Ruth Simsa

Leadership und Veränderung – Veränderung von Leadership

Abstract

This article deals with how leadership can contribute to change and which forms of leadership are favorable for change in social organizations. Social organizations are very heterogeneous, and the demands on and conditions for leadership vary greatly. However, most of these organizations face rather harsh conditions in terms of resources and generally very contradictory demands. In addition to classical leadership concepts, newer theoretical developments, such as shared leadership or agile leadership, are presented, and possibilities for learning from social movement organizations are discussed in this chapter.

In dem Beitrag geht es um die Frage, wie Leadership zu Veränderung beitragen kann bzw. welche Formen von Leadership für Veränderung in sozialen Organisationen günstig sind. Sozialorganisationen sind eine sehr heterogene Gruppe, auch Ansprüche an und Bedingungen für Führung sind hier sehr unterschiedlich ausgeprägt. Die meisten dieser Organisationen sehen sich aber eher rauen Rahmenbedingungen in Bezug auf die Ressourcenausstattung sowie generell sehr widersprüchlichen Anforderungen gegenüber. Neben klassischen Führungskonzepten werden auch neuere theoretische Entwicklungen, wie geteilte Führung oder agile Führung, vorgestellt und Möglichkeiten des Lernens von Organisationen sozialer Bewegungen diskutiert.

1 Einleitung

In dem Beitrag geht es um die Frage, wie Leadership zu Veränderung beitragen kann bzw. welche Formen von Leadership für Veränderung günstig sind. Neben einem Blick auf klassische und neue theoretische Konzepte von Führung wird auf Basis empirischer Forschung auch die Frage diskutiert, was Organisationen des Sozialen Feldes von sozialen Bewegungen lernen können. Das Thema ist insofern relevant, als die Gestaltung von Veränderung gerade im sozialen Feld bzw. im Kontext von Inklusion sehr anspruchsvoll ist – findet sie doch im Spannungsfeld

doi.org/10.35468/5978-08

unterschiedlicher Erwartungen von Anspruchsgruppen, Ressourcenknappheit und meist hoher Arbeitsbelastung statt.

Führung hat eine wichtige Bedeutung in Organisationen. Gute Führung kann Menschen und Organisationen Orientierung geben und zu guten Lösungen beitragen. Schlechte Führung kann demotivieren, gute Lösungen verhindern und letztlich auch Personen krankmachen. Wesentlich ist: Führung ist immer eine wichtige Dienstleistung an der Organisation. Sie ist also kein Selbstzweck.

Gute Führung ermöglicht Transformation, organisationales Lernen und strategische Weiterentwicklung der Organisation. Führung kann damit auch wesentlichen Einfluss auf Veränderung haben.

In Organisationen kann Führung die Aufgabe weniger Menschen innerhalb einer eher hierarchischen Struktur oder egalitär verteilt sein. Leadership kann sich informell herausbilden oder formal – durch Wahl oder Ernennung – definiert werden. Dennoch haben Führungskräfte, also Personen mit einer formalen Führungsposition, eine besondere Bedeutung. Sie haben nicht nur formal mehr Einfluss, ihnen wird zudem auch mehr an Einfluss zugeschrieben.

In Teams, Abteilungen und Organisationen ist Führung unerlässlich. Gruppen oder Organisationen ganz ohne Führung sind offensichtlich nicht möglich. Entweder erlahmt die Gruppe oder informelle und weitgehend unreflektierte Führung bildet sich heraus (Simsa & Steyrer 2013). Neue Führungskonzepte befassen sich daher stark mit der Frage, wie ausreichende Führung gewährleistet werden kann – ohne hierarchische Beziehungen oder mit autoritärer Macht versehenen Führungspositionen.

Organisationen des sozialen Feldes sind sehr unterschiedlich, ebenso vielfältig sind hier Führung bzw. die Ansprüche daran. Wir finden hier sowohl straff organisierte Pflegeheime als auch kleinere, selbstorganisierte Basisinitiativen. Entsprechend vielfältig sind ideologische Zugänge und gelebte Praxis der Führung. Eine Gemeinsamkeit ist häufig, dass organisationale Widersprüche besonders ausgeprägt sind, etwa zwischen Wirtschaft und Werten oder zwischen Beziehungs- und Aufgabenorientierung (Meyer & Simsa 2013). Gerade Organisationen, die mit Freiwilligen arbeiten, stehen hohen Ansprüchen an Mitbestimmung und Konsensorientierung gegenüber, bei oft gleichzeitiger Knappheit von Ressourcen. Häufig haben Stakeholder höchst unterschiedliche Anforderungen an die Organisation. Zwar ist die meist hohe Wertorientierung ein Vorteil für die Organisation, sie erleichtert aber die Führungsarbeit nicht unbedingt, da die Mitarbeitenden häufig sehr klare Vorstellungen über Arbeitsweisen oder Strategien der Organisation haben und diese umsetzen wollen. In eher basisorientierten, also stark an der Zivilgesellschaft orientierten, sozialen Organisationen ist häufig ein gewisses Maß an Organisationsabwehr zu beobachten, also eine Abwehr von formalen Strukturen und Hierarchie. All dies macht Führung besonders anspruchsvoll.

