion darüber, wie Macht verteilt ist und welche Dynamiken sich innerhalb der Organisation entwickeln. Nur so kann die Soziokratie langfristig zu einer gerechteren, partizipativeren und resilienteren Organisationsform beitragen – ohne dabei die realen strukturellen Rahmenbedingungen und die potenziellen Schattenseiten zu vernachlässigen.

Ob es sich bei der Soziokratie lediglich um eine Managementmode handelt oder ob sie nachhaltige Veränderungen bewirken kann, ist nicht pauschal zu beantworten. Vieles hängt von der konkreten Umsetzung, den strukturellen Rahmenbedingungen und der Bereitschaft zur kontinuierlichen Reflexion ab. Während die Soziokratie zweifellos ein zeitgemäßes Modell für mehr Partizipation und Flexibilität bietet, ist sie jedoch kein Allheilmittel für die Herausforderungen sozialer Organisationen. Ob sie eine tiefgreifende Transformation bewirkt oder nur eine Modeerscheinung bleibt, hängt davon ab, wie ernsthaft Organisationen sich mit den damit verbundenen Anforderungen und Spannungsfeldern auseinandersetzen – und ob sie bereit sind, nicht nur Strukturen, sondern auch tief verankerte Machtverhältnisse und kulturelle Muster zu hinterfragen.

## Literatur

- Amstutz, Jeremias/Zängl, Peter (2023): Neue Management-Modelle: Ein Streifzug durch die Soziokratie. In: Sozialwirtschaft 33, 5, S. 33–35.
- Blok, Jos de/Weber, Winfried W. (2019): Keine Furcht vor der Freiheit. In: Fachmagazin Health&Care Management 07.01.2019. <https://www.hcm-magazin.de/keine-furcht-vor-der-freiheit-266121/> [Zugriff: 07.03.2025].
- Boeke, Kees (1945): Sociocracy. „Wat hebben wij geleerd ...? En hoe nu verder?“. <http://worldteacher.faithweb.com/sociocratie.htm> [Zugriff: 07.03.2025].
- Buchmann, Mirjam (2022): „Macht“ in Selbstorganisation – Von Machtposition zu Machtperson. Online-Workshop vom 22. Juni 2022. <https://netzwerkselfstorganisation.net/videos/2022-06-22/> [Zugriff: 07.03.2025].

- Cavedon, Enrico/Minnig, Christoph/Zängl, Peter (2018): Buurtzorg in der Schweiz: Kann das funktionieren? In: Spitex Magazin 3, S. 13–15. [https://netzwerkselfstorganisation.net/artikel/2019\\_1\\_21-24/](https://netzwerkselfstorganisation.net/artikel/2019_1_21-24/) [Zugriff: 07.03.2025].
- Deci, Edward L./Ryan, Richard M. (2008): Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. In: Canadian Psychology 49, S. 182–185.
- Endenburg, Gerard (1975): Sociocratie: Een redelijk ideaal. Zaandijk: Woudt.
- Endenburg, Gerard (1998a): Sociocracy. The organization of decision-making „no objection“ as the principle of sociocracy. Rotterdam: Stichting Sociocratisch Centrum.
- Endenburg, Gerard (1998b): Sociocracy as social design. Its characteristics and course of development, as theoretical design and practical project. Delft: Eburon.
- Foucault, Michel (2008): Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses. Frankfurt am Main: Suhrkamp. 9. Aufl.
- Gawron, Maris/Gander, Thomas/Zängl, Peter (2022): Selbstorganisation in der Schweiz. Selbstorganisation als Treiberin des gesellschaftlichen Wandels. Eine Studie im Auftrag der Anny-Klawar-Morff-Stiftung. [https://anny-klawar-morff.ch/wp-content/uploads/2022/07/AKM\\_Selbstorganisation\\_Web.pdf](https://anny-klawar-morff.ch/wp-content/uploads/2022/07/AKM_Selbstorganisation_Web.pdf) [Zugriff: 07.03.2025].
- Hoehn, Samuel (2021): Transformationsprozesse gestalten – von hierarchisch linearen Strukturen hin zu Modellen der Selbstorganisation. Masterthesis. Olten: Hochschule für Soziale Arbeit, Fachhochschule Nordwestschweiz. Studium in Sozialer Innovation.
- Kieser, Alfred (1996): Moden & Mythen des Organisierens. In: Die Betriebswirtschaft (DBW) 56, 1, S. 21–40.
- Klatetzki, Thomas (2010): Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS.
- Kühl, Stefan (2018): Der Mythos des demokratischen Unternehmens. In: Wirtschaft & Beruf 2, 6, S. 18–24. [https://mwonline.s3.amazonaws.com/material/mSQfrN4ySveE-7Y3M7\\_wb\\_0218\\_24-27.pdf](https://mwonline.s3.amazonaws.com/material/mSQfrN4ySveE-7Y3M7_wb_0218_24-27.pdf) [Zugriff: 07.03.2025].
- Laloux, Frederic (2014): Reinventing Organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Brüssel: Nelson Parker.
- Minnig, Christoph/Zängl, Peter (2019): Leadership in self-organized systems: squaring the circle or a new kind of responsibility? In: Asian Journal of Business and Management 7, 3. <https://ajouronline.com/index.php/AJBM/article/view/5812> [Zugriff: 07.03.2025]. DOI: <https://doi.org/10.24203/ajbm.v7i3.5812>.
- Nagel, Silke (2017): Organizational Citizenship Behavior und Mitarbeiterpartizipation. Eine empirische Untersuchung mittels Mitarbeiterbefragung und Laborexperiment. Göttingen: Cuvillier.
- Rüther, Christian (2010): Soziokratie. Ein Organisationsmodell. Grundlagen, Methoden und Praxis. Master-Thesis. Norderstedt: Books on Demand, 2017. <https://www.soziokratie.org/wp-content/uploads/2022/06/soziokratie-skript-bod-17x22-270Seiten.pdf> [Zugriff: 07.03.2025].
- Rüther, Christian (2022): Konsent-Moderation. Gemeinsam effektiv auf Augenhöhe entscheiden. Ein Lehrbuch und Praxisleitfaden! <https://www.soziokratie.org/wp-con>

- tent/uploads/2023/03/buch-konsent-moderation1.6-gratis-mit-cover.pdf [Zugriff: 07.03.2025].
- Rüther, Christian/Zängl, Peter (2022): Soziokratie. In: Gawron, Maris/Gander, Thomas/Zängl, Peter (Hrsg.): Selbstorganisation in der Schweiz. Selbstorganisation als Treiberin des gesellschaftlichen Wandels. Eine Studie im Auftrag der Anny-Klawar-Morf-Stiftung. S. 21–26. [https://anny-klawar-morf.ch/wp-content/uploads/2022/07/AKM\\_Selbstorganisation\\_Web.pdf](https://anny-klawar-morf.ch/wp-content/uploads/2022/07/AKM_Selbstorganisation_Web.pdf) [Zugriff: 07.03.2025].
- Staub-Bernasconi, Silvia (2007): Vom beruflichen Doppel – zum professionellen Tripelmandat. Wissenschaft und Menschenrechte als Begründungsbasis der Profession Soziale Arbeit. In: SiO – Sozialarbeit in Österreich 2, S. 8–17.
- Strauch, Barbara (2022): Soziokratie. Organisationsstrukturen zur Stärkung von Beteiligung und Mitverantwortung des Einzelnen in Unternehmen, Politik und Gesellschaft. München: Vahlen. 2. Aufl.
- Toffler, Alvin (1970): Future Shock. London: Bodley Head; New York: Random House.
- Unico Schule Bern (o. J.): Homepage. <https://www.unico-schule.ch/> [Zugriff: 07.03.2025].
- Vermeer, Astrid/Wenting, Ben (2017): Selbstorganisierte Teams in der Praxis. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Weber, Max (1922): Economy and Society. Berkeley (CA): University of California Press.
- Zängl, Peter (2017): Mythos Sozialmanagement? Ein Blick auf Organisationen der Sozialwirtschaft durch die neoinstitutionalistische Brille. In: Wöhrle, Armin/Fritze, Agnes/Prinz, Thomas/Schwarz, Gotthart (Hrsg.): Sozialmanagement – Eine Zwischenbilanz. Wiesbaden.

---

# Nachhaltiges Management

Peter Stepanek

## 1 Elevator Pitch: Worum es geht

Der Beitrag zeigt, was aktuell unter dem Schlagwort nachhaltiges Management verstanden wird. Er beleuchtet die Entwicklung dieses Managementbereichs seit den 1970ern, als die Wissenschaft erstmalig über die Grenzen des Wachstums gesprochen hat, bis zu aktuellen gesetzlichen Vorgaben rund um die Nachhaltigkeitsberichtspflicht im Rahmen der Corporate Sustainability Reporting Directive. Das Kapitel zeigt Nachhaltigkeitsmanagement als überlebensnotwendigen Paradigmenwechsel, bei dem das Ziel der Gewinnmaximierung gegen einen verantwortungsvollen Dreiklang aus *Profit, People and Planet* ausgetauscht wird. Auch Soziale Organisationen, die eine soziale Mission und eine wirtschaftliche Stabilität zum Ziel haben, müssen ihr Management im Sinne der ESG-Debatte (Environment, Soziales, Government) neu aufstellen. Die Organisationen müssen glaubwürdige, ambitionierte Ziele und Maßnahmen entwickeln, nachhaltige Managementtools nutzen, Nachhaltigkeit in die eigenen Strukturen verankern und dem *Greenwashing* Einhalt gebieten.

## 2 Blick zurück: Historische Herleitung und Einordnung

Nachhaltigkeit ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen und bis zu einem gewissen Grad ein Modewort, doch kein Thema, das erst in den 2010er-Jahren entstand. Die Beschäftigung mit Nachhaltigkeit und den Grenzen des Wirtschaftswachstums beginnt bereits anfangs der 1970er-Jahre. Ein wichtiger Meilenstein ist der *Club of Rome*. Die Vereinigung von Forschenden hat im Jahr 1972 „Limits to Growth“ publiziert (Meadows et al. 1972).

Basierend auf einer Studie aus dem Jahr 1971 wurden zwölf Szenarien prognostiziert (Meadows/Randers/Meadows 2016: XIII), die Wechselwirkung aus stetigem Bevölkerungswachstum und dem steigenden Verbrauch natürlicher Ressourcen mit verschiedenen Grenzen aufzeigen. Im Fokus standen dabei die physischen Grenzen des Planeten, vor allem erschöpfbare natürliche Ressourcen und die endliche Fähigkeit, Emissionen aus Landwirtschaft und Industrie aufzunehmen. Die Kosten und die Anstrengungen zur Lösung dieser Einschränkungen werden einen immer höheren Preis haben, sodass sich „ein weiteres Wachstum der Indust-

rieproduktion unmöglich aufrechterhalten lässt". Das Resultat wäre ein Kollaps der wirtschaftlichen Aktivität, der Versorgung mit Nahrungsmitteln, Dienstleistungen und Konsumgütern und ein dadurch ausgelöster Rückgang der Weltbevölkerung. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, braucht es Anstrengungen, die die wirtschaftliche Aktivität und das Bevölkerungswachstum in ein Gleichgewicht mit den begrenzten planetaren Ressourcen bringen, sodass alle Menschen ihre Grundbedürfnisse decken und ihr individuelles Potenzial entfalten können.

In Folgepublikationen wurden Analysen und Vorschläge publiziert, wie die wirtschaftliche Aktivität im Rahmen der planetaren Ressourcen und Grenzen gestaltet werden kann und dabei sozial verträglich und gerecht ist. Bedeutend ist die Veröffentlichung des sog. *Brundtland-Berichts* 1987. Dieser enthält eine bis heute in Wissenschaft und Praxis viel zitierte Definition, wonach Nachhaltigkeit beschrieben wird als „meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“ (WCED 1987: 16). Die Grenzen des Wachstums und die Abkehr von einem Wirtschafts- und Gesellschaftssystem, das auf Mensch und Natur keine Rücksicht nimmt, führen zu alternativen Wirtschafts- und Gesellschaftskonzepten, wie z. B. der *Postwachstumsökonomie/De-growth* (weniger Wirtschaftsaktivität), der *Kreislaufwirtschaft* (effiziente Nutzung der Ressourcen), der *Gemeinwohlökonomie* (Förderung der Gemeinwohlorientierung), der *Donut-Ökonomie* (Wirtschaften im Rahmen der planetaren und sozialen Grenzen), der *Solidarökonomie* (Mitbestimmung, Ethik und Solidarität) oder der *Sharing Economy* (Teilen statt Besitzen). Andere Konzepte setzen verstärkt auf eine grüne Transformation, wie *Blue Economy* oder *Green Economy*, die auf eine Fortführung einer hohen Wirtschaftsleistung mit grünen Produkten und Dienstleistungen ausgehen (Stepanek 2022: 37ff.). Die Sozialwirtschaft als Branche, die soziale Dienstleistungen erbringt, kann als Baustein einer solidarischen, nachhaltigen und menschenwürdigen Wirtschaft verstanden werden.

## **2.1 Corporate Social Responsibility als Wegbereiter für Nachhaltigkeitsmanagement**

Nachhaltigkeit findet auch in der Betriebswirtschaft(slehre) ihren Niederschlag. Während zu Beginn in den 1970ern von einer umweltorientierten BWL gesprochen wurde, fließt in den 1990ern der breitere Nachhaltigkeitsbegriff in den Diskurs ein. Seit der Jahrtausendwende wird zunehmend von Corporate Social Responsibility (CSR) gesprochen (Balderjahn 2021: 88). Die soziale und ökologische Verantwortung von Unternehmen reicht dabei von werbewirksamen Einzelmaßnahmen bis zur Formulierung einer CSR-Strategie und umfassenden Maßnahmenplänen.

Doch das freiwillige Engagement der Unternehmen führt nicht automatisch zu einem nachhaltigen Geschäftsmodell oder einer nachhaltigen Strategie. In vielen Unternehmen entsteht ein Parallelsystem, das ein Weiterführen des nicht nach-

haltigen Geschäftsmodells erlaubt (Schaltegger/Müller 2008: 24, zit. nach Stepanek 2022: 20). Die Vermarktung von nachhaltigen Produkten oder Kooperationen mit Umwelt-, Naturschutz- oder Entwicklungszusammenarbeits-Organisationen werden oft als *Greenwashing* gesehen, weil Unternehmen mit den Labels „Nachhaltigkeit“ oder „soziale Verantwortung“ ihren Umsatz steigern wollen, der Impact der Produkte und Kooperationen aber sehr gering ist. Der Versuch, das positive Image von NGOs auf die eigene Unternehmung zu übertragen, wird immer wieder kritisch beleuchtet. Baumgartner (2013) stellt fest, dass der Begriff schon in den 1950er-Jahren entwickelt wurde und zunächst nur soziale Aspekte umfasste (ebd.): „Erst die Definitionen der Europäischen Union erweiterten den CSR-Begriff um ökologische Aspekte [...]“. Dennoch wird CSR oftmals synonym für den Begriff Nachhaltigkeitsmanagement im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes verwendet.

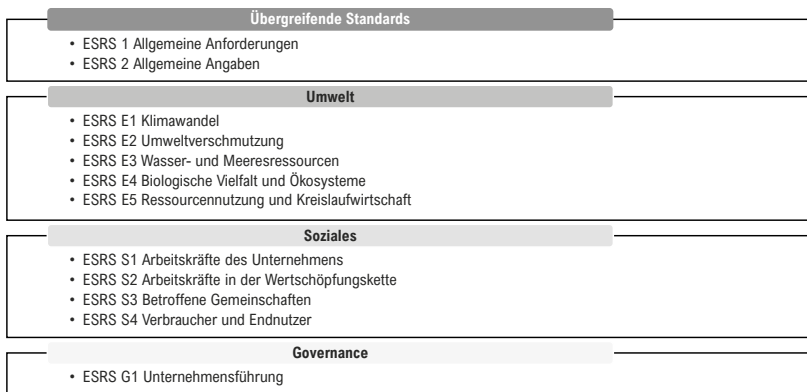
Im Rahmen des *Sozialmanagements* wird Nachhaltigkeit erst in den 2010er-Jahren aufgegriffen (z. B. Schneider 2017; Eller 2018). Wesentliche Beiträge zur Frage, welche Auswirkungen die Beschäftigung v. a. mit ökologischer Nachhaltigkeit auf Management, Strategie oder Leadership in sozialwirtschaftlichen Organisationen hat, folgen Anfang der 2020er-Jahre (z. B. Stoll/Herrmann 2020; Batz 2021; Stepanek 2022; Liedholz/Verch 2022; Schneider 2023).

Dass Nachhaltigkeitsmanagement *nicht* als Managementmode bezeichnet werden kann, zeigen die *gesetzlichen Anforderungen*: Ausgehend vom Green Deal der EU 2019 und den beiden Zielen, den CO<sub>2</sub>-Ausstoß bis 2023 um 55 % zu reduzieren und bis 2050 klimaneutral zu werden, folgte mit der Corporate Social Reporting Directive (CSRD), der EU-Umwelttaxonomie und dem sog. Lieferkettengesetz ein rechtlicher Rahmen für Unternehmen. Die CSRD verpflichtet Unternehmen und Organisationen, in Zukunft im Lagebericht (Anhang zur Jahresbilanz) über verschiedene Nachhaltigkeitsaspekte zu berichten. Dazu gehören eine Nachhaltigkeitsstrategie, die Beschreibung des Geschäftsmodells, Nachhaltigkeitsziele, eine nachhaltige Governance in der Organisation, die Einhaltung von Sorgfaltspflichten, die Analyse negativer Auswirkungen entlang der Wertschöpfungsketten sowie die Identifizierung wesentlicher Nachhaltigkeitsthemen samt Indikatoren. Zusätzlich zu diesen allgemeinen Informationen müssen genaue Angaben zu ökologischen (E), sozialen (S) und ökonomischen Nachhaltigkeitsthemen (G) gemacht werden. Die zunächst strengere Regelung wurde im Februar 2025 durch die sog. Omnibus-Verordnung aufgeweicht (Uhling 2025). Demnach sind vor allem große Kapitalgesellschaften von der Berichtspflicht betroffen bzw. Unternehmen, die zwei von drei Schwellenwerten übersteigen:

- Zahl der Beschäftigten > 1000,
- Nettoumsatzerlöse > 50 Mio. €,
- Bilanzsumme > 25 Mio. €.

Die Berichtspflicht tritt darüber hinaus auch später, erst 2027, in Kraft und wird voraussichtlich nach und nach auf kleinere Unternehmen ausgeweitet (Europäische Kommission 2025). Die Grundlage bilden die zwölf Bereiche des *European Sustainability Reporting Standard* (ESRS) in Abbildung 1 (CSR-Kompetenzzentrum im Deutschen Caritasverband o. J.: 15; Wirtschaftskammer Österreich o. J. a).

**Abbildung 1:** European Sustainability Reporting Standard (ESRS; modifiziert nach Umweltbundesamt o. J.)



Relevant werden bei der Erstellung eines verpflichtenden Nachhaltigkeitsberichts auch finanzielle Nachhaltigkeitskennzahlen, die auf der *EU-(Umwelt-)Taxonomie* beruhen. Diese soll die Umsetzung der EU-Klimaziele fördern. Die Taxonomie klassifiziert nachhaltige Wirtschaftsaktivitäten von Unternehmen und soll „Kapitalflüsse in ökologisch und sozial nachhaltige Tätigkeiten lenken“ (Wirtschaftskammer Österreich o. J. a). Das europäische Regelwerk definiert, welche wirtschaftlichen Aktivitäten als nachhaltig anzusehen sind. Dabei fokussiert es sich auf *sechs Umweltziele*:

- Klimaschutz,
- Anpassung an den Klimawandel,
- nachhaltige Nutzung und Schutz von Wasser- und Meeresressourcen,
- Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft,
- Verminderung und Vermeidung der Umweltverschmutzung,
- Schutz und Wiederherstellung der Biodiversität und der Ökosysteme.

Unternehmen müssen erklären, inwieweit ihre wirtschaftlichen Aktivitäten eines dieser Ziele fördern bzw. dass diese Aktivitäten keinem der genannten Ziele wi-

dersprechen. Darüber hinaus werden taxonomiekonforme Umsatzerlöse, Investitionsausgaben und Betriebsausgaben ermittelt und zusammen mit ergänzenden Erläuterungen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung mit Kennzahlen angegeben (CSR-Kompetenzzentrum im Deutschen Caritasverband o. J.: 16f.).

Die Verpflichtung zur Aufnahme dieser Informationen in den Nachhaltigkeitsbericht betrifft alle Unternehmen, die im Zuge der CSRD berichtspflichtig sind, sowie Finanzmarktteilnehmer (Banken, Versicherungen, Pensionskassen, Wertpapierdienstleistungsunternehmen). Mitunter kann es reichen, mit einem Unternehmen in Geschäftsbeziehung zu stehen, das unter diese Taxonomieberichtspflicht fällt, um relevante Informationen liefern zu müssen. Zu prüfen ist jedenfalls, ob die eigene Tätigkeit der Organisation überhaupt taxoniefähig ist (Wirtschaftskammer Österreich o. J. b).

Die CSRD wird auch für Teile der *Sozialwirtschaft* verpflichtend. Gemäß einer Umfrage der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Curacon unter 130 Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft im Jahr 2022 glauben 52 %, dass sie unter diese neue Regelung fallen (Heitmann/Langen 2023: 17). Greilling und Pfeiffer (2023: 10) argumentieren, dass die Auswirkungen in der Sozialwirtschaft durch die veränderten Managementstrukturen, die Einbeziehung von sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit in das Risikomanagement, die neuen Prozesse einer externen Auditierung und die veränderten Compliancemaßnahmen sehr umfangreich sein werden. Auch die Lieferkettengesetze können Soziale Organisationen betreffen, wenn sie als Zulieferer berichtspflichtiger Unternehmen genauere Informationen liefern müssen.

Prinzipiell gilt für Soziale Organisationen, dass sie sich über verschiedene neue Gesetze informieren müssen und die Betroffenheit der eigenen Organisation und verbundener Unternehmen zu prüfen ist. Selbst wenn es keinen gesetzlichen Auftrag gibt, ist es strategisch sinnvoll und moralisch geboten, sich mit der eigenen Nachhaltigkeit zu beschäftigen. Das erfordert ein nachhaltiges Management.

## 2.2 Was versteht man unter Nachhaltigkeitsmanagement?

Nachhaltigkeitsmanagement ist ein ganzheitlicher Managementansatz, der sich klar von Einzelmaßnahmen oder einzelnen Projekten mit Nachhaltigkeitsbezug abgrenzt. Man versteht darunter die Steuerung entlang ökonomischer, sozialer und ökologischer Ziele. In den letzten Jahren wird unter dem Schlagwort ESG (Environment, Soziales, Government) ein neuer Begriff eingeführt, der mit der Gesetzgebung zur verpflichtenden Nachhaltigkeitsberichterstattung verknüpft wird. Tabelle 1 zeigt Beispiele für ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit (Stepanek 2022: 100f., 110f., 120f.).



