

# Grundlagen des Sozialmanagements

Begriffe - Konzepte - Ansätze



# Table of contents

<b>Über das OER Textbook</b>	<b>1</b>
Lizenz . . . . .	1
Empfohlene Zitierweise (APA 7th) . . . . .	1
Acknowledgement . . . . .	1
<b>I Grundlagen</b>	<b>3</b>
<b>1 Einführung</b>	<b>5</b>
1.1 Geschichte der Sozialwirtschaft . . . . .	7
1.1.1 Die Anfänge der Sozialwirtschaft . . . . .	7
1.1.2 Gründung von Genossenschaften, Diakonie und die Bismarck'schen Gesetze	7
1.1.3 Paradigmenwechsel in der Finanzierung der Sozialwirtschaft . . . . .	7
1.1.4 Etablierung der ersten Studiengänge an Fachhochschulen . . . . .	8
1.1.5 Das neue Steuerungsmodell . . . . .	8
1.1.6 Soziales Unternehmertum . . . . .	8
1.2 Sozialwirtschaft in Deutschland und Europa . . . . .	8
1.2.1 Gesamtwirtschaftliche Einordnung . . . . .	8
1.2.2 Beschäftigungszahlen . . . . .	10
1.2.3 Finanzierungsmix für Träger der freien Wohlfahrtspflege . . . . .	10
1.3 Non-Profit-Organisationen . . . . .	11
1.3.1 Begriff Non-Profit-Organisationen . . . . .	11
1.3.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen . . . . .	12
1.4 Begriff Soziale Organisation . . . . .	15
1.5 Herausforderungen in der Sozialwirtschaft . . . . .	15
1.5.1 Ausgangspunkt . . . . .	15
1.5.2 Hybrid-Funktionen des Sozialmanagements und des Managements in der Sozialwirtschaft . . . . .	16
1.5.3 Multirationalität und Hybridität . . . . .	18
<b>2 Funktionsbereiche</b>	<b>21</b>
2.1 Rechnungswesen . . . . .	22
2.1.1 Überblick zum Rechnungswesen . . . . .	22
2.1.2 Die Finanzströme eines Unternehmens . . . . .	23
2.1.3 Kostenrechnung, Kostenstellenrechnung und Kostenträgerrechnung . . . . .	24
2.1.4 Phasen des Controllings . . . . .	25
2.2 Personalmanagement . . . . .	27
2.3 Organisationsentwicklung und Change-Management . . . . .	28
2.4 Sozio-Marketing . . . . .	29
2.5 Weitere Funktionsbereiche . . . . .	30
<b>3 Organisationstheorie</b>	<b>33</b>
3.1 Was ist eine Organisation? . . . . .	33
3.2 Eigenschaften und Funktionen von Organisationen . . . . .	34
3.3 Bilder von Organisationen . . . . .	34

3.4 St. Galler Management-Modell der 3. Generation und seine Erweiterungen . . . . .	35
3.4.1 St. Galler Management-Modell der 3. Generation nach Rüegg-Stürm (2003) . . . . .	35
3.4.2 Systemisch-reflektiertes Management-Modell nach Lambers (2015) . . . . .	37
<b>4 Strategieebene</b>	<b>39</b>
4.1 Strategieentwicklung . . . . .	39
4.2 Leitbilder . . . . .	39
4.2.1 Funktionen von Leitbildern . . . . .	39
4.2.2 Begriffliche Einordnungen . . . . .	40
4.2.3 Fragen für die Leitbildentwicklung . . . . .	40
4.2.4 Leitbildentwicklung . . . . .	40
4.2.5 Qualitätskriterien für die Leitbildentwicklung . . . . .	41
4.2.6 Beispiele für Leitbilder . . . . .	41
<b>5 Struktur- und Prozessperspektive</b>	<b>43</b>
5.1 Grundbegriffe . . . . .	43
5.2 Organigramme . . . . .	43
5.2.1 Was sind Organigramme? . . . . .	43
5.2.2 Einlinienorganisation . . . . .	44
5.2.3 Mehrlinienorganisation . . . . .	44
5.2.4 Stabslinienorganisation . . . . .	44
5.2.5 Matrixorganisation . . . . .	47
5.2.6 Produktgruppenorganisation . . . . .	48
5.2.7 Reflexionsaufgabe . . . . .	49
<b>6 Prozessperspektive</b>	<b>51</b>
6.1 Phasen des Prozessmanagements . . . . .	51
6.2 4.2 Aufgabenfolgeplan bzw. Flussdiagramm (Flowcharts) . . . . .	52
6.3 Prozesslandkarte . . . . .	53
<b>7 Organisationskultur</b>	<b>57</b>
7.1 Was ist Kultur? . . . . .	57
7.2 Was ist eine Organisationskultur? . . . . .	57
7.3 Modell der Organisationskultur nach Edgar Schein . . . . .	58
7.4 Strategien des Kulturwandels . . . . .	59
7.5 Integrated Culture Framework nach Groysberg, Lee, Price und Cheng (2018) . . . . .	60
7.6 Analyse von Organisationskulturen . . . . .	60
7.7 „Pflege“ von Organisationskulturen . . . . .	62
<b>8 Organisationsanalyse</b>	<b>63</b>
8.1 Überblick zur Organisationsanalyse . . . . .	63
8.2 6.2 Was ist Organisationsanalyse? . . . . .	63
8.3 Schritte der Organisationsanalyse . . . . .	64
8.3.1 Auftragsklärung . . . . .	64
8.3.2 Beteiligten- bzw. Stakeholder-Analyse . . . . .	65
8.3.3 Analyse der Organisationsstruktur, -prozesse und -kultur . . . . .	66
8.3.4 Kostenanalyse . . . . .	67
8.3.5 Wettbewerbs- bzw. Konkurrenz-Analyse . . . . .	67
8.3.6 Erarbeitung von Soll-Vorschlägen für Handlungsfeldveränderungen . . . . .	68
8.4 Methoden der Organisationsanalyse . . . . .	69
<b>9 Organisationsentwicklung</b>	<b>71</b>
9.1 Was ist Organisationsentwicklung? . . . . .	71
9.2 Erfolgsfaktoren im Rahmen der Organisationsentwicklung . . . . .	72
9.3 Formen des Organisationswandels . . . . .	72
9.4 Ziele der Organisationsentwicklung . . . . .	74
9.5 Ebenen der Organisationsentwicklung . . . . .	74
9.6 Prozessarchitektur einer Organisationsentwicklung . . . . .	75
9.7 Modelle der Organisationsentwicklung . . . . .	76

9.7.1	Überblick . . . . .	76
9.7.2	Feldtheorie nach Kurt Lewin . . . . .	77
9.7.3	Aktionsforschung . . . . .	77
9.7.4	Dreiphasen-Modell der Organisationsentwicklung nach Kurt Lewin . . . . .	80
9.7.5	Fazit . . . . .	81
<b>II</b>	<b>Anhang</b>	<b>83</b>
<b>10</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>85</b>



# Über das OER Textbook

Dieses Open Educational Textbook ist im Rahmen des Moduls *Grundlagen des Sozialmanagements* an der [Fachhochschule Dresden](#) im Bachelorstudiengang *Sozialpädagogik und -management* entstanden. Aktuell wird es an der [Hochschule Nordhausen](#) im Bachelorstudiengang *Sozialmanagement* im gleichnamigen Studienbereich weitergeführt. Das Textbook stellt einerseits eine Einführung in sozial- und -betriebswirtschaftliche Grundlagen, die Gestaltung und das Management von Organisationen in der Sozialwirtschaft dar. Andererseits wird ausführlich auch auf das organisationsbezogene Management in sowie die Finanzierung von Sozialunternehmen sowie auf ausgewählte Managementkonzept in der Sozialwirtschaft eingegangen. Das Lehrbuch entstand vor dem Hintergrund von COVID-19 und im Bemühen um eine verstärkte Zusammenarbeit von Studierenden, Lehrenden, Forschenden und Praktiker\*innen im Sozialwesen und Gesundheitsbereich sowie angrenzender Disziplinen und Feldern Dieses [Open Educational Resource](#) Textbook versteht sich als ein Wissensfundus, der kontinuierlich ergänzt, diskutiert und weiterentwickelt wird.

**Dieses Buch wurde zuletzt gerendert am 2025-03-29.**

## Lizenz

Dieses Buch ist kostenlos verfügbar und unter der [CC BY-NC-ND 4.0 International License](#) lizenziert. Das bedeutet, dass das Buch geteilt und weitergegeben werden kann, solange die Autor\*innen angemessen genannt und eventuelle geringfügige Änderungen entsprechend gekennzeichnet werden. Geänderte Versionen, die den Inhalt remixen oder modifizieren, dürfen jedoch nicht verbreitet werden.

## Empfohlene Zitierweise (APA 7th)

Arnold, M. (2020). *Grundlagen des Sozialmanagements: Ein Open Educational Textbook* (2. Aufl.). Hochschule Nordhausen. <https://doi.org/XXX>.

## Acknowledgement

Zur Entstehung dieses OER Textbooks haben insbesondere die folgenden Personen beigetragen: Die Korrektur einzelner Textabschnitte haben insbesondere Frau Sandy Albrecht, Frau Lisa Jurke, Herr Tony Krüger, Frau Cindy Rasokat, Frau Jacqueline Seubert und Frau Tina Steinborn unterstützt. Zu großem Dank bin ich speziell Herrn Stefan Jung verpflichtet, der in mühseliger Kleinarbeit ein Lektorat am Manuskript der ersten Auflage durchgeführt hat. Die Entstehung der zweiten Auflage hat Hr. Gustavo Tadra Waldmann unterstützt.



# Part I

# Grundlagen



# Chapter 1

## Einführung

In diesem einführenden Kapitel wird zunächst anhand einer sog. Fachlandkarte auf das Themenfeld Sozialmanagement und Sozialwirtschaft eingegangen. Im Anschluss folgt ein Überblick zur Geschichte und statistischen Einordnung dieses Arbeitsfeldes bzw. gesellschaftlichen Sektors, den wir als Sozialwirtschaft bezeichnen. Außerdem müssen verschiedene Begriffsabgrenzungen vorgenommen werden, wie z. B. zwischen *Sozialmanagement* und *Non-Profit-Management* (vgl. z. B. Armin Wöhrle 2017), und auch muss darauf eingegangen werden, was Organisationen der Sozialwirtschaft von Non-Profit-Organisationen unterscheidet.