doi.org/10.35468/5978-08

2 Führung – Was bedeutet das? Critical Leadership Studies als theoretische Grundlage

Führung ist am besten als Tätigkeit zu verstehen, also mit Blick auf das Phänomen und weniger auf die Führungskräfte. Dieser Zugang stammt aus den Critical Leadership Studies, die auch die theoretische Grundlage dieses Kapitels sind. Während klassische Führungstheorien von individuellen Führer*innen ausgehen, deren Fähigkeiten und Handlungen den Erfolg von Organisationen prägen, interpretieren Critical Leadership Studies Führung nicht als das Handeln einzelner Personen, sondern als Prozess des gesamten beteiligten Systems. Sie unterscheiden zwischen Führungsarbeit und Führungspersonen (Simsa & Totter 2020; Sutherland u. a. 2014) und sehen Leadership als Beziehung und Prozess (Bolden 2011; Gronn 2002). Leadership wirkt demnach abhängig von der Dynamik im sozialen System.
Crevani (2018) etwa konzeptualisiert Führung als einen sozialen Prozess, in dem Führungsarbeit dazu beiträgt, der Organisation eine Ausrichtung von Aktivitäten und Orientierung zu geben. Führungsarbeit vollzieht sich demnach in Interaktionen, in der Ko-Kreation von Beziehungen (Crevani 2018; Fairhurst & Uhl-Bien 2012). Sutherland u. a. (2014) gehen ebenfalls davon aus, dass Führung aus Handlungsakten besteht, die Bedeutung verwalten, Realität definieren und eine Grundlage für organisatorisches Handeln darstellen. Beispiele dafür sind etwa die Definition von Zielen oder Erklärungsmuster einer Situation (z. B.: „Wir schöpfen unser Potenzial an Freiwilligen nicht aus und können hier für Verbesserungen ansetzen."). Führungsarbeit wird zwar von bestimmten Akteur*innen geleistet, diese müssen aber nicht unbedingt Führungspositionen innehaben.

3 Traditionelle Führungskonzepte und ihre Bedeutung für Veränderung und Inklusion

Es existieren viele unterschiedliche Führungskonzepte. Besonders hohe Erklärungskraft haben die klassischen Modelle der Mitarbeiter*innen- versus Aufgabenorientierung, der transaktionalen versus transformationalen Führung (Steyrer & Meyer 2010) und die Unterscheidung von autoritärer bzw. partizipativer Führung.

3.1 Transaktionale versus transformationale Führung

Transaktionale Führung sieht Führung als ein Tauschgeschäft, als Transaktion: Erreichen Mitarbeiter*innen ihre Ziele, werden sie belohnt, wenn nicht, erfolgen negative Sanktionen. Vor allem monetäre Anreize werden als wichtig gesehen. Es

doi.org/10.35468/5978-08

werden Ziele und Kriterien für Erfolg festgelegt oder vereinbart, die Grundlage für Belohnung oder Sanktion sind, und die Führung greift vor allem bei Abweichungen vom Plan ein.
Transformationale Führung dagegen beachtet und fördert die Mitarbeiter*innen und stimuliert sie intellektuell durch die Persönlichkeit des Führenden, durch die Strategien oder durch das Produkt bzw. die Tätigkeit, sodass sie sich aus eigener Motivation einsetzen. Eine wesentliche Dimension davon ist das Charisma der Führungskraft, also Ausstrahlung und Glaubwürdigkeit. Auch inspirierende Motivation durch Zukunftsvisionen sowie intellektuelle Stimulierung und Wertschätzung gegenüber einzelnen Personen sind wichtig.

3.2 Mitarbeiter*innen – versus Aufgabenorientierung

Weiters wird zwischen Mitarbeiter*innen- und Aufgabenorientierung unterschieden. Bei ersterer achtet die Führungskraft auf das Wohlergehen der Personen, sie bemüht sich um ein gutes Verhältnis zu ihnen, behandelt sie als Gleichberechtigte und unterstützt sie. Sie schafft ein offenes, angstfreies Klima. Aufgabenorientierte Führungskräfte fokussieren dagegen primär auf Zielerreichung und das Arbeitspensum. Sie tadeln mangelhafte oder zu geringe Arbeitsleistungen, üben gegebenenfalls Druck aus und verlangen, dass schwächere Mitarbeiter*innen mehr aus sich herausholen.
Das Managerial GRID-Modell stellt die beiden Dimensionen in Kombination dar. Die höchsten Ergebnisse bringt empirisch jene Führung, die sowohl bei Mitarbeiter*innen- als auch bei Aufgabenorientierung hohe Werte hat. Den geringsten Erfolg hat Führung, die weder aufgaben- noch mitarbeiter*innenorientiert ist. Sie wird als verarmte Führung bezeichnet und ist durch Laissez-faire-Verhalten gekennzeichnet. Hier kümmert sich die Führung weder um die Leistungen noch um die Menschen.

3.3 Autoritäre versus partizipative Führung

Eine weitere Unterscheidung ist jene zwischen autoritärer und partizipativer Führung. Hierarchisch-autoritäre Führung impliziert starke Kontrolle, top-down Entscheidungen, einen direktiven Kommunikationsstil und Distanz der Führungskraft. Die Aufgabenerwartungen und die Beziehungen sind klar. Kreativität und Innovation sind weniger erwünscht als Folgebereitschaft. Partizipativ-kooperative Führung ist hingegen stärker teamorientiert, da Mitarbeiter*innen in Entscheidungen miteinbezogen werden. Die Führungskraft delegiert Aufgaben und damit zusammenhängende Entscheidungen, fördert Kommunikation und Feedback und die Beteiligten begegnen sich als Personen auf Augenhöhe (vgl. Glöckler & Maul 2010). Die Praxis ist natürlich nicht schwarz oder weiß bzw. autoritär oder partizipativ, da bestimmte Situationen unterschiedliche Grade von Partizipation ermöglichen oder erfordern (vgl. Krizanits u. a. 2017).