**Tabelle 1:** Beispiele für die Dimensionen der Nachhaltigkeit (in Anlehnung an Stepanek 2022: 100f., 110f., 120f.)

Ökologische Nachhaltigkeit	Soziale Nachhaltigkeit (bezogen auf Mitarbeitende)	Ökonomische Nachhaltigkeit
Reduzierung der eingesetzten Ressourcen und Materialien (Ökoeffizienz)	Bereitstellung von Kohärenz sowie Gefühl von Gemeinschafts-sinn und Zugehörigkeit	Wertschöpfung für diverse Stakeholder:innen
Sparsamer Umgang mit den zentralen Ressourcen (Energie, Wasser, Boden), Energieeinsparungen (Energieeffizienz)	Achtung der Menschenwürde und der Menschenrechte	Produktinnovation gemäß ökologischem und sozialem Standard, Reduzierung des Ressourcenverbrauchs für Produkte und Dienstleistungen
Recycling und Kreislaufmanagement	Förderung der Vielfalt, Diversitätsprinzip	Nachhaltige Vermögens- und Ertragslage
Einsatz erneuerbarer Energie	Wohlbefinden und Gesundheit am Arbeitsplatz, Supervision, Coaching	Einhaltung der Gesetze, ethische Grundsätze und Corporate Governance
Reduzierung bzw. Vermeidung von Schadstoffbelastung (CO <sub>2</sub> -Emission, Wasserverschmutzung, Abfall, toxische Stoffe, ...), Abwassermanagement	Förderung zwischenmenschlicher Beziehungen und partizipativen Denkens (Vorschlagswesen)	Kooperation statt Konkurrenz
Maßnahmen zum Artenschutz und zur Erhaltung der Biodiversität	Familienfreundlichkeit, Generationengerechtigkeit	Corporate Citizenship
Entsiegelung von Böden	Förderung des Schutzes vor Gewalt und Belästigung am Arbeitsplatz	Regionale Beschaffung

Die klimatischen Veränderungen und die Auswirkungen auf die Umwelt sowie vor allem die Menschen sind allorts sichtbar und spürbar. Hitzeperioden, Dürren, das Abschmelzen der Gletscher, Starkregenereignisse oder Flutkatastrophen sind mehr als deutliche Weckrufe, die eine Auseinandersetzung mit dem eigenen CO<sub>2</sub>-Ausstoß in allen Lebens- und Wirtschaftsbereichen notwendig machen. Insofern genießt das *klimaneutrale Management* (Carbon Management oder CO<sub>2</sub>-Fußabdruck) besonders hohe Aufmerksamkeit. Der Ansatz fokussiert Aspekte, die sich positiv auf die Klimabilanz des Unternehmens auswirken, blendet aber die anderen Ziele der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit aus. Klimaneutral zu sein bedeutet eben nicht, nachhaltig zu sein.

Je nachdem, ob man gesetzlich verpflichtet ist oder ob die Soziale Organisation sich freiwillig und systematisch mit Nachhaltigkeit auseinandersetzt, kann man sich an verschiedenen Standards und Leitfäden orientieren. Mit dem Branchenleitfaden Freie Wohlfahrt des *Deutschen Nachhaltigkeitskodex* (DNK) liegt ein für die Sozialwirtschaft spezifischer Standard vor. Die Standards der Global Reporting Initiative (GRI o. J.) oder das Arbeitsbuch für den Gemeinwohlbericht/-bilanz (Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland 2024) bieten ebenfalls umfangreiche Ansatzpunkte, um Nachhaltigkeitsmanagement einzuführen und sich in der Folge mit unterschiedlichen ökologischen, sozialen und ökonomischen Themen auseinanderzusetzen. Die meisten Standards liefern auch Tipps zur Datenerhebung, zu Kennzahlen und Indikatoren. Der DNK-Branchenleitfaden Freie Wohlfahrt kann für die Berichtspflicht gemäß CSRD und EU-Taxonomie genutzt werden. Unternehmen erstellen eine DNK-Erklärung entlang der qualitativen 20 DNK-Kriterien (Tabelle 2) und den ergänzenden quantitativen Leistungsindikatoren. Es gilt das Prinzip „comply or explain“, also inwiefern man die verschiedenen Kriterien erfüllt („comply“) oder plausibel darlegen kann („explain“), warum diese nicht erfüllt werden? Die DNK-Erklärung wird nach Fertigstellung extern geprüft und in einer Datenbank veröffentlicht (CSR-Kompetenzzentrum im Deutschen Caritasverband o. J.: 28f.).

**Tabelle 2:** Zwanzig Kriterien des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) (ebd.: 25)

<i>Nachhaltigkeitskonzept</i>		<i>Nachhaltigkeitsaspekte</i>	
<b>Strategie</b> (Kriterien 1–4)	<b>Prozessmanagement</b> (Kriterien 5–10)	<b>Umwelt</b> (Kriterien 11–13)	<b>Gesellschaft</b> (Kriterien 14–20)
1. Strategische Analyse & Maßnahmen	5. Verantwortung	11. Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen	14. Arbeitnehmerrechte
2. Wesentlichkeit	6. Regeln & Prozesse	12. Ressourcenmanagement	15. Chancengerechtigkeit
3. Ziele	7. Kontrolle	13. Klimarelevante Emissionen	16. Qualifizierung
4. Tiefe der Wertschöpfungskette	8. Anreizsysteme		17. Menschenrechte
	9. von Anspruchsgruppen		18. Gemeinwesen
	10. Innovations- & Produktmanagement		19. Politische Einflussnahme
			20. Gesetzes- bzw. richtlinienkonformes Verhalten

Die Nutzung des Kodex hat viele *Vorteile* (ebd.: 26): Er ermöglicht eine ganzheitliche Betrachtung, weil alle Bereiche der Nachhaltigkeit und das nachhaltige Managementsystem erfasst sind. Er eröffnet einen leichteren Einstieg für Soziale Organisationen, der Struktur und Orientierung bietet. Darüber hinaus stehen diverse Umsetzungshilfen zur Verfügung. Die Nutzung ist kostenlos. Die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit bietet viele Einblicke in die eigene Organisation, aber auch die Möglichkeit zur Organisationsentwicklung und versteht sich, wie Tabelle 3 zeigt, als Prozess von der Analyse der Ausgangssituation über das Management der Nachhaltigkeit und das nachhaltige Leadership bis zum Monitoring und Reporting von Nachhaltigkeitsmaßnahmen.

Es gibt keine 08/15-Konzepte für das Nachhaltigkeitsmanagement, die für jede Organisation gelten. Vielmehr müssen immer die spezifischen Rahmenbedingungen und Herausforderungen in der Analyse betrachtet werden. Von besonderer Bedeutung ist die sog. *doppelte Wesentlichkeit*, die im Rahmen der CSRD eingesetzt wird. Sie ist der Auftakt, um festzustellen,

- wie die Soziale Organisation selbst finanziell positiv oder negativ von Nachhaltigkeitseffekten aus den Umwelten betroffen ist (Outside-in-Ansatz) und
- welche positiven und negativen Auswirkungen die Organisation auf ihre Umwelten und Stakeholder:innen hat (Inside-out-Ansatz).

Die *Wesentlichkeitsanalyse* zeigt, wo die besonders relevanten Handlungsfelder für die eigene Organisation liegen. Im Rahmen der verpflichtenden Nachhaltigkeitsberichtserstattung ist sie die Basis dafür um festzulegen, welche Kapitel der European Sustainability Reporting Standards (ESRS) bearbeitet und schlussendlich im Nachhaltigkeitsbericht dargestellt werden müssen (Bayerisches Landesamt für Umwelt o. J.).

Zum Management von Nachhaltigkeit gehören die Zielformulierung, die Strategie und die Maßnahmenplanung. Sustainability Corporate Governance bedeutet zu klären, wer für Nachhaltigkeit zuständig ist und wie diese Aufgaben verankert sind. Da gerade mit dem Konzept der sozialen Nachhaltigkeit Fragen der Kommunikation und Mitbestimmung beleuchtet werden, ist nachhaltiges Leadership besonders gefragt. Neben partizipativen Teams und der Zusammenarbeit mit Stakeholder:innen ist der Blick auf die Stimmigkeit der Maßnahmen mit der eigenen Organisationskultur relevant. Im Sinne des Managementdenkens gilt es, die Zielerreichung, Effizienz und Effektivität der Maßnahmen im Blick zu haben und transparent darüber zu berichten. Als wichtig erscheint jedoch zu akzeptieren: Hundertprozentige Nachhaltigkeit wird man nie erreichen. Gerade weil es Zielkonflikte gibt, wird man sich mit einer Annäherung und einzelnen Etappensiegen begnügen müssen. Es erscheint angebracht, die Ziele in kurz-, mittel- und langfristig einzuteilen und dafür Maßnahmen zu planen.

**Tabelle 3:** Nachhaltigkeitsmanagement als Prozess

Analyse der Ausgangssituation	Management der Nachhaltigkeit	Nachhaltiges Leadership	Monitoring und Reporting der Nachhaltigkeitsmaßnahmen
Diagnose: Status quo der Organisation und Branche	Formulierung messbarer Ziele und Maßnahmen	Bildung interner Teams verschiedener Hierarchien	Green Controlling: Steuerung über Nachhaltigkeitskennzahlen
Analyse der wesentlichen Aspekte der Nachhaltigkeit und der Auswirkungen auf die Umwelt (doppelte Wesentlichkeit)	Eigene Nachhaltigkeitsstrategie, Implementierung von Nachhaltigkeit in die Organisationsstrategie	Aufbau eines tragfähigen Partnerökosystems	Überprüfung der Effizienz und Effektivität der Maßnahmen
Umweltanalyse und Einbindung der relevanten Stakeholder:innen und ihrer Erwartungen (Wesentlichkeitsanalyse)	Verankerung von Nachhaltigkeit im Geschäftsmodell	Transparente Positionierung nach innen und außen	Transparente Kommunikation nach innen und außen
	Sustainability Corporate Governance: Schaffung von Strukturen und Zuständigkeiten	Gelebte Nachhaltigkeit auf der Ebene der Führungskräfte	Reporting über Ziele, Maßnahmen und Zielerreichung im Geschäftsbericht
	Entwicklung eines Transformationspfades	Nachhaltigkeit als Baustein der Organisationskultur	

### 3 Hürden meistern: Herausforderungen für Soziale Organisationen

Natürlich ist der ökologische Abdruck eines sozialen Dienstleistungsbetriebs geringer als der eines Produktionsbetriebs, der Vorleistungen und Materialien einkauft und mit hohem Energieaufwand produziert. Dennoch gibt es im ambulanten und stationären Bereich der Sozialwirtschaft relevante ökologische Hebel. *Klimaneutralität* ist jedenfalls im Fokus: So planen z.B. der Deutsche Caritasverband 2030, die Diakonie Deutschland 2035, die AWO sowie die Wiener Kinderfreunde 2040 klimaneutral sein.

Selbst wenn sozialwirtschaftliche Organisationen eine soziale Mission verfolgen, heißt das nicht, dass sie automatisch sozial nachhaltig agieren. Während die soziale Mission den Auftrag gegenüber der Gesellschaft und den Klient:innen dar-

stellt, bedeutet *soziale Nachhaltigkeit*, sich mit den sozialen Aspekten des Handelns bei allen Gruppen von Stakeholder:innen, vor allem mit Mitarbeitenden, auseinanderzusetzen.

Wie eine Studie von Curacon (Arnold et al. 2023: 2f.) mit 128 teilnehmenden Organisationen zeigt, haben sich 62 % schon mit Nachhaltigkeit beschäftigt, aber nur 13,6 % eine Nachhaltigkeitsstrategie für die gesamte Organisation formuliert. 70,3 % planen eine entsprechende Strategie. Im Sinne der starken normativen Orientierung der Organisationen kann man davon ausgehen, dass zumindest einzelne Aspekte wie z. B. der schonende Einsatz von Ressourcen, flache Hierarchien oder der sparsame Umgang mit Finanzmitteln keine Besonderheit, sondern gelebte Realität darstellen.

Die Integration von ökologischen Themen in das Zielesystem hat in der Sozialwirtschaft deutlich an Fahrt aufgenommen (Greilling/Pfeiffer 2023: 8). Es gibt gute Argumente für diese Integration, die je nach weltanschaulicher Herkunft der Organisation variieren (z. B. Wahrnehmung einer gesellschaftlichen Verpflichtung, Verantwortung für den Planeten und nachfolgende Generationen, Bezug zur Schöpfungsgeschichte). Dennoch ist das Verfolgen ökologischer Ziele ungewohnt, da dies nicht dem Kernmandat einer Sozialen Organisation entspricht.

Eine Herausforderung besteht darin, die drei Zielebenen der Nachhaltigkeit (ökonomisch, sozial und ökologisch) mit dem bestehenden hybriden Zielesystem einer sozialwirtschaftlichen Organisation, das Sach- und Formalziele in Balance zu halten versucht, in Einklang zu bringen.

- Als *Sachziel* versteht man das Erreichen der sozialen Mission und der Wirkungsziele in der Gesellschaft, bei relevanten Stakeholder:innen und natürlich bei Klient:innen oder Bewohner:innen.
- Die *Formalziele* sind Mittel zum Zweck. Dazu gehören vor allem die finanzielle Stabilität der Organisation, die in den meisten Fällen eine Balance zwischen Einnahmen und Ausgaben bzw. geringe Überschüsse bedeutet, die für den Sachzweck eingesetzt werden.

Das internationale Beratungsinstitut Great Place to Work (o. J.: 6) hat dazu 2021 im Rahmen einer repräsentativen, branchenübergreifenden Studie 1075 Arbeitnehmende befragt, wie sie die Nachhaltigkeitsaktivitäten ihres Arbeitgebers bewerten: Nur 39 % der Befragten glauben, dass es dem Unternehmen, für das sie arbeiten, gelingt, Nachhaltigkeitsziele mit anderen Zielen der Organisationen in Einklang zu bringen. In der Sozial- und Gesundheitswirtschaft sind es gar nur 30 %. Führungskräfte sind deutlich optimistischer. Je höher die Leitungsebene, desto höher die Zustimmung. 66 % der Topmanager:innen stimmen dieser Aussage zu.

*Zielkonflikte* zeigten sich auch in der Befragung von Führungskräften und Nachhaltigkeitsbeauftragten in der österreichischen Sozial- und Gesundheitswirt-

schaft ( $n = 29$ ; Greilling/Pfeiffer 2023: 8). Konflikte zwischen wirtschaftlichen und ökologischen Zielen werden zulasten der Umweltziele gelöst. Die Qualität der Dienstleistungen hat Vorrang gegenüber der Ökologie. Die wertorientierte Führung erfolgt zumeist entlang der finanziellen und sozialen Dimension und bezieht ökologische Aspekte kaum mit ein.

Die Einbindung unterschiedlicher Stakeholder:innen und die starke Partizipation der Mitarbeitenden sind für den Erfolg der Nachhaltigkeitsmaßnahmen entscheidend (CSR-Kompetenzzentrum im Deutschen Caritasverband o. J.: 40). Es gilt, die Ziele mit den Stakeholder:innen abzugleichen sowie Beteiligungsformate und Kommunikationsstrukturen für das komplexe Management der Stakeholder:innen zu schaffen.

Führungskräfte müssen sich im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements darauf einstellen, dass auch andere an den Entscheidungen teilhaben. In der Sozialwirtschaft lassen sich hierbei auch Bottom-up-Prozesse beobachten (z.B. Verein Dialog; Stepanek 2024a: 37). Oftmals sind dabei einzelne Mitarbeitende die treibende Kraft, sich mit Nachhaltigkeit zu beschäftigen. Spätestens mit der Verpflichtung zum Reporting werden solche Strukturen jedoch nicht mehr ausreichen. Wichtig ist ein eindeutiges Bekenntnis und ein klarer Auftrag vom Topmanagement.

Zentral ist die Frage der *Verankerung der Nachhaltigkeitsaufgaben*, da Nachhaltigkeit bisher kein klassischer Supportbereich wie Buchhaltung, Lohnverrechnung oder Facility Management war und nicht zu den üblichen Managementaufgaben gezählt wurde. Es braucht klare Strukturen, Prozesse und Systeme auf operativer und strategischer Ebene (PwC 2023: 7). Greilling und Pfeiffer (2023: 8, 14, 15) haben in ihrer Umfrage ein klares Bekenntnis der obersten Führungsebene zur ökologischen Nachhaltigkeit festgestellt. Der organisationale Unterbau ist jedoch erst im Entstehen. Nur drei der 21 befragten Organisationen haben eine eigene Stabsstelle Nachhaltigkeit, in zwei ist diese Aufgabe beim Innovationsmanagement angebunden. Oftmals sind es motivierte und nachhaltig denkende Bereichsleitungen, die die Nachhaltigkeit vorantreiben. Da gerade die Sozialwirtschaft durch sehr „schlanke“, oftmals stark unterbesetzte Overheadstrukturen gekennzeichnet ist, scheitert die Schaffung neuer Stellen mitunter an den fehlenden Kapazitäten oder finanziellen Mitteln. Vor allem für kleine Organisationen stellen diese Aufgaben eine große Herausforderung dar. Gerade der starke technische Bezug bei den ökologischen Zielen legt es nahe, z.B. das Facility Management damit zu betrauen (z.B. Volkshilfe Wien 2025). Da Nachhaltigkeit ein Querschnittsthema ist und stark mit den Prozessen verwoben ist, ist die Verankerung im Qualitätsmanagement passend (z.B. AWO o. J.). Da es sich um neuartige Prozesse handelt, ist die Einbindung in die Innovationsagenden jedenfalls zu Beginn sinnvoll (Volkshilfe Oberösterreich o. J.). Auch in Finanz- oder Controllingabteilungen kann das Thema verankert werden (z.B. Caritas Freiburg o. J.). Die Bündelung der Agenden in

eigenen Stabsstellen (Fonds Soziales Wien 2025) oder in Kompetenzzentren (z. B. Deutscher Caritasverband o. J.) sind sinnvoll.

Hinzu kommt, dass Nachhaltigkeitsmanagement *spezifisches Know-how* braucht, wie z. B. technisches Verständnis für die verschiedenen Bereiche der ökologischen Nachhaltigkeit (z. B. CO<sub>2</sub>-Bilanz, Abwägung unterschiedlicher technischer Alternativen), rechtliche Grundkenntnisse (z. B. bezogen auf die gesetzliche Nachhaltigkeitsberichterstattung, Arbeitnehmerschutz), betriebswirtschaftliches Verständnis (Kosten der Umstellung, Auswahl und Steuerung von Kennzahlen), Kommunikationsfähigkeiten (z. B. Gestaltung partizipativer Prozesse), Moderationsfähigkeiten (z. B. Workshop für Stakeholder:innen) und aufgrund der Schnittstellenfunktion auch ein Verständnis für Prozesse und Dynamiken in Organisationen.

Eine besondere Hürde sind die *hohen Investitionskosten*, z. B. zum Umrüsten von Heizungssystemen mit erneuerbarer Energie, zum Dämmen und Sanieren von Gebäuden oder zum Umstieg auf Elektrofahrzeuge. Halfar und Zerth (2023: 10) verweisen auf ein doppeltes Anreizproblem in der Sozialwirtschaft zur Umsetzung energetischer Programme. Sie haben kaum Investitionsmittel in Form von Rücklagen und können die Investitionskosten nicht durch höhere laufende Kosten refinanzieren (z. B. durch Kredite oder Leasingkosten). Millionenschwere Sanierungsvorhaben sind für Soziale Organisationen in der Größe von mittelständischen Unternehmen aus eigener Finanzkraft nicht zu schaffen. Dafür braucht es staatliche Förderungen und Subventionen, die es derzeit (noch) nicht gibt.

## 4 Chancen nutzen: Mögliche Szenarien für die Umsetzung

Sozialwirtschaftliche Organisationen können sich entweder freiwillig, auf Drängen oder Verlangen der Förderer und Geldgeber oder aufgrund gesetzlicher Verpflichtung mit Nachhaltigkeitsmanagement beschäftigen. Heitmann und Langen (2023: 18) sehen viele Chancen:

*„Doch der Nachhaltigkeitsprozess wird nicht nur eine Pflichtaufgabe aufgrund der regulatorischen Anforderungen oder der Ansprüche der Stakeholder, sondern bietet für die Sozialwirtschaft durchaus vielfältige Chancen: insbesondere im Wettbewerb um Mitarbeiter:innen, auf dem Kapitalmarkt, in der Effizienzsteigerung interner Prozesse und langfristig ausgerichtet in der Sicherung unserer Zukunft.“*

Voraussetzung dafür ist, dass Nachhaltigkeit in die Strategieentwicklung einfließt und mit der Organisationskultur kompatibel ist bzw. sich die Organisation insgesamt in Richtung Nachhaltigkeit entwickelt. Die Antwort auf die Frage „Warum ist Nachhaltigkeit für uns ein Thema?“ ist mit Blick auf die eigenen Werte, die Mission

und die Vision der Organisation zu beantworten. Eine nachhaltige Mission und die Einbeziehung sozial-ökologischer Wirkungen können das Handlungsfeld der Organisation vergrößern und bereichern. Die Integration sozial-ökologischer Themen wie z. B. der Umwelt- und Klimagerechtigkeit in die Mission der Organisation kann deren Auftrag erweitern. Dadurch lassen sich u.U. neue Finanzquellen erschließen. Nachhaltigkeit kann zum Innovationsmotor in Organisationen werden, andere Zielgruppen zu erreichen oder die eigene Angebotspalette zu erweitern, z. B. durch Energieberatung armutsbetroffener Menschen, Unterstützung von Nachbarschaftsgärten im Stadtteil, Angebote der Bildung für Nachhaltigkeit für Menschen, die nicht zu den Kernzielgruppen gehören.

Organisationen können die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit proaktiv nutzen, um sich z. B. mit strategischen Fragen auseinanderzusetzen (Stepanek 2024b: 368). Dies eröffnet nicht nur die Chance, das Organisationsprofil und die eigene Positionierung zu schärfen, sondern auch die Option, sich als Organisation gezielt weiterzuentwickeln. Die Positionierung über Nachhaltigkeit kann eine Möglichkeit darstellen, sich von anderen Organisationen abzugrenzen und ein Alleinstellungsmerkmal zu entwickeln.

Der gesellschaftliche Druck seitens der Stakeholder:innen, Mitglieder und Mitarbeitenden ist als Auftrag zu verstehen, sich mit Nachhaltigkeit zu beschäftigen. Die starke Einbeziehung der Stakeholder:innen in die Analyse der Organisation bzw. in die Ableitung von Zielen und Maßnahmen eröffnet neue Wege, mit diesen Gruppen in den Dialog zu treten, mehr über ihre Erwartungshaltungen und Bedarfe zu lernen und die Bindung zu und das Image bei diesen Gruppen zu stärken. Gerade in Zeiten, in denen Organisationen um Mitarbeitende kämpfen, einen höheren Bedarf an Freiwilligen oder Unterstützenden haben oder die formelle oder informelle Unterstützung verschiedener anderer Stakeholder:innen benötigen, können die Kommunikation und Partizipation und das Erfüllen der Nachhaltigkeitserwartungen zum klaren Wettbewerbsvorteil und einer Stärkung des Employer Branding werden (Stepanek 2024a: 36).