Das Sozialmanagement lässt sich anhand einer Fachlandkarte untergliedern. Eine Fachlandkarte wird in der Hochschuldidaktik genutzt, um komplexe Zusammenhänge übersichtlich darzustellen und um damit Lernenden in ein komplexes Arbeits-, Themen- und Forschungsfeld einzuführen (vgl. z. B. Ritter-Mamczek 2016). Im Folgenden wird der Versuch unternommen, auf einer „Schatzkarte“ die verschiedenen Provinzen des *Sozialmanagements* zusammenzufassen und zu entdecken (vgl. Abb. 1.1).

Im Bild ist das *Territorium der Grundlagen* zu sehen. Hier befinden wir uns an der Quelle der Sozialwirtschaft, d. h. es gilt die *sozialpolitischen* und *bildungspolitischen Rahmenbedingungen* und verschiedene *Managementkonzepte* kennenzulernen, wie soziale Organisation geleitet, geführt und gestaltet werden können. Links oben im Bild ist die Höhle der *Finanzbuchhaltung* zu sehen, die sich mit der Verwaltung der verfügbaren Finanzmittel beschäftigt. Im Wald der *Kosten- und Leistungsrechnung* können wir uns zudem einen Überblick darüber verschaffen, wie wirtschaftlich unsere Organisation arbeitet.

Darüber hinaus ist in der Mitte des Bilds die Provinz der Organisation zu erkennen. Man braucht ein grundlegendes Wissen über die Organisationstheorie, z. B. darüber wie *Organisationen in der Sozialwirtschaft* aufgebaut sind, wie sie finanziert werden und wie sie letztlich funktionieren. Dann gibt es die Provinz der Finanzen, wo es neben der Kosten- und Leistungsrechnung und Buchführung um die Frage der *Finanzierung* geht. In diesem Zusammenhang muss ein Überblick über die verschiedenen Finanzquellen gewonnen werden (wie z. B. Leistungsentgelte oder Spenden). Schließlich gibt es noch am linken Rand die Provinz des *Leaderships*, wo man sich u. a. die Frage stellt, was adäquate Mittel, Werkzeuge und Instrumente darstellen, um Führung und Personalentwicklung innerhalb sozialer Organisationen zu gestalten.

An den Rändern der Karte sehen wir links unten das *Social Entrepreneurship* und die Insel des *Sozio-Marketings*. Dort sind alle Aufgaben- und Themenstellungen versammelt, die sich mit der Unternehmensgründung bzw. dem Marketing beschäftigen. Darüber hinaus ist am rechten oberen Rand der Landkarte der Ozean der Strategie abgebildet. Im Rahmen des Sozialmanagements muss sich daher auch mit den verschiedenen Aspekte und *Grundlagen des strategischen Managements* auseinandersetzen, z. B. wie man Organisationen langfristig leiten, gestalten und steuern kann. In der Bucht des *Controllings* kann man sich sprichwörtlich an den Strand setzen, wo man sich das *Projekt- und Netzwerkmanagement* zu Gemüte führen kann, was natürlich auch eine wesentliche Grundkompetenz dafür darstellt, um in sozialen Organisationen zu arbeiten.

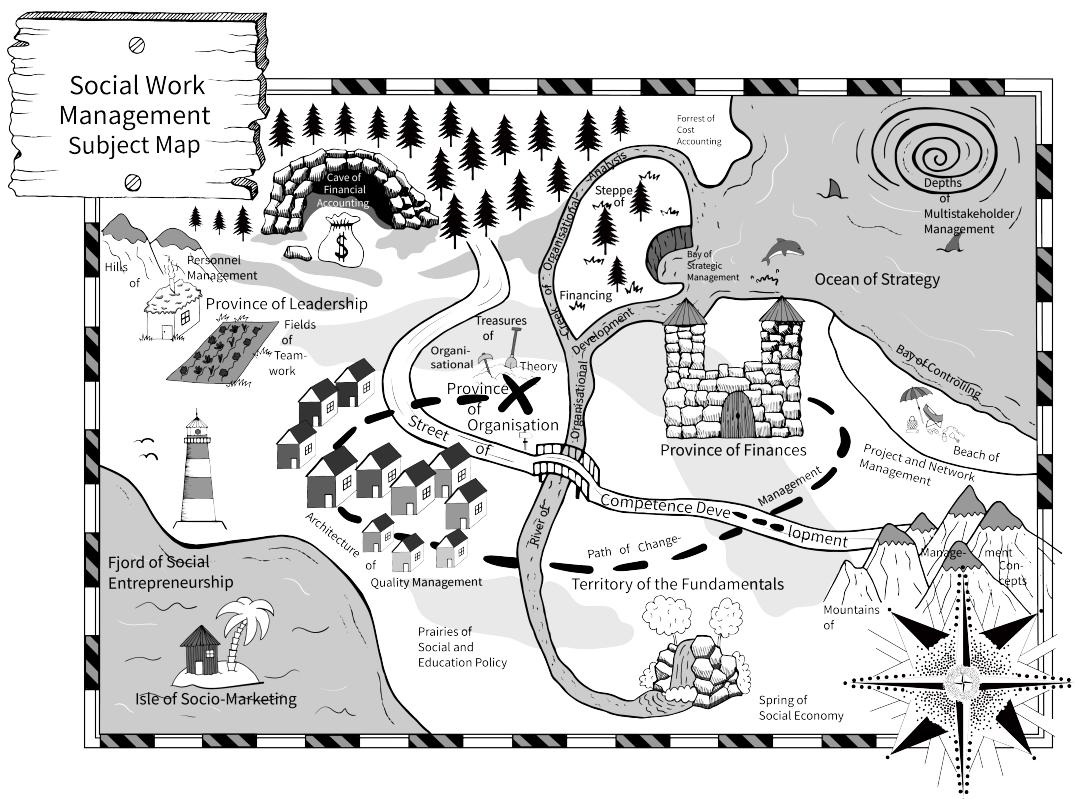


Figure 1.1: Abb. 1.1: Fachlandkarte Sozialmanagement (Arnold 2022b, CC-BY 4.0)

Kurzum sind in dieser Fachlandkarte verschiedene Arbeits- und Themenfelder zu finden, die in diesem Grundlagenlehrbuch vorgestellt und vertieft werden. Der Fokus dieses OER Textbuchs liegt allerdings auf einer Einführung in die sozial- und betriebswirtschaftlichen Grundlagen, dem organisationsbezogenen Management sowie den Managementansätzen für das Sozialmanagement liegen.<sup>1</sup>

## 1.1 Geschichte der Sozialwirtschaft

### 1.1.1 Die Anfänge der Sozialwirtschaft<sup>2</sup>

Ein Ausflug in die Geschichte des Sozialmanagements bzw. der Sozialwirtschaft ist notwendig, nicht nur um zu verstehen, wie sich alles entwickelt hat, sondern auch um viele der aktuell diskutierten Fragen rund um den Sozialstaat besser nachvollziehen zu können. Wir beginnen in der Neuzeit, insbesondere in Frankreich, mit der ersten Erwähnung bzw. der ersten theoretischen Auseinandersetzung mit sozialwirtschaftlichen Grundlagen, wie z. B. der **katholischen Soziallehre**. In den **päpstlichen Sozialencykliken** wurden bspw. Gedanken entwickelt, die später in Form des rechtlich verbindlichen **Subsidiaritätsprinzips** weiterentwickelt wurden und mittlerweile die Rahmenbedingungen für viele entwickelten Sozialökonomien (wie z. B. für die deutsche **Soziale Marktwirtschaft**) darstellen. Zur etwa gleichen Zeit ist **Léon Walras** im Rahmen seiner **allgemeinen Gleichgewichtstheorie** der Frage nachgegangen, wie Grund und Boden denn verstaatlicht werden können. Wenn mit einer Verstaatlichung zwar Steuern vermieden werden, so könnte seiner Meinung nach doch zumindest die Produktion gesteigert werden. Dies soll und kann an dieser Stelle keine vollständige Darstellung der geschichtlichen Grundlagen darstellen. Wir wollen es bei diesen Beispielen belassen. Festzuhalten ist aber, dass all diese verschiedene Grundlagen das „soziale Wirtschaften“ (vgl. z. B. Beck et al. 2013) in unseren heutigen (post-)modernen Gesellschaften zu beschreiben und zu verstehen verhelfen.

### 1.1.2 Gründung von Genossenschaften, Diakonie und die Bismarck'schen Gesetze

Wenig später ist es zur Etablierung bzw. Entwicklung des Genossenschaftswesens gekommen. **Genossenschaften** waren ursprünglich nicht *per se* als sozial-gemeinnützige Einrichtungen ins Leben gerufen, sondern sind vielmehr dafür gegründet worden, einen Zusammenschluss oder Verbund von Personen und Einrichtungen zur wirtschaftlichen und/oder sozialen Förderung ihrer Mitglieder ins Leben zu rufen, z. B. wie Raiffeisen für hilfsbedürftige Landarbeiter oder die Volksbanken im Bankenwesen. In diesem Zusammenhang wurden wichtige Prinzipien entwickelt, wie z. B. die Selbstverantwortung, Selbsthilfe und Selbstverwaltung innerhalb von Genossenschaften, die in den letzten Jahren wieder verstärkt in der Organisationsforschung diskutiert wurden. Später kam es dann insbesondere im Bereich der konfessionellen Trägerschaften im **Diakonie-** und **Caritaswesen** zur Gründung von Einrichtungen, die sich speziell um die Notlagen von Menschen gekümmert haben. Beispielhaft sei hier die Gründung der ersten Stadtmission in Deutschland von **Johann Hinrich Wichern** in Hamburg genannt. Es sollte nicht unerwähnt bleiben, dass am Ende des 19. Jahrhunderts die **Bismarcksche Sozialgesetze** eine Innovation des sozialstaatlichen Denkens darstellte und ein wichtiges Fundament für das **Sozialversicherungswesen** und die Etablierung bzw. Festsetzung des **Solidarprinzips** bildete.

