

Professionelles Handeln organisieren

Organisationale Hierarchie und professioneller Habitus

Text: Urs Kaegi | Bilder Schwerpunkt: Simon Bretscher

Arbeit und Hierarchie scheinen uns wie von selbst verbunden. Führungskräfte stellen uns an und treffen später bei wichtigen Fragen die Entscheidungen. Manchmal holen sie unsere Ideen ab, schlussendlich liegt die Entscheidungsmacht jedoch bei ihnen. Entscheidungen treffen professionelle der Sozialen Arbeit auch in Bezug auf ihre Klientel, versuchen dabei aber, den KlientInnen auf Augenhöhe zu begegnen. Organisationale Hierarchie und professioneller Anspruch: ein Widerspruch, der sich auflösen liesse!

Die Zeiten der Individualisierung, einer bloss auf den Einzelnen fokussierten Identitäts- und Sinnfindung scheinen am Abklingen. Es wächst das Verständnis, dass Menschen soziale Wesen und für ihre Entwicklung auf andere angewiesen sind. Trotzdem bleibt das Bedürfnis nach Selbstbestimmung in der postmodernen Gesellschaft zentral, immer im Wissen darum, dass jene in einem sozialen Kontext realisiert werden muss. Selbstbestimmung ist jedoch auf die Sphäre des Privaten reduziert, in der Arbeitswelt passen wir uns vorgegebenen Hierarchien an. Weshalb tun wir dies?

Mit Hierarchie wurde ursprünglich die göttliche Ordnung in der Kirche beschrieben. Je weiter oben, desto näher dem Schöpfer, zuoberst der Papst als Stellvertreter Christi. Organisationen als soziale Gebilde haben diese Machtaufteilung aufgegriffen. Sie geben sich in Form der Hierarchie eine formale Ordnung, verfolgen dauerhaft ein Ziel, schwören ihre Mitglieder auf dieses Ziel ein und suchen den Erfolg über organisationale Stabilität und Kontinuität. Es findet Arbeitsteilung und Spezialisierung mit klarer Festlegung der Entscheidungsmacht statt. Aber die Zeiten haben sich geändert. Professionalisierung, Digitalisierung, die politische Kultur und die Menschenbilder stellen diese Annahmen infrage.

Hierarchische Organisationen und professionelles Handeln

Hierarchisch verfasst sind auch die meisten Organisationen der Sozialen Arbeit. Hier zeigt sich ein Widerspruch zwischen den hierarchischen Strukturen der Organisationen und den professionellen Ansprüchen im Umgang mit

der Klientel (vgl. AvenirSocial 2010). Professionelle, also die Mitarbeitenden in den Organisationen, sollen sich für Gerechtigkeit, Gleichheit und Freiheit einsetzen und die Selbstbestimmung ihrer KlientInnen fördern, immer dem Grundsatz der Partizipation folgend. In ihrer Rolle als Mitarbeitende haben sie sich jedoch einer hierarchischen Gehorsamskultur zu unterstellen.

Die hier vertretene These lautet, dass die organisationale Verfasstheit, das heisst die Strukturen, die Grundzüge und der Zustand einer Organisation, Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeitenden hat. Dass also die hierarchische Struktur die Umsetzung der berufsethischen Ansprüche hindert oder zumindest beeinflusst. Das sinnstiftende Element, das den Auftrag von professioneller Arbeit statuiert, wird durch diese Verfasstheit infrage gestellt. Dabei geht es, wenn von Professionalität die Rede ist, nicht um die Verwirklichung einer romantisierten, egalitären Welt ohne soziale Differenzierung, sondern ganz pragmatisch um Arbeitsstrukturen, die Bedingungen zugunsten der Klientel schaffen.

In einem kleineren Forschungsprojekt (Brechtbühler et al. 2017) wurde der Einfluss von Strukturen auf das Verhalten der Mitarbeitenden untersucht. Die Forschenden interviewten Professionelle der Sozialen Arbeit in zwei Organisationen mit klar unterschiedlichen (Führungs-)Kulturen. Dabei zeigte sich: «Je eher sozialpädagogische Fachpersonen um eine Kooperation mit der jugendlichen Klientel

Ein Widerspruch besteht zwischen den hierarchischen Strukturen und den professionellen Ansprüchen

bemüht sind, desto eher gehen sie mit Vorgesetzten und im Team in Aushandlungsprozesse, um diese Kooperation zu ermöglichen, und nehmen Einfluss auf die organisationalen Vorgaben und die Ausrichtung der Organisation auf Partizipation» (a.a.O., S. 54).