Die Sozialwirtschaft hat ein großes Potenzial, an der Transformation der Gesellschaft hin zu mehr ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit mitzuwirken. Seit jeher gilt für sie: „People first, not profit!“ Soziale Gerechtigkeit, Teilhabe, Chancengleichheit und Empowerment zählen zu den Kernaufgaben (Delage/Coutand 2016: 24). Profitorientierte Unternehmen können auf das Know-how der Sozialwirtschaft im Sinne von Kooperationen oder Beratungen zurückgreifen. So bietet z. B. das Wiener Social Business *Sindbad* profitorientierten Unternehmen Programme für soziale Nachhaltigkeit an.<sup>1</sup> Viele sog. Work Integration Social Enterprises (WISE) sind nicht nur wichtige Arbeitgeber und Ausbildungsstätten für Menschen, die schwer am ersten Arbeitsmarkt Fuß fassen können, sondern auch Teil der Kreis-

1 <https://www.sindbad.co.at/> [Zugriff: 18.03.2025]



laufwirtschaft und leisten aktive Beiträge zum Klimaschutz. Sie können diese Erfahrungen und Kompetenzen mit anderen Unternehmen oder Organisationen teilen. Die Auseinandersetzung mit sozialer Nachhaltigkeit in allen Branchen der Wirtschaft könnte ein Schlaglicht auf diese Best-Practice-Beispiele werfen. Generell müssten die Repräsentant:innen und Verbände der Sozialwirtschaft der Politik noch stärker die eigene Relevanz für die nachhaltige Transformation der Wirtschaft und Gesellschaft aufzeigen.

Bereits in Abschnitt 3 wurde auf die hohen Investitionskosten für Sanierungen oder Gerätetausch hingewiesen. Dem stehen jedoch Kosteneinsparungen durch neue Technologien, verbesserte Prozesse, sparsameren Einsatz von Ressourcen oder durch Sharing statt Kaufen gegenüber. So kann es zu laufenden Einsparungen in verschiedenen Bereichen kommen, wie Energiekosten (energiesparende Geräte, Steuerung der Beleuchtung, Leuchtmittel, Dämmung), Materialkosten (Verbrauch von Papier, Einweggeschirr, Werbemittel, Drucksorten) oder einer effizienteren Nutzung von Ressourcen (ein Gemeinschafts- statt vieler Einzelplatzdrucker).

## 5 Jenseits der Oberfläche: Tiefere Einblicke und kritische Reflexion

Natürlich gibt es beim Nachhaltigkeitsmanagement viele kritische Aspekte. Stellvertretend soll hier auf den Reboundeffekt und Greenwashing eingegangen werden.

Schon lange weisen Forschende auf den *Reboundeffekt* (z. B. Paech/Paech 2013) hin. Dieser entsteht, wenn durch nachhaltige, energie- und ressourceneffiziente Technologien und nachhaltige Produktion nicht weniger, sondern mehr Ressourcen verbraucht werden. Das ist dann der Fall, wenn es durch den geringeren Material- oder Energieeinsatz zu einem Sinken des Preises und zu einem höheren Absatz dieses Produkts kommt. Der Ressourcenverbrauch pro Stück sinkt zwar, steigt aber für die ganze Produktkategorie. Ähnliches gilt auch, wenn Menschen z. B. im Bewusstsein, ein emissionsfreies Elektroauto zu benutzen, im Endeffekt mehr damit fahren, als sie es mit einem Verbrenner getan hätten. Somit verbrauchen sie mehr Energie als zuvor. Besonders negativ ist es, wenn der Strom für das Auto nicht aus erneuerbarer Quelle stammt, sondern aus einem Kohlekraftwerk. In Summe wäre also nichts gewonnen. Niko Peach (2014) hat dafür den sehr treffenden Begriff *Verschlimmbesserung* geprägt.

Dass Soziale Organisationen im Sinne von *Greenwashing* bewusst die Öffentlichkeit mit Informationen zu ihren Nachhaltigkeitsaktivitäten täuschen, ist eher unwahrscheinlich. Jedoch könnte es sein, dass sie den ökologischen Hebel, z. B. den eigenen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck, unterschätzen oder die eigene Tätigkeit als automatisch sozial nachhaltig und als nicht schädlich für das Ökosystem betrachten.

Obwohl die Sozialwirtschaft nichts produziert, hat sie dennoch negative Auswirkungen: Allein 30 % des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes in Deutschland werden durch den Betrieb von Gebäuden verursacht (Umweltbundesamt 2024). Wie Bergdolt und Halfar (2023: 1) schätzen, lassen sich 70 % dieser Emissionen durch energetische Sanierungen einsparen. Und das bei tausenden Gebäuden in ganz Deutschland. Der täglich individuell mit dem Auto zurückgelegte Arbeitsweg summiert sich ebenfalls zu einer stattlichen Zahl von Tonnen CO<sub>2</sub>. Das schlecht gedämmte Büro einer Beratungsstelle kann z. B. viel Potenzial zum Energiesparen bieten.

Diese Beispiele machen klar: Es braucht eine umfassende Analyse der eigenen Organisation. Leider gibt es bezogen auf Nachhaltigkeit nicht immer nur einfache Antworten. Die Lösungen sind meist komplizierter, als bloß Fair-Trade-Orangensaft zu kaufen und einen Veggietag einzuführen. Natürlich sind dies richtige und wichtige Schritte, aber an einer tiefgehenden Analyse und Ableitung effektiver Maßnahmen samt Monitoring kommt man – wenn man Nachhaltigkeit ernst nimmt – nicht vorbei. Das gilt für alle Branchen. Auch für Soziale Organisationen.

## Literatur

- Arnold, Steffen/Heitmann, Christian/Moos, Gabriele/Reiss, Hans-Christoph (2023): Studie Controlling in der Sozialwirtschaft. Münster: Curacon. <https://www.curacon.de/studien/studie-controlling-in-der-sozialwirtschaft-2023> [Zugriff: 18.03.2025].
- AWO (o. J.): Qualitätsmanagement und Nachhaltigkeit. <https://awo.org/verband/verbandsstruktur/bundesverband/qualitaetsmanagement-und-nachhaltigkeit/> [Zugriff: 06.03.2025].
- Balderjahn, Ingo (2021): Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung. In: Balderjahn, Ingo (Hrsg.): Nachhaltiges Management und Konsumentenverhalten. München: UVK (UTB), S. 75–192. DOI: <https://doi.org/10.36198/9783838554914-75-192>.
- Batz, Michal (2021): Nachhaltigkeit in der Sozialwirtschaft. Basiswissen Sozialwirtschaft und Sozialmanagement. Wiesbaden: Springer VS. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32558-9>.
- Baumgartner, Rupert (2013): Nachhaltigkeitsmanagement – Forschung zum Thema ökologisch verträgliche, sozial verantwortliche und wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmensführung. In: BHM. Berg- und hüttenmännische Monatshefte 158, S. 304. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00501-013-0168-2>.
- Bayrisches Landesamt für Umwelt (o. J.): Doppelte Wesentlichkeit. <https://www.umwelt-pakt.bayern.de/nachhaltigkeit/faq/498/doppelte-wesentlichkeitsanalyse> [Zugriff: 15.09.2024].
- Bergdolt, Maximilian/Halfar, Bernd (2023): Sozialimmobilien: Was kostet die Klimaneutralität? In: Sozialwirtschaft aktuell 8. DOI: <https://doi.org/10.5771/1619-2427-2023-8-1-2>.

- Caritas Freiburg (o. J.): Finanzen, IT & Nachhaltigkeit. <https://www.dicvfreiburg.caritas.de/derverband/fachbereiche/verwaltung-finanzen/verwaltung-finanzen> [Zugriff: 06.03.2025].
- Club of Rome (o. J.): A Short History of a Ground-Breaking Publication: The Limits to Growth. <https://www.clubofrome.org/wp-content/uploads/2022/02/CoR-LtG-Short-History.pdf> [Zugriff: 13.10.2024].
- CSR-Kompetenzzentrum im Deutschen Caritasverband (Hrsg.) (o. J.): Deutscher Nachhaltigkeitskodex. Leitfaden für die Freie Wohlfahrtspflege. [https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/media/rjhemez1/dnk-branchenleitfaden\\_fuer\\_die\\_freie\\_wohlfahrtspflege.pdf](https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/media/rjhemez1/dnk-branchenleitfaden_fuer_die_freie_wohlfahrtspflege.pdf) [Zugriff: 01.10.2024].
- Delage, Anna/Coutand, Yves (2016): Social and Solidarity Economy in France. In: Fabian, Gergely/Toldi, Andrea (Hrsg.): The Changing Faces of Social Economy Across Europe. A Perspective from 7 Countries. Debrecen: Debrecen University Press. S. 9–40.
- Deutscher Caritasverband (o. J.): CSR-Kompetenzzentrum im Deutschen Caritasverband. <https://www.csr-caritas.de/ueber-uns/ueber-uns> [Zugriff: 06.03.2024].
- Eller, Helene (2018): Nachhaltigkeit in NPO – Eine Fallstudie mit dem Alters- und Pflegezentrum in Amriswil. In: Gmür, Markus/Andeßner, René/Greiling, Dorothea/Theuvsen, Ludwig (Hrsg.): Wohin entwickelt sich der Dritte Sektor. Konzeptionelle und empirische Beiträge aus der Forschung. Freiburg, CH: VMI, S. 247–254.
- Europäische Kommission (2025): Kommission vereinfacht Vorschriften für Nachhaltigkeitsberichterstattung und EU-Investitionen: mehr als 6 Mrd. EUR an Entlastung beim Verwaltungsaufwand angestrebt. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/ip\\_25\\_614](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/ip_25_614) [Zugriff: 06.13.2025].
- Fonds Soziales Wien (2025): Organisationsbild. [https://www.fsw.at/downloads/ueber-den-FSW/das-unternehmen/FSW-Organisationsbild\\_15\\_1\\_2025.pdf](https://www.fsw.at/downloads/ueber-den-FSW/das-unternehmen/FSW-Organisationsbild_15_1_2025.pdf) [Zugriff: 06.03.2025].
- Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland (2024): Voll- und Kompaktilanz zur Gemeinwohlmatrix 5.1. Arbeitsbuch zur Berichterstattung und transformativen Organisationsentwicklung. <https://germany.econgoud.org/tools/gemeinwohl-bilanz/> [Zugriff: 06.06.2025].
- Great Place to Work (o. J.): Umfrage: Nachhaltigkeit im Unternehmen. <https://www.great-placetowork.de/events-and-great-blog/blog/nachhaltigkeit-in-unternehmen/> [Zugriff: 17.11.2023].
- Greiling, Dorothea/Pfeiffer, Edith (2023): BDO Studie: Nachhaltigkeitsmanagement im Gesundheits- und Sozialbereich. JKU in Zusammenarbeit mit BDO. <https://www.bdo.at/de-at/presse/2023/bdo-studie-nachhaltigkeit-im-sozial-und-gesundheitsbereich-de> [Zugriff: 18.03.2025].
- Global Reporting Initiative (o. J.): Standards. <https://www.globalreporting.org/> [Zugriff: 08.06.2025].
- Halfar, Bernd/Zerth, Jürgen (2023): Zertifikate für die Sozialwirtschaft. Der etwas andere Weg einer nachhaltigen Finanzierung. In: Sozialwirtschaft 33, 2, S. 10–13. DOI: <https://doi.org/10.5771/1613-0707-2023-2-10>.
- Heitmann, Christian/Langen, Michael (2023): Nachhaltigkeitsberichte werden zur Pflicht für große Kapitalgesellschaften. In: Sozialwirtschaft 33, 2, S. 16–18. DOI: <https://doi.org/10.5771/1613-0707-2023-2-16>.

- Liedholz, Yannick/Verch, Johannes (2022): Nachhaltigkeit und Soziale Arbeit. Grundlagen, Bildungsverständnis, Praxisfelder. Opladen: Budrich.
- Meadows, Donella H./Meadows, Dennis L./Randers, Jørgen/Behrens William W. III (1972): The Limits to Growth. New York: Universe Books [dt.: (1972): Die Grenzen des Wachstums. Stuttgart: DVA].
- Meadows, Donella/Randers, Jørgen/Meadows, Dennis (2016): Grenzen des Wachstums. Das 30-Jahre-Update. Signal zum Kurswechsel. Stuttgart: Hirzel. 5. Aufl.
- Paech, Niko (2014): Befreiung vom Überfluss. Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie. München: Oekom. 8. Aufl.
- Paech, Niko/Paech, Björn (2013): Vom Wachstumsdogma zur Postwachstumsökonomie. In: Huncke, Wolfram/Kerwer, Jürgen/Röming, Angelika (Hrsg.): Wege in die Nachhaltigkeit. Die Rolle von Medien, Politik und Wirtschaft bei der Gestaltung unserer Zukunft. Wiesbaden: Hessische Landeszentrale für Politische Bildung. S. 73–95.
- PwC (2023): Sustainable Corporate Governance. Unternehmensführung, die die Umwelt achtet, dem Menschen dient und Produktivität erhält. Whitepaper. <https://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/sustainable-corporate-governance.html> [Zugriff: 27.11.2023].
- Schaltegger, Stefan/Müller, Martin (2008): CSR zwischen unternehmerischer Vergangenheitsbewältigung und Zukunftsgestaltung. In: Müller, Martin/Schaltegger, Stefan (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Trend oder Modeerscheinung? München: Oekom. S. 17–30.
- Schneider, Armin (2017): Nachhaltigkeit als Herausforderung und Zielsetzung des Managements sozialer Unternehmen. In: Grillitsch, Waltraud/Brandl, Paul/Schuller, Stefanie (Hrsg.): Gegenwart und Zukunft des Sozialmanagements und der Sozialwirtschaft. Aktuelle Herausforderungen, strategische Ansätze und fachliche Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS. S. 213–228.
- Schneider, Armin (2023): Nachhaltiger führen und managen. Praxishandbuch für mehr ökologische und gesellschaftliche Wirkung. Regensburg: Walhalla.
- Stepanek, Peter (2022): Sozialwirtschaft nachhaltig managen. Basiswissen Sozialwirtschaft und Sozialmanagement. Wiesbaden: Springer VS. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37506-5>.
- Stepanek, Peter (2024a): Mit Nachhaltigkeit gegen den Fachkräftemangel. In: Sozialwirtschaft 34, 1, S. 35–37. DOI: <https://https://doi.org/10.5771/1613-0707-2024-1-35>
- Stepanek, Peter (2024b): Nachhaltigkeitsmanagement in sozialwirtschaftlichen Organisationen. In: Schmidtke, Birgit/Kolbinger, Martin Lu/Molzbiehler, Daniela (Hrsg.): Sozial – Innovativ – Nachhaltig. Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement. Wiesbaden: Springer VS. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-42847-1\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-658-42847-1_18).
- Stoll, Bettina (2015): Die „CSR-Richtlinie“ – Signal für die Sozialwirtschaft!? In: Deinert, Stefanie/Schrader, Christian/Stoll, Bettina (Hrsg.): Corporate Social Responsibility (CSR) – Die Richtlinie 2014/95/EU – Chancen und Herausforderungen. Kassel: Kassel Univ. Press.
- Stoll, Bettina/Herrmann, Heike (Hrsg.) (2020): Corporate Social Responsibility – Impulse aus der und für die Profit- und Sozialwirtschaft. Verantwortung und Nachhaltigkeit. Opladen: Budrich.

- Uhlig, Thomas (2025): Erstes Omnibus-Paket soll Pflichten der CSDDD, CSRD und EU-Taxonomie lockern. <https://kpmg-law.de/erste-omnibus-verordnung-soll-die-pflichten-der-csddd-csrd-und-eu-taxonomie-lockern/> (Zugriff: 08.06.2025).
- Umweltbundesamt (2024): Energiesparende Gebäude. <https://www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/energiesparen/energiesparende-gebaeude#gebäude-wichtig-für-den-klimaschutz> [Zugriff: 12.10.2024].
- Umweltbundesamt (o. J.): Umweltberichterstattung & Berichtsstandards. <https://www.umweltbundesamt.de/umweltberichterstattung-berichtsstandards#einheitliche-eu-standards-für-die-umwelt-und-nachhaltigkeitsberichterstattung> [Zugriff: 11.10.2024].
- United Nations (o. J.): Sustainability. <https://www.un.org/en/academic-impact/sustainability> [Zugriff: 12.10.2024].
- Volkshilfe Oberösterreich (o. J.): Nachhaltigkeit. <https://www.volkshilfe-ooe.at/volkshilfe-shops/nachhaltigkeit/> [Zugriff: 06.03.2025].
- Volkshilfe Wien (2025): Externes Organigramm. [https://www.volkshilfe-wien.at/wp-content/uploads/2024/11/Externes-Organigramm\\_11\\_24.pdf](https://www.volkshilfe-wien.at/wp-content/uploads/2024/11/Externes-Organigramm_11_24.pdf) [Zugriff: 06.03.2025].
- Wirtschaftskammer Österreich (o. J. a): Nachhaltigkeit. <https://www.wko.at/nachhaltigkeit/csrfaq-informationspflicht-nachhaltigkeitsaspekte> [Zugriff: 12.10.2024].
- Wirtschaftskammer Österreich (o. J. b): EU-Taxonomie. <https://www.wko.at/finanzierung/eu-taxonomie-verordnung-eutax> [Zugriff: 11.10.2024].
- WCED (1987). Development and International Economic Co-Operation: Environment. Report of the World Commission on Environment and Development A/42/427. Geneva: United Nations. <https://digitallibrary.un.org/record/139811> [Zugriff: 09.12.2024].

---

# Systemisches Management – Steuerung des Unsteuerbaren!?

Stefan Gesmann

## 1 Elevator pitch: Worum geht es?

Aus einem systemischen Managementverständnis werden Organisationen als höchst eigenwillige, soziale Systeme betrachtet, die sich durch das Kommunizieren von Entscheidungen kontinuierlich reproduzieren müssen.

Um diesen Reproduktionsprozess aufrechtzuhalten, müssen sie sich zwar punktuell gegenüber ihren Umwelten öffnen, im Kern sind Organisationen allerdings Expertinnen für Abgrenzung. Nur so können sie verhindern, dass sie an der Komplexität der Umwelt zugrunde gehen. So wie jeder Mensch im Laufe der Zeit seinen „eigenen Kopf“ entwickelt, entwickeln Organisationen im Zuge ihrer Abgrenzung eine „Eigenlogik“ (Simon 2021: 32). Diese entscheidet maßgeblich darüber, ob überhaupt und, falls ja, wie im konkreten Fall Impulse von außen – und als solche müssen auch Steuerungsbemühungen von Leitungskräften betrachtet werden (Abschnitt 2) – verarbeitet werden.

Organisationen können daher nicht „[...] einfach ‚von außen‘ umgepolt, verändert oder umstrukturiert werden“ (Willke 1999: 34). Folglich stehen Leitungskräfte in Organisationen der Sozialen Arbeit vor der paradoxen Aufgabe, die Steuerungsverantwortung für ein hochkomplexes System übernommen zu haben, das sich streng genommen nicht intentional steuern lässt. Verkürzt formuliert, sind Leitungskräfte daher für die „Steuerung des Unsteuerbaren“ (Wimmer 2015: 509) zuständig. Wie noch zu zeigen sein wird, bedeutet dies allerdings nicht, dass Management obsolet ist. Der (Management-)Fokus verschiebt sich allerdings: weg von der intentionalen, zielgerichteten Steuerung, hin zu Modi der Kontextsteuerung (Gesmann/Merchel 2021: 70).

## 2 Blick zurück: Historische Herleitung und Einordnung

Eine historisch eindeutige Herleitung bzw. Einordnung von Ansätzen des systemischen Managements vorzunehmen, ist herausfordernd, da es nicht *die eine* Systemtheorie als klar abgrenzbares Denkgebäude gibt. Vielmehr handelt es sich hierbei

um ein Konglomerat von Denkansätzen aus unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen.<sup>1</sup>

Gleichwohl muss konstatiert werden, dass die neuere Systemtheorie, wie sie insbesondere im deutschsprachigen Raum rezipiert wird, insbesondere mit dem Namen Niklas Luhmann (1927–1998) verbunden ist.<sup>2</sup> Bereits in seinen frühen Jahren hat sich Luhmann mit Fragen von Organisation und Management auseinandergesetzt. Insbesondere in seiner im Jahr 1964 vorgelegten Habilitationsschrift „Funktionen und Folgen formaler Organisation“ (Luhmann 1976) lässt er erkennen, mit welcher analytischen Präzision er sich den Spezifika von Fragen des Managements widmet.

In der jüngeren Vergangenheit ist eine gewisse Renaissance der Ideen des „frühen Luhmann“ zu konstatieren, die sich in Publikationen wie „Lehren von Luhmann“ (Muster/Hermwille/Kapitzky 2024) oder „Die Humanisierung der Organisation. Wie man dem Menschen gerecht wird, indem man den Großteil seines Wesens ignoriert“ (Matthiesen/Muster/Laudenbach 2022) widerspiegelt.

Da es Luhmanns zentrales Anliegen war, eine umfassende *soziologische Systemtheorie* zu entwickeln, widmete er sich in den nachfolgenden Jahren weniger dem Spezialtypus des organisierten Sozialsystems, sondern eher generell dem übergeordneten Phänomenbereich der sozialen Systeme. Gleichwohl markiert das 1984 erschienene Buch „Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie“, das bisweilen als „das eigentliche Hauptwerk Luhmanns“ (Kneer/Nassehi 2000: 34) bezeichnet wird, einen weiteren Meilenstein in der Entwicklung eines systemischen Managementverständnisses.

Maßgeblich dazu beigetragen hat insbesondere das Konzept der Autopoiese (gr. *autos* = selbst; *poiein* = machen), mit dem sich Luhmann in seiner Veröffentlichung „Soziale Systeme“ vertiefend auseinandergesetzt hat. Inspiriert wurde er hierbei insbesondere von den Arbeiten der chilenischen Biologen Humberto Maturana und Francisco Varela, die das Prinzip der *Autopoiese* als zentrales Charakteristikum lebender Systeme betrachten (Maturana/Varela 2009): Vereinfacht formuliert, sind autopoietische Systeme in der Lage, sich selbst zu erzeugen. Sie können folglich die Komponenten bzw. Elemente, aus denen sie bestehen, in Interaktion mit ihren Umwelten selbst erstellen.<sup>3</sup> Darüber hinaus zeichnen sich auto-

---

1 Einblick in die *Geburtsstunde* des modernen systemischen Denkens bietet u. a. Seliger (2023: 60).

2 Luhmann war ein einflussreicher deutscher Soziologe und Gesellschaftstheoretiker. Er gilt als einer der bedeutendsten Theoretiker des 20. Jahrhunderts, insbesondere im Bereich der Systemtheorie, die er auf gesellschaftliche Phänomene – und damit auch auf Organisationen – anwandte.