doi.org/10.35468/5978-08

3.4 Implikationen der Führungsstile für Veränderung in sozialen Organisationen

Transaktionale Führung, also Führung als Tauschgeschäft, kann dann zu Veränderungen beitragen, wenn die Ziel- und Belohnungssysteme klar auf diese abgestimmt sind. Eigene Impulse der Mitarbeitenden für Veränderungen sind allerdings weder zu erwarten noch in diesem Verständnis von Führung wünschenswert.
Transformationale Führung dagegen ist auf Inspiration, Eigenmotivation und Innovation angelegt. Die hohe Bedeutung von Zukunftsvisionen soll und kann das transformative Potenzial der Mitarbeiter*innen anregen und nutzbar machen.
Das Veränderungspotenzial von Mitarbeiter*innen- bzw. Aufgabenorientierung ist allerdings nicht eindeutig. Am günstigsten ist jedenfalls eine hohe Aufgaben- und Personenorientierung, hier wird eine hohe Arbeitsleistung unter Berücksichtigung der Motivation und der Bedürfnisse der – dann idealerweise auch engagierten – Menschen erbracht. Wichtig ist die klare Formulierung eines gemeinsamen Ziels. Besonders eine gute Balance von Mitarbeiter*innen- und Aufgabenorientierung ist potenziell günstig für Veränderung. Im Gegensatz dazu birgt die reine Zielorientierung die Gefahr, dass das Engagement der Mitarbeiter*innen zurückgeht, und die reine Personenorientierung jene, dass das Ziel der Veränderung verloren geht.
Bei der Unterscheidung von autoritärer und partizipativer Führung geht es darum, ob für Veränderungsziele Akzeptanz und/oder die inhaltliche Expertise der Mitarbeiter*innen erforderlich sind – in diesen Fällen wäre mehr Partizipation erforderlich, um Veränderungen zu bewirken. Ist dies nicht der Fall, können top-down Entscheidungen sogar eher veränderungsfördernd sein, da bei der Notwendigkeit der Zustimmung aller oft ein Nein – also der Widerstand gegen Veränderungen – stärker als ein Ja ist.
Ein wesentlicher Aspekt für die Einschätzung der einzelnen Führungsstile ist ihre Passung mit der jeweiligen Organisationskultur. In Organisationen des sozialen Feldes gibt es häufig eine Tendenz zu partizipativen und Mitarbeiter*innen-orientierten Erwartungen. Führungskräfte tun dann gut daran, bei Veränderungsvorhaben auch möglichst viele Personen einzubinden, Veränderungsziele gemeinsam zu entwickeln, zur Transformation zu motivieren und den Prozess möglichst inklusiv zu gestalten.
In der Praxis zeigen sich allerdings auch starke Abweichungen von dieser generalisierten Erwartung. Zum einen lässt die Ressourcenausstattung vieler sozialer Organisationen kaum Mitsprache und Beteiligung an Veränderungsprozessen zu – man denke hier etwa an größere Pflegeheime oder andere Organisationen in der Altenbetreuung, wie Essen auf Rädern oder mobile Pflege, die meist stark durchgetaktet organisiert sind. Zum anderen ist, eher bei kleineren Organisationen, bisweilen auch ein gegenteiliger Effekt beobachtbar, nämlich zu vorsichtiges Agieren der Führung und zu viel Beteiligung. Im Rahmen eines Beratungsprozes-

doi.org/10.35468/5978-08

ses war etwa kürzlich der Stoßseufzer zu hören, man möge doch endlich entscheiden, es wäre schon fast egal, was, nur sollte einmal etwas weitergehen.
Als allgemeine Empfehlung kann formuliert werden, dass erstens der jeweilige Führungsstil zur Kultur und Situation der Organisation passen muss. Zweitens kann vor allem in Organisationen des sozialen Feldes die Arbeit an gemeinsam geteilten Werten eine wesentliche Basis für effektive Veränderungsprozesse sein. Drittens ist eine ausreichende Ressourcenausstattung eine wichtige Voraussetzung für effiziente und wirksame Veränderungen. Ein gewisser Puffer für Planung, Beteiligung und saubere Umsetzung der Veränderung ist notwendig. Gerade im sozialen Feld ist dieser oft nicht vorhanden. Im Zuge der Pandemie haben wir vielfach beobachtet, wie Organisationen aufgrund ihrer schlechten finanziellen Basis den Veränderungsanforderungen „nachhinkten", was nicht nur zu Ineffizienz, sondern auch zu extremen Belastungen des Personals führte (Simsa u. a. 2021).

4 Neue Führungsansätze

Entsprechend den unter 2 angeführten Critical Leadership Studies zielen neue Führungsansätze auf Leadership ohne Hierarchie ab. Dies kann in mancher Hinsicht gut zu Werten und Selbstbeschreibungen sozialer Organisationen passen.

4.1 Geteilte Führung (Shared Leadership)

Führungshandeln wird je nach Situation von unterschiedlichen Personen im Team wahrgenommen. Führungskräfte müssen sich von Kontrolle und Hierarchie trennen und Verantwortung abgeben. Shared Leadership ist demnach im Team verteilt und fluide. Das Führungshandeln wird also je nach Situation und Kompetenzen von unterschiedlichen Personen wahrgenommen, auf Basis eines dynamischen, interaktiven, kooperativen Prozesses innerhalb des Teams (Lichtenstein & Plowman 2009; Ruben & Gigliotti 2016). Die Aufteilung von Aufgaben, Verantwortung und insbesondere von Führungshandeln kann die Lösungskompetenz und das Vertrauen im Team stärken (Hildebrandt u. a. 2013). Der Begriff Shared Leadership wird häufig für diese Führung aus dem Team heraus verwendet, sehr ähnliche Bedeutung haben die Begriffe verteilte (distributive), autonome, kollaborative oder kooperative Führung (Simsa u. a. 2020). Hier geht es zum einen um tatsächliche horizontale Arbeitsteilung in Bezug auf Führungsarbeit und zum anderen um die Strukturen, die diese geteilte Führung ermöglichen, also Regeln, die Führungshandeln auf allen Ebenen erlauben, oder auch Ressourcen, die Personen dazu befähigen.
Einige Untersuchungen zeigen, dass in Routinesituationen vertikale – also nichtgeteilte Führung – oft sinnvoll ist, geteilte Führung aber vor allem in extremen Si-