### 1.1.3 Paradigmenwechsel in der Finanzierung der Sozialwirtschaft

Im 20. Jahrhundert stand lange Zeit zunächst das Prinzip der Vollkostendeckung bzw. „Selbstkostendeckung“ (Mroß 2017) im Vordergrund, d. h. alle Einrichtungen, die **gemeinnützige Zwecke** verfolgt haben und als **Leistungserbringer** aufgetreten sind, haben sämtliche notwendigen finanziellen Mittel vom Staat vollständig refinanziert bekommen. Mitte der 1970er

<sup>1</sup>Für eine ausführliche Darstellung der wichtigsten Entwicklungsschritte vgl. z. B.. Wöhrle, A. (2011). Sozialwirtschaft. In H. Thiersch, & H. U. Otto (2011), *Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik* (S. 1562-1570, 5. Aufl.). München: Ernst Reinhardt. <https://doi.org/10.2378/ot4a.art145>

<sup>2</sup>Für eine ausführliche Darstellung der wichtigsten Entwicklungsschritte vgl. z. B.. Wöhrle, A. (2011). Sozialwirtschaft. In H. Thiersch, & H. U. Otto (2011), *Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik* (S. 1562-1570, 5. Aufl.). München: Ernst Reinhardt. <https://doi.org/10.2378/ot4a.art145>

Jahre ist aus der Kritik am „Versorgungs- oder Wohlfahrtsstaat“ das Anliegen entstanden, dass man insbesondere diesen Bereich der Sozialwirtschaft und letztlich auch das Sozialmanagement stärker professionalisieren sollte.

### 1.1.4 Etablierung der ersten Studiengänge an Fachhochschulen

In dieser Zeit etablierten sich die ersten Studiengänge der Sozialen Arbeit an den Fachhochschulen, die sich vereinzelt auch mit dem Thema auseinandersetzt haben, wie man das Management von sozialen Organisationen gestalten könnte. In den 1980er Jahren kam es schließlich zu einer Etablierung von Studiengängen, die sich mit dem Sozialmanagement oder dem Management sozialer und Non-Profit-Einrichtungen beschäftigten. Es wurden hauptsächlich zunächst Diplomstudiengänge und später (mit dem [Bologna-Reformprozess](#)) auch Bachelor- und Masterstudiengänge entwickelt, die sich mit dem Thema auseinandersetzt und versucht haben, einerseits das sozialpädagogische und sozialarbeiterische Wissensspektrum und andererseits das betriebswirtschaftliche Wissen zu vermitteln und weiterzuentwickeln. Seit den 2000er Jahren haben sich dann verschiedene Studiengänge insbesondere im Bereich des Sozialmanagements, der Sozialwirtschaftslehre und im Non-Profit-Management etabliert, die unterschiedliche Schwerpunktsetzungen haben und aktuelle Themen und Aufgaben des Sozialmanagements behandeln. Heute gibt es eine kaum noch überschaubare Vielzahl und Vielfalt an Studiengängen, die sich mit dem Management von sozialen Organisationen und dem Management in der Sozialwirtschaft beschäftigen (vgl. z. B. den Studienführer von Boeßenecker und Markert 2014).

### 1.1.5 Das neue Steuerungsmodell

Mit dem ökonomischen Denken in den 1990er Jahren fand schließlich ein Umdenken statt, was die Finanzierung der Sozialwirtschaft betraf. Das ursprüngliche Kostendeckungsprinzip wurde abgelöst durch ein neues Prinzip, nämlich das „[Neue Steuerungsmodell \(NSM\)](#)“. Darauf muss später noch genauer eingegangen werden. Nach diesem Modell soll ein Wettbewerb um die öffentlichen Leistungen generiert werden, wobei Mittel nicht nach dem „Gießkannenprinzip“ ausgeteilt werden. Vielmehr soll es stets bedarfsbezogen und auch im Sinne der Sozialraumorientierung eine Gewichtung geben, in welchen Stadtteilen beispielsweise bestimmte Förderungen in welchem Umfang fließen.

### 1.1.6 Soziales Unternehmertum

Seit den 1960er Jahren hat man sich auch auf europäischer Ebene stärker mit sozialpolitischen Themen auseinandersetzen müssen und eine [Europäische Sozialcharta](#) (am 26. Februar 1965 in Kraft getreten) entwickelt, in der festgehalten ist, welchen Aufgabenstellungen denn ein Sozialstaat nachzukommen hat. Das Thema des sozialen Unternehmertums bzw. Social Entrepreneurship ist dann 2011 und 2014 mit verschiedenen Initiativen auf europäischer Ebene aufgegriffen worden (vgl. z. B. die Social Business Initiative in European Commission 2015).

## 1.2 Sozialwirtschaft in Deutschland und Europa

### 1.2.1 Gesamtwirtschaftliche Einordnung

Um die Sozialwirtschaft besser in das gesamte Wirtschaftssystem einordnen zu können, ist ein quantitativer Überblick notwendig. In einer Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln aus dem Jahr (Institut der Deutschen Wirtschaft Köln 2004) wurden die verschiedenen „Sozialmultis“ dargestellt (vgl. Abb. 1.2). Dabei handelt es sich um die verschiedenen Wohlfahrtsverbände.

Man kann deutlich erkennen, dass die konfessionellen Träger wie der Caritasverband und auch das Diakonische Werk sowohl die meisten Einrichtungen betreiben als auch die meisten Mitarbeitenden haben. Darüber hinaus sind natürlich auch die anderen größeren Wohlfahrtsverbände zu nennen, wie der Paritätische Verband, die Arbeiterwohlfahrt und das Deutsche Rote Kreuz. Alle gemeinsam beschäftigten im Jahre 2020 etwa rund 1,3 Millionen Menschen. Von den Sozialmultis werden bundesweit ungefähr 100.000 Einrichtungen betrieben. Wenn man



Figure 1.2: Abb. 1.2: Sozialunternehmen und Beschäftigte in der Sozialwirtschaft (Institut der Deutschen Wirtschaft Köln 2004, S. 9, [Link](#))

die Träger der freien gemeinnützigen Wohlfahrtspflege hinzunimmt, macht das ungefähr 5% der gesamtwirtschaftlichen Leistung aus. Wir haben ungefähr 43 Millionen Erwerbstätige in Deutschland (z. B. Beck et al. 2013). In einem Gutachten zur Sozialwirtschaft in Sachsen unter besonderer Berücksichtigung der Freien Wohlfahrtspflege vom [Gesundheitsökonomischen Zentrum an der TU Dresden](#) wurde berechnet, dass in Sachsen der Anteil des Bereichs der „freigemeinnützigen Wohlfahrtspflege“ an der Bruttowertschöpfung bei ungefähr 7,15% liegt (Bundesdurchschnitt: 6,74%) (Karmann et al. 2011).

Im Jahr 2008 gab es in Deutschland ca. 2,5 Millionen Mitarbeitende in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft (es wird hier der Gesundheitsbereich hinzugerechnet) und auf europäischer Ebene rechnen wir etwa mit 11 Millionen Mitarbeitenden in den genannten Bereichen ((Beck et al. 2013)). Wenn man dann die Wirtschaftsleistung in der Europäischen Union betrachtet und den öffentlichen Sektor herausrechnet, dann machen Unternehmen der Sozialwirtschaft ungefähr 10% der Bruttowertschöpfung aus, die eben nur der Sozialwirtschaft zugeordnet werden können und das Gesundheitswesen ist hier in dem Fall nicht mitgezählt (Beck et al. 2013).

### 1.2.2 Beschäftigungszahlen

Gehen wir einmal noch auf eine andere Statistik ein, und zwar auf die Beschäftigungszahlen in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft. Hier sind die Zahlen von 2014 und 2020 gegenübergestellt, die sich in den jeweiligen Jahresberichten der Bundesagentur für Arbeit (Bundesagentur für Arbeit Berichte 2014/2020) zum Juli des Jahres (saisonbereinigt) finden. Im Bereich Erziehung und Unterricht sind im Jahr 2014 1.164.300 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte angestellt gewesen. In 2020 waren bereits rund 1.347.000 Angestellte beschäftigt (15%ige Steigerung). In einem ähnlichen Umfang ist auch das Beschäftigungswachstum im Bereich Gesundheitswesen auf 2.585.000 (+13,0%) und im Bereich Heime und Sozialwesen auf 2.474.000 (+20,6%) gestiegen. Diese Zahlen bieten eine kurze Einordnung der Sozialwirtschaft. Im Verhältnis dazu können wir von ungefähr 43 Millionen Erwerbstätigen in allen Branchen ausgehen.

### 1.2.3 Finanzierungsmix für Träger der freien Wohlfahrtspflege

Wenn wir auf die Einnahmeseite blicken und die Frage stellen, wie denn die freie Wohlfahrtspflege finanziert wird, dann wird deutlich, dass es einen grundsätzlichen Mix aus unterschiedlichen Finanzierungsquellen gibt (vgl. dazu Abb. 1.3).



Figure 1.3: Abb. 1.3: Finanzierung der freien Wohlfahrtspflege (Institut der Deutschen Wirtschaft Köln 2004, S. 29, [Link](#))

Nach einer Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (Institut der Deutschen Wirtschaft Köln 2004) bestreiten zu 69% freie Träger ihr Einkommen aus den Leistungsentgelten. Leistungsentgelte sind öffentliche Zuwendungen bzw. öffentliche Mittel, wie z. B. abgerechnete Pauschalen, geleistete Fachleistungsstunden oder auch Tagessätze. Darüber hinaus gibt es öffentliche Zuwendungen, z. B. im Rahmen von Projekten oder institutionellen Finanzierungen. Die konfessionellen Träger finanzieren sich teilweise noch aus kirchlichen Zuwendungen.