3 Simon macht dies am Beispiel einer Zelle deutlich (Simon 2009: 33): „Auch Zellen sind autopoietische Systeme. Ihre molekularen Bestandteile müssen miteinander in Interaktion treten, d. h., sie müssen zu einem dynamischen Netzwerk kontinuierlicher Wechselwirkungen verbunden sein. Dieser Prozess wird allgemein als Zellstoffwechsel bezeichnet. Ein Charakteristikum dieser

poietische Systeme dadurch aus, dass sie *strukturdeterminiert* und *operational geschlossen* sind. Mit diesen Begriffen wird benannt (Simon 2021: 25),

„[...] dass (1) das Verhalten solcher Systeme immer von ihren aktuellen eigenen (internen) Strukturen kausal bestimmt wird (d. h. nicht von außen) und dass sie (2) in ihren internen Operationen direkt immer nur auf ihre eigenen, internen Operationen oder Zustandsänderungen reagieren (und nicht auf irgendwelche äußeren Ereignisse)“.

Überträgt man diese zunächst abstrakt klingenden Gedanken konsequent auf Organisationen, wie es Luhmann insbesondere in seinem posthum erschienenen Werk „Organisation und Entscheidung“ (Luhmann 2000) vollzogen hat, dann stellt dies das klassische Managementverständnis bisweilen auf den Kopf. Und zwar nicht nur, weil nicht länger Menschen, sondern kommunizierte Entscheidungen als Elemente von Organisationen betrachtet werden,<sup>4</sup> sondern insbesondere weil das implizierte Steuerungsverständnis, das traditionellen Managementansätzen zugrunde liegt, nicht länger haltbar erscheint: Statt der Illusion zu unterliegen, Organisationen ließen sich im Sinne einer „trivialen Maschine“ (Foerster 1997: 35) intentional steuern und damit „in den Griff“ bekommen, müssen sie als höchst eigenwillige soziale Systeme betrachtet werden, die „relativ immun gegen Anregungen von außen“ (Boos/Heitger/Hummer 2004: 38) sind. Um es mit den Worten von Helmut Willke zu sagen (Willke 1995: 36):

„In einem ganz strengen Sinne ist es nicht möglich, intentional in ein operativ geschlossenes System einzugreifen. Denn dieses spielt nur seine eigene Melodie und kann nur seine eigene Musik hören.“

Aus einer solchen Perspektive betrachtet, werden Leitungskräfte dafür bezahlt, „in einem grundsätzlich nicht beherrschbaren Feld kalkulierbare Wirkung zu erzielen“ (ebd.: 39).

Dies bedeutet nunmehr aber nicht, Leitungskräfte in Organisationen seien obsolet. Wenn Organisationen im Kern aus Entscheidungen bestehen, dann kann es als zentrale Aufgabe von Manager:innen betrachtet werden, solche Entscheidungen zu begünstigen, die das Überleben der Organisation sichern. Durch die Fest-

---

Art biochemischer Prozesse ist nun, dass dieses Netzwerk von Interaktionen eine Membran – die Zellwand – bildet, die zu einer Innen-außen-Unterscheidung führt. Doch diese Membran ist nicht das Produkt (das hergestellte Objekt) irgendeines davon abgetrennten, schöpferischen Prozesses (des Stoffwechsels), sondern es ist ein integraler Bestandteil des Prozesses. Der Rand des Prozesses (die Membran) wird durch die Dynamik (den Prozess) gebildet, den er/sie (der Rand/die Membran) begrenzt.“

4 Aus Perspektive der neueren Systemtheorie wird der „ganze Mensch“ der Umwelt der Organisation zugeordnet. Über Mechanismen der strukturellen Kopplung bringt sich der Mensch allerdings in seiner Rolle als Organisationsmitglied in die Organisation ein.



legung von *Handlungsprogrammen* („Das Onboarding neuer Mitarbeitenden ist jetzt konzeptionell bei uns verankert.“), die Definition von *Kommunikationswegen* („Bei Hilfeformen mit hohem Eingriffscharakter muss zunächst stets die Fachbereichsleitung eingeschaltet werden.“) und das Treffen von *Personalentscheidungen* („Wer bei uns im Team arbeiten will, muss eine staatliche Anerkennung als Sozialarbeiter:in haben sowie mindestens zwei Jahre Berufserfahrung vorweisen.“) wird zwar nicht eins zu eins festgelegt, wie die Mitglieder einer Organisation in jeder Situation zu entscheiden haben. Gleichwohl werden deutliche Leitplanken (= Entscheidungsprämissen) gesetzt, die „[...] den Spielraum für eine Mehrzahl von Entscheidungen“ (Luhmann 2000: 225) einschränken. Wenngleich intentionale Steuerung in Organisationen nicht möglich ist, kann das Entscheiden über Entscheidungsprämissen als wesentlicher Mechanismus der Steuerung von Organisationen betrachtet werden (Simon 2021: 114). Steuerung findet folglich primär in Form von *Kontextsteuerung* statt.

### 3 Hürden meistern: Herausforderungen für Soziale Organisationen

Die praktische Umsetzung eines systemischen Managementverständnisses ist mit zahlreichen Hürden verbunden. Den Anfang macht die Herausforderung, die *Sprache der Systemtheorie* zu verstehen. Hinzu kommt die Problematik, dass von Leitungskräften erwartet wird, den Laden „im Griff“ zu haben. Diesem Anspruch kann ein systemisches Management ebenso wenig gerecht werden wie dem Wunsch, möglichst konkrete Instrumente, Handwerkzeuge und Rezepte bereitzustellen.

#### 3.1 Systemisches Management erfordert Theorieverständnis

Die in Abschnitt 2 skizzierten Ausführungen zur historischen Einordnung eines systemischen Managementverständnisses haben bereits erkennen lassen, dass die Auseinandersetzung mit den Annahmen der Systemtheorie bisweilen recht herausfordernd ist. Willke stellt hierzu treffend fest (Willke 2006: 12):

„Wer systemtheoretische Lektüre nach dem ersten Lesen verstanden hat, ist verdächtig: Entweder ist er ein Genie, oder – und das scheint empirisch der häufigere Fall zu sein – er hält sich nur für ein solches.“

Wenn Systemtheoretiker:innen verlauten lassen, Organisationen müssten als *hochkomplexe, autopoietische, operational geschlossene, selbstreferenzielle* und zugleich *strukturell konservative Systeme* betrachtet werden, die lediglich über *strukturelle Kopplung* mit den *psychischen Systemen* der Mitarbeitenden verbunden sind, fragt man sich als außenstehende:r Beobachter:in, ob es nötig ist, ein Theoriewerk mit

einer derart hohen Anzahl an Fachtermini und Kunstwörtern (wie z. B. Autopoiese) zu versehen. Auch hierzu konstatiert Willke treffend, die Sprache der Systemtheoretiker:innen wirke nicht nur ungewohnt, sondern zum Teil auch „sehr esoterisch und gekünstelt“ (Willke 2006: 13).

Es spricht für sich, dass es eines „Glossar(s) zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme“ (Baraldi/Corsi/Espósito 1997) bedarf, dessen Existenz damit begründet wird, dass die Theorie von Niklas Luhmann durch „eine sehr hohe Eigenkomplexität gekennzeichnet ist, die sich [...] in einer großen Anzahl von Begriffen ausdrückt, die man beherrschen können muss, will man sich im Spiel ihrer Unterscheidungen bewegen“ (ebd.: 7). Folglich erstaunt es auch nur wenig, dass es neben einer großen Anzahl von Einführungsbüchern<sup>5</sup> ein „Luhmann-Lexikon“ (Krause 2001) gibt, das insbesondere Neulingen einen Einstieg in die Sprache der Systemtheorie erleichtern soll.

Leitungskräften im Feld der Sozialen Arbeit, die an einem systemtheoretischen Verständnis von Management interessiert ist, sei empfohlen, nicht direkt mit der Lektüre von Niklas Luhmann im Original zu starten. Zahlreiche Übersetzer:innen<sup>6</sup> bieten hier deutlich anschlussfähigere Zugänge in die Welt der Systemtheorie.

### 3.2 Systemisches Management wider aller Erwartungen

Eigentlich müsste ein systemisches Management insbesondere in Organisationen der Sozialen Arbeit einen idealen Nährboden finden. Kaum eine andere „Zunft“ kann im operativen Geschäft auf ein derart fundiertes systemtheoretisches Wissen setzen (Hollstein-Brinkmann 2005: 17):

„Innerhalb der Sozialen Arbeit ist die Bezugnahme auf das Systemische fast unausweichlich geworden.“

Das Fundament hierfür wird häufig bereits im Studium gelegt. Soziale Arbeit zu studieren, *ohne* sich (zumindest punktuell) mit den Annahmen der Systemtheorie auseinanderzusetzen, erfordert schon besondere Anstrengungen. Auch in vielen Einrichtungen und Diensten gehört es zum „guten Ton“, systemisch zu arbeiten. Nicht wenige Organisationen im Handlungsfeld der Sozialen Arbeit (z. B. Beratungsstellen, Einrichtungen der ambulanten und stationären Erziehungshilfe, Jugendamt/ASD u. a. m.) erwarten von den dort tätigen Fachkräften sogar, sich umfassend systemisch weiterzubilden (Gesmann/Merchel 2021: 12). Als umso erstaunlicher erscheint es da, „dass sich das systemische Denken von Hierarchieebene zu Hierarchieebene zu verflüssigen scheint“ (ebd.: 11). Auf oberster Hie-

5 Exemplarisch hierfür sei auf das Buch „Luhmann leicht gemacht: Eine Einführung in die Systemtheorie“ (Berghaus 2022) verwiesen.

6 Exemplarisch seien hier u. a. auf die Werke von Simon (2021), Wimmer (2012), Kühl (2022), Seliger (2023), Grubendorfer/Ackermann (2023), Groth (2022) verwiesen.

rarchieebene angekommen, weht in der Regel ein anderer Wind. Hier wird von Leitungskräften erwartet, den Laden *im Griff* zu haben. Bleiben die Effekte des Steuerungshandelns aus, wird dies schnell als persönliches Versagen der Leitungskraft interpretiert.

Systemisch denkende Manager:innen können bisweilen elaboriert theoriegeleitet begründen, warum sich Organisationen nur begrenzt intentional steuern lassen. Dennoch ändert dies nichts an dem Umstand, dass Mitarbeitende, Kooperationspartner:innen und nicht zuletzt andere Hierarchieebenen und Abteilungen eben jene zielgerichtete Steuerung schlichtweg von ihnen erwarten. Hat eine Ministerin ihr Ministerium nicht im Griff, wird ihr Rücktritt gefordert. Wer als Trainer des FC Bayern München nicht dafür Sorge trägt, dass ein Spiel nach dem anderen gewonnen wird, wird nach kurzer Zeit gefeuert. Dies sind nur zwei Beispiele dafür, wie hartnäckig sich die Vorstellung hält, dass einzelne Personen (Minister:innen, Trainer:innen oder Leitungskräfte) soziale Systeme *im Griff* haben können. Diesen Erwartungen zu begegnen, ohne den Eindruck zu erwecken, dass man zwar gerne das Gehalt als Geschäftsführer:in empfängt, zugleich aber eigentlich hilflos ist, erfordert besondere Anstrengungen.

### 3.3 Systemisches Management: Kein Rezept – nur Theorie!?

Nicht selten, so die Beobachtung des Autors<sup>7</sup>, ist das Interesse an einem systemtheoretischen Managementwissen auch von der Erkenntnis geprägt, dass klassische – eher betriebswirtschaftlich orientierte – Managementkonzepte nicht die mit ihnen verbundene Hoffnung hinsichtlich der Steuerung von Organisationen einlösen. Folglich werden alternative Managementansätze gesucht, insbesondere aber konkrete *Instrumente*, entsprechendes *Handwerkzeug* oder *Rezepte*, die Hilfestellung bieten, um den komplexen, bisweilen paradoxen Managementanforderungen adäquat zu begegnen.

Diese Erwartung kann ein systemisches Managementverständnis allerdings nur bedingt erfüllen. Warum ist das so? Zum einen, weil sich lebende Systeme – und als solche werden Organisationen systemtheoretisch eingeordnet – nur begrenzt von Instrumenten, Handwerkzeugen und Rezepten beeindrucken lassen. Dies weiß im Grunde genommen auch jede:r, der bzw. die nach dem Lesen eines Elternratgebers ernüchternd feststellt: Die darin formulierten Erziehungstipps scheinen aus unerklärlichen Gründen bei den eigenen Kindern (unbestritten ebenfalls lebende Systeme) nicht zu funktionieren.

---

7 Der Autor dieses Beitrags ist fachlicher Leiter des Hochschulzertifikatskurses „Systemisches Sozialmanagement“, den das Referat Weiterbildung der FH Münster seit 2017 anbietet. Bis Juni 2025 haben über 150 Absolvent:innen aus dem Feld der Sozialen Arbeit das Weiterbildungsangebot abgeschlossen.

Zum anderen strebt systemisches Management auch gar nicht an, ein Bündel von Tools zur Verfügung zu stellen. Vielmehr will es Führungskräften durch den Einsatz von (System-)Theorie ermöglichen, ihre im organisationalen Alltag beobachtbaren Phänomene differenzierter einzuordnen (Groth 2022: 16):

„An die Seite des Bekannten stellt sich über Theorie die Möglichkeit, die Zusammenhänge anders, zum Teil kontraintuitiv zu beobachten.“

Theorien wirken folglich eher wie Folien, die Führungskräfte „[...] über ihre konkreten Erfahrungen legen können, die ihnen Zusammenhänge eröffnen, Begründungen liefern oder neue Perspektiven erschließen“ (Seliger 2023: 52). Ein systemtheoretisches Managementverständnis ist also nicht darauf ausgerichtet, den Management-Instrumentenkoffer weiter zu bestücken. Vielmehr bietet es gemäß Richter und Groth (2023: 7) die Chance,

„aus der Praxis herauszutreten und wie von außen neu und anders auf den Alltag und das Alltagsverständnis der Führung zu schauen. Theorie irritiert, sie regt an und zuweilen auch auf.“

## 4 Chancen nutzen: Mögliche Szenarien für die Umsetzung

Neben den o.g. Herausforderungen bietet ein systemisches Managementverständnis zugleich ein Bündel von Chancen, um bestehende Managementansätze im Feld der Sozialen Arbeit einer kritischen Reflexion bzw. ggf. Modifikation zu unterziehen. Nachfolgend werden drei Chancen eines systemischen Managements exemplarisch erörtert:

- Initiierung einer stärkeren Differenzierung zwischen dem Mitglied einer Organisation und dem „ganzen Menschen“ (Abschnitt 4.1),
- Neubewertung organisationaler Paradoxien (Abschnitt 4.2) und
- differenzierte Betrachtungsweise hinsichtlich der Rolle von Manager:innen (die zwangsläufig zu anderen *Bildern* von Managerinnen und Managern führt) (Abschnitt 4.3).

### 4.1 Zur (notwendigen) Differenzierung zwischen Organisationsmitglied und „ganzem Menschen“

Wenngleich ein systemisches Management den Menschen insbesondere in personenorientierten Organisationssystemen viel Beachtung schenkt, betrachtet es Organisationen recht nüchtern in erster Linie als Kommunikationssysteme, die ihre

Kommunikation durch das Treffen von Entscheidungen prozessieren. Die Mitglieder einer Organisation werden folglich dafür entlohnt, tagtäglich Entscheidungen zu treffen. Um diesen *Reproduktionsprozess* aufrechterhalten zu können, sind Menschen zwar unabdinglich, gleichwohl handeln sie nicht als „Privatpersonen oder ‚ganze Menschen‘, sondern als Organisationsmitglieder“ (Matthiesen/Muster/Laudenbach 2022: 25). Der Mensch ist und bleibt „in jedem Falle Umwelt der Organisation“ (Luhmann 1976: 382f.).<sup>8</sup>

Ob eine Sozialarbeiterin in ihrer Freizeit begnadete Pianistin ist, ob sich ein Mitarbeiter aus einer Werkstatt für Menschen mit Behinderung am Wochenende bei der Jungen Union engagiert oder sich eine Mitarbeiterin aus einer Erziehungsberatungsstelle abseits der Arbeit für den Erhalt des Regenwaldes einsetzt, all dies kann (und muss?) der Organisation in gewisser Weise egal sein, solange diese persönlichen Vorlieben und Gesinnungen nicht ihre Rolle als Organisationsmitglied (negativ) beeinflussen.

„Dass der ‚ganze Mensch‘ im Arbeitsvertrag nicht vorkommt, hat gute Gründe: Er geht die Organisation nichts an.“ (Matthiesen/Muster/Laudenbach 2022: 14)

Ein systemisches Management regt nun demgegenüber dazu an, deutlich stärker zwischen der Rolle als Mitglied einer Organisation und dem ganzen Menschen zu unterscheiden. Insbesondere Einrichtungen der Sozialen Arbeit scheinen dazu zu neigen, dass eben jene Grenze bisweilen unscharf wird und in der Kommunikation der „ganze Mensch“ adressiert wird. So wird z. B. von den Mitarbeitenden (implizit) erwartet, sich *vollumfänglich* für die Klient:innen einzubringen. Man soll sich in Supervision und Intervention *offen machen*, und bisweilen gibt es immer noch Teamsitzungen, die mit einer *Befindlichkeitsrunde* anfangen, bei der zunächst alle Teammitglieder berichten, wie es ihnen *persönlich* geht. Zudem sei auf die vielen Leitbilder in Organisationen der Sozialen Arbeit verwiesen, die stets betonen, *der Mensch stehe im Mittelpunkt*.<sup>9</sup>

All dies führt dazu, dass die Grenzen zwischen Organisationsmitglied und ganzem Menschen kontinuierlich verschwimmen und/oder bisweilen vollends aufgehoben werden. Der Preis hierfür ist, dass die Tätigkeit in Organisationen der Sozialen Arbeit „ständig persönlich, oft dramatisch und ganz bestimmt überfordernd“ (Borgert 2024: 77) wird. Rollenkonflikte und Grenzverletzungen sind in diesem Falle erwartbar (Matthiesen/Muster/Laudenbach 2022: 9).

---

8 Es gibt eindrückliche Beispiele für Organisationen, die versuchen, den „ganzen Menschen“ zu vereinnahmen. Dazu gehören beispielsweise Klosterorden, Sekten oder Terrormilizen. Grubendorfer und Ackermann (2023: 164) sprechen in diesem Zusammenhang von „Hyperinklusion“. Der Mensch muss sich hier also komplett der Organisation verschreiben und darf kein Leben außerhalb der Organisationsgrenzen führen.

9 Als provokante Gegenthese sei auf Neuberger (1990: 3) verwiesen: „Der Mensch ist Mittel. Punkt.“

Systemisches Management regt dazu an, beide Seiten der Unterscheidung (ganzer Mensch vs. Organisationsmitglieder) sorgfältig zu beobachten. Dominiert im organisationalen Alltag eine der beiden Seiten, erinnert systemisches Management an die jeweils andere Seite – je nachdem was aktuell erforderlich ist, um das organisationale Überleben zu sichern.

## 4.2 Neujustierung im Umgang mit Paradoxien

Es klingt paradox: Ein systemisches Management spricht sich dafür aus, Menschen primär als Organisationsmitglieder und damit als Rollenträger:innen zu betrachten. Zugleich soll punktuell aber auch der ganze Mensch Beachtung finden, schließlich versorgt er oder sie die Organisation mit Innovationen und Emotionen. Ja was denn nun, wird sich die engagierte Leitungskraft fragen. Beides! – so die (paradoxe) Antwort. Aus systemtheoretischer Perspektive sind paradoxe, also widersprüchliche Anforderungen in organisationalen Kontexten keine bedauernswerte Ausnahme, vielmehr liegen sie „in der Natur von Organisationen“ (Richter/Groth 2023: 137).

Während es einem Menschen allein nicht möglich ist, zwei sich gegenseitig ausschließende Dinge gleichzeitig zu tun,<sup>10</sup> verfügen Organisationen über die Fähigkeit der „Paradoxieentfaltung“ (Luhmann 1993: 294), wie das folgende Beispiel zeigt:

Vom Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) eines Jugendamtes wird erwartet, dass er Personensorgeberechtigten, die nicht in der Lage sind, das Wohl ihres Kindes ausreichend zu gewährleisten, Hilfen zur Erziehung (gemäß § 27ff. SGB VIII) anbietet. Art und Umfang der Hilfe richten sich laut Gesetzgeber nach dem erzieherischen Bedarf im Einzelfall (Prinzip: Bedarfsorientierung). Die Antwort auf die Frage, welche Kosten durch die Hilfe entstehen, darf für die fallführende Fachkraft grundsätzlich nachrangig sein.

Neben dem ASD gibt es in den Jugendämtern die sog. wirtschaftliche Jugendhilfe, die für die finanzielle Abwicklung und Sicherstellung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verantwortlich ist. In Zeiten knapper Haushaltsmittel ist es ihre Aufgabe, die Aufwendungen für Hilfen zur Erziehung möglichst gering zu halten (Prinzip: Ressourcenknappheit).

Die Paradoxie entfaltet sich dadurch, dass beide Prinzipien im Grunde richtig sind: Hilfen sollen sich an den konkreten Bedarfen der Kinder und Familien orientieren, gleichzeitig sollen die finanziellen Ressourcen der Kommune geschont wer-

10 Wer beispielsweise selbst Gemüse anbaut und hiervon leben will, kann entweder Zeit auf dem heimischen Feld verbringen und das Gemüse hegen und pflegen oder aber auf dem Markt stehen und das geerntete Gemüse dort zum Verkauf anbieten. Beides gleichzeitig zu tun, ist einer einzelnen Person nicht möglich.

den. Folglich kann sich kein Jugendamt erlauben, nur eine Seite der Paradoxie zu bedienen.<sup>11</sup>

Neben der o.g. Paradoxie (Bedarfsorientierung vs. Ressourcenknappheit) lassen sich zahlreiche weitere paradoxe Anforderungen im Alltag von Einrichtungen der Sozialen Arbeit konstatieren. Wie bereits in Abschnitt 2 erwähnt, müssen sich Organisationen gegenüber ihrer Umwelt *verschließen* und gleichzeitig *punktuell öffnen*. Einrichtungen und Dienste der Sozialen Arbeit sollen ihr *Kerngeschäft optimieren*, zugleich aber *Innovationen ermöglichen*.<sup>12</sup> Organisationen der Sozialen Arbeit müssen ihren Mitarbeitenden *vertrauen*. Gleichzeitig gilt es, diese *punktuell zu kontrollieren*. Soziale Dienstleistungen sind *gründlich* zu erbringen. Zugleich gilt es häufig auch, *schnell* zu sein (Eidenschink/Merkes 2021: 20ff.).