doi.org/10.35468/5978-08

tuationen mit hoher Unsicherheit und Risiko zu höherer Teamperformance führt. Dies wurde für extreme Situationen wie zum Beispiel bei Hurrikans erforscht, aber auch im militärischen Kontext (C. Gibson u. a. 2015). In SWAT-Teams, also taktischen Spezialeinheiten der Polizei, zeigte sich, dass eine rasche Reorganisation von Rollen und Routinen und autonomes Handeln von Teams die Basis für Erfolg sind (Bechky & Okhuysen 2011). Auch bei Notfällen im medizinischen Bereich hing der Teamerfolg oft davon ab, dass senior leaders (also z. B. Chirurgen) ihre Führungsfunktion rasch und nachhaltig an das Team abgaben (Klein u. a. 2006, 508). Diese „dynamische Delegation" ermöglichte die beste Nutzung individueller Fähigkeiten, sollte aber laut der Studie im Fall von Fehlern wieder zurückgenommen werden. Es deuten also viele Studien darauf hin, dass in Notfällen bzw. unerwarteten Situationen ein flexibler Wechsel zwischen vertikaler und geteilter Führung zu den besten Ergebnissen führt.

Auch in sozialen Organisationen kann geteilte Führung angesichts besonderer Herausforderungen passend bzw. notwendig sein. Eine Erhebung zu Führung in sozialen Hilfsorganisationen im Rahmen der Flüchtlingskrise von 2015 zeigte das deutlich. Geteilte Führung war hier nicht nur bei kleineren Organisationen, sondern auch bei großen, ansonsten eher hierarchisch strukturierten Sozialorganisationen notwendig, um angesichts unvorhergesehener, turbulenter Anforderungen Leistungen aufrechtzuerhalten. Gleichzeitig wurde aber auch die Notwendigkeit klarer Rahmenbedingungen für die sich selbst führenden Teams, die von der vertikalen Führung (den Führungskräften) sichergestellt werden mussten, deutlich (Kaltenbrunner & Simsa 2021). Korrespondierend mit der Ablehnung von Autorität in vielen eher basisorientierten sozialen Organisationen findet sich in diesen Organisationen geteilte Führung auch jenseits von Extremsituationen als normaler, alltäglicher Umgang mit Führung, etwa in kleineren Vereinen, Selbsthilfeorganisationen oder Kooperativen. Wer anwesend ist, dazu fähig und bereit, der oder die übernimmt in der jeweiligen Situation Führungsarbeit. Ein bekanntes Beispiel ist die niederländische Organisation Buurzorg, welche in der Versorgung daheim lebender Älterer tätig ist. Ausgehend von der Unzufriedenheit mit tayloristischer, d. h. auf enger Aufgabenteilung beruhender Organisation, bürokratischen Auflagen und der fehlenden Kommunikation zwischen Anbietern wurde hier mit Erfolg ein Modell der autonomen Teamarbeit in Gruppen von Pflegepersonal, Ärzt*innen und sozialen Diensten mit Erfolg umgesetzt. Abgesehen von wenigen administrativen zentralen Tätigkeiten liegen sämtliche Entscheidungen bei den Teams. Dank des hohen Engagements floriert die Organisation und kann nachweislich in vielen Fällen mit weniger Kosten bessere Ergebnisse erzielen, da gut ausgebildetes Pflegepersonal ganzheitliche Betreuung erbringen kann (Leichsenring 2015). Geteilte Führung ist Forschungen zufolge günstig für Veränderungen, die rasch in Ausnahmesituationen erfolgen müssen, besonders, wenn die vertikale Führung ausreichend Sicherheit und Orientierung gibt. Die Konzepte der die-

doi.org/10.35468/5978-08

nenden Führung, der agilen Führung und des Super Leadership Ansatzes zielen inhärent auf Flexibilität und auf das Erreichen von Visionen und Transformation ab. Wie weit sie in der Praxis tatsächlich dazu beitragen können oder eher neue Begriffe für das alte Konzept der Mitarbeiter*innenorientierung sind, ist noch wenig erforscht.

4.2 Mitarbeiter*innen zu Selbstführung befähigen: dienende Führung, agile Führung und der Super Leadership Ansatz

Angesichts rascher Veränderungen und zunehmender Dezentralität erscheint Command-and-Control-Führung als nicht mehr adäquat. In turbulenten Verhältnissen ist nicht immer Zeit, auf Entscheidungen der Führung zu warten, und bei dezentralem Arbeiten können Führungskräfte ihre Mitarbeiter*innen nicht immer passend erreichen und beeinflussen. Die Führungskraft soll folglich weniger das Verhalten steuern, sondern vielmehr als Prozessmoderator*in agieren (Schirmer & Woydt 2016) und klare Leitlinien für die zielorientierte Selbststeuerung der Mitarbeiter*innen vorgeben. Im Endeffekt sollen sich Mitarbeiter*innen mit Blick auf die Unternehmensziele selbstständig Aufgaben suchen und diese ausführen.

Die dienende Führung (servant leadership) (Greenleaf 1977) konzentriert sich darauf, die Mitarbeiter*innen bestmöglich zu fördern, um das Beste aus ihnen herauszuholen (Dierendonck & Patterson 2015). Wichtig ist die Potenzialentfaltung über Visionen und Glaubwürdigkeit der Führungskraft. Die Führungskraft hilft den Mitarbeiter*innen zu wachsen und erfolgreich zu handeln (z. B. durch Mentoring). Dienende Führung entspricht weitgehend dem Ansatz der transformationalen Führung; der Unterschied besteht darin, dass hier die Relation umgedreht wird, aus Vorgesetzten werden den Mitarbeiter*innen dienende Führungskräfte. Essentiell sind Einzelgespräche zum Verständnis ihrer Fähigkeiten, Bedürfnisse, Ziele und Potenziale. Auch das Ziel der Wertschöpfung für die Gemeinschaft, also das echte Anliegen, etwas Positives für die Gemeinschaft innerhalb und außerhalb der Organisation beizutragen, ist ein wesentlicher Aspekt.