Schließlich gibt es noch eine Reihe von sonstigen Quellen, wie z. B. Projektmittel, Spenden und Beiträge. Beiträge gibt es in gemeinnützigen Einrichtungen und Organisationen, die Mitglieder haben, wie z. B. Vereine oder Genossenschaften. Dazu zählen auch Elternbeiträge in der Kita. Was man hier deutlich sieht – und das ist gleichzeitig ein Markenzeichen für die Sozialwirtschaft – ist, dass wir es grundsätzlich mit unterschiedlichen Finanzierungsquellen zu tun haben. Zum Erfolg einer Einrichtung bzw. zu deren Gesamtfinanzierung reichen eben öffentliche Mittel, die für die Finanzierung von Leistungen benötigt werden, nicht zwingend aus. Vielmehr müssen wir uns Gedanken darüber machen, wie wir den restlichen Betrag refinanzieren können, der nicht auf öffentlichen, sondern dann aus privaten bzw. Eigenmitteln oder aus Beiträgen und Spenden finanziert werden muss.

## 1.3 Non-Profit-Organisationen

### 1.3.1 Begriff Non-Profit-Organisationen

Im Folgenden wird näher darauf eingegangen, was Non-Profit-Organisationen ausmacht. Konkret handelt es sich dabei um > „alle diejenigen Organisationen, die weder erwerbswirtschaftliche Firmen noch öffentliche Behörden der unmittelbaren Staats- und Kommunalverwaltung sind. NPO sind ferner jene Organisationen, die einem gesellschaftlich als sinnvoll und notwendig anerkannten Leistungsauftrag folgen und dabei nicht in erster Linie vom Ziel der Gewinn generierung geleitet werden. Nonprofit-Organisationen werden dabei gemeinhin als Teil des sogenannten „Dritten Sektors“ verstanden, der neben bzw. zwischen den beiden idealtypischen ‚Polen‘ Markt und Staat angesiedelt ist“ (Helmig 2019).

Demzufolge sind Non-Profit-Organisationen also solche Organisationen, die nicht zum Staat und nicht zum Wirtschaftssektor gehören und gewissermaßen den dritten Sektor in der Gesellschaft bilden. Sie verfolgen keine Gewinnmaximierungsziele, sondern gehen einem öffentlichen anerkannten bzw. gesetzlich geregelten Auftrag nach (siehe Tab. 1).

Organisationsbereiche (nach Funktionen)	Typen von Organisationen
<b>Wirtschaftliche Organisationen</b>	Wirtschafts- und Arbeitgeberverbände Gewerkschaften Berufsverbände Verbraucherorganisationen
<b>Soziokulturelle Organisationen</b>	Sportorganisationen Freizeitvereine Heimatvereine Diverse Kirchen, Sekten Organisationen in den Bereichen von Kunst und Kultur, von Wissenschaft und Forschung und von Bildung und Erziehung Organisationen zur Gestaltung der Lebenswelt (Wohnumfeld, Nachbarschaft etc.)
<b>Politische Organisationen</b>	Politische Parteien Natur- und Umweltorganisationen Politisch orientierte Organisationen Organisierte Bürgerinitiativen
<b>Karitative Organisationen</b>	Hilfsorganisationen für bestimmte Bevölkerungskreise (Betagte, Behinderte, Kranke, Süchtige, Benachteiligte, Geschädigte); Wohlfahrtsverbände und deren Einrichtungen Entwicklungshilfeorganisationen Organisierte Selbsthilfegruppen mit karitativen Zwecken

Tab. 1: Typen privater Non-Profit-Organisationen Schwarz (1986), S. 7

Auf die Frage, welche Arten von Non-Profit-Organisationen existieren, gibt die folgende Abbildung einige Anhaltspunkte:

- *Wirtschaftliche Organisationen* wie z. B. Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände und Verbraucherorganisationen;
- *Soziokulturelle Organisationen* wie z. B. Sportvereine, Organisation für Kunst und Kultur sowie wissenschaftliche Einrichtungen;
- *Politische Organisationen* wie z. B. Parteien, Umweltbewegungen, Umweltverbände;
- *Karitative Organisationen*, die sich um die Hilfe für Menschen in besonderen Lebenslagen kümmern, wie z. B. Wohlfahrtsverbände und Entwicklungshilfeorganisationen.

Non-Profit-Organisation sind demzufolge alle Organisationen in der Gesellschaft, die prinzipiell gemeinnützige Zwecke, aber darüber hinaus auch wirtschaftliche Zwecke verfolgen können, aber nicht zwingend auf eine Gewinnmaximierung aus sind. Wenn wir demgegenüber von der Sozialwirtschaft reden, müssen wir noch eine Einschränkung vornehmen. Es gibt zwar viele Organisationen, die hier in die Kategorie Soziokulturelle Organisationen fallen, z. B. Organisationen zur Förderung von Kultur oder Bildung und Erziehung. Hinzugezählt werden müssen auch diejenigen Organisationen, die der Gestaltung des Lebensumfeldes dienen, und auch karitative Organisationen, also alle Wohlfahrtsverbände, Hilfsorganisationen und freigemeinnützige Einrichtungen. Nichtsdestotrotz gibt es auch Graubereiche: Soziale Organisationen, also spezifische Non-Profit-Organisationen; der Begriff muss später noch näher bestimmt werden.

### 1.3.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen

Zur genaueren Differenzierung von Non-Profit-Organisationen und erwerbswirtschaftlichen Organisationen ist folgende Abb. 1.4 hilfreich (Schwarz 1986, S. 8).

#### 1.3.2.1 Gemeinsamkeiten

Nach Schwarz (1986) bestehen alle Organisationen, egal ob sie erwerbswirtschaftliche (For-Profit) oder nicht-erwerbswirtschaftliche (Non-Profit) Unternehmen darstellen, aus verschiedenen Teilsystemen. Organisationen sind immer zugleich zielgerichtete Systeme, produktive Systeme und soziale Systeme. Damit ist gemeint, dass jede Organisation immer zu einem konkreten Zweck gegründet wurde, der – wenn vorhanden – in der Satzung bzw. im Gesellschaftervertrag der gegründeten Einrichtung niedergeschrieben ist, und der die Grundlage bildet für das gesamte Arbeiten in der Organisation. Darüber hinaus sind alle diese Organisationen auch produktive Systeme, d. h. hier geht es um die Frage, wie ist der Personaleinsatz in der Einrichtung organisiert, welche finanziellen Ressourcen stehen zur Verfügung, wie kann man neue Finanzierungsquellen aufschließen und wie werden Produkte und Dienstleistungen angeboten. Darüber hinaus sind alle Organisationen auch soziale Systeme. Es gilt immer mit zu bedenken, wie Mitarbeitende motiviert und dabei unterstützt werden können, ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln. Im Vordergrund des sozialen Systems steht also der Faktor „Humankapital“

Alle Organisationen, sind sie denn einmal gegründet, müssen sich damit auseinandersetzen, wie das Management ihrer Einrichtung zu funktionieren hat, also welche Führungsprozesse zu organisieren sind, wie Ziele gesetzt werden, wie geplant wird, wie etwa Personalplanung stattfindet und wie Koordinierung und Organisationen im engeren Sinne in der Einrichtung umgesetzt werden kann. All das sind Aufgaben, die jede Einrichtung zu erfüllen hat. Kurz zusammengefasst: Auch Non-Profit-Organisationen müssen sich mit dem Management, also mit ökonomischen Fragestellungen auseinandersetzen und haben ähnliche Rahmenbedingungen zu beachten wie auch erwerbswirtschaftliche Organisationen bzw. umgekehrt.

#### 1.3.2.2 Unterschiede

Und man kann neben den Gemeinsamkeiten auch verschiedene Unterschiede herausarbeiten, auch das geht hier auf eine Untersuchung von Schwarz Schwarz (1986) zurück (vgl. Tab. 2).

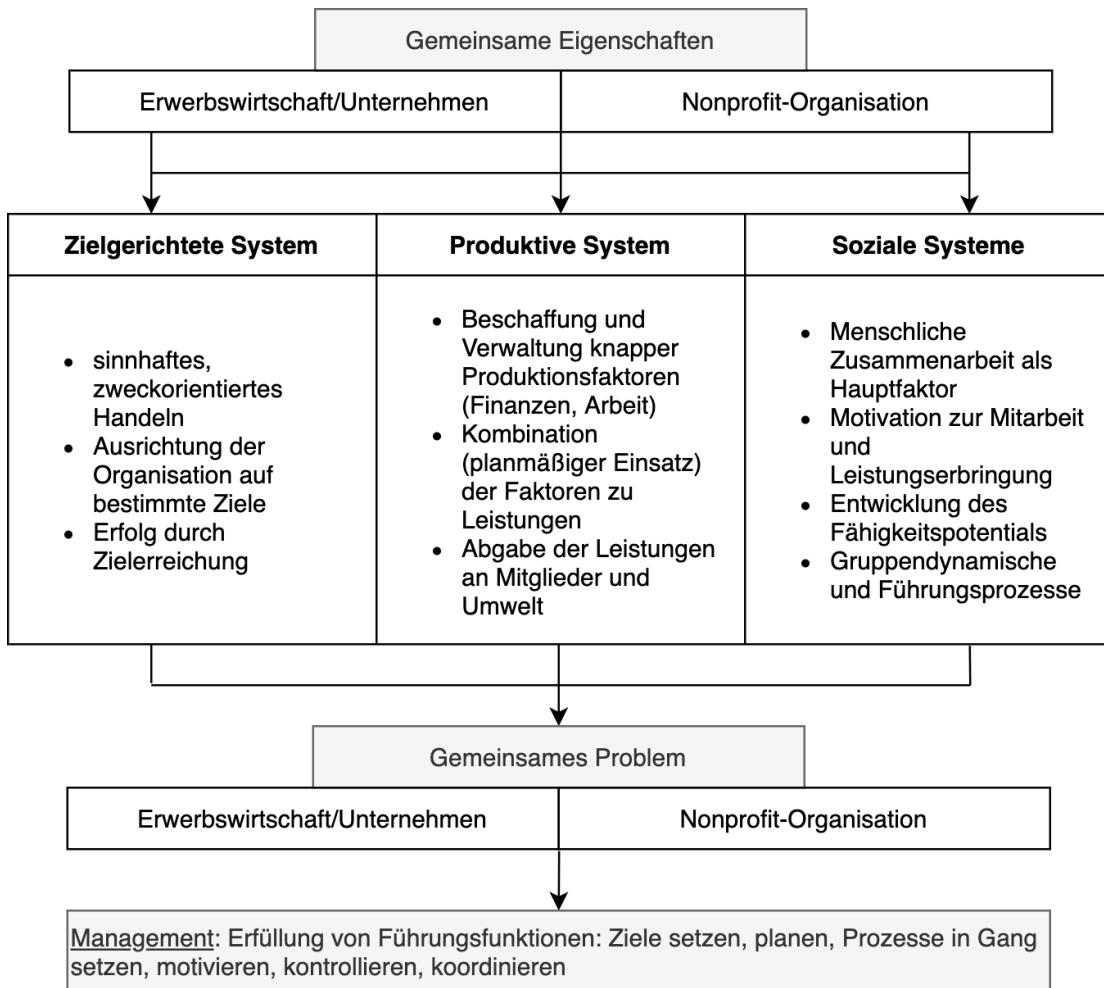


Figure 1.4: Abb. 1.4: Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen NPO und Unternehmen (nach Schwarz 1986, S. 8)