Ein systemisches Management ist sich der Tatsache bewusst, dass die damit verbundenen „sich ausschließenden Handlungsaufforderungen oder Zieldefinitionen [...] situationsbedingt immer wieder aufs Neue balanciert werden“ (Simon 2013: 43) müssen. Es löst sich folglich von der Vorstellung, Paradoxie einseitig aufzulösen. Vielmehr wirbt es dafür, „die jeweils abgedunkelte Seite der Paradoxie zu beleuchten (ohne diese eindeutig zu präferieren)“ (Groth 2022: 95). „Paradoxie-management“ (Gesmann 2023: 307) bildet damit einen wesentlichen Teil des Aufgabengebiets von Manager:innen mit systemischer Perspektive.

### 4.3 Alternatives (postheroisches) „Bild“ von Manager:innen

Ein beliebtes Bild zur Charakterisierung der Rolle von Manager:innen in Organisationen der Sozialen Arbeit ist das des Kapitäns bzw. der Kapitänin. Während die „Mannschaft“ i.d.R. unter Deck arbeitet, steht der Kapitän bzw. die Kapitänin auf der Brücke und hält den Kahn auch bei stürmischer See auf Kurs.

Das dahinterliegende Verständnis hinsichtlich der Rolle von Manager:innen erinnert an Prinzipien der Kriegsführung, wie sie bereits in der Antike umgesetzt wurden: Während der einfache Fußsoldat an vorderster Front zu kämpfen hatte, stand der Feldherr<sup>13</sup> auf dem nach ihm benannten Feldherrenhügel. Aus dieser erhöhten Position überblickte er das gesamte Schlachtfeld. Zeichnete sich ab, dass eine Flanke bedroht war, konnte er die Kavallerie frühzeitig zur Unterstützung schicken. Der damalige Feldherr war damit so etwas „wie der außenstehende, objektive Beobachter, der Schachspieler, der von höherer Warte aus seine Strategie

---

11 Dass das Balancieren zwischen beiden Polen der Paradoxie für die ASD-Mitarbeitenden mit zahlreichen Herausforderungen verbunden ist, sei hier erwähnt, aber nicht weiter ausgeführt (Merchel 2023: 404f.).

12 In diesem Zusammenhang hat sich der Begriff der Ambidextrie (Beidhändigkeit) etabliert (Gesmann 2021, S. 34). Eine tiefergehende Auseinandersetzung mit dem Ansatz der Ambidextrie erfolgt im Beitrag von Weisenburger zu Ambidextrie in diesem Band.

13 Zum damaligen Zeitpunkt waren es in aller Regel *Herren*.

und Taktik entwickeln konnte, die ‚sichtbare Hand‘, welche die Verhaltensweisen aller Figuren koordinierte“ (Simon 2010: 133f.).

Wenngleich ein solch *heroisches* Bild von Manager:innen den Inhaber:innen dieser Rolle bisweilen durchaus schmeichelt – wer möchte nicht die wichtigste Person auf einem Schiff bzw. Held bzw. Heldin auf dem Schlachtfeld sein? –, verharmlost es zugleich die Aufgabe von Managerinnen und Managern „in einer unverantwortlichen Weise. Es suggeriert die prinzipielle Beherrschbarkeit und Steuerbarkeit der Prozesse, für welche ein Manager die Verantwortung übernimmt“ (ebd.: 125f.).

Ein systemisches Management wirbt daher für ein *postheroisches* Verständnis hinsichtlich der Rolle von Manager:innen (Gesmann 2023: 307f.). Statt wie ein Feldherr die Geschicke der Organisation zu lenken, gleicht das Aufgabenprofil eines Managers bzw. einer Managerin häufig eher dem der Person eines Trainers bzw. einer Trainerin bei einem Fußballspiel: Als solche bzw. solcher versucht die Person den Kontext des Spiels zu beeinflussen, wohlwissend, dass sie weder die volle Kontrolle darüber hat, wie sich das Spiel entwickelt, noch selbst Tore schießen kann (Simon 2010: 125). Auch die eigene Beobachtungsperspektive ist aus der Coachingszone heraus stets stark eingeschränkt. Ein vollständiges Überblicken des Spiels ist damit ausgeschlossen.

Durch das Entscheiden über *Programme* („Wir setzen gegen diesen Gegner auf ein 4–1–4–1-System.“), das Festlegen von *Kommunikationswegen* („Du bist heute die Kapitänin und damit mein Bindeglied zum Team“) sowie das Treffen von *Personalentscheidungen* („Du sitzt zunächst auf der Bank.“) kann der Trainer bzw. die Trainerin gleichwohl Einfluss auf das Spiel (im Sinne der o.g. Kontextsteuerung) nehmen. Ob dies dazu führt, dass die eigene Mannschaft gewinnt, bleibt aber stets ungewiss, schließlich ist man für die *Steuerung des Unsteuerbaren* zuständig. Mit dieser unlösbaren Paradoxie umzugehen fordert von Manager:innen ein hohes Maß an Ambiguitätstoleranz. Schließlich müssen sie in der Lage sein,

„Vieldeutigkeit zu akzeptieren oder sogar herzustellen, Unklarheit zu ertragen, Ambivalenzen auszuhalten, Widersprüchlichkeiten nicht sofort durch eine Schwarz-Weiß-Logik zu beseitigen, Unentscheidbarkeit als einen Normalfall zu betrachten – und trotzdem Entscheidungen herbeizuführen und ihre Umsetzung zu beobachten“. (Simon 2013: 45)

## 5 Jenseits der Oberfläche: Tiefere Einblicke und kritische Reflexion

Bereits im Jahr 1984 mahnte Luhmann, Systemtheorie sei „ein Sammelbegriff für sehr verschiedene Bedeutungen und sehr verschiedene Analyseebenen“ (Luhmann



1984: 15): „Das Wort referiert keinen eindeutigen Sinn. Übernimmt man den Systembegriff ohne weitere Klärung [...], entsteht eine scheinbare Präzision, die der Grundlage entbehrt.“

Wird ins Hier und Jetzt geblickt, so muss konstatiert werden, dass Luhmanns mahnende Worte scheinbar nur begrenzt Wirkung entfalten konnten. Vielmehr ist „systemisch“ zu einem „fast inflationär verwendeten Modewort“ (Nagel/Wimmer 2015: 52) geworden.

„Inzwischen wird alles mit dem Begriff des ‚Systemischen‘ geschmückt und mit Referenzen auf die Systemtheorie Niklas Luhmanns ausgestattet. Es gibt ‚systemisches Gesundheitscoaching‘, ‚systemische Supervision‘, ‚systemisches Mentoring‘, ‚systemische Burn-out-Prophylaxe‘, ‚systemisches In- und Outsourcing‘, ‚systemische Schulpädagogik‘, ‚systemisches Sozialmanagement‘, ‚systemisches Innovationsmanagement‘, ‚systemische Personalentwicklung‘, ‚systemische Hundeerziehung‘, ‚systemische Heimerziehung‘ und ‚systemisches Führen mit Pferden‘. Es scheint keine Expansionsgrenzen für das Adjektiv ‚systemisch‘ mehr zu geben.“ (Kühl 2023: 219)

Wenngleich einigen der benannten systemischen Ansätze nicht deren wissenschaftliche Fundierung abgesprochen werden soll, muss zugleich konstatiert werden, dass eine nicht unerhebliche Anzahl der in der Praxis vorzufindenden *systemischen* Konzepte „mit marktschreierischen Floskeln der Unwissenheit“ (Tomaschek 2009: 7) arbeitet. Ähnlich hart geht Kühl auch mit der Vielzahl an systemischer Fachliteratur um (Kühl 2023: 218):

„In vielen Fällen haben die Publikationen, die unter dem Label ‚systemisch‘ den Anspruch erheben, systemtheoretisch informierte Handreichungen zu liefern, mit der systemtheoretischen Soziologie so viel zu tun wie ein James-Bond-Film mit der faktischen Arbeit von Geheimdiensten.“

Reiht sich damit auch ein systemisches Management in die Liste der Managementmoden ein? Diese Frage kann nur mit einem eindeutigen „Jain“ beantwortet werden.

Wenn systemisches Management mit simplen Vereinfachungen arbeitet (wie beispielsweise der banalen Erkenntnis, dass alles mit allem zusammenhängt), wenn es sich insbesondere als ein Bündel von (trivialisierenden) Instrumenten und Rezepten versteht, die es nur passgenau einzusetzen gilt, um in Organisationen erwünschte Effekte zu erzeugen; wenn es darauf ausgerichtet ist, Paradoxien einseitig aufzulösen, wie dies andere Managementmoden bisweilen unterschwellig tun,<sup>14</sup> und weiter dazu beiträgt, den Mythos von heroischen Führungskräften zu

---

14 Aus der Perspektive eines systemtheoretischen Managementverständnisses macht es beispielsweise Sinn, New-Work- und „Old-Work-Ansätze“ gleichzeitig umzusetzen. Es macht Sinn, agile Ansätze umzusetzen und gleichzeitig die stabilen Strukturen einer Organisation zu bewahren.

unterstützen, dann ist es wahrscheinlich, dass sich ein solches Verständnis des systemischen Managements aufgrund mangelnder Wirksamkeit innerhalb kürzester Zeit selbst überlebt und rückblickend als Managementmode eingestuft wird.

Wird systemisches Management jedoch im originären *systemtheoretischen* Verständnis interpretiert, dann hat es eine Chance, sich gegen das Auf und Ab der klassischen (Management-)Modewellen zu immunisieren.

Ein solches *systemtheoretisches* Managementverständnis betont die Komplexität und Kontingenz in Organisationen, statt allzu stark zu simplifizieren. Es fokussiert nicht den Einsatz von Instrumenten, sondern verweist vielmehr auf die begrenzten Möglichkeiten, Organisationen überhaupt zielgerichtet zu steuern. Es löst Paradoxien nicht einseitig auf, sondern wirbt dafür, kontinuierlich zwischen den Polen der Paradoxien zu balancieren. Ein *systemtheoretisches* Managementverständnis zielt nicht darauf ab, Führungskräfte in Organisationen der Sozialen Arbeit darin zu unterstützen, ihre heldinnenhafte Position im Unternehmen zu sichern, sondern regt eher dazu an, die Rolle von Führungskräften sowie deren Einflussmöglichkeiten differenzierter zu betrachten.

Bislang gibt es im Feld der Sozialen Arbeit erst wenige Versuche, ein solches *systemtheoretisches* Verständnis von Management zu konzipieren (Bauer 2013; Gesmann 2022; Gesmann/Merchel 2021; Lambers 2015; Rahnfeld 2021). Ob sich diese Ansätze als *zeitlose (Management-)Klassiker* durchsetzen oder lediglich als *kurzfristige (Management-)Moden* erweisen, wird die Zukunft zeigen.

## Literatur

- Bauer, Günther (2013): Einführung in das systemische Sozialmanagement. Heidelberg: Carl-Auer.
- Baraldi, Claudio/Corsi, Giancarlo/Esposito, Elena (1997): GLU. Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Frankfurt am Main: Suhrkamp. 2. Aufl.
- Berghaus, Margot (2022): Luhmann leicht gemacht. Eine Einführung in die Systemtheorie. Köln/Wien: Böhlau (UTB). 4. Aufl.
- Boos, Frank/Heitger, Barbara/Hummer, Cornelia (2004): Veränderung – systemisch. In: Boos, Frank/Heitger, Barbara (Hrsg.) Beratergruppe Neuwaldegg: Veränderung – systemisch. Management des Wandels. Praxis, Konzept und Zukunft. Stuttgart: Klett-Cotta. S. 13–45.
- Borgert, Stephanie (2024): Gemeinsam denken, wirksam verändern. Organisationaler Diskurs als Schlüssel zum Change. München: Vahlen. DOI: <https://doi.org/10.15358/9783800674589>.
- Eidenschink, Klaus/Merkes, Ulrich (2021): Entscheidungen ohne Grund. Organisationen verstehen und beraten. Eine Metatheorie der Veränderung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- Foerster, Heinz von (1997): Abbau und Aufbau. In: Simon, Fritz B. (Hrsg.): *Lebende Systeme. Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp. S. 32–51.
- Gesmann, Stefan (2021): Ambidextrie. Stabilität und Wandel managen – gleichzeitig. In: *Sozialwirtschaft* 3, S. 34–35.
- Gesmann, Stefan (2022): *Systemisches Weiterbildungsmanagement in Organisationen der Sozialen Arbeit. Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Gesmann, Stefan (2023): Management. In: Wirth, Jan V./Kleve, Heiko (Hrsg.): *Lexikon des systemischen Arbeitens. Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie*. Heidelberg: Carl-Auer. 2. Aufl. S. 306–309.
- Gesmann, Stefan/Merchel, Joachim (2021): *Systemisches Management in Organisationen der Sozialen Arbeit. Handbuch für Studium und Beruf*. Heidelberg: Carl-Auer. 2. Aufl.
- Groth, Torsten (2022): *66 Gebote systemischen Denkens und Handelns in Management und Beratung*. Heidelberg: Carl-Auer. 4. Aufl.
- Grubendorfer, Christina/Ackermann, Christina (2023): *The real book of work. Organisationen in Not – Warum wir umdenken müssen, um sie in die Zukunft zu führen*. München: Vahlen.
- Hollstein-Brinkmann, Heino (2005): Möglichkeiten des interparadigmatischen Vergleichs. In: Hollstein-Brinkmann, Heino/Staub-Bernasconi, Silvia (Hrsg.): *Systemtheorien im Vergleich. Was leisten Systemtheorien für die Soziale Arbeit? Versuch eines Dialogs*. Wiesbaden: VS Verlag. S. 17–32.
- Kneer, Georg/Nassehi, Armin (2000): *Niklas Luhmann Theorie sozialer Systeme*. Paderborn: Fink (UTB). 4. Aufl.
- Krause, Detlef (2001): *Luhmann-Lexikon. Eine Einführung in das Gesamtwerk von Niklas Luhmann*. Stuttgart: Lucius & Lucius (UTB). 3. Aufl.
- Kühl, Stefan (2022): Systemtheoretische Perspektiven auf Organisationen – Luhmanns bekannte und unbekannte Schriften zur Organisation. In: *Soziologische Revue* 45, 3, S. 315–333.
- Kühl, Stefan (2023): *Der ganz formale Wahnsinn. 111 Einsichten in die Welt der Organisationen*. München: Vahlen.
- Lambers, Helmut (2015): *Management in der Sozialen Arbeit und der Sozialwirtschaft. Ein systemtheoretisch reflektiertes Managementmodell*. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Luhmann, Niklas (1976): *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot. 3. Aufl.
- Luhmann, Niklas (1984): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1993): Die Paradoxie des Entscheidens. In: *Verwaltungs-Archiv* 84, 3, S. 287–310.
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

- Matthiesen, Kai/Muster, Judith/Laudenbach, Peter (2022): Die Humanisierung der Organisation. Wie man dem Menschen gerecht wird, indem man des Großteils seines Wesens ignoriert. München: Vahlen.
- Maturana, Humberto R./Varela, Francisco J. (2009): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. Frankfurt am Main: Fischer.
- Merchel, Joachim (2023): Personalmanagement und Qualität der Arbeit des ASD. In: Merchel, Joachim (Hrsg.): Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD). München: Reinhardt. 4. Aufl. S. 401–408.
- Muster, Judith/Hermwille, Andreas/Kapitzky, Jens (2024): Lehren von Luhmann. Angewandte Systemtheorie. Pragmatische Lösungsansätze für Organisationen. Bonn: managerSeminare Verlag.
- Nagel, Reinhart/Wimmer, Rudolf (2015): Einführung in die systemische Strategieentwicklung. Heidelberg: Carl-Auer.
- Neuberger, Oswald (1990): Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt. Acht Thesen zum Personalwesen. In: Personalführung 23, 1, S. 3–10.
- Rahnfeld, Claudia (2021): Systemisches Management in sozialwirtschaftlichen Organisationen. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer VS.
- Richter, Timm/Groth, Torsten (2023): Wirksam führen mit Systemtheorie. Kernideen für die Praxis. Heidelberg: Carl-Auer.
- Seliger, Ruth (2023): Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte. Heidelberg: Carl-Auer. 9. Aufl.
- Simon, Fritz B. (2009): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Heidelberg: Carl-Auer. 4. Aufl.
- Simon, Fritz B. (2010): Die Kunst nicht zu lernen. Und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management, Politik ... Heidelberg: Carl-Auer. 5. Aufl.
- Simon, Fritz B. (2013): Wenn rechts links ist und links rechts. Paradoxienmanagement in Familien, Wirtschaft und Politik. Heidelberg: Carl-Auer.
- Simon, Fritz B. (2021): Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg: Carl-Auer. 8. Aufl.
- Tomaschek, N. (2009): Vorwort des Herausgebers. In: Tomaschek, N. (Hrsg.): Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen. Ein Handbuch. Heidelberg: Carl-Auer. 2. Aufl. S. 7–8.
- Willke, Helmut (1995): Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In: Wimmer, Rudolf (Hrsg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden: Gabler. S. 17–42.
- Willke, Helmut (1999): Systemtheorie II: Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme. Stuttgart: Lucius & Lucius (UTB). 2. Aufl.
- Willke, Helmut (2006): Systemtheorie I: Grundlagen. Stuttgart: Lucius & Lucius. 7. Aufl.
- Wimmer, Rudolf (2012): Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Heidelberg: Carl-Auer. 2. Aufl.
- Wimmer, Rudolf (2015): Die Steuerung des Unsteuerbaren. In: Pörksen, Bernhard (Hrsg.): Schlüsselwerke des Konstruktivismus. Wiesbaden: Springer VS. 2. Aufl. S. 509–534.

---

# Vielfalt, Gerechtigkeit und Inklusion: Management von Diversity, Equity und Inklusion (DEI)

Susanne Dreas

## 1 Elevator Pitch: Worum es geht

Managementansätze zur Förderung von Vielfalt („diversity“), Gerechtigkeit („equity“) und Inklusion scheinen in vielen sozialwirtschaftlichen Organisationen etabliert und weit verbreitet: Von Gender-Mainstreaming über interkulturelle Öffnung bis hin zu Integrations- und Inklusionskonzepten haben diese Ansätze gemeinsam, Fairness und Gerechtigkeit (Equity) am Arbeitsplatz und in der Interaktion mit ihren Adressat:innen zu fördern. Am umfassendsten ist dabei das *Diversity-Management* – ein strategischer Ansatz mit dem Ziel, Vielfalt und Chancengleichheit in der Organisation systematisch zu integrieren und deren Potenzial als Stärke produktiv zu nutzen. Dieser Ansatz steht im Fokus des vorliegenden Beitrags.

*Diversity* oder Diversität bezieht sich auf unterschiedliche Merkmale, aufgrund derer Menschen diskriminiert werden können. Dies können sichtbare Merkmale sein, wie z. B. Alter, ethnische Herkunft, Geschlecht oder eine körperliche Behinderung, aber auch weniger offensichtliche Merkmale, wie Religion und Weltanschauung, soziale Herkunft, sexuelle Orientierung oder psychische Einschränkungen (Gardenswartz/Rowe 2008: 31ff.). In der Praxis finden sich unter dem Dach von Diversity-Management je nach Motivlage und Zielsetzung unterschiedliche Verbindungen von gesellschaftspolitischen, gerechtigkeitstheoretischen und ökonomisch-funktionalistischen Ausprägungen (Böhmer 2020: 135). Der Fokus liegt jedoch nicht nur auf der Anerkennung von Unterschieden, sondern nach R. Roosevelt Thomas (1996) auch auf der Betonung von Gemeinsamkeiten, um die Akzeptanz für Diversity-Maßnahmen zu erhöhen und Trennendes zwischen einzelnen Gruppen zu überwinden (Sepehri/Wagner 2002: 130). Mit dem Ziel, eine organisationale Kulturveränderung herbeizuführen, geht Diversity-Management damit über Gleichstellungs- oder Gleichbehandlungsstrategien hinaus.

*Inklusion* bedeutet dagegen einen Zustand, der allen Organisationsmitgliedern uneingeschränkte Teilhabe ermöglicht. Dabei geht es nicht darum, Minderheiten durch Assimilation in das System zu integrieren, sondern das System soll so verändert werden, dass sich alle Gruppen in der Organisation barrierefrei entfalten können. Aus soziologischer Perspektive bedeutet Inklusion die Partizipation bis-

lang ausgeschlossener Akteur:innen bzw. die Beteiligung an verschiedenen Funktionssystemen (Stichweh 2007: 113).

Diversity-Management als struktur- und kulturveränderndes Konzept kann demnach ein Vehikel sein, um das Ziel einer inklusiven Organisation zu verwirklichen.

## 2 Blick: Historische Herleitung und Einordnung

Die Wurzeln des Diversity-Managements liegen in der US-Bürgerrechtsbewegung der 1960er-Jahre, in der vor allem Afroamerikaner:innen und Frauen gleiche Rechte einforderten und die im Ergebnis zu einer umfassenden Antidiskriminierungsgesetzgebung, dem Civil Rights Act von 1964, führte. Seit 1965 überwacht die Equal Employment Opportunity Commission die Einhaltung dieser Gesetze und dient in Fällen von Diskriminierung am Arbeitsplatz als Anlaufstelle. Öffentliche Aufträge werden seitdem nur an Unternehmen vergeben, die nachweislich niemanden wegen des Geschlechts, der Hautfarbe, Ethnie, des Alters oder einer Behinderung benachteiligen. In der Folge führten in den USA viele Unternehmen Diversity-Management ein, um teure Diskriminierungsklagen zu vermeiden und die Anforderungen für Aufträge der öffentlichen Hand zu erfüllen (Genkova/Schreiber 2024: 794).

Anfang der 1990er-Jahre sahen Unternehmen im Diversity-Management vor allem einen wirtschaftlichen Vorteil zur Gewinnung und Bindung von Fachkräften (Vedder 2006: 6f.). Als *Business Case* wird Vielfalt als strategischer Faktor betrachtet, der zu einer Verbesserung der Unternehmensleistung führen kann, z. B. durch die Steigerung der Innovationsfähigkeit, die Erweiterung des Kundenkreises oder die Weiterentwicklung von Problemlösefähigkeiten (Krell/Sieben 2011: 160f.).

Der sogenannte *Equity Case* basiert dagegen darauf, soziale Gerechtigkeit und Fairness in der Organisation zu schaffen. Vielfalt soll gefördert werden, um systematische Diskriminierung zu beseitigen und Chancengleichheit herzustellen. Der Fokus liegt auf moralischen und rechtlichen Aspekten, die sicherstellen, dass alle Mitarbeitenden fair behandelt und marginalisierte Gruppen unterstützt werden. Handelnde Akteur:innen sind in diesem Kontext vor allem Gewerkschaften, Betriebs- und Personalräte oder Gleichstellungs- oder Diversitätsbeauftragte, die sich nachdrücklich für die Rechte der Belegschaft einsetzen (Vedder 2006: 7).