Während bei der dienenden Führung primär die Potenzialentfaltung der Mitarbeiter*innen im Vordergrund steht, geht der Super-Leadership-Ansatz noch weiter (Manz & Sims 2001). Er zielt darauf ab, andere so zu führen, dass sie sich letztlich selbst führen können („leading others to lead themselves"). Mitarbeiter*innen sollen also dazu befähigt werden, sich selbst zu organisieren und eigenverantwortlich, selbständig und ergebnisorientiert zu arbeiten. In eine ähnliche Richtung weist das Konzept der agilen Führung, die ermöglichen soll, schnell, flexibel und anpassungsfähig auf sich verändernde Bedingungen zu reagieren (Preußig & Sichart 2019), indem die Selbstorganisation von Personen und Teams gesteigert wird (Lindner & Greff 2019).

doi.org/10.35468/5978-08

Die oben genannten Führungsstile würden theoretisch, dem Werteverständnis nach, sehr gut zu Organisationen des sozialen Feldes passen, allerdings scheitert es des Öfteren an der Praxis. Während in großen, eher hierarchischen Sozialorganisationen wenig Möglichkeit zu dienender, agiler und primär befähigender Führung besteht, wird in kleineren, basisnäheren Organisationen eher geteilte Führung angewandt, es gibt daher nicht „die" Führungskraft, welche eine dienende bzw. befähigende Führungsrolle für andere Personen ausübt. Für beide Typen von Sozialorganisationen könnten hier jedoch wichtige Impulse für Veränderungen der Führungskultur liegen. Angesichts hoher Belastungen und Fluktuation im Sozialbereich kann ein stärkeres Augenmerk auf Potenziale und Bedürfnisse der Mitarbeitenden sinnvoll sein.

4.3 Leadership in Organisationen von sozialen Bewegungen

Gegenwärtig gewinnen in vielen Ländern soziale Bewegungen an Bedeutung. Soziale Bewegungen sind Netzwerke aus Gruppen und Organisationen, die sozialen Wandel durch Protest herbeiführen wollen (Luhmann 1998). Abgesehen davon, dass viele Sozialorganisationen aus sozialen Bewegungen hervorgegangen sind – etwa Frauenvereine aus der Frauenbewegung oder gegenwärtig zum Beispiel Suppenküchen aus den Protestbewegungen gegen die Austeriätspolitik in südlichen EU-Ländern –, teilen viele Organisationen des sozialen Feldes auch die Ziele sozialer Bewegungen. Gleichzeitig haben soziale Bewegungen und ihre Organisationen, die social movement organizations (SMO), sich in den letzten Jahren besonders stark mit Führung beschäftigt, da sie eine Passung von nach außen gerichteten Zielen mit der internen Struktur anstreben. In diesem Kontext wurde in thematisch häufig verwandten, also sozial orientierten Organisationen, global vernetzt ein eigenständiges Verständnis von Führung entwickelt, von dem auch andere Organisationen des sozialen Feldes lernen können.

Soziale Bewegungen werden meist nicht gerade mit Führung assoziiert, zeichnen sie sich doch durch Spontaneität, Partizipation und Basisdemokratie aus. Ihnen wird daher vorgeworfen, das Potenzial von Leadership nicht für effektives Organisieren zu nutzen (Western 2014). Dies stimmt gegenwärtig allerdings nicht mehr, wenn man ihre Organisationen betrachtet. Deren Mitglieder beschäftigen sich intensiv mit alternativen Formen von Leadership. Während weite Teile älterer sozialer Bewegungen Leadership entweder generell ablehnten (z. B. in der zweiten Frauenbewegung) oder herkömmliche Vorstellungen weitgehend unreflektiert übernahmen (z. B. in der 68er-Bewegung), gibt es gegenwärtig viele Versuche, Leadership innerhalb egalitärer Strukturen bewusst zu gestalten. Akteur*innen verschiedener Bewegungen tauschen theoretische Überlegungen zu Führung ebenso aus wie praktische Anleitungen (Simsa & Totter 2017). Das Thema Lea-