<b>Strukturmerkmale</b>	<b>For-Profit Unternehmen</b>	<b>Non-Profit Organisationen</b>
<b>Hauptzweck</b>	Erwirtschaftung eines möglichst hohen Ertrags auf das investierte Kapital für Eigentümer (Formalziele: Gewinn und Rentabilität) – Erwerbswirtschaft	Erbringung von Leistungen für bestimmten Personenkreis in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft (Sachziel: satzungsgemäße Zwecke) – Bedarfswirtschaft
<b>Adressaten und Marktbeziehung</b>	Deckung des Fremdbedarfs von Nachfrage durch Angebot auf Märkten	Deckung des Eigenbedarfs von Mitgliedern, Klienten etc. und des gesellschaftlichen Bedarfs (Identitätsprinzip: Mitglied = Kunde) Marktsteuerung teils nicht existent, teils sekundär; Mitglieder bestimmen demokratisch (direkt) oder durch indirektes Verhalten über Leistung (Versorgungs- und Bedarfsorientierung)
<b>Steuerungsprinzipien</b>	Marktorientierung, Ausrichtung an Kunden- und Wettbewerberverhalten	Marktsteuerung teils nicht existent, teils sekundär; Mitglieder bestimmen demokratisch (direkt) oder durch indirektes Verhalten über Leistung (Versorgungs- und Bedarfsorientierung)
<b>Güter und Dienstleistungen</b>	Nur private marktfähige Individualgüter, die ausschließlich vom einzelnen Käufer genutzt werden können	Kollektivgüter, die einer ganzen Gruppe zugutekommen, auch denjenigen, die nicht dafür zahlen können; hauptsächlich Dienstleistungen
<b>Finanzmittel</b>	Kapitalanlagen und Umsatzerlöse	Mitgliedsbeiträge, Leistungsentgelte, Spenden, Steuervergünstigungen etc.

Tab. 2: Unterscheidung von Unternehmen der Erwerbswirtschaft und Non-Profit-Organisationen Schwarz (1986)

Der Hauptzweck von Non-Profit-Organisationen ist insbesondere, dass hier Leistungen für einen ganz bestimmten Personenkreis der Sozial- und Gesundheitswirtschaft erbracht werden. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einer Bedarfswirtschaft, d. h. es wird immer anhand von gesetzlichen Rahmenbedingungen bzw. den Bedürfnissen der jeweiligen Zielgruppe aus geplant, während die Erwerbswirtschaft stärker den Blick darauf richtet, das eingesetzte Kapital und den Ertrag zu steigern. In der Erwerbswirtschaft steht daher der Gewinn und die Rentabilität im Blick als Formalziele im Vordergrund. Profitorientierte Organisationen haben die Nachfrage und das Angebot auf Märkten im Blick, während Non-Profit-Organisationen den Eigenbedarf ihrer Mitglieder, Klient\*innen bzw. allgemein den gesellschaftlichen Bedarf berücksichtigen müssen. Man spricht in letzterem Fall von sozialen Märkten bzw. vom Gesundheitsmarkt, was einen abgegrenzten Bereich darstellt.

Ebenso unterscheiden sich die Steuerungsprinzipien zwischen Profit- und Non-Profit-Bereich. Die Erwerbswirtschaft orientiert sich am Markt und richtet ihre Produkte und Dienstleistungen an den möglichen Entwicklungen im Markt aus. Dabei müssen Wettbewerb, Kundenorientierung und das Verhalten der Wettbewerber und Kunden ständig analysiert werden, während es bei den Non-Profit-Organisationen eher darum geht, dass Mitglieder mitbestimmen können, wie die Einrichtungen sich entwickeln und auch, dass insbesondere die Perspektiven der Klient\*innen in den Mittelpunkt geschoben werden. Die angebotenen Güter und Dienstleistungen unterscheiden sich zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen. Profitorientierte Organisationen setzen die auf Märkten gehandelte Individualgüter ab. Es kann natürlich auch Produktionsgüter geben. Schwarz (1986) sagt, dass Non-Profit-Organisationen tendenziell eher Kollektivgüter produzieren, mit anderen Worten also soziale Dienstleistungen anbieten. Auch hinsichtlich der Finanzmittel gibt es Unterschiede. Profitorientierte Organisationen können beispielsweise Geld am Kapitalmarkt anlegen und finanzieren sich aus Umsatzerlösen. Bei den Non-Profit-Organisationen existieren verschiedene Einnahmequellen, wie z. B. Leistungsentgelte, öffentliche Zuwendungen, Mitgliederbeiträge oder Spenden.

Abschließend muss der hier nach Schwarz (1986) vorgestellte Ansatz noch einmal kritisch betrachtet werden. Diese Übersicht ist natürlich eine Vereinfachung, um wesentliche Unterschiede

zwischen diesen Typen von Unternehmen herauszuarbeiten. Die Übersicht stammt auch aus den 1980er Jahren und wurde in verschiedenen Lehrbüchern immer wieder reproduziert. Daher nehmen wir hier auch Bezug darauf. Beachtet werden muss allerdings, dass sich die Grenzen zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen über die letzten Jahre hinweg verschoben haben. Selbstverständlich gibt es auch Grenzbereiche bzw. eine Grauzone. So gibt es natürlich auch viele Non-Profit-Organisationen, die neben ihrer gemeinnützigen Arbeit auch noch einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb besitzen und dort eine Gewinnmaximierung verfolgen können. Genauso gibt es auch For-Profit-Organisationen, die im Bereich der Sozialwirtschaft tätig sind, wie z. B. Pflegeeinrichtungen für einkommensstärkere Bevölkerungsgruppen, die durch Eigen- bzw. Selbstbeiträge andere und umfangreichere Dienstleistungen (über den gesetzlichen Anspruch hinaus) beanspruchen können. All das sind sozusagen auch erwerbswirtschaftliche Sichtweisen bzw. Elemente, die auch in der Sozialwirtschaft immer mehr an Bedeutung gewinnen. Das bringt uns zu dem Punkt, dass wir bei der Unterscheidung von For-Profit- und Non-Profit-Organisationen von einem breiten Spektrum ausgehen müssen. Auf der anderen Seite des Spektrums stehen idealtypisch die For-Profit-Organisationen, auf der anderen Seite die Non-Profit-Organisationen. In der Realität befinden wir uns möglicherweise immer zwischen diesen verschiedenen Idealtypen. Im Folgenden werden wir demnach Organisationen in den Blick nehmen, die „tendenziell“ Non-Profit-Organisationen darstellen und die im erwähnten Spannungsfeld zwischen diesen beiden Polen stehen.

## 1.4 Begriff Soziale Organisation

In Abgrenzung zum Begriff Non-Profit-Organisation wird nunmehr noch eine Abgrenzung zu dem der „Sozialen Organisation“ notwendig. Die Merkmale von Sozialen Organisationen lassen sich wie in der folgenden Liste versuchen festzumachen:

- Soziale Einrichtungen sind insbesondere Unternehmen, die Sozialdienstleistungen erbringen und/oder Güter und Dienstleistungen für besonders schutzbedürftige Bevölkerungsgruppen und entsprechend gesetzlicher Aufträge (z. B. Erziehung, Betreuung, Lernen) anbieten. Diese Sozialunternehmen streben im Rahmen der Produktion von Waren bzw. bei der Erbringung von Dienstleistungen ein soziales Ziel an.
- Sie zielen im Sinne der Gemeinnützigkeit auf eine Bedarfs- und Kostendeckung anstatt auf Gewinnmaximierung. Nichtsdestotrotz müssen auch soziale Einrichtungen Gewinne erwirtschaften, d. h. am Ende des Jahres muss etwas überbleiben. Dieser Überschuss muss allerdings wieder dem Einrichtungszweck zugutekommen. Die Gemeinnützigkeit ist in der Abgabenordnung geregelt, nach der der Gesetzgeber den als gemeinnützig anerkannten Einrichtungen Steuerermäßigungen/-befreiungen einräumt, wie z. B. für Ertragsteuern, Umsatzsteuer etc.
- Sie offerieren „soziale personenbezogene Dienstleistungen“ (Klatetzki 2010), die sich aus gesetzlich normierten Aufträgen (z. B. SGB) ergeben. Eine Besonderheit dieser Art von Dienstleistungen ist es, dass diese in dem Moment, wenn sie angeboten werden, bereits verbraucht werden, weil hier Produktion und Konsumption gewissermaßen zusammenfallen. Soziale personenbezogene Dienstleistungen können nur schwer standardisiert werden. Anders als bei einem Werkstück, was man in eine Maschine eingespannt und ausmessen kann, sind hier professionelle Normen, Haltungen und Ansprüche gemeint, die wie Dienstleistung angeboten werden.
- Schließlich sind soziale Organisationen dadurch gekennzeichnet, dass sie Ehrenamtliche und Freiwillige in die Erfüllung ihrer verschiedenen Sachziele einsetzen, was in erwerbsorientierten Organisationen in der Regel nicht der Fall ist.

## 1.5 Herausforderungen in der Sozialwirtschaft

### 1.5.1 Ausgangspunkt

Träger und Einrichtungen in der Sozialwirtschaft müssen stärker ökonomische Fragen beachten und sich auch am marktwirtschaftlichen Wettbewerb ausrichten.