Hierarchie in neuen Gewändern

Klar, das Führungsverhalten hat sich in den letzten Jahrzehnten deutlich verändert. Ganz so wie Fischer (2015) es beschreibt, ist es nicht mehr: «Es war einmal ziemlich schön, Chef zu sein. Man bekam ein Eckbüro, eine Topfpflanze, eine Gehaltserhöhung und allein des Titels wegen mehr Respekt. Man kannte sein Arbeitsumfeld, konnte sich auf seine Erfahrung verlassen, führte mit Anweisungen. Und wenn man sich nicht allzu blöd anstellte, ging es weiter bergauf.» Nicht von der Hand zu weisen ist jedoch der Verdacht, dass sich hinter neuen, durchaus sinnvollen Führungsverständnissen eigentlich die alte Hierarchie verbirgt.

Urs Kaegi,

Dr. phil., seine Arbeitsschwerpunkte sind Organisationsentwicklung, organisationaler Wandel, Kooperation in und zwischen Organisationen und Konfliktmanagement.





Zu den Bildern

Hierarchie, die Rangordnung unter den Menschen, hat in Gesellschaften, die sich eines demokratischen Ethos rühmen, keinen guten Ruf. Vielfach bleibt sie gerade deshalb trotz ihrer Allgegenwärtigkeit unbeachtet. Dieses zutage liegende Unbeachtete darzustellen, dieser Aufgabe hat sich Simon Bretscher bei der Illustration dieser Ausgabe gestellt. Er zeigt uns das Nebeneinander in der ersten und zweiten Klasse des Zugwaggons, das Durcheinander unterschiedlicher, miteinander koordiniert konkurrierender Verkehrsmittel.

Hierarchisiert ist aber nicht nur das als zusammengehörend Gedachte, das Organisierte, sondern auch das als unterschiedlich Kategorisierte. Auch diese weniger alltägliche Beobachtung halten die Illustrationen fest. Denn ganz egal, ob in der Bundesverwaltung, bei global operierenden Konzernen oder humanitären NGOs: Kaum je findet sich das Reinigungspersonal, das in den späten Abendstunden die Räumlichkeiten putzt, auf den Organigrammen der Institutionen wieder. Ausgelagert, im Hintergrund entschwinden, stellt die Frage nach der Hierarchie somit auch die Frage nach den sozialen Verhältnissen, der Hackordnung zwischen scheinbar Unverbundenem.

«Das Organigramm ist das Organigramm und nicht die Realität.» Während eine solche Feststellung von Führungspersönlichkeiten und einfachen Angestellten unterschiedlich, mal seufzend, mal aufmüßig intoniert wird, wäre sie als Aussage sogenannter Reinigungskräfte wahrhaftiger.

Die Redaktion

Bernhard Bass (1985) beschreibt beispielsweise mit der Bezeichnung «transformationale Führung» ein Modell, das Vertrauen, Loyalität und Respekt von Mitarbeitenden gegenüber der Führungskraft fördert. Er hat beobachtet, dass durch «intellektuelle Stimulation» Führungskräfte die kreativen und innovativen Fähigkeiten bei ihren Mitarbeitenden anregen können und diese dadurch zu eigenständigem Problemlösen und kritischem Hinterfragen von Gewohnheiten ermuntert werden. Durch «inspirationale Motivation» können Führungskräfte ihre Mitarbeitenden zum Setzen anspruchsvoller Ziele herausfordern, Sinn und Zuversicht vermitteln und für Teamgeist sorgen.

Frey bringt ein solches Führungsverhalten kritisch auf den Punkt, wenn er konstatiert: «Ich muss nicht nur tun, was jemand von mir will, sondern ich muss sogar tun wollen, was jemand von mir will» (Frey 2016, S. 10). Gefragt ist in Organisationen Gehorsam, was zwar niemand direkt anspricht. Viel eher spricht man von Commitment, Loyalität und Eigenverantwortung.

Eigentlich haben Organisationen der Sozialen Arbeit – aber auch andere Organisationen – schon verloren, wenn sie davon ausgehen, dass Professionelle in ihrer intrinsischen Motivation gefördert werden müssen. Oder haben wir es mit der Hierarchisierung geschafft, dass Mitarbeitende nur noch aufgrund extrinsischer Vorteilsversprechungen Leistung zeigen?

Leitet sich daraus die Konsequenz ab, dass Hierarchien abzuschaffen sind? Sollte vermehrt basisdemokratisch entschieden werden? Ist Heterarchie – das gleichberechtigte Nebeneinander – die Lösung?