In Europa führten vor allem Gleichbehandlungsrichtlinien der Europäischen Union dazu, dass sich der öffentliche Sektor und private Unternehmen in Deutschland mit Chancengleichheit und Antidiskriminierung befassten (u. a. Gender-Richtlinie 2002/73/EG; Antirassismusrichtlinie 2000/43/EG). Während in den 1980er-Jahren der Fokus auf Gleichstellungsmaßnahmen zur Förderung von Frauen lag, verbreitete sich ab Ende der 1990er-Jahre vor allem in der öffentlichen

Verwaltung das Konzept *Gender-Mainstreaming*. Es handelt sich um ein Managementkonzept, das die Geschlechterperspektive systematisch in alle politischen, organisatorischen und gesellschaftlichen Prozesse einbezieht. Das bedeutet: Bei jeder Entscheidung und in allen Phasen der Planung, Umsetzung und Bewertung von Maßnahmen müssen die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen von Frauen und Männern berücksichtigt werden. Parallel zu Gender-Mainstreaming gewann die interkulturelle Öffnung an Bedeutung. Hier geht es vor allem darum, kulturelle Vielfalt als Ressource zu sehen, Barrieren für Menschen mit Migrationshintergrund abzubauen und eine bürgernahe Willkommenskultur zu etablieren (Schröer 2016; Schader Stiftung 2014).

Mit der Ratifizierung der UN-Behindertenrechtskonvention und der Einführung des Bundesteilhabegesetzes (s.u.) sind vor allem Kindertagesstätten und Schulen gehalten, inklusive Strukturen zu schaffen. Allerdings wird in den meisten Organisationen Inklusion in diesem Kontext auf die Teilhabe von Menschen mit Behinderung reduziert.

Um die Jahrtausendwende etablierte sich Diversity-Management in Deutschland zunächst in US-amerikanisch geführten Konzernen und hielt danach sukzessive Einzug in deutsche Unternehmen, den öffentlichen Sektor und die Sozialwirtschaft. Damit erweiterte sich Gleichstellungspolitik auf eine ressourcen- und kompetenzorientierte Perspektive (Böhmer 2020: 135).

### **3 Hürden meistern: Herausforderungen für Soziale Organisationen**

Durch neue Problemlagen, Zuwanderung und globale Krisen wird die Gesellschaft zunehmend heterogener, und die Herausforderungen für Organisationen der Sozialwirtschaft werden damit vielfältiger:

- Soziale Ungleichheiten nehmen zu, und die Anzahl armutsgefährdeter Menschen steigt (Spannagel/Brülle 2024: 8).
- Kommunen sind mit der Integration von Geflüchteten teilweise überfordert oder schätzen die Unterbringungssituation als herausfordernd ein (Kühn/Ziegler 2024: 2).
- In Zeiten des zunehmenden Rechtsextremismus sollen insbesondere Träger und Einrichtungen der Sozialwirtschaft resiliente Strukturen entwickeln und in ihrer Arbeit Werte der Demokratie stärken und fördern.
- Digitalisierung schafft neue Exklusionslinien zwischen digital affinen und weniger technisch versierten Bevölkerungsgruppen sowohl bei den Adressat:innen als auch innerhalb der Belegschaft.

- Mit der Einführung des Bundesteilhabegesetzes<sup>1</sup> (BTHG) sind zahlreiche Institutionen wie Bildungseinrichtungen, Arbeitgeber, Träger der Eingliederungshilfe bis hin zu Freizeit- und Kultureinrichtungen verpflichtet, Inklusion und Barrierefreiheit umzusetzen.
- Um dem Mangel an qualifiziertem Personal zu begegnen, sollen Einrichtungen der Sozialwirtschaft ihre Arbeitgeberattraktivität steigern und ein von Chancengleichheit und Fairness geprägtes Arbeitsumfeld schaffen.
- In Ausschreibungsverfahren um öffentliche Fördermittel müssen antragstellende Organisationen Konzepte und Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt, Chancengleichheit und Antidiskriminierung nachweisen.
- Organisationsentwicklung kostet Zeit und erfordert personelle Ressourcen: Soziale Organisationen arbeiten mit begrenzten Budgets und können oftmals keine zusätzlichen Mittel für die Etablierung von Diversity-Management bereitstellen.

Es gibt verschiedene Gründe, warum sich Organisationen für die Einführung von Diversity-Management entscheiden. In der Regel fokussieren sie entweder auf einzelne Dimensionen wie Geschlecht, Alter oder Behinderung, oder sie adressieren gezielt eine wirtschaftliche Herausforderung wie z. B. den Fachkräftemangel. Idealtypisch lassen sich *vier Treiber bzw. Paradigmen* unterscheiden, weshalb Organisationen Diversity-Management einführen:<sup>2</sup>

1. *Gleichheit und Fairness:* Dieses Paradigma zielt darauf ab, Diskriminierung zu vermeiden und gleiche Chancen für alle zu schaffen. Der Fokus liegt auf der Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften, um eine gerechte und faire Behandlung zu gewährleisten. Heterogenität soll in einem „melting pot“ miteinander verschmolzen werden, damit alle gleich behandelt werden können. Vielfalt wird danach toleriert, aber nicht als Wert an sich geschätzt.
2. *Zugang und Legitimität:* Hier wird Vielfalt als strategischer Vorteil betrachtet, insbesondere in Märkten, die kulturelle oder ethnische Vielfalt schätzen. Organisationen nutzen Vielfalt, um Zugang zu verschiedenen Märkten zu erhalten und sich als legitim und inklusiv zu positionieren. Der Ansatz erkennt Vielfalt an, beschränkt sie jedoch oft auf bestimmte Bereiche, ohne die gesamte Organisation zu verändern. Ein Beispiel ist die Einstellung von Sozialarbeitenden aus dem arabischsprachigen Raum, die mit geflüchteten Menschen aus Syrien arbeiten.

---

1 Gesetz zur Stärkung der Teilhabe und Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderungen (erlassen am 23. Dezember 2016)

2 Die ersten drei Paradigmen stammen aus einer viel zitierten empirischen Untersuchung von Thomas und Ely (1996), das vierte Paradigma, das Vielfalt über die Organisationsgrenzen hinaus beschreibt, von Schulz (2009) und Bührmann (2015).

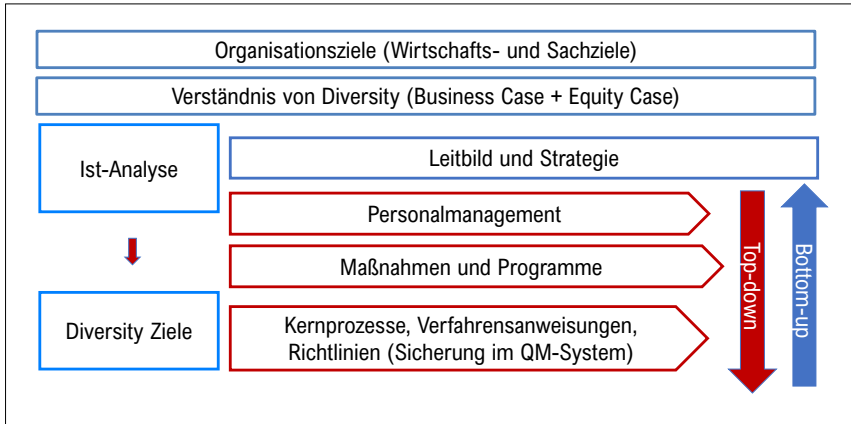


3. *Lernen und Effektivität*: Dieses Paradigma sieht Vielfalt als Chance für organisationales Lernen und Kulturveränderung. Die Unterschiede zwischen Menschen werden als wertvolle Ressourcen betrachtet, die innovative Problemlösungen und Kreativität fördern können. Vielfalt wird in die Unternehmenskultur integriert sowie im Alltag gelebt und praktiziert, um Wertschätzung und Akzeptanz zu steigern und damit gleichzeitig die gesamte Organisation effektiver zu machen.
4. *Transformationale Diversity*: Dieses Paradigma geht über die Förderung binnenorganisationaler Lernchancen hinaus und hat zum Ziel, Chancengleichheit und Vielfalt auch außerhalb der Organisationsgrenzen zu etablieren, z. B. in der Gemeinwesenarbeit oder durch politische Einflussnahme im Sozialraum. Ein Beispiel ist ein Verein, der sich nach außen für die Rechte von LGBTIQ-Personen einsetzt und dafür entsprechende Angebote im lokalen Raum entwickelt.

Die Reihenfolge der einzelnen Paradigmen 1 bis 4 entspricht einzelnen Phasen, die von einer Organisation idealtypisch durchlaufen werden, wobei das Engagement, die Reichweite und Intensität, sich mit Diversity zu beschäftigen, sukzessive zunimmt. Dies bedeutet vor allem, ausreichende Ressourcen bereitzustellen, um einen organisationalen Veränderungsprozess gemäß Paradigma 3 oder gar einen gesellschaftlichen Veränderungsprozess gemäß Paradigma 4 zu initiieren. Vielen sozialwirtschaftlichen Organisationen fehlt es dafür jedoch an Personalkapazität.

## **4 Chancen nutzen: Mögliche Szenarien für die Umsetzung**

Wie können durch Diversity-Management komplexe Veränderungsprozesse in Gang gesetzt werden? Geeignete Verfahren zur Implementation sind klassische Modelle der Organisationsentwicklung oder des Change-Managements. Ausgehend von den Sachzielen, ggf. auch den Wirtschaftszielen der Organisation, werden Veränderungsbedarfe analysiert und konkrete Diversity-Ziele definiert (Abbildung 1). Beispiele hierfür sind die Entwicklung und Implementierung einer inklusiven Einrichtungskonzeption oder die Integration von Fachkräften mit Migrations- oder Fluchthintergrund durch Anpassung der Rekrutierungs- und Beförderungsstrategie. Im nächsten Schritt gilt es, dieses Ziel im Leitbild und in der strategischen Entwicklung der Organisation zu verankern.

**Abbildung 1:** Diversity-Management als Handlungskonzept (aus Dreas 2022: 9)

Die Unterstützung der obersten Managementebene („top-down“) ist entscheidend für die Initiierung eines Veränderungsprozesses. Wenn Diversity-Management von den Führungskräften aktiv befürwortet und als strategisches Ziel verankert wird, erhält das Thema die nötige Aufmerksamkeit und wird zu einem integralen Bestandteil der Organisationsstrategie. Führungskräfte müssen daher über ein Grundwissen exkludierender und inkludierender Organisationspraktiken verfügen, Mitarbeitende als Verbündete gewinnen sowie behutsam mit Widerständen und Ängsten umgehen (Dreas 2022: 10). Change-Management gelingt in der Regel nur, wenn der Prozess partizipativ gestaltet wird. Deshalb sollten Mitarbeitende von Anfang an in Steuerungsgruppen, Arbeitsgruppen, Mitarbeitenden-Netzwerken oder Qualitätszirkeln („bottom-up“) beteiligt werden.

Die Gestaltung und Durchführung der operativen Maßnahmen ist oftmals beim Personalmanagement angesiedelt. Hier ergeben sich zahlreiche Ansatzpunkte zur Förderung von Vielfalt wie z. B. für die transparente Gestaltung von Auswahl- und Beförderungsprozessen durch kultursensible Einstellungstest oder die Formulierung transparenter Kriterien für den beruflichen Aufstieg. Ein zentraler Faktor für eine Diversity-orientierte Kulturveränderung ist der Aufbau von Diversity-Kompetenz bei Beschäftigten durch Trainings, Teambuilding oder Supervision. Neben der Vermittlung von Grundlagenwissen über die Entstehung von Vorurteilen und unbewusster Diskriminierung, dem „unconscious bias“ (Brüggemann 2022), soll vor allem Raum zur Diversity-kritischen Reflexion der eigenen Haltung gegeben werden.

Soll organisationale Diversity und Inklusion nachhaltig wirken, müssen die Maßnahmen und Programme als Querschnittsthema in alle Bereiche Eingang finden. Dies lässt sich durch die Definition von Qualitätsdimensionen in der Ein-

richtungskonzeption, in Dienstanweisungen, der Personalstrategie und der Formulierung der Kernprozesse sicherstellen. Ein Beispiel für die Verankerung von Diversity in der Prozessqualität einer Einrichtung sind Standards für eine kultursensible Durchführung von Beratungsgesprächen, die auch ins Qualitätsmanagement-(QM-)System integriert werden können.

## 5 Jenseits der Oberfläche: Tiefere Einblicke und kritische Reflexion

Ist Diversity-Management nun eine Modeerscheinung oder gar nur ein Label, mit dem sich sozialwirtschaftliche Organisationen schmücken? Oder kann das Konzept einen Beitrag zu mehr Gerechtigkeit, Fairness und einer inklusiven Arbeits- oder Lernumgebung leisten? Wenn ja, worauf müssten Soziale Organisationen dabei achten?

In der Praxis sind DEI-Konzepte ein ungebrochener Trend. Derzeit haben 757 Organisationen aus dem Bereich Gesundheit, Bildung und Soziales die *Charta der Vielfalt* unterzeichnet und bekennen sich damit dazu, eine Organisationskultur zu pflegen, die von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung geprägt ist (Charta der Vielfalt 2024). Die großen Wohlfahrtsverbände informieren auf ihren Webseiten ausführlich über eigene DEI-Programme, weisen auf Stabsstellen für Diversity-Beauftragte hin und stellen Handreichungen, Checklisten und Projektberichte für ihre Mitgliedsorganisationen zur Verfügung. Allerdings sagen diese Zahlen nichts darüber aus, mit welcher Intensität und Wirksamkeit Vielfalt in einer Organisation bearbeitet wird oder ob es sich nur um eine öffentlichkeitswirksame Legitimitätsfassade (siehe den Beitrag von Stepanek zu Nachhaltigem Management in diesem Band) handelt.

Typische Merkmale einer *Legitimitätsfassade* sind symbolische oder zereemonielle Maßnahmen (Meyer/Rowan 1977: 350), die darauf abzielen, von der externen Umwelt als diversitäts- oder inklusionsorientierter Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, ohne die Arbeitsumgebung, Entscheidungsprozesse oder Organisationskultur tatsächlich zu verändern. Organisationsanalysen im Rahmen von Lehrforschungsprojekten an der Hochschule Neubrandenburg haben gezeigt, dass Soziale Organisationen, welche die Charta der Vielfalt unterzeichnet haben, Diversity explizit im Leitbild formulieren und einzelne Maßnahmen umsetzen. Es wurde aber deutlich, dass in manchen Fällen nur eine Dimension hervorgehoben bearbeitet wird (z.B. LGBTIQ oder Behinderung) und oftmals keine organisationale Gesamtstrategie dahintersteht. Damit Diversity, Equity und Inklusion keine Lippenbekenntnisse bleiben, sind konkrete Verfahrensanweisungen im QM-System zu verankern. Dadurch werden Diversity-orientierte Standards, Maßnahmen und

Prozesse automatisch zum Prüfgegenstand von QM-Audits, und die Verbindlichkeit der Anwendung bei den Organisationsmitgliedern steigt.

Diversity-Management wird in der Sozialen Arbeit teilweise als neoliberales Handlungskonzept der Wirtschaft äußerst kritisch gesehen (u. a. Scherr 2008; Schröer 2012; Mecheril/Vorrink 2012). Die Kritik richtet sich dabei vor allem gegen eine einseitige Betonung der Nutzen- und Effizienzorientierung im Kontext des Business Case sowie gegen einen unkritischen und romantisierenden Umgang mit Vielfalt, nach dem Motto „Je mehr Vielfalt, desto besser“. Aus Sicht der Sozialen Arbeit seien folgende *Kritikpunkte* genannt (Mecheril/Vorrink 2012: 95ff.; Reddy 2013: 245; Dreas 2022: 4f.):

- Die exklusive Bearbeitung von Differenzlinien birgt die Gefahr eines damit verbundenen Sonderstatus, z. B. wenn Inklusion nur auf Menschen mit Behinderung bezogen wird.
- Drohende Entpolitisierung von Diversität, wenn Ungleichheit als „bunt“, „exotisch“ und nicht mehr als Problem wahrgenommen wird.
- Die Betonung von kulturellen, sexuellen oder religiösen Unterschieden festigt die Wahrnehmung von Merkmalen als gleichsam essenzialistisch bzw. naturgegeben.
- Vernachlässigung von Wechselwirkungen und Überschneidungen verschiedener sozialer Kategorien (Intersektionalität): Die Bearbeitung einzelner Ausprägungen verdeckt den Blick darauf, dass Merkmale wie Geschlecht, Ethnizität, sexuelle Orientierung oder Behinderung nicht isoliert voneinander existieren, sondern in komplexer Weise miteinander verwoben sind.

Letztendlich lässt sich nicht ausschließen, dass einige Organisationen Diversity, Equity und Inklusion lediglich als vorübergehenden Modetrend betrachten. Schließlich ist es nicht nur im sozialen Sektor mittlerweile üblich, sich für Fairness und Gerechtigkeit einzusetzen. Es wäre interessant zu untersuchen, ob Erwartungen von öffentlichen Kostenträgern, Bewerber:innen oder Nachahmungseffekte von sog. Vorreiterorganisationen zu isomorphen Entwicklungsprozessen (DiMaggio/Powell 1983) beitragen haben. Damit ist gemeint, dass sich das gesamte organisationale Feld sozialwirtschaftlicher Organisationen im Hinblick auf Diversity, Equity und Inklusion sukzessive angleicht.

Von einer bloßen Mode im Management von Diversity und Inklusion kann gesprochen werden, wenn es lediglich darum geht, einen aktuellen Trend zu bedienen oder mit populären Konzepten schnelle, oberflächliche Lösungen zu präsentieren. Manche Träger mögen es schick finden, auf den Zug aufzuspringen, um sich mit plakativen Aktionen als inklusiver oder multikultureller Arbeitgeber zu profilieren. Im Netz finden sich zahlreiche Trainer:innen und Berater:innen, die Führungskräfte in Wochenendseminaren für Awareness-Themen sensibilisieren,

und auch eine Vielzahl von Ratgeberliteratur ist verfügbar. Fehlt jedoch eine tiefere, nachhaltigere Auseinandersetzung, wird DEI schnell zur Legitimitätsfassade.

Soll Diversity nicht nur eine Managementmode bleiben, bedarf es also eines kritisch-reflektierten Umgangs der Organisationsmitglieder, wie Organisation gestaltet werden soll (Böhmer 2020: 134). Ein *macht- und herrschaftskritisches Diversity-Management* geht über die bloße Förderung und Verwaltung von Vielfalt hinaus und hinterfragt aktiv bestehende Machtstrukturen, Ungleichheiten und Diskriminierungsmuster innerhalb von Organisationen. Es zielt darauf ab, nicht nur oberflächliche Veränderungen vorzunehmen, sondern tief verwurzelte Hierarchien und Machtverhältnisse infrage zu stellen und den Blick auf mögliche normierende, ein- oder ausgrenzende Praktiken des eigenen professionellen Handelns zu richten (Riegel 2014: 189). Um dies zu erreichen, sind die folgenden *Prinzipien und Maßnahmen* zu berücksichtigen:

- Die Organisationsmitglieder müssen sich der internen und externen Machtstrukturen bewusst werden und erkennen, wie das eigene professionelle Handeln vorherrschende Ungleichheitsverhältnisse normiert und reproduziert (Reddy 2013: 239). Dies erfordert eine kritische Auseinandersetzung mit Privilegien, insbesondere in Bezug auf identitätsbezogene Merkmale, dem Phänomen des Oothering (Blick auf das Andere bzw. das Fremde durch Konstruktion von Unterschieden) und eine Selbstreflexion auf allen Ebenen. Das gelingt nur, wenn die kritische Reflexion von Haltung und Haltungsveränderung Teil des Konzepts wird.
- Equity-orientierte Diversitäts- und Inklusionskonzepte erfordern die Berücksichtigung von Mehrfachdiskriminierung, die Menschen an den Schnittpunkten verschiedener Identitätsdimensionen erleben. Die intersektionale Perspektive stellt sicher, dass diese komplexen Erfahrungen anerkannt und adressiert werden.
- Normen und Praktiken, die eine homogene und elitäre Organisationskultur aufrechterhalten, müssen überarbeitet werden. Es geht darum, nicht nur vielfältige Personen einzustellen, sondern die institutionelle Kultur so zu verändern, dass alle gleichermaßen partizipieren und sich entfalten können. Dazu gehören sowohl die Beseitigung struktureller Barrieren als auch die Einführung von Programmen zur Förderung unterrepräsentierter Gruppen wie z. B. Mentoring oder Coaching, um ihren Mitgliedern den Zugang zu Führungspositionen und Ressourcen erleichtern.
- Die Entscheidungsfindung soll inklusiv und transparent gestaltet werden. Es gilt, hierarchische Strukturen, die Macht und Einfluss auf wenige Personen konzentrieren, aufzubrechen, um gleichberechtigte Partizipation zu ermöglichen. Dies erfordert eine partizipative Organisationskultur, welche die Eigenverant-

wortung der Mitarbeitenden fördert. Dominante Gruppen sollen bereit sein, Macht abzugeben und Ressourcen gerechter zu verteilen.

- Diversity-Management soll aktiv gegen Diskriminierung in all ihren Formen vorgehen, sei es Rassismus, Sexismus, Klassismus, Homophobie oder andere Formen der Ausgrenzung. Dies erfordert die Implementierung klarer Richtlinien und Schutzkonzepte sowie Raum für Reflexion, um Diskriminierung zu erkennen und abzubauen. Es spricht deshalb dafür, Diversity-Management dimensionsübergreifend und weniger identitätsbetont auszugestalten, um die Bevorzugung einzelner Gruppen und damit den Widerstand von Nichtbegünstigten zu vermeiden (Gerpott 2024: 822).
- Ein macht- und herrschaftskritisches Diversity-Management muss sich selbst ständig hinterfragen und anpassen. Es erfordert Feedbackschleifen, in denen Mitarbeitende, insbesondere marginalisierte Gruppen, ihre Perspektiven und Erfahrungen einbringen können, um das System weiter zu verbessern. Durch regelmäßige Berichterstattung sollen Soziale Organisationen transparent machen, welche Fortschritte sie im Abbau von Ungleichheiten erreicht haben.

## Literatur

- Antirassismusrichtlinie 2000/43/EG. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:32000L0043>.
- Böhmer, Anselm (2020): Management der Vielfalt, Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement. Emanzipation und Effizienz in sozialwirtschaftlichen Organisationen. Wiesbaden: Springer VS.
- Bührmann, Andrea D. (2015): Die Bearbeitung von Diversität in Organisationen – Plädoyer zur Erweiterung bisheriger Typen. In: Hanappi-Egger, Edeltraud/Bendl, Regine (Hrsg.): Diversität, Diversifizierung und (Ent)Solidarisierung. Eine Standortbestimmung der Diversitätsforschung im deutschen Sprachraum. Wiesbaden: Springer VS, S. 109–125. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-08606-0>.
- Brüggemann, Susanne (2022): Managing Unconscious Bias. Strategische Chancen und Innovationskraft durch Förderung von Vielfalt. Baden-Baden: Tectum.
- Charta der Vielfalt e. V. (2024): Mitgliederverzeichnis. <https://www.charta-der-vielfalt.de/unterzeichnende> [Zugriff: 10.10.2024].
- DiMaggio, Paul Joseph/Powell Walter W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: American Sociological Review 48, 2, S. 147–160.
- Dreas, Susanne A. (2022): Gestaltung von Diversity Management in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Empirische Befunde aus der Praxis. In: Kolhoff, Ludger (Hrsg.): Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft IV. Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement. Wiesbaden: Springer, S. 3–19. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-38677-1>.