Es gibt eine Betätigung auf sozialen Märkten, darüber hinaus ist ein weiteres, immer noch sehr spezielles Kennzeichen für den Bereich der Sozialwirtschaft aber auch die Finanzierung. In der Sozialwirtschaft haben wir es mit einer Vielzahl von Monopolanbietern zu tun. Aus sozialrechtlicher Perspektive werden diese auch als Leistungsträger bezeichnet, die gewissermaßen die Leistungen refinanzieren und auch die notwendigen finanziellen Mittel zur Verfügung stellen. Es ist aber immer eine Bewerbung notwendig oder die Leistungen müssen beantragt werden – gegebenenfalls muss auch eine Leistungsvergütung berechnet und vertraglich geregelt werden (meistens durch Entgeltverträge). Sozialunternehmen sind daher in hohem Maß abhängig von den Leistungsträgern und man kann hier größtenteils von einem Monopolmarkt sprechen.

Als Konsequenz ergibt sich die Notwendigkeit, sich stärker mit Managementkompetenzen auseinanderzusetzen. In Ihrer Ausbildung lernen Sie genau deswegen auch verschiedene Grundlagen des Managements, weil diese notwendig sind, um zukünftig in der Einrichtungsleitung zu arbeiten bzw. um einen guten Job zu verrichten. Wirtschaftliche Grundkenntnisse gehören genauso zum Berufsbild wie die sozialpädagogische Professionalität.

### **1.5.2 Hybrid-Funktionen des Sozialmanagements und des Managements in der Sozialwirtschaft**

Es gilt immer, einen Fokus auf die Ressourcen zu legen, d. h. es ist stets auf einen effektiven und effizienten Einsatz von Ressourcen zu achten. Fragen der Finanzierung, der Investitionsrechnung, des Controllings und verschiedener anderer Aspekte dieser Hard Facts müssen berücksichtigt werden.

Um Einrichtungen der Sozialwirtschaft überhaupt betreiben zu können, gilt es, sich mit der Akquise unterschiedlicher Finanzierungsquellen zu beschäftigen. Insbesondere in der Sozialwirtschaft existieren unterschiedliche Finanzierungsquellen und auch verschiedene Quellen jenseits der öffentlichen Mittel, privaten Mittel oder Spenden. Solche Einnahmen müssen erst einmal akquiriert werden und zudem gilt es, gleichzeitig noch den Blick zu öffnen für die Mitarbeiter\*innen der Einrichtung, die unter enormen Stress und enormen Belastungen ihre Dienste erbringen. Darüber hinaus muss auch auf die Personalentwicklung geachtet werden. Den Mitarbeiter\*innen müssen Möglichkeiten für Weiterbildung und für Karriereentwicklung geboten werden. All das sind die besonderen Kennzeichen und Herausforderungen in der Sozialwirtschaft.

Die Sozialwirtschaft ist durch Hybridität gekennzeichnet. Das bringt besondere Herausforderungen in der Umsetzung des Managements sozialer Einrichtungen mit sich. Damit ist gemeint – und hier sei auf die Grafik von Armin Wöhrle (2007) in dem Buch von Volker Brinkmann (2010) hingewiesen –, dass das Sozialmanagement hier in die Mitte des Aktionsfeldes gestellt werden kann und man überlegen sollte, welche anderen Bereiche noch zu beachten sind (vgl. Abb. 1.5).

Wenn man den äußeren Kreis in der Abb. 1.5 betrachtet, lassen sich eine Reihe von Fachdisziplinen ausfindig machen, die im Sozialmanagement eine Rolle spielen: u. a. Volkswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftslehre, Public Management. In diesen Disziplinen stellt man sich die Frage, was denn an Wirtschaftlichkeitserwägungen in der Gestaltung von sozialen Organisationen beachtet werden soll. Darüber hinaus müssen auch soziale, politische, rechtliche und verwaltungsbezogene Grundlagen beachtet werden. Zusätzlich braucht es fundiertes Wissen aus den Sozialwissenschaften: Es braucht sozialwissenschaftliche Grundlagen wie z. B. aus der Arbeits- und Organisationspsychologie, um zu verstehen, wie Personalentwicklung, Personalführung, Organisationsentwicklung und dergleichen gestaltet werden können.

Natürlich hat die Disziplin der Sozialen Arbeit darüber hinaus eine maßgebliche Bedeutung für die Fragestellung: Wie können wir auf der einen Seite die Professionalität und das Qualitätsverständnis der Sozialen Arbeit und auf der anderen Seite die ökonomischen Rahmenbedingungen zusammenführen, sodass sich dies nicht gegenseitig ausschließt, sondern wie zwei Zahnräder, die ineinander greifen, zusammengeführt werden?

Die Herausforderung, die sich für die Sozialwirtschaft, also für Sozialunternehmen ergeben, sind mindestens zweiteilig. Auf der einen Seite kann man von Multirationalität, auf der anderen Seite von Hybrid sprechen. Was ist mit diesen Konzepten gemeint? Darauf soll im Folgenden näher eingegangen werden.

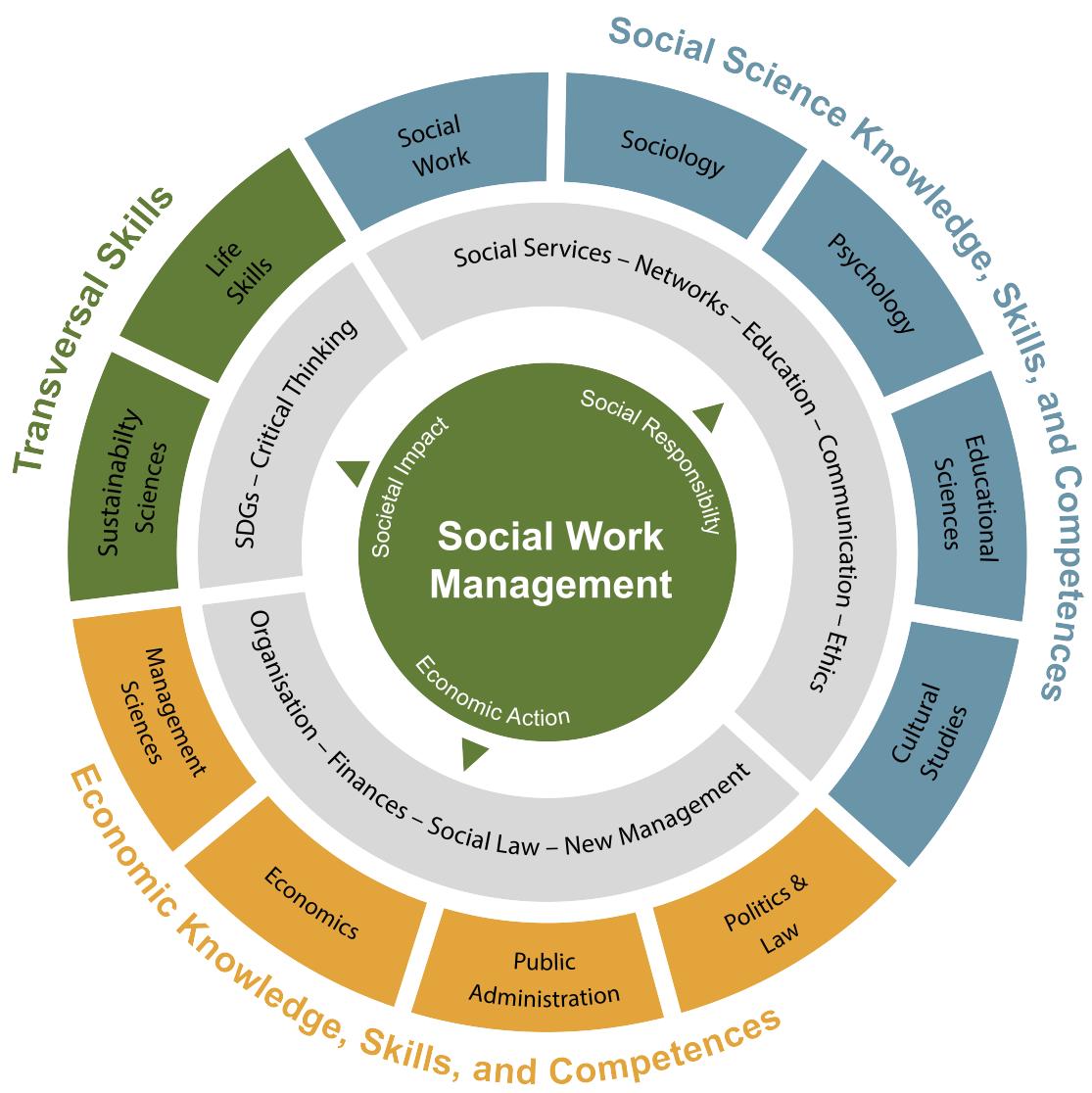


Figure 1.5: Abb. 1.5: Hybrid-Funktionen des Sozialmanagements nach Arnold (2022a) in Anlehnung an Armin Wöhrle (2007) zit. n. Brinkmann (2010, S. 25)

### 1.5.3 Multirationalität und Hybridität

#### 1.5.3.1 Multirationalität

Multirationalität<sup>3</sup> ist ein Begriff, der insbesondere vom Autorenteam Schedler and Rüegg-Stürm (2013) geprägt wurde, die sich mit der Frage auseinandersetzt haben, wie die verschiedenen Rationalitäten, mit anderen Worten die verschiedenen Ansprüche, Zielstellungen, Wünsche sowie Interessen, die innerhalb und außerhalb einer Organisation existieren, zusammengebracht werden können. Sie meinen, dass dauerhaft und zeitgleich immer mehrere dieser Rationalitäten und Logiken existieren und es dabei durchaus auch zu Widersprüchen kommen kann in einer Organisation. All das gilt es zu „managen“, in den Blick zu nehmen und sozusagen als Motivation für die Zusammenarbeit aufzufassen.

Zum Beispiel gibt es verschiedene Fachsprachen in der Einrichtung, d. h. bei professionellem Zusammenarbeiten gibt es unterschiedliche Stakeholder-Interessen. Dies sind die Interessen der Mitarbeitenden, die Sie vertreten, die der Leitung und auch die der Klient\*innen.