doi.org/10.35468/5978-08

dership wird als wichtig erkannt, es wird damit experimentiert und Methoden wie Theorien werden weiterentwickelt.
Viele Organisationen jüngerer sozialer Bewegungen verstehen sich als präfigurativ (Simsa u. a. 2017; Yates 2015), d. h. sie wollen gesellschaftliche Ziele auch im Hier und Jetzt der Organisationen umsetzen. Ein zentraler Aspekt ist daher die Frage, wie organisationale Klarheit geschaffen werden kann, ohne Macht an einzelne Individuen zu geben. Dies erfolgt mittels einer klareren Unterscheidung von Leadership und Leaders entsprechend der alten anarchistischen Idee, dass „Anarchy is not without leadership, it is without followership" (Ehrlich 1979, 108).
Die meisten SMO tendieren zu nicht-hierarchischen Formen des Organisierens und wollen direkte, partizipative Demokratie umsetzen (Benski u. a. 2013; Polletta 2002). Prinzipien von Selbstorganisation und anarchistischem Denken sind demnach oft handlungsleitend (Bratich 2007; M. R. Gibson 2013; Graeber 2011), verkörpert in Idealen von Selbststeuerung und Egalität, Partizipation, Solidarität und Inklusion (Simsa 2016).
Dies drückt sich zum Beispiel darin aus, dass die Organisationen prinzipiell sehr offen für alle potenziellen Mitglieder gehalten werden. Weiters soll jedes Mitglied der Organisation Führungsarbeit übernehmen, Menschen werden also dazu befähigt und ermutigt. Ein Aktivist einer Initiative gegen Delogierungen in Spanien beschrieb z. B., wie Menschen als Klient*innen kommen und schließlich ein Team koordinieren, neue Mitglieder einschulen und an der Weiterentwicklung von Aktionsformen und Strategien beteiligt sind. Die einzelnen Teams dieser landesweiten Initiative steuern sich weitgehend selbst; nationale oder regionale Gremien entwickeln – im Rahmen kooperativer Entscheidungsprozesse – lediglich generelle Regeln und Rahmenbedingungen für diese Selbststeuerung.
Eine empirische Untersuchung der spanischen Bewegung der Empörten zeigte ein überraschend homogenes Führungsverständnis (Simsa u. a. 2020): Zentral ist dabei der Begriff der Selbststeuerung. Leadership darf demnach keine Form von Hierarchie, formaler Autorität oder festen Rollen implizieren, sondern muss die gleichberechtigte Beteiligung aller Mitglieder ermöglichen und transparent sein. Dies impliziert per se eine tiefe Haltung der Inklusion – zumindest den Idealvorstellungen nach hat jede Person gleichberechtigte Chancen in der Organisation. Führungsarbeit von Einzelpersonen wird geschätzt, sofern sie den Idealen der Autonomie entspricht und nicht als hierarchisches top-down-Handeln wahrgenommen wird. In der Regel bedeutet das eine nur vorübergehende Übernahme von Positionen durch Einzelpersonen als Dienst am Kollektiv. Austauschbarkeit von Personen und die Fähigkeit, als Kollektiv zu handeln, werden angestrebt. Dies drückt sich z. B. in der Rotation aller Tätigkeiten mit Leitungscharakter aus, wie etwa der Moderation von Meetings.
Die damit einhergehenden Idealvorstellungen sind herausfordernd und bergen die Gefahr der Herausbildung informeller Hierarchien durch unterschiedliche

doi.org/10.35468/5978-08

Fähigkeiten und Ressourcen. Diese Hierarchien könnten sich sowohl durch Zeit, Rhetorik als auch durch Bonding-Effekte (also besonders enge Beziehungen in einer Kerngruppe) oder durch gesellschaftliche Machtstrukturen (Frauen vs. Männer) etc. bemerkbar machen. Zudem macht die angestrebte breite Partizipation Entscheidungsprozesse oft langwierig und ineffizient.

Die genannten Probleme sind bekannt aus älteren Arbeiten zu basisdemokratischer Organisation (Krainz & Simsa 1994). Neu sind aber Umgangsformen mit diesen Herausforderungen, nämlich kollektive Reflexion sowie geteilte, strikte Regeln. Die Bereitschaft, sich kollektiver Beobachtung, Rückmeldung und Reflexion auszusetzen, wird in SMOs in Zusammenhang mit guter Leadership-Arbeit gebracht. Die konkreten Praktiken dieser Reflexion sind zwar bisweilen vom Ergebnis her, nicht aber der Form nach spektakulär, etwa, wenn am Ende jeder Besprechung eine kurze Feedbackrunde zur Moderation stattfindet, oder jederzeit eine Sitzung unterbrochen werden kann, wenn der Prozess nicht den geteilten Regeln entspricht, sodass über den Prozess selbst gesprochen wird.

Die hohe Bedeutung von Regeln ist bemerkenswert, da Bewegungen und ihre Organisationen eher als besonders spontan gesehen werden. Während anarchistische Konzepte umgangssprachlich oft mit dem Fehlen von Regeln assoziiert werden, ist aber das Gegenteil der Fall: Regeln sind wichtig, um möglichst hohe Freiheit Einzelner bzw. Koordination ohne Autorität einzelner Personen zu gewährleisten. Die Regeln sind häufig Gegenstand von Konflikten und oft sehr detailreich formuliert, um „gute Kommunikation" zu garantieren und informelle Hierarchien zu verhindern.

Auch hier wird mit Methoden experimentiert, wie beispielsweise mit unterschiedlichen Karten, die jeweils eine bestimmte Redezeit verkörpern und nach jeder Wortmeldung abgegeben werden müssen, Reißverschlusssysteme für Wortmeldungen von Männern und Frauen, geschlossene Runden, in denen zu einem Thema nur eine bestimmte Anzahl von Personen sprechen darf etc.

Die meisten jener Sozialorganisationen, die von der Finanzierung durch die öffentliche Hand abhängig sind, beklagen seit Jahren eine Zunahme bürokratischer Anforderungen und Regeln mit hohem Dokumentationsaufwand und zum Teil tayloristischer Steuerung und der Durchrationalisierung einzelner Arbeitsschritte. Es ist daher durchaus möglich, dass Regeln im sozialen Feld zunehmend als kontraproduktiv erlebt werden. Hier ist allerdings eine andere Art von Regeln gemeint, nämlich solche, die in einem gemeinsamen Prozess auf den Umgang miteinander und auf eine möglichst reibungslose Zusammenarbeit gerichtet sind.

Es gibt in den SMO zudem eine hohe Bereitschaft, Prozess- und Kommunikationskompetenz zu entwickeln. Die Aktivist*innen haben klare Vorstellungen davon, wie Führungsarbeit umgesetzt werden sollte, und sind bereit, in deren Entwicklung und alltägliche Umsetzung zu investieren, um u. a. Führung für die Anregung und Begleitung von Transformation zu nutzen.

doi.org/10.35468/5978-08

5 Fazit: Lernen von sozialen Bewegungen für Inklusion und Veränderung in Sozialorganisationen

Führung und das Management von Veränderung in sozialen Organisationen sind ein vielfältiges, in einzelnen Bereichen sehr unterschiedlich gehandhabtes, Thema. Hier können Anregungen aus klassischen Führungsmodellen ebenso gewonnen werden, wie aus neuen Ansätzen der Führung, insbesondere der geteilten Führung und der Führung in sozialen Bewegungen. Letztere sollen hier als Fazit in Bezug auf Möglichkeiten der Umsetzung in Sozialorganisationen zusammengefasst werden.