Hierarchie war einmal ganz erfolgreich

Die Beachtung von Hierarchie hat in der Vergangenheit im sozialen wie im beruflichen Leben vieles ermöglicht. Zum Beispiel mit Blick auf die systemische Familienberatung, die explizit die Berücksichtigung der familiären Ebenen (Hierarchien) forderte. Oder wenn kluge Einzelpersonen, mit weitreichender Macht ausgestattet, erfolgreich gute Ideen durchsetzen konnten. Richard Sennett (2002) zeigt mit dem Konzept des «sozialen Dreiecks», dass Hierarchie vormals gelungene Zusammenarbeit ermöglichte. Arbeitende zollten anständigen Vorgesetzten (widerwillig) Respekt, und diese brachten den zuverlässigen Mitarbeitenden ihrerseits Respekt entgegen. Mitarbeitende redeten untereinander offen über Schwierigkeiten und schirmten sich bei Problemen gegenseitig ab. KollegInnen sprangen bei Abwesenheiten ein und leisteten Überstunden, wenn dies notwendig war. Sennett beobachtet, dass heute durch hohen Arbeitsdruck, zunehmende Ungleichheit und Neid ein Vertrauensverlust festzustellen ist – sowohl unter Mitarbeitenden als auch gegenüber Vorgesetzten. Dadurch haben sich die Grundlagen der Hierarchie verändert. Eine mögliche Antwort auf diese veränderte Ausgangslage wäre es, in Organisationen vermehrt auf Heterarchie, also auf gleichberechtigtes Nebeneinander zu setzen. So plausibel diese Schlussfolgerung auf den ersten Blick scheint: Organisation verlangt grundlegend nach Führung und Hierarchie. Hierarchie kann also nicht aufgehoben, sie muss aber anders wahrgenommen werden.

Selbstorganisation: eigene Modelle entwickeln

Hierarchie, verstanden als eine an Funktion gebundene Verteilung von Entscheidungskompetenz, also das formale Klären der Zuständigkeiten und Befugnisse, ist keine zukunftsweisende Struktur für Organisationen. Unter dem Begriff der Selbstorganisation haben sich in den letzten Jahren aber einige neue Modelle etabliert: Soziokratie, Holocracy, organisationale Demokratie, Reinventing Organizations, Scrum oder Agile. Unter diesen Bezeichnungen werden Modelle zukunftsweisender Organisationsformen verhandelt. Bisher scheint noch keines dieser Modelle zur Umsetzung in Organisationen der Sozialen Arbeit gereift zu sein. Es fehlt ihnen bislang auch eine empirische Basis, und so bauen sie bisher eher auf Anekdoten (vgl. Kaegi & Zängl 2019). Zum Beispiel beschränkt sich Laloux (2015) bei

seinem Ansatz «Reinventing Organizations» auf die Darstellung von zehn Organisationen. Das reicht für das Skizzieren einer Best Practice, aber nicht für das Formulieren einer Theorie.

Die Soziale Arbeit muss eigene Modelle entwickeln oder bestehende Modelle kombinieren, um professionelle Ansprüche, Klientenrechte, technische Entwicklung und ethisch fundierte Menschenbilder mit den Strukturen ihrer Organisationen in Einklang zu bringen.

Vertrauen durch Spielregeln

Eine zentrale Frage bei der Entwicklung neuer Organisationsmodelle ist, wie unter Selbstorganisation Entscheidungen getroffen werden. Drei Vorgehensweisen können – je nach Kontext – sinnvoll sein.

Konsent: Dieses Verfahren aus der Soziokratie beruht darauf, dass jemand dem Team eine Lösung vorschlägt. Die Beteiligten prüfen den Vorschlag und bringen, falls er nach ihrer Meinung Schaden anrichten könnte, ihre gewichtigen Einwände ein. Gehandelt wird nach dem Prinzip «good enough to try»: Insofern es keine schwerwiegenden Einwände gibt, probieren wir mal und schauen dann, ob der Entscheid gut war. (Vgl. z.B. Rütter 2010)

Konsens: Ziel ist es, für ein Problem eine Lösung zu finden, die alle Beteiligten zufriedenstellt, also einen Kompromiss. Konsens empfiehlt sich dann, wenn es darum geht, grundlegende, zum Beispiel strategische Entscheidungen zu treffen, die längerfristige Folgen haben und von grosser Tragweite sind.

Konsultativer Einzelentscheid: In dieser Form geht es darum, vor wichtigen Entscheidungen Meinungen und Ratschläge von andern einzuholen. Eine Person entscheidet dann alleine, ist aber zur Konsultation der Betroffenen verpflichtet (Laloux 2015, S. 100).