Es sind noch Rahmenbedingungen der Politik und Ökonomie zu beachten. All das sind unterschiedliche Perspektiven, die immer gleichzeitig betrachtet werden müssen, wenn es um die Aufgabenkoordination und die Lösung von Problemen im Arbeitsalltag geht.

#### 1.5.3.2 Hybridität

Neben der Multirationalität gibt es noch ein anderes Prinzip, nämlich das der Hybridität. Dieses geht stärker auf die Autoren Evers and Ewert (2010) zurück. Der Begriff Hybridität kommt aus den Kulturwissenschaften und meint, dass Dinge, die miteinander zusammengeführt werden, ineinanderfließen und dass es zu Überschneidungen kommt. Im Kontext der Sozialwirtschaft geht es dabei um den Einfluss unterschiedlicher, wechselseitig bedingender Werte und Logiken, die aber nicht nur innerhalb einer Organisation existieren, sondern auch zwischen den verschiedenen Sektoren der Gesellschaft vorliegen können. Mit Sektoren der Gesellschaft ist gemeint, dass es einerseits soziale Leistungen im sozialen Markt gibt und gleichzeitig auch der öffentliche Bereich mitgedacht werden muss. Also der Kostenträger bzw. die öffentlichen Einrichtungen, die die angebotenen personenbezogenen sozialen Dienstleistungen finanzieren, sind einzubeziehen. Darüber hinaus kann es auch noch andere gesellschaftliche Interessen geben, nämlich wie die Leistungen angeboten werden und wer die Bedürftigen bzw. Anspruchsgruppen sind. Es sind darüber hinaus auch die rechtlichen Rahmenbedingungen zu beachten, der Bereich der Jurisprudenz, und so könnte man diese Beispiele noch ewig weiterführen.

Was hier zu beachten ist, ist, dass mit Hybridität nicht die des (internen) Organisationsgeschehens betrachtet wird. Vielmehr werden unter diesem Konzept die verschiedenen Sektoren der Gesellschaft – also die Organisationsumwelt – in den Blick genommen. Ein Beispiel stellt hier die Gemeinwesenarbeit dar. Diese kann man als eine „Bearbeitung“ und Gestaltung von Hybridität ansehen, weil das Zusammenarbeiten verschiedenster Organisationen, Personen und Gruppen im Vordergrund steht, ob dies nun die Stadt, ein freier Träger oder ein Kommunalverband ist. Hier muss, um ein soziales Problem möglichst von unterschiedlichen Perspektiven anzugehen, die Hybridität beachtet werden, also die Zusammenarbeit von unterschiedlichen Sektoren der Gesellschaft organisiert werden.

#### 1.5.3.3 Konsequenzen

Einerseits sind Ressourcen von Sozialunternehmen aus unterschiedlichen Quellen zu nutzen, was oben unter dem Stichpunkt Finanzierungsmix bereits ausgeführt wurde. Zweitens müssen verschiedene Interessensgruppen miteinander ausgehandelt werden. Im Sinne des Partizipationsprinzips und der Beteiligung von unterschiedlichen Interessensgruppen ist es hilfreich, hier auch Selbstvertretungen in Organisationen zu organisieren.

Darüber hinaus muss man die Formalziele mit den Sachzielen abwägen, d. h. auf der einen Seite gibt es natürlich eine Gewinnerzielungsabsicht und am Ende des Jahres muss mindestens plus/minus null erreicht werden. Gleichzeitig muss aber auch der ideelle Auftrag, die Vision

---

<sup>3</sup>Ein Einführungsvideo gibt es an dieser Stelle: [https://www.youtube.com/watch?v=L\\_Mf-tNNFJc](https://www.youtube.com/watch?v=L_Mf-tNNFJc)

und der Unternehmenszweck umgesetzt und erreicht werden (z. B. Betreuungs-, Beratungs- und Bildungsleistungen).

Damit ist gemeint, dass Organisationen nach innen und nach außen vertreten werden müssen und sich eine Organisationsidentität entwickelt: Wofür stehen wir? Was ist unser Auftrag? Wer ist unsere Zielgruppe? All diese Fragen müssen im Leitbild geklärt werden. Damit beschäftigen wir uns noch einmal ausführlicher an späterer Stelle. Beide Konzepte, die Multirationalität und die Hybridität, gewinnen in der Praxis zunehmend an Bedeutung, insbesondere in der Abgrenzung zwischen Einrichtungen und in der Gestaltung der Arbeitsbedingungen selbst.



# Chapter 2

## Funktionsbereiche

Was die betriebswirtschaftlichen Funktionsbereiche in einem Unternehmen sind, kann durch folgende Metapher eines Hauses erklärt werden: In dem Haus, dem Haus der BWL, gibt es verschiedene Aufgaben- und Funktionsbereiche, die es in einem Unternehmen generell zu organisieren gilt. Dabei handelt es sich z.B. um die einzelnen Abteilungen bzw. einzelnen Aufgabenbereiche, in denen sich jede Einrichtung aufgliedert, unabhängig davon, ob Sie für Leitung- oder für fachliche Teilaufgaben in einer Einrichtung zuständig sind. Mit anderen Worten sind das die *allgemeinen betriebswirtschaftlichen Aufgabenstellungen*, die auch in jeder Sozialeinrichtung vorhanden sein müssen (vgl. Abb. 2.1).



Figure 2.1: Abb. 2.1: Haus der BWL (eigene Darstellung)

Das Fundament bilden die sozialen betriebswirtschaftlichen Grundlagen. Hierauf wurde bereits weiter oben eingegangen und die Grundzusammenhänge wurden schon erarbeitet.

In der Mitte des Hauses steht die rote Säule, einerseits das *interne und externe Rechnungswesen* und andererseits das *Controlling*. Diese Bereiche stellen die Hard Facts und damit gewissermaßen die zahlenmäßige Informationsbasis für wirtschaftliche Zusammenhänge innerhalb der Einrichtung dar. Die *Finanzierung* wiederum ergänzt das Ganze, um eine Übersicht zu den zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln, die eventuell beschafft oder hinsichtlich ihrer Verwendung geprüft werden müssen, zu bieten.

Dann gibt es die *Organisationstheorie und Organisationsentwicklung* zu betrachten. Das ist derjenige Teil, der sich mit den organisations- und arbeitswissenschaftlichen Zusammenhängen beschäftigt. Dabei geht es um die Frage, wer welche Aufgabe innerhalb einer Einrichtung hat, wie sie strukturiert werden kann und wie Prozesse verändert werden können.

Das *Personalmanagement* beschäftigt sich mit der Frage, wie Personen innerhalb von Einrichtungen geleitet, motiviert und geführt werden und sich weiterentwickeln können.

Zurück zur Metapher: Das Haus hat noch Balkons: auf der linken Seite ist das *Sozialmarketing* zu finden. Das Sozialmarketing ist ein spezifisches Marketing, was sich mit sozialen Einrichtungen beschäftigt. Dabei kommen die allgemeinen Grundlagen aus der Betriebswirtschaftslehre, die sich mit dem Marketing von Unternehmen beschäftigen, zur Anwendung. Die allgemeinen Marketinggrundlagen müssen aber übertragen und ggf. modifiziert werden, um sie in sozialen Einrichtungen auch nutzen zu können.

Dann gibt es das *Qualitätsmanagement*. Dieses hat das Ziel, die Professionalität und Qualität der Ziele und Ergebnisse sowie Strukturen und Prozesse zu überprüfen. Des Weiteren gibt es das *Projektmanagement* und auch das *Change-Management*. Hier geht es um die Frage der sinnvollen Durchführung von Projekten, deren Planung und Umsetzung sowie deren Evaluierung und um die erfolgreiche Organisationsentwicklung.

Schließlich gibt es noch den Bereich der *Evaluation und Wirkungsmessung*. Das ist der Bereich, der sich mit der Wirkung von Leistungen beschäftigt. Nicht nur im finanziellen Sinne, sondern ganz im Gegenteil wird die Frage gestellt, welcher Beitrag geleistet wird, damit die Qualität, also die Lebensqualität der Klient\*innen verbessert wird. Gleichzeitig stellt sich auch die Frage, wie möglicherweise Einfluss darauf genommen werden kann, dass es in dem jeweiligen Stadtteil oder der Region zu einer Verbesserung kommt. Wirkungsmessung in diesem Zusammenhang bezieht sich auf die sozialen Wirkungen. Dies sind nicht zwingend monetäre, sondern gerade auch die gesellschaftlichen Veränderungen, die erzielt wurden: entweder durch die Tätigkeit der Sozialarbeitenden oder durch sozialpädagogische Maßnahmen selbst.

Das Dach des Hauses könnte eigentlich auch der Keller sein: Hier verbirgt sich das Aufgabenfeld *Existenzgründung und Selbstständigkeit*. Es ist deswegen auf das Dach gesetzt worden, weil hier alle Grundlagen, die vorher genannt wurden, zum Zuge kommen: Wenn eine Einrichtung gegründet und dann die Finanzplanung gemacht werden soll, braucht es die Finanzierung und das Rechnungswesen. Gleichzeitig bedarf es auch der Kenntnisse des Personalwesens, Wissen über die Strukturierung der Organisation und von einschlägigen rechtlichen Rahmenbedingungen. Die anderen Maßnahmen, wie zum Beispiel das Marketing, sind erforderlich, um überhaupt die Zielgruppe näher zu bestimmen, den Markt einzuschätzen und auch die Wettbewerber kennenzulernen. Das verstehen wir unter dem Haus der BWL.

## 2.1 Rechnungswesen

### 2.1.1 Überblick zum Rechnungswesen

Das Rechnungswesen wird auch als betriebliches Rechnungswesen bezeichnet und hat die Aufgabe, die wirtschaftlichen Zusammenhänge in der Einrichtung darzustellen. Hierbei sind vier Teile dieses Rechnungswesens zu erörtern. Es gibt zwar noch weitere Teile, aber es soll hier erstmal des Überblicks Willen um diese vier Teile gehen (vgl. im Folgenden Arnold 2024).

#### 1. Teil: Finanzierung

Die Finanzierung bzw. das Finanzmanagement ist eine zukunftsbezogene Aufgabe mit dem Ziel, alle in der Einrichtung verfügbaren bzw. zu akquirierenden Mittel zu verwalten bzw. die Zahlungsströme zu steuern. Dadurch muss sich sodann die Zahlungsfähigkeit bestimmen lassen.

