

# Verantwortung verteilen

## Selbstorganisationspotenzial in hierarchischen Strukturen

Text: Silvia Frost-Ebinger und Michael Herzig | Bilder Schwerpunkt: Simon Bretscher

**Die schleichende Abkehr vom ursprünglichen Organisationszweck, der sogenannte Mission Drift, wird in der Sozialmanagementliteratur hauptsächlich auf die einseitige Ausrichtung auf ökonomische Ziele zurückgeführt. Welchen Einfluss haben hierarchische Strukturen auf Entwicklungen dieser Art?**

Eine soziale Organisation dient vielen Herren und manchmal auch einigen Herrinnen. Sie hat eine mindestens doppelte Loyalität, da in der Sozialen Arbeit die LeistungsbezüglerInnen die erhaltene Leistung in aller Regel nicht selbst bezahlen. Sie ist ihren Geldgebern genauso verpflichtet wie ihren KlientInnen.

Allerdings sind die Loyalitäten gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen nicht auf allen Ebenen und in allen Funktionen gleich. In hierarchisch aufgebauten Organisationen fühlen sich die operativ tätigen Mitarbeitenden tendenziell stärker den KlientInnen verpflichtet, während sich das Management am Markt oder Pseudomarkt ausrichten muss, an den Auflagen und Vorgaben der Kostenträger, an den Erwartungen der SpenderInnen, an den Ansprüchen des Umfeldes der Organisation, der Personalverbände, der Politik oder auch der Medien.

### Der Mission Drift

Aus der mehrfachen Verpflichtung unterschiedlichen Ansprüchen und Anspruchsgruppen gegenüber entstehen sowohl ein diffuses Unbehagen von Mitarbeitenden und Management als auch handfeste Zielkonflikte, die in der Sozialmanagementliteratur thematisiert werden. Gemäss Ramus und Vaccaro (2017, 308) zeigt die Forschung, dass soziale Organisationen sich an einem Auftrag orientierende Unternehmungen sind, die sich an einem kompetitiven Markt beteiligen, um komplexe soziale Probleme anzugehen. Dabei liegen ihnen, so Ramus und Vaccaro, zwei verschiedene Organisationsformen zugrunde – «Business» und «Charity» –, die auf mehrheitlich unterschiedlichen und manchmal auch widersprüchlichen Motivationen und Zielen basieren.

Die operative Ausrichtung auf das wirtschaftliche Überleben einerseits und auf die politische Legitimierung andererseits kann zu einer Verschiebung der strategischen Prioritäten führen, möglicherweise sogar zu einer Abkehr von der ursprünglichen Mission. Anfällig auf einen solchen Mission Drift sind insbesondere Organisationen, die in einem teilweise kompetitiven Markt Erfolg haben müssen, z.B. in der Arbeitsintegration oder in der Betreuung von Asylsuchenden. Dass die ursprüngliche Vision aus dem Blickfeld rückt, kann auch Folge einer einseitigen Abhängigkeit von einem Kostenträger sein, insbesondere wenn es sich bei Letzterem um den Staat handelt und politische Opportunitäten hoch gewichtet werden (Ramus/Vaccaro 2017, 308 f.; Cornforth 2014, 5 ff.; Ebrahim et al. 2014, 82 ff.).

Wir möchten in diesem Artikel das Thema Hierarchie ins Zentrum der Überlegungen stellen, zunächst einmal anhand einiger Hypothesen. Dabei gehen wir nicht auf Selbstorganisationsmodelle wie Soziokratie oder kollegiale Führung ein, sondern fragen uns, welches Selbstorganisationspotenzial innerhalb hierarchischer Strukturen schlummert.

### Sein und Bewusstsein

In einer hierarchisch strukturierten Arbeitsteilung findet eine Trennung statt zwischen fachlichen Tätigkeiten und den Führungs- und Managementfunktionen. «Daraus ziehen wir die Schlussfolgerungen, dass die formale, hierarchische Verteilung von Weisungsbefugnissen und die inhaltliche, dezentrale Verteilung von Fachkompetenzen in ein produktives Zusammenspiel gebracht werden müssen» (Lambers 2015, 128). Dass dies keine triviale Aufgabe ist, wissen alle, die selbst Führungserfahrung in sozialen Organisationen haben oder hatten. Konflikte sind vorpro-



grammiert, die meisten Mitarbeitenden fühlen sich über die vorgegebene Arbeitsteilung hinaus verantwortlich. Der Umgang mit Zielkonflikten müsste immer wieder ausgehandelt werden, was die Entscheidungsstrukturen aber nicht unbedingt fördern.