Die genannten Praktiken der Bewegungsorganisationen sind vermutlich nicht leicht auf alle Organisationen des sozialen Feldes zu übertragen. SMOs arbeiten ohne öffentliche Finanzierung, meist nur auf Basis von unbezahlter Arbeit, und sind eher kleinere und jüngere Organisationen. Sozialorganisationen hingegen müssen oft elaborierten bürokratischen Anforderungen genügen, es stellen sich Haftungsfragen und häufig fehlen Ressourcen für intensive Prozesse der Organisationsentwicklung und der Partizipation.

Dennoch können einige Anregungen auch auf „klassische" Sozialorganisationen übertragen werden. Folgende Anregungen können daher für konventionellere und v. a. für soziale Organisationen passend sein:

Erstens: Etabliere Zeit für regelmäßige kollektive Reflexion. Ziel ist, die eigene Organisation und ihre Dynamik besser zu verstehen, sie zu überprüfen und experimentell dort zu verändern, wo Prozesse dysfunktional sind. Da Dynamiken der Führung eng mit jenen der Organisation verbunden sind, müssen folglich jegliche Versuche, Führung neu zu gestalten, an der Gestaltung der Organisation ansetzen. Auch klassische Organisationsentwicklung setzt auf Aufmerksamkeit für Prozesse, Experimente mit der eigenen Organisation und kollektive Reflexion. In der Theorie wird schon lange reflexive Steuerung empfohlen (Krainz 2011). Es wird argumentiert, dass die Komplexität und Dynamik der Umwelt der Organisationen eine beweglichere und partizipativere Gestaltung der Führung erfordern (Buchinger & Schober 2006). Viele Sozialorganisationen haben in Bezug auf kollektive Reflexion gute Ausgangsbedingungen, sie nutzen (Team)Supervision und andere Formen des Nachdenkens über Arbeitsprozesse, Beziehungen, Lernchancen etc. häufig schon lange.

Zweitens: Nutze diese kollektive Selbstaufklärung auch für die gemeinsame Entwicklung und Überprüfung von handlungsleitenden Regeln. Dies betrifft neben formalen Regelwerken auch die weicheren, oft informellen und die auf Verhalten bezogenen Regeln. Nicht ohne Grund wird im Rahmen von extern begleiteten Strategieworkshops häufig das Bedürfnis geäußert, Verhaltensrichtlinien zu diskutieren und zu formulieren. Wie soll Kooperation gestaltet, wie mit Fehlern, mit Konflikten etc. umgegangen werden? Wenn tatsächlich mehr an Selbstorganisation ermöglicht werden soll, sind diese Regeln entscheidend. Vermutlich sind viele Bemühungen um Autonomie in Sozialorganisationen daran gescheitert, dass Konflikte um diese Regeln nicht ausreichend ausgetragen wurden und es nicht

doi.org/10.35468/5978-08

zur Erstellung bzw. Befolgung eines konzisen, auf Basis gemeinsamer Reflexion entwickelten Regelwerks kam.
Drittens: Unterziehe auch die gelebte Führung kollektiver Reflexion. So kann gemeinsam hinterfragt werden, wie weit die Gestaltung von Führung der Organisation und Situation angemessen ist. Aus der Beratung wissen wir, dass regelmäßiges Feedback die Qualität des Führungshandelns erhöhen kann und gemeinsame Reflexion zu höherer organisationaler Problemlösungskompetenz führt.
Viertens: Versuche, Führungshandeln auf möglichst viele Personen zu verteilen und Führungsrollen möglichst „beweglich" zu gestalten. Angesichts von Arbeitsüberlastung, Burn-Out, Fluktuation und anderen belastenden Situationen der Beschäftigten im Sozialbereich könnte die Implementierung der genannten Prinzipien dazu beitragen, auch Veränderungen in Richtung gesunder und erwünschter Arbeitssituationen anzuregen.

Literatur

Bechky, B. A. & Okhuysen, G. A. (2011): Expecting the Unexpected? How SWAT Officers and Film Crews Handle Surprises. In: Academy of management Journal 54 (2), 239-261.

Benski, T., Langman, L., Perugorría, I. & Tejerina, B. (2013): From the Streets and Squares to Social Movement Studies. What Have we Learned? In: Current Sociology 61 (4), 541-561.

Bolden, R. (2011): Distributed Leadership in Organizations. A Review of Theory and Research. In: International Journal of Management Reviews 13 (3), 251-269.

Bratich, J. (2007): A Review of: "Gramsci is Dead. Anarchist Currents in the Newest Social Movements by R. Day". In: The Communication Review 10 (2), 167-170.

Buchinger, K. & Schober, H. (2006): Das Odysseusprinzip. Leadership revisited. Stuttgart: Klett-Kotta.

Crevani, L. (2018): Is there leadership in a fluid world? Exploring the ongoing production of direction in organizing. In: Leadership 14 (1), 83-109.

Dierendonck, D. & Patterson, K. (2015): Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership. An Integration of Previous Theorizing and Research. In: Journal of Business Ethics 128 (1), 119-131.

Ehrlich, H. J. (1979): Reinventing Anarchy, Again. Edinburgh: AK Press.

Fairhurst, G. & Uhl-Bien, M. (2012): Organizational discourse analysis (ODA). Examining leadership as a relational process. In: The Leadership Quarterly 23 (6), 1043-1062.