- Gardenswartz, Lee/Rowe, Anita (2008): *Diverse Teams at Work. Capitalizing on the Power of Diversity*. Alexandria (VA): Society for Human Resource Management.
- Gender Richtlinie 2002/73/EG. [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/EU\\_Richtlinien/gender\\_richtlinie\\_rl\\_2002\\_73.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=5](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/EU_Richtlinien/gender_richtlinie_rl_2002_73.pdf?__blob=publicationFile&v=5).
- Genkova, Petia/Schreiber, Hendrik (2024): Diversity und Diversity-Management. In: Genkova, Petia (Hrsg.): *Handbuch Globale Kompetenz. Grundlagen – Herausforderungen – Krisen*. Wiesbaden: Springer. S. 793–816. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30555-0>.
- Gerpott, Fabiola H. (2024): Diversity Management in Organisationen. In: Genkova, Petia (Hrsg.): *Handbuch Globale Kompetenz. Grundlagen – Herausforderungen – Krisen*. Wiesbaden: Springer. S. 818–828. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30555-0>.
- Krell, Gertrude/Sieben, Barbara (2011): *Managing Diversity: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor*. In: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hrsg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen*. Wiesbaden: Springer Gabler. 4. Aufl. S. 155–174.
- Kühn, Boris/Ziegler, Franziska (2024): *Weiter am Limit? Zur Lage der Kommunen bei der Aufnahme Geflüchteter*. Berlin: Mediendienst Integration. <https://www.bosch-stiftung.de/de/publikation/weiter-am-limit> [Zugriff: 21.02.2025].
- Mecheril, Paul/Vorriink Andrea (2012): Diversity und Soziale Arbeit – Umriss eines kritisch-reflexiven Ansatzes. In: *Archiv für Wissenschaft und Praxis der Sozialen Arbeit*. Themenheft: Diversity Management und Soziale Arbeit 1, S. 92–101.
- Meyer, John W./Rowan, Brian (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: *American Journal of Sociology* 83, 2, S. 340–363.
- Reddy, Prasad (2013): Zwischen Normalisierung und Befähigung: Diversitätsbewusste Ansätze in Theorie und Praxis sozialpädagogischer Arbeit. In: Ernstson, Sven/Meyer, Christine (Hrsg.): *Praxis geschlechtersensibler und interkultureller Bildung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 239–257. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19799-9>.
- Riegel, Christine (2014): Diversity-Kompetenz? – Intersektionale Perspektiven der Reflexion, Kritik und Veränderung. In: Faas, Stefan/Bauer, Petra/Treptow, Rainer (Hrsg.): *Kompetenz, Performanz, soziale Teilhabe. Sozialpädagogische Perspektiven auf ein bildungstheoretisches Konstrukt*. Wiesbaden: Springer. S. 183–195.
- Schader Stiftung (2014): *Interkulturelle Öffnung und Willkommenskultur in strukturschwachen ländlichen Regionen – Ein Handbuch für Kommunen. Ergebnisse des Forschungs-Praxis-Projekts Integrationspotenziale ländlicher Regionen im Strukturwandel, Darmstadt*. 2. Aufl.
- Scherr, Albert (2008): Alles so schön bunt hier. In: *Sozial Extra. Praxis aktuell. Soziale Arbeit und Diversity* 11/12, S. 11–12.
- Schröer, Hubertus (2016): Interkulturelle Öffnung und Diversity Management-Konturen einer neuen Diversitätspolitik in der Sozialen Arbeit. In: Genkova, Petia/Ringeisen, Tobias (Hrsg.): *Handbuch Diversity Kompetenz*. Wiesbaden: Springer. S. 85–96. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-08853-8\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-08853-8_1).

- Sepehri, Paivand/Wagner, Dieter (2002): Diversity und Managing Diversity. Verständnisfragen Zusammenhänge und theoretische Erkenntnisse. In: Peter, Sibylle/Bensel, Norbert (Hrsg.): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. Wiesbaden: Gabler. 2. Aufl. S. 121–139.
- Spannagel, Dorothee/Brülle, Jan (2024): Ungleiche Teilhabe: Marginalisierte Arme – verunsicherte Mitte. WSI-Verteilungsbericht 2024. WSI Report No. 98. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/307112/1/1909301191.pdf> [Zugriff: 11.03.2025].
- Stichweh, Rudolf (2007): Inklusion und Exklusion in der Weltgesellschaft – Am Beispiel der Schule und des Erziehungssystems. In: Jens Aderhold Olaf Kranz (Hrsg.): Intention und Funktion. Probleme der Vermittlung psychischer und sozialer Systeme. Wiesbaden: VS Verlag, S. 113–120.
- Thomas, David/Ely, Robin J. (1996): Making Differences Matter. A New Paradigm for Managing Diversity. In: Harvard Business Review, Sep–Oct, Reprint 96510.
- Thomas, R. Roosevelt Jr.: (1996): Redefining Diversity. New York: American Management Association.
- Vedder, Günther (2006): Die historische Entwicklung von Diversity Management in USA und in Deutschland. In: Krell, Gertraude/Wächter, Hartmut (Hrsg.): Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung. München/Mering: Hampp. S. 1–22.



---

# Zum Abschluss: Anforderungen an Führungskräfte

Stefan Gesmann & Julian Löhe

In den vorangegangenen zwölf Beiträgen dieses Werkes wurden bereits zahlreiche Herausforderungen im Umgang mit einzelnen Managementmoden aufgezeigt. Die folgenden Ausführungen zielen darauf ab, daraus übergeordnete Anforderungen an Führungskräfte abzuleiten. Im Mittelpunkt stehen dabei *fünf zentrale Themenfelder*:

- die Gratwanderung zwischen Offenheit und Ignoranz (Abschnitt 1),
- das Balancieren zwischen den Polen organisationaler Paradoxien (Abschnitt 2)
- sowie die Rolle von Führungskräften als Übersetzer:innen zwischen unterschiedlichen Systemlogiken (Abschnitt 3).
- Darüber hinaus wird die Notwendigkeit thematisiert, auch die mit Moden verbundenen *Lösungsprobleme* im Blick zu behalten (Abschnitt 4)
- und Managementmoden evolutionär statt revolutionär in die Organisation einzuführen (Abschnitt 5).

## 1 Gratwanderung zwischen Offenheit und Ignoranz

„Nichts ist so beständig wie der Wandel“, so ein inflationär verwendetes Zitat, das in kaum einer Sonntagsrede von Führungskräften im Feld der Sozialen Arbeit fehlen darf. Als Begründung für die kontinuierlichen Wandelerfordernisse wird i.d.R. auf die unbeständigen, unsicheren, mehrdeutigen und komplexen Zeiten verwiesen, in denen auch Organisationen der Sozialen Arbeit wirken.

Es hat schon immer gesellschaftliche Umbruchphasen gegeben und die hier- von jeweils Betroffenen sind naturgemäß der Meinung gewesen, dass „das Maß an Herausforderungen und die Themenbreite des Umbruchs alle bisherigen historisch bedeutsamen Ausmaße überschreiten“ (Lerchster/Spindler 2023: 16). Dennoch muss zugleich konstatiert werden, dass sich insbesondere in den vergangenen Jahren wesentliche Parameter in den Umwelten von Organisationen der Sozialen Arbeit radikal verändert haben. Die große Anzahl an geflüchteten Menschen, die Coronapandemie, der russische Angriffskrieg gegen die Ukraine, der Nahostkonflikt, der Klimawandel, die Verknappung finanzieller Ressourcen oder der Fachkräftemangel seien hier exemplarisch benannt.

Diesen veränderten Rahmenbedingungen mit einem „Weiter so wie bisher“ zu begegnen, kann sich keine Einrichtung der Sozialen Arbeit erlauben. Leitungskräfte im Feld der Sozialen Arbeit sind daher gefordert, sich mit aktuellen Managementmoden auseinanderzusetzen, sei es, um diese als Anlass für tiefgreifende Transformationen zu nutzen oder um zumindest die Mode auf der Schauseite der Organisation mitzuspielen, sodass sie nicht den Anschluss verlieren. Denn es gilt, wie einleitend in diesem Herausgeberband beschrieben: Wer sich beispielsweise als Anbieter sozialer Dienstleistungen dem Thema New Work verweigert, der macht sich *verdächtig*.

Verdächtig machen sich Leitungskräfte im Feld der Sozialen Arbeit allerdings auch, wenn sie meinen, jeder neuen Managementmode hinterherlaufen zu müssen. Auch hier bietet sich der Vergleich zum Bereich Fashion an: Wer meint, ständig jeden neuen Modetrend umsetzen zu müssen, wirkt irgendwann selbst alles andere als trendy.

Als Anbieter sozialer Dienstleistungen sind Organisationen der Sozialen Arbeit einerseits darauf angewiesen, dass den vor Ort agierenden *Personen* vertraut wird. Wer als ASD-Fachkraft eine Wohngruppe für ein herausforderndes Kind sucht, wird sich wahrscheinlich zunächst bei jenen Trägern melden, bei denen Personen arbeiten, die die Fachkraft kennt und denen sie vertraut.<sup>1</sup> Neben einem solchen *Personenvertrauen* sind Organisationen der Sozialen Arbeit zugleich darauf angewiesen, dass der eigenen Organisation „Systemvertrauen“ (Luhmann 1967: 76) zugesprochen wird. Im Gegensatz zum Personenvertrauen wird beim Systemvertrauen dem sozialen System – ergo der Organisation bzw. Organisationseinheit – Vertrauen geschenkt. Auch wenn es zu einer gewissen Fluktuation in der Wohngruppe kommt, weiß die ASD-Fachkraft, dass sie der Organisation vertrauen kann, dass Kinder und Jugendliche also gut in der Wohngruppe aufgehoben sind, unabhängig davon, welche Fachkraft gerade vor Ort ist.

Organisationen, die stets jeder neuen Managementmode hinterherlaufen, droht die Gefahr, dass sie eben jenes Systemvertrauen verspielen. Sich als Organisation immer wieder wie ein Fähnchen im Wind zu bewegen, scheint dann nicht Ausdruck von Agilität, sondern von (fachlicher) Profillosigkeit zu sein.

Der Umgang mit Managementmoden bringt Leitungskräfte in der Sozialen Arbeit folglich in die paradoxe Situation, zugleich offen für neue Moden im Management zu sein und ihnen gleichzeitig mit einer gewissen Ignoranz zu begegnen.

---

1 Wie aktuelle wissenschaftliche Studien belegen, ist Vertrauen zwischen Mitarbeitenden und zwischen Organisationen entscheidend für effektive Kooperation, Wissensaustausch und gemeinsame Zielerreichung (Grunenberg et al. 2024: 33; Li/Zhang/Huang 2024: 1).

## 2 Balancieren zwischen den Polen der Paradoxien

Die widersprüchliche bzw. paradoxe Anforderung,<sup>2</sup> als Leitungskraft neu aufkommenden Managementmoden einerseits mit der nötigen Offenheit zu begegnen, sich aber andererseits von ihnen abzugrenzen, wirkt möglicherweise befremdlich.

Dies ist auch darin begründet, dass in westlich geprägten Denktraditionen der Umgang mit Paradoxien per se schwerfällt. Unser Denken ist stark von einer Entweder-oder-Logik bestimmt. Aussagen erscheinen entweder richtig oder falsch, Handlungen entweder fortschrittlich oder rückständig (Simon 2023: 11; de Oliveira/Nisbett 2017; Nakamura et al. 2018: 3).

Würden Organisationen lediglich im Sinne einer solchen zweiwertigen Logik agieren, wäre dies ihr sicherer Untergang. Was Organisationen als Akteur von menschlichen Individuen unterscheidet und zugleich ihren evolutionären Vorteil ausmacht, ist ihre Fähigkeit, dass sie „[...] nicht den Beschränkungen von Raum und Zeit unterworfen sind und gleichzeitig Handlungen vollziehen können, die sich gegenseitig logisch ausschließen“ (Simon 2013: 26).

„Ein Autoproduzent beispielsweise stellt Autos her und sieht sich gleichzeitig mit der Notwendigkeit konfrontiert, sie zu vertreiben. Gesetz den Fall, man könnte als Individuum Autos herstellen, so müsste man sich in jedem Moment entscheiden, ob man lieber an ihnen rumschraubt oder einem Interessenten einen Wagen verkauft. Beide Tätigkeiten sind für das Geschäft überlebenswichtige Notwendigkeiten, und sie können nicht gleichzeitig realisiert werden.“ (ebd.)

Die Fähigkeit, unabhängig von Raum und Zeit zu agieren, ermöglicht es Organisationen, gleichzeitig Stabilität zu sichern und Veränderungsbereitschaft zu zeigen. Sie sind in der Lage, den individuellen Bedürfnissen der Organisationsmitglieder Beachtung zu schenken und zugleich eine klare Orientierung an den organisationalen Zielen sicherzustellen. Dauerhaftes organisationales Überleben ist folglich darauf ausgerichtet, Paradoxien nicht einseitig aufzulösen, sondern vielmehr zwischen den Polen der Paradoxie zu balancieren (siehe den Beitrag von Gesmann zum Thema systemisches Management in diesem Band).

---

2 Nicht selten werden in der Praxis Widersprüche und Paradoxien in einen Topf geworfen. Eine hilfreiche Differenzierung bietet Sailer an. Unter *Widersprüchen* versteht er „Gegensätze, die voneinander abhängig sind, sich aber gegenseitig ausschließen“ (Sailer 2025: 270). „Make-or-buy“-Entscheidungen sind typische Beispiele hierfür: Kaufen wir eine neue Software, die uns im Zuge des Controllings unterstützt, oder führen wir weiterhin unsere Excel-Listen? Zwar beinhalten auch *Paradoxien* Widersprüche, allerdings gehen sie über einen „einfachen Widerspruch“ (ebd.) hinaus, da die Pole hier „contradictory yet interrelated“ (Smith/Lewis 2011: 382) sind. Das bedeutet, dass sie zwar gegensätzlich, aber gleichzeitig voneinander abhängig sind und im Laufe der Zeit bestehen bleiben. Anders als beim einfachen Widerspruch schließen sich bei Paradoxien die Pole eben nicht gegenseitig aus, „sondern ermöglichen und definieren sich gegenseitig“ (Sailer 2025: 270). Die Paradoxie aus Wandel und Stabilität macht dies deutlich: Ohne Stabilität ist kein Wandel möglich und ohne Wandel keine Stabilität.

Diese Grundlogik steht vielen Managementmoden diametral entgegen, da diese bevorzugt eine Seite der Paradoxie betonen:

- Eine Managementmode wie *New Work* ist beispielsweise sehr stark darauf ausgerichtet, dass sich der bzw. die Einzelne selbst verwirklichen kann. Zugleich gilt es aber die Zwecksetzung der Organisation und die damit verbundenen institutionellen Ziele der Organisation ausreichend zu beachten.
- *DEI-Management* (Diversity, Equity and Inclusion) betont Gleichberechtigung, Vielfalt und Teilhabe. Organisationen sind aber zugleich punktuell darauf angewiesen, Ungleichheiten (z. B. durch ungleiche Verteilung von Macht), Einheitlichkeit (z. B. in der Umsetzung von Handlungsprogrammen) und exkludierende Prinzipien umzusetzen (z. B. den bewussten Ausschluss von Organisationsmitgliedern von dem Vorgang, strategische Entscheidungen zu treffen).
- Laloux' Ansatz „*Reinventing Organizations*“ betont insbesondere die Bedeutsamkeit von Selbstführung in Organisationen. Damit Einrichtungen der Sozialen Arbeit entscheidungsfähig und somit überlebensfähig bleiben, ist es aber zwingend nötig, zugleich auch Prinzipien der Fremdführung (durch die jeweils übergeordnete Hierarchieebene) zu gewährleisten.

Im Umgang mit Managementmoden sind Leitungskräfte in Organisationen der Sozialen Arbeit gefordert, diese *blinden Flecken* von Moden sichtbar zu machen. Folglich gilt es sorgfältig zu beobachten, welcher Pol der Paradoxien durch die jeweilige Managementmode primär in Szene gesetzt wird. Die hierdurch zwangsläufig „abgedunkelte Seite der Paradoxie“ (Groth 2017: 95) gilt es regelmäßig zu beleuchten, ohne sie hierdurch zwangsläufig zu präferieren.

### 3 Leitungskräfte als Übersetzer:innen

Zu den zentralen Anforderungen an Leitungskräfte im Umgang mit Managementmoden gehört es auch, Übersetzungsarbeit zu leisten. Dies ist insbesondere dem Umstand geschuldet, dass klassische Managementmoden i.d.R. nicht im Feld der Sozialen Arbeit, sondern im profitorientierten Wirtschaftssystem entstehen (Kühl 2022). Wenngleich es Parallelen zwischen dem betriebswirtschaftlichen Management und dem Sozialmanagement gibt, lassen sich zugleich zentrale Unterschiede konstatieren.<sup>3</sup>

3 Exemplarisch sei hier auf die unterschiedliche Zielorientierung, die unterschiedlichen Formen der Leistungserbringung, die Bedeutsamkeit unterschiedlicher Stakeholder, die differenzierten Finanzierungsmodalitäten und Marktmechanismen sowie auf die unterschiedliche Bedeutsamkeit von ethischen Fragestellungen hingewiesen (Löhe/Aldendorff 2022: 23ff.).

Gerade diese Unterschiede im Selbstverständnis des Sozialmanagements sind der Grund, warum Managementkonzepte und damit neue Managementmoden nicht unreflektiert in das Feld der Sozialen Arbeit adaptiert werden können. Exemplarisch sei dies anhand der Managementmode Ambidextrie verdeutlicht. Im Kern zielt Ambidextrie darauf ab, einerseits effizient das Bestehende zu optimieren (Exploitation) und andererseits – und zwar gleichzeitig – innovativ Neues zu erkunden und zu entwickeln (Exploration) (siehe den Beitrag von Weisenburger zum Thema Ambidextrie in diesem Band).

Auch in der Sozialen Arbeit stehen Einrichtungen und Träger unter dem Druck, ihre Arbeit effizient zu gestalten – etwa im Umgang mit knappen Ressourcen, steigenden Dokumentationspflichten oder wachsenden Fallzahlen. Es erscheint daher sinnvoll, Prinzipien wie Exploitation (Effizienzsteigerung) auch hier zu nutzen.

Allerdings darf die andere Seite der Ambidextrie – Exploration (Innovation) – nicht unkritisch übertragen werden. Während im privatwirtschaftlichen Bereich Innovationen häufig ein existenzielles Gebot sind, um im Wettbewerb zu bestehen und Marktanteile zu sichern (Bertelsmann Stiftung 2023), stellt sich die Lage in der Sozialen Arbeit anders dar:

- *Der Innovationsdruck ist funktional anders gelagert.* Hier geht es zumeist nicht um disruptive Neuerungen oder das Erschließen neuer Märkte, sondern um qualitative Weiterentwicklungen, die aus veränderten gesellschaftlichen Bedarfen oder fachlichen Erkenntnissen resultieren. Innovation ist im Feld der Sozialen Arbeit oft inkrementell und wird stärker durch Ethik und Fachlichkeit als durch Wettbewerb angetrieben (Hüttemann/Parpan-Blaser 2022: 15f.).
- *Stabilität und Verlässlichkeit sind zentrale Werte.* Klient:innen und Kooperationspartner:innen sind auf verlässliche Angebote und Beziehungen angewiesen. Ein zu starker Fokus auf kontinuierliche Neuerfindung könnte bestehende soziale Unterstützungsstrukturen destabilisieren.
- *Partizipation und Aushandlung statt Top-down-Innovation.* Innovationen in der Sozialen Arbeit sind häufig das Ergebnis partizipativer Prozesse, in die Fachkräfte, Klient:innen und weitere Anspruchsgruppen eingebunden sind. Der schnelle, durchsetzungsstarke Innovationsstil privatwirtschaftlicher Exploration passt hier nur bedingt.
- *Ressourcenknappheit begrenzt Innovationskapazitäten.* Organisationen der Sozialen Arbeit sind oft chronisch unterfinanziert. Freiräume für risikobehaftete Innovationsvorhaben sind häufig schlichtweg nicht möglich (Krlev et al. 2021: 13).

Wenngleich Ambidextrie Impulse geben kann, wie Organisationen der Sozialen Arbeit bewusst zwischen Effizienz und Entwicklung balancieren, darf diese Managementmode nicht unreflektiert als Blaupause für eine innovationsgetriebene

Managementlogik übernommen werden. Vielmehr bedarf es auf Leitungsebene der Übersetzungsarbeit, bei der nicht nur Sorge dafür getragen wird, die Anschlussfähigkeit zwischen den unterschiedlichen Managementlogiken herzustellen, sondern auch die kulturellen Prämissen vor Ort ausreichend berücksichtigt werden müssen.<sup>4</sup>

### 3 Sensibilität für Lösungsprobleme

Auch wenn manche Managementmode den Eindruck erweckt, bei konsequenter Anwendung ihrer Prinzipien zentrale Organisationsprobleme lösen zu können, zeigt sich in der Praxis häufig das, was Luhmann bereits frühzeitig erkannte: Jede Problemlösung bringt zwangsläufig auch Lösungsprobleme mit sich (Luhmann 1976: 382).

So kann beispielsweise der im Zuge von New-Work-Maßnahmen eingeführte Ansatz des Desk-Sharing in einem mittelgroßen Jugendamt dazu führen, dass weniger Bürofläche angemietet werden muss, wodurch jährlich knapp ein Viertel der Mietaufwendungen eingespart werden kann (*Problemlösung*).

Infolgedessen können jedoch auch die zufälligen Begegnungen vor Ort deutlich abnehmen. Da solche Begegnungen zentrale Gelegenheiten für informelle Abstimmungen bieten, geraten etablierte ungeschriebene Spielregeln zunehmend ins Stocken. Herausforderungen, die früher im Team informell gelöst wurden, laufen nun verstärkt bei den Führungskräften auf und müssen dort entschieden werden (*Lösungsproblem*).

Folglich müssen Leitungskräfte in Organisationen der Sozialen Arbeit sowohl die im Zuge der Anwendung von Managementmoden verursachten *Problemlösungen* als auch die zwangsläufig mitlaufenden *Lösungsprobleme* sorgfältig beobachten und bewerten. Die Umsetzung von Managementmoden erfordert daher ein enges Beobachtungskorsett. Dies setzt wiederum voraus, zuvor Markierungspunkte für die eigene Beobachtung zu legen:

- Woran erkennen wir, dass unser neuer Managementansatz hilft?
- Was erwarten wir konkret durch die Umsetzung des neuen Managementansatzes?