## Ein wichtiger Faktor für das Entstehen eines Mission Drifts ist das Hierarchieprinzip selbst

Ein wichtiger Faktor für das Entstehen eines Mission Drifts in einer hierarchisch strukturierten Organisation ist aus unserer Sicht das Hierarchieprinzip selbst. Wenn die Verantwortung für die Arbeit mit den KlientInnen abgespalten wird von der Verantwortung für die Finanzierung und Legitimation dieser Tätigkeit, bilden sich unterschiedliche Loyalitäten aus: Die Fachmitarbeitenden fühlen sich der «Charity» verpflichtet, die Führungskräfte dem «Business». Eine ideale Voraussetzung für die schleichende Erosion gemeinsamer Werte.

### Erfahrungen aus Experimenten in der Praxis

Im März 2019 haben wir in einer Diskussionsrunde am Institut für Sozialmanagement der ZHAW mit PraktikerInnen über Agilität und Selbstorganisation gesprochen. Die Teilnehmenden stammten aus staatlichen und privaten Trägerschaften, aus der Arbeitsintegration, aus der Jugendhilfe und aus der Organisationsberatung. In einem Punkt waren sich alle einig: Selbstorganisation sei nicht die Abwesenheit von Führung, vielmehr würden die Führungsaufgaben anders verteilt. Dabei gehe es darum, Entscheidungsbefugnisse und die damit einhergehende Verantwortung nicht permanent, sondern situativ zu übernehmen und danach wieder abzugeben.

Ein Teilnehmer meinte, dass er als Bereichsleiter in einer öffentlichen Verwaltung immer wieder Entscheide treffen müsse, für die er gar nicht kompetent sei. Früher habe er in solchen Situationen seine Mitarbeitenden einbezogen, heute überlasse er ihnen den Entscheid vollständig. Nach einiger Zeit habe dies dazu geführt, dass Mitarbeitende funktionsübergreifend Verantwortung übernommen hätten.

Zwei Teilnehmerinnen, die eine aus einer Arbeitsintegrationseinrichtung, die andere aus einem Jugendheim, haben Erfahrung nicht nur mit der Selbstorganisation der Mitarbeitenden, sondern auch der KlientInnen. Im Gegensatz zu vorher hätten diese Verantwortung für den Betrieb übernommen, beispielsweise für die Arbeitsorganisation. Das habe auch dazu geführt, dass sie zuvor nicht entdeckte Fähigkeiten entfaltet hätten. In einer Organisation, die nach einer Versuchsphase von den angewendeten Selbstorganisationsformen der Mitarbeitenden wieder abrückte, bestanden die KlientInnen darauf, dass die versuchsweise eingeführten Beteiligungsgremien nicht aufgehoben wurden.

Bezeichnenderweise finden die in der Diskussionsrunde erörterten Experimente innerhalb hierarchischer Strukturen statt. Einzelne Organisationseinheiten ermöglichen Selbstorganisationsformen, der Überbau ist nicht tangiert. Das führt zu Spannungen an den Schnittstellen und begrenzt das Teilen von Verantwortung auf operative Entscheide.

### Selbstorganisation und strategisches Management

Unsere Hypothese ist nun, dass der Einbezug von Formen der Selbstorganisation und möglicherweise auch des Einbezugs von KlientInnen auf allen Führungsebenen das strategische und vor allem das normative Management einer sozialen Organisation nicht schwächen würde, sondern stärken. Die stärkere Gewichtung von normativen Werten, Haltungen und Grundsätzen würde das Risiko des Mission Drift vermindern. Ausserdem verschenken wir Potenzial bei Mitarbeitenden und KlientInnen, wenn wir nicht darüber nachdenken, wie Entscheidungen und Verantwortung auch innerhalb hierarchischer Strukturen anders verteilt werden können. Das hat Auswirkungen auf die Zufriedenheit von Mitarbeitenden und KlientInnen, auf die Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung und die Legitimation der Entscheide, auf die Qualität der Arbeit und nicht zuletzt auch auf die Gesundheit der Führungskräfte, die sich (zu) viel auf die eigenen Schultern laden. |

### Literatur

Cornforth, Christopher (2014). Understanding and combating mission drift in social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 10(1), 3–20.

Ebrahim, Alnoor; Battilana, Julie; Mair, Johanna (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100.

Lambers, Helmut (2015). Management in der Sozialen Arbeit und in der Sozialwirtschaft. Ein systemtheoretisch reflektiertes Managementmodell. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

Ramus, Tommaso; Vaccaro, Antonio (2017). Stakeholders Matter: How Social Enterprises Address Mission Drift. *Journal of Business Ethics*, June 2017, Volume 143, Issue 2, 307–322.



**Silvia Frost-Ebinger  
und  
Michael Herzig**

arbeiten als Dozierende im Institut für Sozialmanagement, ZHAW Soziale Arbeit, und leiten Weiterbildungsgänge im Bereich Führung und Betriebswirtschaft. Beide haben während Jahren selbst Führungsfunktionen im Sozialbereich wahrgenommen.