Gibson, C., McIntosh, T., Mulhearn, T., Connelly, S., Day, E. A., Yammarino, F. & Mumford, M. D. (2015): Leadership/followership for long-duration exploration missions final report (NASA TM-2015-218567). Houston, TX: NASA.

Gibson, M. R. (2013): The Anarchism of the Occupy Movement. In: Australian Journal of Political Science 48 (3), 335-348.

Glöckler, U. & Maul, G. (2010): Ressourcenorientierte Führung als Bildungsprozess. Systemisches Denken und Counselling-Methoden im Alltag humaner Mitarbeiterführung. Wiesbaden: Springer VS.

Graeber, D. (2011): Occupy Wall Street's Anarchist Roots. Online unter: http://www.aljazeera.com/indepth/opinion/2011/11/2011112872835904508.html. (Abrufdatum: 31.05.2016).

Greenleaf, R. K. (1977): Servant leadership. A journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press.

doi.org/10.35468/5978-08

Gronn, P. (2002): Distributed leadership as a unit of analysis. In: The Leadership Quarterly 13 (4), 423-451.

Hildebrandt, M., Jehle, L., Meister, S. & Skoruppa, S. (2013): Closeness at a distance – Leading virtual groups to high performance. Oxfordshire: Libri Publishing.

Kaltenbrunner, K. A. & Simsa, R. (2021): Leading in extreme contexts. The interplay of shared and vertical leadership in civil society organizations in the European refugee crisis In: European Journal of Management 21 (1), 77-92.

Klein, K. J., Ziegert, J. C., Knight, A. P. & Xiao, Y. (2006): Dynamic delegation. Shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams. In: Administrative science quarterly 51 (4), 590-621.

Krainz, E. E. (2011): Leiden an der Organisation. In: K. M. Ratheiser, J. Menschik-Bendele, E. E. Krainz & M. Burger (Hrsg.): Burnout und Prävention. Ein Lesebuch für Ärzte, Pfleger und Therapeuten. Wien, New York: Springer, 115-200.

Krainz, E. E. & Simsa, R. (1994): Gute Menschen. Beratung von Freiwilligen-Organisationen. In: R. Grossmann, E. E. Krainz & M. Oswald (Hrsg.): Veränderung in Organisationen. Wiesbaden: Gabler, 255-269.

Krizanits, J., Eissing, M. & Stettler, K. (2017): Reinventing Leadership Development. Führungstheorien – Leitkonzepte – radikal neue Praxis. Stuttgart: Schäffer und Poeschel.

Leichsenring, K. (2015): Buurtzorg Nederland – Ein innovatives Modell der Langzeitpflege revolutioniert die Hauskrankenpflege. In: ProCare 20 (8), 20-24.

Lichtenstein, B. B. & Plowman, D. A. (2009): The leadership of emergence. A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels. In: The Leadership Quarterly 20 (4), 617-630.

Lindner, D. & Greff, T. (2019): Führung im Zeitalter der Digitalisierung – was sagen Führungskräfte? In: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik 56 (1), 628-646.

Luhmann, N. (1998): Die Gesellschaft der Gesellschaft (Vol. 1 + 2). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Manz, C. C. & Sims, H. P. (2001): The New SuperLeadership. Leading Others to Lead Themselves. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Meyer, M. & Simsa, R. (2013): Besonderheiten des Managements von NPOs. In: R. Simsa, M. Meyer & C. Badelt (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. 5., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 145-159.

Polletta, F. (2002): Freedom Is an Endless Meeting. Democracy in American Social Movements. Chicago: University of Chicago Press.

Preußig, J. & Sichart, S. (2019): Agiles Führen. Aktuelle Methoden für moderne Führungskräfte. Freiburg im Breisgau: Haufe.

Ruben, B. D. & Gigliotti, R. A. (2016): Leadership as Social Influence. In: Journal of Leadership & Organizational Studies 23 (4), 467-479.

Schirmer, U. & Woydt, S. (2016): Mitarbeiterführung. 3. eAufl. Heidelberg: Springer.

Simsa, R. (2016): Arbeit außerhalb der Arbeitswelt – neue Organisationen im Rahmen sozialer Bewegungen am Beispiel Spaniens. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 47 (1), 53-60.

Simsa, R., Mayer, F., Muckenuber, S. & Schweinschwaller, T. (2021): Rahmenbedingungen für die Zivilgesellschaft in Österreich. Projektbericht. Wien. Online unter: https://www.wu.ac.at/sozio. (Abrufdatum: 20.02.2022).

Simsa, R. & Steyrer, J. (2013): Führung in NPOs. In: R. Simsa, M. Meyer & C. Badelt (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. 5., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 359-381.

Simsa, R. & Totter, M. (2017): Social movement organizations in Spain. Being partial as the prefigurative enactment of social change. In: Qualitative Research in Organizations and Management. An International Journal 12 (4), 280-296.

doi.org/10.35468/5978-08

Simsa, R. & Totter, M. (2020): The struggle for good leadership in social movement organizations. Collective reflection and rules as basis for autonomy. In: Ephemera 20 (4), 223-249.

Steyrer, J. & Meyer, M. (2010): Welcher Führungsstil führt zum Erfolg? In: Zeitschrift für Führung und Organisation (zfo) 79 (3), 148-155.

Sutherland, N., Land, C. & Böhm, S. (2014): Anti-leaders(hip) in Social Movement Organizations. The case of autonomous grassroots groups. In: Organization 21 (6), 759-781.

Western, S. (2014): Autonomist leadership in leaderless movements. Anarchists leading the way. In: Ephemera 14 (4), 673-698.

Yates, L. (2015): Rethinking Prefiguration. Alternatives, Micropolitics and Goals in Social Movements. Social Movement Studies: In: Journal of Social, Cultural and Political Protest 14 (1), 1-21.

doi.org/10.35468/5978-08