---

4 Welche Konsequenzen zu erwarten sind, wenn bei der Einführung neuer Managementansätze die kulturellen Spielregeln missachtet werden, lässt sich aktuell in vielen Verwaltungen beobachten, die sich (bisweilen verzweifelt) daran abarbeiten, agile Ansätze zu implementieren. Gebler (2024: 239) stellt hierzu treffend fest: „Die Mentalität in Verwaltungen ist nicht darauf angelegt, über die Silos hinweg effiziente Prozesse zu entwickeln. Bestmöglich mit anderen Bereichen zu kooperieren gehört nicht zur Kultur, schon gar nicht in Zeiten hoher Arbeitsbelastung.“

- Welche Risiken und Nebenwirkungen könnten sich im Zuge der Einführung des neuen Managementansatzes etablieren?
- Wie sensibel sind wir dafür, dass durch den neuen Managementansatz möglicherweise neue Probleme entstehen?

Im besten Fall werden solche Markierungspunkte *vor* der Einführung eines neuen Managementansatzes gesetzt, und zwar nicht als Einzelleistung einer allwissenden (und allsehenden) Leitungskraft, sondern als Kollektivleistung eines Leitungsteams. Sinnvollerweise werden zudem Entwicklungsprozesse von einer kriteriengeleiteten Evaluation begleitet, damit die Fragen nicht „gefühl“ beantwortet werden, sondern auf eine empirisch-methodische Datenerhebung zurückgegriffen wird. Die Gefahr von Fehlinterpretationen bezüglich des Erfolgs eines Managementansatzes – insbesondere vor dem Hintergrund, dass ggf. einzelne Leitungspersonen einen Erfolg sehen *wollen* – wird dadurch minimiert, dass auch die Bewertung des Erfolgs als Kollektivleistung vollzogen wird.

Inwiefern das Setzen solcher Markierungspunkte für die kollektive Fokussierung von Aufmerksamkeit im Leitungsteam Modi der kontinuierlichen kritischen Reflexion ermöglichen, steht und fällt damit, inwiefern es Führungskräften gelingt, sich zwischendurch gedanklich auf die „Zuschauerbühne“ (Seliger 2023: 42) zu setzen.

Ruth Seliger bietet hier eine sehr treffende Analogie zwischen dem Führungshandeln und dem Agieren eines Kapitäns bzw. einer Kapitinin bei einem Fußballspiel an (ebd.: 41):

„Führung ist eher mit einem Fußballspiel vergleichbar, bei dem der playing captain selbst auf dem Feld ist, beobachtet und beobachtet wird, seine Bälle an andere Spieler abspielt und selbst angespielt wird. Führung ist ein lebendiges Zusammenspiel mehrerer Spieler, die Führungskraft ist Teil des Geschehens. Ein guter Kapitän hat zwei unterschiedliche Bilder im Kopf, die seine Aktionen leiten: die einzelnen Spieler, die er anspielen kann, und das gesamte Spiel, in das er eingebunden ist. Letzteres Bild ist nur aus einer besonderen Perspektive möglich.“

Insbesondere in Zeiten von Ressourcenknappheit und Fachkräftemangel ist im organisationalen Alltag häufig zu beobachten, dass Führungskräfte – um in der Analogie des Fußballs zu bleiben – mit *auf den Platz* gehen müssen, da Spielpositionen (konkret: Stellen) nicht besetzt sind, Teammitglieder krank sind etc. Hinzu kommt, dass in Einrichtungen der Sozialen Arbeit – insbesondere bei kleineren Teams und Einrichtungen – vielfach das Phänomen einer Leitungsfreistellung (statt einer vollen Leitungsstelle) vorzufinden ist und Leitungsaufgaben von Fachkräften im Rahmen dieser Freistellung erfüllt werden sollen. Diese „Doppelrolle“ von Fach- und Leitungskraft ist zum Beispiel oft in Kindertageseinrichtungen wiederzufinden

und führt nicht selten zu Rollenkonflikten, Überlastung und einem Spannungsverhältnis zwischen Leitungsaufgaben und Zeit für die pädagogische Arbeit (Nentwig-Gesemann/Nicolai/Köhler 2016: 79).

Handelt es sich hierbei nicht um eine Ausnahme von der Regel, sondern um eine Regel mit wenigen Ausnahmen, droht grundlegend die Gefahr, dass die zentralen Funktionen von Führung nicht erfüllt werden (Groth/Richter 2025: 13ff.). Konkret bedeutet dies, dass Lösungsprobleme im Umgang mit neuen Managementkonzepten unbeobachtet und damit unbeachtet bleiben.

Daher gilt: Wer im Umgang mit Managementmoden A sagt: „Wir führen im Zuge von New-Work-Maßnahmen Ansätze des Desk-Sharing ein“, muss folglich auch B sagen: „Die damit zu erwartenden Lösungsprobleme beabsichtigen wir wie folgt zu beobachten und zu bearbeiten.“

## 4 Evolution im Kleinen statt Revolution im Großen

Die bisherigen Ausführungen zeigen: Der Umgang mit Managementmoden ist bisweilen riskant. Sei es, weil

- Leitungskräfte gegenüber Managementmoden zu offen oder aber zu ignorant sind,
- die Paradoxien nur einseitig beobachtet werden,
- es im Zuge der notwendigen Übersetzungsarbeit zu fehlender Anschlussfähigkeit und, damit verbunden, zu Missverständnissen kommt oder
- neue (Lösungs-)Probleme entstehen, obwohl bestehende Probleme gelöst werden sollten.

Eben jenes latente Risiko im Umgang mit Managementmoden fordert Leitungskräfte einerseits zu einem achtsamen Vorgehen auf, was ein ausgeprägtes Bewusstsein für „kleine Besonderheiten, [...] feine Unterschiede und Abweichungen“ (Weick/Sutcliffe 2010: 34) bedeutet. Die Fähigkeit, unbeabsichtigte Nebenwirkungen im Zuge der Einführung von Managementmoden frühzeitig zu erkennen bzw. dann skeptisch zu werden, wenn ebendiese Nebenwirkungen ausbleiben, ist notwendig, um im Umgang mit Managementmoden frühzeitig nach- bzw. umzusteuern.

Zugleich erscheint es als hilfreich, sich der Implementierung neuer Managementmoden behutsam und eher evolutionär<sup>5</sup> anzunähern. Statt beispielsweise die Kollegiale Führung gleich flächendeckend in allen Abteilungen einer Organisation einzuführen (Prinzip der *Revolution im Großen*), könnte zunächst mit Ansätzen

5 Zur Auseinandersetzung mit evolutionstheoretischen Fragen im Umgang mit organisationalen Veränderungsprozessen sei auf die Arbeiten u. a. von Luhmann verwiesen (Luhmann 2000: 352ff.).



der Kollegialen Führung in einzelnen Organisationssegmenten experimentiert werden. Dem evolutionären Prinzip folgend, würde somit zunächst eine bewusste *Variation* der bestehenden Führungsansätze vorgenommen. Im konkreten Tun gilt es dann solche Modalitäten auszuwählen, die sich als tragfähig und hilfreich erweisen (Phase der *Selektion*). Damit diese Ansätze sich auf Dauer als neue Spielregeln etablieren, gilt es in einem dritten Schritt zu deren Verankerung bzw. Verfestigung beizutragen (Phase der *Retention*).<sup>6</sup>

Für Führungskräfte bedeutet dies, ein feines Gespür für die Dynamiken innerhalb der Organisation zu entwickeln. Es gilt nicht nur Veränderungsimpulse zu setzen, sondern zugleich Resonanzräume zu schaffen, in denen Mitarbeitende neue Praktiken ausprobieren und reflektieren können. Somit ist es eine zentrale Führungsaufgabe, die Balance zwischen Geduld und Entschlossenheit zu halten: Geduld, um Entwicklungen reifen zu lassen, und Entschlossenheit, um erfolgreiche Ansätze über Experimentierräume hinaus in der Organisation zu verankern.

So verstanden, wird die Implementierung von Managementmoden selbst zu einem Lernprozess – für die Organisation wie für ihre Führungskräfte. Dieser verlangt weniger nach revolutionärer Umwälzung als nach beharrlicher, reflektierter Weiterentwicklung im Sinne einer evolutionären Gestaltung organisationaler Wirklichkeit.

## 5 Abschließend: Haltung statt Hype

Managementmoden kommen und gehen – Begriffe, Konzepte und Versprechen verändern sich. Was jedoch bleibt, ist die Anforderung an Führungskräfte, im Spannungsfeld von Stabilität und Wandel eine reflektierte Haltung zu entwickeln. Eine Haltung, die nicht jedem Trend hinterherläuft, sich aber auch nicht vorschnell verweigert. Eine Haltung, die wach und aufmerksam bleibt, ohne sich treiben zu lassen.

Der vorliegende Herausgeberband zu Managementmoden hat nicht das Ziel, bestimmte Managementmoden zu entlarven oder zwischen „richtigen“ und „falschen“ zu unterscheiden. Vielmehr geht es uns darum, für den Umgang mit Moden in Organisationen der Sozialen Arbeit zu sensibilisieren – für deren Wirklogiken, deren blinde Flecken, deren Anschlussfähigkeit (oder eben Nicht-Anschlussfähigkeit) an das jeweilige organisationale Gefüge.

Im Zentrum steht dabei die Erkenntnis: Leitungshandeln vollzieht sich immer im Dazwischen: Zwischen dem Wunsch nach Orientierung und der Notwendigkeit zur Irritation, zwischen Traditionslinien und Innovationsdruck, zwischen Selbstverständlichem und Fragwürdigem.

---

6 Zur Verbindung von evolutionären Prinzipien und Managementfragen sei auch auf Weick (1995: 178ff.) verwiesen.

So verstanden, ist der Umgang mit Managementmoden kein Handlungsprogramm, das eins zu eins übernommen werden kann, sondern ein Such- und Gestaltungsprozess – geprägt von Kontextsensibilität, kollektiver Reflexion und der Bereitschaft, mit Unsicherheiten produktiv umzugehen.

Wenn es einen gemeinsamen Nenner im Umgang mit Moden geben kann, dann vielleicht den, nicht dem Hype folgen, aber auch nicht allein auf das Prinzip Hoffnung zu setzen. Vielmehr gilt es, das eigene Führungshandeln so auszurichten, dass es zu dem passt, was vor Ort gebraucht wird – mit Augenmaß, mit Neugier und mit Haltung.

## Literatur

- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2023): *Innovative Milieus 2023 – Ergebnisse im Überblick*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. <https://pub.bertelsmann-stiftung.de/innovative-milieus/ergebnisse-im-ueberblick#section8> [Abrufdatum: 18.05.2025].
- Gebler, Christine (2024): *Freiräume für Strategie und innovative Lösungen schaffen – Stabilität und Agilität als duales Betriebssystem in Verwaltungen*. In: Bauer, Peter/Büchter, Christiane/Fischbach, Jan/Joedecke, Alexander/Steinbrecher, Wolf (Hrsg.): *Agile Verwaltung 2040. Visionen, Methoden, Erfahrungen*. Heidelberg. S. 231–256.
- Grunenberg, Martina/Prantl, Judith/Heidt, Katharina/Kals, Elisabeth (2024): *Vertrauen in der Zusammenarbeit von Organisationen: Die Bedeutung organisationaler Gerechtigkeit und affektiven Erlebens*. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie 55, S. 33–46. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11612-024-00728-6>.
- Hüttemann, Matthias/Parpan-Blaser, Anne (2022): *Soziale Innovation und Innovation in der Sozialen Arbeit*. In: *Soziale Innovation 2022*, S. 11–23. [https://soziale-innovation-fhnw.ch/wp-content/uploads/sites/23/220815\\_Soziale-Innovation\\_Innovation-in-der-Sozialen-Arbeit.pdf](https://soziale-innovation-fhnw.ch/wp-content/uploads/sites/23/220815_Soziale-Innovation_Innovation-in-der-Sozialen-Arbeit.pdf) [Abrufdatum 18.05.2025].
- Krlev, Gorgi/Sauer, Sina/Scharpe, Katharina/Mildenberger, Georg/Elsemann, Katrin/Sauerhammer, Markus (2021): *Finanzierung von Sozialen Innovationen – Internationale Vergleichsstudie*. Heidelberg: Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen (CSI), Universität Heidelberg & Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. (SEND). [https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2021/10/Finanzierung\\_Sozialer\\_Innovationen.pdf](https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2021/10/Finanzierung_Sozialer_Innovationen.pdf) [Abrufdatum: 18.05.2025].
- Kühl, Stefan (2022): *Managementmoden – Wie man unsicheres in sicheres Wissen verwandelt*. In: *Versus Magazin*. Kolumne „Der ganz formale Wahnsinn“, 23. November 2022. <https://versus-online-magazine.com/de/kolumne/stefan-kuehl/managementmoden/> [Abrufdatum: 18.05.2025].
- Lerchster, Ruth E./Spindler, Maria (2023): *Einleitung*. In: Lerchster, Ruth E./Spindler, Maria (Hrsg.): *Gruppen:Dynamik. Die Gestaltung dynamischer Prozess für Leadership, Beratung, Teams und Organisationen im 21. Jahrhundert*. Heidelberg. S. 16–25.

- Li, Hui/Zhang, Jiasheng/Huang, Kun (2024): Meta-Analyzing the Trust-Performance Link in Collaboration: Moderating Effects of Conceptual and Contextual Factors. In: *Public Performance & Management Review* 48, 1, S. 1–31. DOI: 10.1080/15309576.2024.2405839.
- Löhe, Julian/Aldendorff, Philipp (2022): Grundlagen zum Sozialmanagement. Zentrale Begriffe und Handlungsansätze. Göttingen.
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen/Wiesbaden.
- Luhmann, Niklas (2019): Die Paradoxie des Entscheidens. In: *Schriften zur Organisation* 2, S. 405–433.
- Nakamura, Hiroko/Shao, Jing/Baratgin, Jean/Over, David E./Takahashi, Tatsuji/Yama, Hiroshi (2018): Understanding Conditionals in the East: A Replication Study of Politzer et al. (2010) With Easterners. In: *Frontiers in Psychology* 9. Artikel 505. DOI: doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00505.
- Nentwig-Gesemann, Iris/Nicolai, Katharina/Köhler, Luisa (2016): KiTa-Leitung als Schlüsselposition. Erfahrungen und Orientierungen von Führungskräften in Kindertageseinrichtungen. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Studie\\_WB\\_KiTa-Leitung\\_als\\_Schluesselposition\\_2016.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Studie_WB_KiTa-Leitung_als_Schluesselposition_2016.pdf) [Abrufdatum: 18.05.2025].
- Oliveira, Sheila de/Nisbett, Richard E. (2017): Culture Changes How We Think About Thinking: From „Human Inference“ to „Geography of Thought“. In: *Perspectives on Psychological Science*. 12, 5, S. 782–790. DOI: 10.1177/1745691617702718.
- Ortmann, Günther (2024): Schmutzkinder der Logik: Paradoxien des Organisierens. In: Gruppe. Interaktion. In: *Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie* 55, 3, S. 249–257.
- Richter, Timm/Groth, Torsten (2025): Zwischen Inszenierung und Invisibilisierung. Systemisches Paradoxienmanagement in Organisationen. Heidelberg.
- Sailer, Patrick (2024): Widerspruch und/oder Paradoxie? Eine theoretische Begriffsklärung mit praktischen Konsequenzen. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie* 55, 3, S. 269–279.
- Seliger, Ruth (2023): Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte. Heidelberg: Carl-Auer. 9. Aufl.
- Simon, Fritz B. (2013): Wenn rechts links ist und links rechts. Paradoxienmanagement in Familie, Wirtschaft und Politik. Heidelberg: Carl-Auer.
- Simon, Fritz B. (2023): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Heidelberg: Carl-Auer. 10. Aufl.
- Smith, W. K./Lewis, M. W. (2011): Toward a Theory of Paradox: A Dynamic equilibrium Model of Organizing. In: *Academy of Management Review* 36, S. 381–403.
- Weick, Karl E. (1995): Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt am Main.
- Weick, Karl E./Sutcliffe, Kathleen M. (2010): Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart. 2. Aufl.

---

# Über die Autor:innen

**Michael Burkhalter** ist Kaufmann, Sozialarbeiter und absolvierte den Master of Arts FHNW in Sozialer Arbeit mit Schwerpunkt Sozialer Innovation. In seiner aktuellen Tätigkeit als Bereichsleiter berufliche Eingliederung & Arbeit im Zentrum Psychiatrische Rehabilitation der Universitären Psychiatrischen Dienste Bern (UPD) AG, Schweiz, nutzt er agile Methoden zur Bearbeitung sozialer Probleme. *Mail:* michael.burkhalter@upd.ch

**Susanne A. Dreas**, Prof. Dr., ist Soziologin mit dem Schwerpunkt Social Administration und Management und Professorin für Projektmanagement, Fundraising und Personalmanagement in NPO an der Hochschule Neubrandenburg. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Führung und Leadership, Digitalisierung sowie Diversity Management in Einrichtungen der Sozialwirtschaft. *Mail:* dreas@hs-nb.de

**Hendrik Epe** ist Organisationsberater, Sozialarbeiter und Sozialmanager (MA). Er hat 2015 die Management- und Strategieberatung IdeeQuadrat gegründet und begleitet Organisationen der Sozialen Arbeit in Veränderungsprozessen. Seine Arbeitsschwerpunkte sind u. a. die Gestaltung funktionaler Organisationsstrukturen, die Strategieberatung und Fragen rund um effektive Führung in Sozialen Organisationen. *Mail:* he@ideequadrat.org

**Stefan Gesmann**, Prof. Dr., ist Systemischer Organisationsberater (SWF, Berlin), Sozialpädagoge und Professor für Erwachsenenbildung/Weiterbildung an der FH Münster. Dort ist er zudem wissenschaftlicher Leiter des Weiterbildungsreferats. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehört das Systemische Management in Organisationen der Sozialen Arbeit. *Mail:* gesmann@fh-muenster.de

**Christian Geyer**, Dr., ist Fachlicher Vorstand des Sozialunternehmens Bathildisheim e.V. (Bad Arolsen) und stellvertretender Bundesvorsitzender des Evangelischen Fachverbandes für Teilhabe (BeB). Er nimmt Lehraufträge an der Universität Bielefeld und der Hochschule Fulda wahr. Seine Forschungsschwerpunkte sind u. a. (agile) Organisation und Führung in der Sozialwirtschaft sowie die Plattformisierung Sozialer Arbeit. *Mail:* kontakt@christian-geyer.com

**Friedericke Hardering**, Prof. Dr., ist Arbeitssoziologin und Professorin für Zukunft der Arbeit und Digitalisierung an der FH Münster. Sie forscht zum Wandel der Arbeitswelt, New Work, Sinn der Arbeit und New Leadership. Zudem gibt sie Impulse für den Wandel der Arbeitswelt und begleitet Organisationen in New Work Transformationsprozessen. *Mail:* f.hardering@fh-muenster.de

**Vanessa Kubek**, Dr., promoviert in Arbeitswissenschaft, ist Diplom-Politologin, Systemische Beraterin (DGSF), Systemischer Coach und Organisationsentwicklerin (SG/DGSF). Sie ist Vorstandsmitglied am Institut für Technologie und Arbeit e. V. und in Forschung und Beratung u. a. spezialisiert auf unternehmerische (und digitale) Transformationsprozesse sowie Führung in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft. *Mail:* vanessa.kubek@ita-kl.de

**Julian Löhe**, Prof. Dr., ist Coach/Supervisor (DGSv), Sozialarbeiter und Professor für Organisation und Management an der FH Münster. Dort leitet er seit 2019 den Masterstudiengang Sozialmanagement. Seine Forschungsschwerpunkte sind u. a. Leadership und Personalmanagement in der Sozialen Arbeit sowie Digitalisierung und KI im Sozialmanagement. *Mail:* loehe@fh-muenster.de

**Peter Stepanek**, FH-Prof. Mag., ist Betriebswirt, Unternehmensberater und lehrt an der Hochschule Campus Wien. Dort leitet er seit 2021 den Masterstudiengang Sozialwirtschaft. Seine Forschungsschwerpunkte sind u. a. Nachhaltigkeitsmanagement und Wirkungsorientierung in der Sozialwirtschaft. *Mail:* peter.stepanek@haw-campuswien.ac.at

**Nathalie Weisenburger**, Dr., ist Berufs- und Betriebspädagogin sowie Politikwissenschaftlerin. Am Lehrstuhl für Betriebspädagogik der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg erforscht sie die Praxis Betrieblicher Bildung sowie die Veränderungsfähigkeit in Organisationen. Dabei untersucht sie insbesondere das professionelle Selbstverständnis von Personalentwickler:innen. Darüber hinaus unterstützt sie als freiberufliche Führungskräfteentwicklerin öffentliche und private Organisationen bei Fragen zur Personal- und Organisationsentwicklung im Rahmen von Transformationsprozessen. *Mail:* nathalie.weisenburger@ovgu.de

**Peter Zängl**, Prof. Dr., studierte nach seiner Ausbildung zum Diplom-Verwaltungswirt (Arbeitsverwaltung) Sozialwissenschaften in Berlin, Mannheim und Bochum. Er ist Mitglied im Netzwerk „Caring Communities Schweiz“ sowie Co-Präsident im „Netzwerk Selbstorganisation“. Seine Arbeits- und Forschungsschwerpunkte umfassen insbesondere die Felder Zivilgesellschaft, Sozialmanagement und beteiligungsorientierte Organisationsmodelle. *Mail:* peter.zaengl@fhnw.ch

# Managementmoden in der Sozialen Arbeit

Dieses Buch zeigt, wie Organisationen mit den ständig neuen Management-trends umgehen können. Ob agile Methoden oder flachere Hierarchien – Leitungskräfte stehen unter Druck, diese Konzepte zu übernehmen, ohne immer zu wissen, welchen Nutzen sie tatsächlich bringen. Die versammelten Beiträge bieten eine verständliche Einführung in zentrale Management-ansätze, ordnen ihre Bedeutung für die Soziale Arbeit ein und zeigen, wo Chancen, Risiken und Grenzen liegen. Sie ermutigen dazu, Moden weder vorschnell zu übernehmen noch pauschal abzulehnen, sondern reflektiert zu prüfen und für die eigene Praxis nutzbar zu machen. Ein unverzichtbarer Begleiter für Führungskräfte, die Managementtrends in der Sozialen Arbeit kritisch reflektiert und zugleich praxisorientiert einsetzen wollen.

Die Herausgeber:

**Prof. Dr. Stefan Gesmann**, FH Münster

**Prof. Dr. Julian Löhe**, FH Münster

ISBN 978-3-8474-3180-0



[www.budrich.de](http://www.budrich.de)

Titelbildnachweis: brands-people@Unsplash.com