Organisationen mit Selbstorganisation brauchen klare Spielregeln

Unabhängig vom jeweiligen Modell brauchen Organisationen mit Selbstorganisation klare Spielregeln. Konventionelle Organisationen schaffen Vertrauen durch Stabilität, die neuen Organisationsformen schaffen Vertrauen durch Spielregeln. Regeln werden jedoch nicht hierarchisch verordnet, sondern gemeinsam entwickelt. Wenn bekannte und vertraute Strukturen sich ändern, dann müssen «neue Vertrautheiten» (Kaegi 2018) geschaffen werden. Mitarbeitende sind gefordert, ihre subjektiven Modelle, wie Arbeit in der Organisation abläuft, zu verändern. Dazu dienen Austauschrunden, um gemeinsam über inhaltliche und formale Fragen zu diskutieren.

Hierarchisieren

Letztlich geht es nicht darum, sich für oder gegen Hierarchie zu entscheiden, sondern darum, zu fragen, wie «hierarchisiert» werden soll. Karl E. Weick (1995) meint mit seinem Konzept, welches das «Organisieren» an die Stelle der «Organisation» setzt, genau dies: Ein stetiges Sichanpassen an mehrdeutige Inputströmungen. Frey (2016, S. 19) greift dies auf und empfiehlt: «Hierarchisieren – also temporäre Rollenklärung im Hinblick auf thematisch begrenzte Weisungsbefugnis.» Führung ist auch unter Selbstorganisation gefragt. Die zu Recht angemahnte Schlankheit von Organisationen fordert klare und schnelle Ent-

scheidungen. Zu bevorzugen sind deshalb Organisationsmodelle, welche die Arbeit ganzheitlich in Einheiten von bis zu knapp zweistelligen Teams erledigen. Diese müssen Arbeiten erledigen, die ein ganzheitliches Produkt betreffen. Daraus ergeben sich unterschiedliche Zuständigkeiten, die in zeitlich begrenzten Rollen übernommen werden. Es gibt nicht wie bisher eine formal vorgegebene, fixe Rolle für Führung. Führungsrollen sind vielmehr aus Kompetenzen und Interessen abgeleitet und zeitlich befristet. So entsteht eine Fachhierarchie, die die Rollenhierarchie ersetzt. Dabei ist darauf zu achten, dass Rollen und Hierarchien nach Erledigung der Arbeit aufgehoben beziehungsweise regelmässig überprüft werden.

Solche Organisationsformen stehen erst am Anfang, aber es gibt immer mehr innovative Versuche, aus denen gelernt werden kann. Die Maxime ist klar: Organisationen sollen so organisiert sein, dass sie die professionellen Ansprüche bestmöglich gewährleisten. Die hierzu notwendige Einführung von Selbstbestimmung im sozialen Kontext des Arbeitsplatzes ist möglich. Rollen müssen neu differenziert, Entscheidungskompetenzen verlagert und die individuellen Kompetenzen in diesem neuen Verständnis aufgebaut werden.

Link

www.netzwerkselforganisation.net

Literatur

- AvenirSocial (2010). Berufscodex Soziale Arbeit Schweiz. www.avenirsocial.ch/de/berufsethik
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Brechbühler, S.; Müller, R.; Scheuber, M.; & Staniszewski, L. (2017). Arbeitsbündnis mit der Klientel im Kontext der Organisationskultur in Organisationen der Sozialen Arbeit. Olten: FHNW.
- Fischer, G. (2015). Oben ohne? brand eins, (3). www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2015/fuehrung/oben-ohne [6.4.2019].
- Frey, F. (2016). Hierarchie. Das Ende eines Erfolgsrezeptes. Lengerich: Pabst.
- Kaegi, U. (2018). Keine Selbst-Organisation ohne Arbeit an mentalen Bildern. In: O. Geramanis & S. Huttmacher (Hg.), Identität in der modernen Arbeitswelt: Neue Konzepte für Zugehörigkeit, Zusammenarbeit und Führung (S. 189–204). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kaegi, U.; & Zängl, P. (2019). Was ist Management? Aktuelle Managementkonzepte. Wie verändern sich Organisationen? Change Management. In: A. Wöhrle, R. Beck, P. Brandl, K. Funke-Steinberg, U. Kaegi, D. Schenker & P. Zängl (Hg.), Organisationsentwicklung – Change Management. Baden-Baden: Nomos.
- Laloux, F. (2015). Reinventing Organizations – Ein Leitfadens zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen.
- Rütter, C. (2010). Soziokratie. Ein Organisationsmodell. Grundlagen, Methoden und Praxis. Seminarunterlage und Einführungstext (2., korrigiert und leicht aktual. Aufl.). www.soziookratie.org/wp-content/uploads/2011/06/soziokratie-skript2.7.pdf
- Sennett, R. (2012). Zusammenarbeit. Was unsere Gesellschaft zusammenhält. Berlin: Hanser.
- Weick, Karl E. (1995). Der Prozess des Organisierens. Frankfurt: Suhrkamp.