Sie lässt sich zum Beispiel mithilfe einer Liquiditätsplanung ermitteln. Dabei werden die Einzahlungen den Auszahlungen gegenübergestellt und so lässt sich relativ schnell erfassen, ob zusätzliche Finanzierungsmittel notwendig sind oder ob schon mit den erwarteten Einzahlungen alle Rechnungen beglichen werden können. Investitionsrechnung beschäftigen sich mit der Frage, inwieweit sich Investitionen rentieren.

Wenn bspw. ein Gebäude und ein Grundstück erworben und gebaut werden soll, dann müssen entsprechende finanzielle Mittel dafür aufgenommen werden, z. B. durch einen Kredit. Die Frage, die sich sodann stellt, ist, ab wann sich die eingesetzten Mittel tatsächlich rentiert haben, also ab wann wieder positive Zahlen geschrieben werden. Bei der Finanzierung geht es allgemein darum, wo bestimmte Mittel herkommen, nämlich aus der Innenfinanzierung, der Außenfinanzierung, der Eigen- oder Fremdfinanzierung. Hierbei wird danach unterschieden, ob eigene Mittel (bspw. Einlagen von Gesellschaftern/durch Gewinnrücklagen) oder ob Fremdmittel (bspw. Aufnahme eines Darlehens bei einer Bank) eingesetzt werden.

## 2. Teil: Finanzbuchhaltung

Die Finanzbuchhaltung ist zeitraumbezogen und vergangenheitsorientiert, womit gemeint ist, dass alles systematisch aufbereitet ist. Alle Geschäftsvorfälle während eines Geschäftsjahres sind zu dokumentieren und werden in Vorbereitung auf einen Jahresabschluss am Ende des Jahres erledigt. Zum Inhalt des Jahresabschlusses: Es muss eine Bilanz aufgestellt werden, welche die Gegenüberstellung von Vermögen und Kapital darstellt. Darüber hinaus kann es noch andere Bestandteile geben, wie z. B. die Gewinn- und Verlustrechnung. Hier werden die Erträge und die Aufwendungen gegenübergestellt und somit gewissermaßen der Erfolg am Ende des Jahres ermittelt: ein Gewinn oder Verlust.

## 3. Teil: Kosten- und Leistungsrechnung

Zur Abgrenzung: Die Finanzbuchhaltung wird auch als externes Rechnungswesen bezeichnet, die Kosten- und Leistungsrechnung als internes Rechnungswesen. Was ist der Unterschied? Die Finanzbuchhaltung muss gesetzlichen Auflagen folgen: dem Handels- und Steuerrecht. Danach müssen entsprechend auch die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnungen erstellt werden. Bei der Kosten- und Leistungsrechnung haben wir diese rechtlichen Verpflichtungen im Regelfall nicht; es gibt Ausnahmen wie z. B. für Pflegeeinrichtungen und Krankenhäuser. Im internen Rechnungswesen, welches gegenwarts- und zukunftsbezogen ist, müssen die tatsächlich angefallenen Kosten und Leistungen erfasst werden. Dies sind die im jeweiligen Unternehmen entstandenen Kosten und Leistungen. Diese sind in Einzel- und Gemeinkosten zu unterscheiden: Einzelkosten lassen sich direkt zu den jeweiligen Kostenträgern zuordnen, Gemeinkosten nur indirekt. Es handelt sich dabei um allgemeine Kosten wie z. B. Verwaltungskosten. Die Ermittlung der Selbstkosten – das ist das übergeordnete Ziel – geben Auskunft darüber, welche Gesamtkosten in einer Einrichtung entstanden sind.

## 4. Teil: Controlling und Planungswesen

Dieser Bereich stellt ebenso wie das interne Rechnungswesen eine gegenwarts- bzw. zukunftsbezogene Aufgabe dar. Hier geht es darum, Planabweichungen möglichst rechtzeitig und früh zu identifizieren. Hierzu werden insbesondere Budgets verwendet, um festzustellen, ob zwischen den tatsächlich angefallenen und den geplanten Kosten eine Abweichung vorliegt. Die Budgetierung und die anderen Instrumente dienen letztlich dazu, eine Wirtschaftlichkeitsüberprüfung zu ermöglichen sowie die Kosten und Gewinne innerhalb der Einrichtung zu steuern. Budgets sind häufig mehrstufig und beinhalten Kostenstellen für die einzelnen Teile der Einrichtung. Das Controlling dient also allgemein der Steuerung des Unternehmens. Kurzum: das Controlling und Planungswesen ist gewissermaßen die praktische Umsetzung der verschiedenen Zahlen, die im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung, Finanzbuchhaltung und im Finanzmanagement ermittelt worden sind.

### 2.1.2 Die Finanzströme eines Unternehmens

Bei der Betrachtung der Finanzströme eines Unternehmens ergibt sich meist ein komplexes Bild, wie in der folgenden Abbildung dargestellt. Dabei steht das Unternehmen in der Mitte und es gibt verschiedene Stakeholder, die am Unternehmen beteiligt sind oder mit diesem in verschiedenen

finanziellen Beziehungen stehen, wie z. B. die Gesellschafter der Einrichtung, die Finanzmärkte, die Absatzmärkte und den Staat.

Die *Gesellschafter* haben bei Gründung der Einrichtung eine Einlage geleistet und haben sich dadurch an der Gründung finanziell beteiligt. Sie haben einen Anspruch darauf, dass sie an den Gewinnen bzw. Dividenden und Einnahmen beteiligt werden. Wenn sie ihre Einlage zurückrufen wollen, haben sie ggf. auch einen Anspruch darauf, das Kapital zurückerstattet zu bekommen.

An den Finanzmärkten kann eine *Fremdfinanzierung* zum Beispiel durch Kredite und durch Darlehen aufgenommen werden. Dafür haben die Banken oder Kreditinstitute dann ein Anspruch darauf, mindestens die Tilgung zurückzuerhalten. Dies kann schrittweise oder auch als Ganzes geschehen und zusätzlich haben sie noch Zinsen vereinbart, die zu zahlen sind.

Demgegenüber können auch *Geldanlagen am Finanzmarktgemacht* werden, z. B. auf einem Geldmarkt- oder ein Sparkonto. Dafür können dann, wenn die finanzielle Lage und die Märkte es hergeben, entsprechend Guthabenzinsen erwirtschaftet werden.

Des Weiteren gibt es noch die Austauschbeziehungen mit dem *Staat*. Bei Gründung eines Unternehmens gibt es verschiedene Investitionszuschüsse, bei Bauprojekten z. B., oder andere Zuwendungen aus öffentlichen Mitteln, wie z. B. von Bund, Land und Kommune. Durch Projektmittel, die finanziert werden, oder mit den Leistungsträgern können auch Leistungsentgelte vereinbart werden. Das sind Einnahmen, die dem Unternehmen eine Refinanzierung ihrer Kosten ermöglichen. Darauf hinaus muss das Unternehmen aber dennoch – wie alle anderen Unternehmen – Abgaben leisten: u. a. für Sozialversicherungen, Steuern und gegebenenfalls auch Gebühren.

Gegenüber den *Absatzmärkten* gibt es ebenso eine Austauschbeziehung. Dazu zählen u. a. die Klient\*innen bzw. allgemein Konsument\*innen für hergestellte Güter oder angebotene Dienstleistungen. Und diese können Privatzahlungen leisten oder es werden andere Einnahmen generiert. Das können bspw. Umsätze aus dem Verkauf von Anlagevermögen oder eines nicht mehr genutzten Fahrzeugs sein.

*Lieferantenkredite* sind ebenfalls eine Finanzierungsmöglichkeit, eine Form der Fremdfinanzierung. Das ist der Fall, wenn ein Lieferant eine Rechnung gestellt hat und diese Rechnung erst nach einer gewissen Zeit (auf ein Zahlungsziel hin), z. B. nach 14 Tagen, beglichen werden muss. In der Zwischenzeit können die eingekauften Waren verwendet werden, auch wenn noch kein Cent dafür ausgegeben wurde. Des Weiteren gibt es laufende *Auszahlungen und Anschaffungen*. Darunter fallen Forderungen, die gegenüber den Absatzmärkten bzw. den Kunden und Klient\*innen bestehen.

### 2.1.3 Kostenrechnung, Kostenstellenrechnung und Kostenträgerrechnung

Schließlich wagen wir noch einen kurzen Blick in das *interne Rechnungswesen*, welches auch als Kosten- und Leistungsrechnung verstanden wird. Die Kosten- und Leistungsrechnung hat die Aufgaben, die Wirtschaftlichkeit der Einrichtung zu überprüfen. Diese wird auf unterschiedlichen sog. Rechnungsstufen unterschieden (vgl. Abb. 2.2).<sup>1</sup>

Die *Kostenartenrechnung* versucht, alle Kostenarten zu ermitteln, , d. h. sie geht der Frage nach, welche Kosten insgesamt in der Einrichtung anfallen. Dies sind z. B. Personalausgaben oder auch Abschreibungen. In der *Kostenstellenrechnung* gilt es zu ermitteln, wo diese Kosten angefallen sind: in der Kindertagesgruppe, im Einkauf, bei der Geschäftsleitung, in der Öffentlichkeitsarbeit oder an sonstigen Stellen. Die *Kostenträgerrechnung* beschäftigt sich mit der Frage, wo die Kosten anfallen, also für welche Produkte und Dienstleistungen. Da stellt sich die Frage, wie hoch die Kosten sind, die im Rahmen einer Beratungsstunde, einer Betreuungsstunde oder ganz allgemein im Rahmen eines Tagessatzes angefallen sind. Darunter lassen sich alle Personalkosten fassen, also alle Sachkosten, die in unterschiedlichen Kostenstellen angefallen sind. Sodann lässt sich problemlos feststellen, wie „teuer“ eine Dienstleistung tatsächlich ist.

---

<sup>1</sup>Unter Stabilität wird die Priorisierung von organisationaler Konsistenz, Berechenbarkeit von Entscheidungen und Erhaltung des Status Quo verstanden. Flexibilität betont demgegenüber die Anpassungsfähigkeit und Bereitschaft, Veränderungen auf- und anzunehmen.

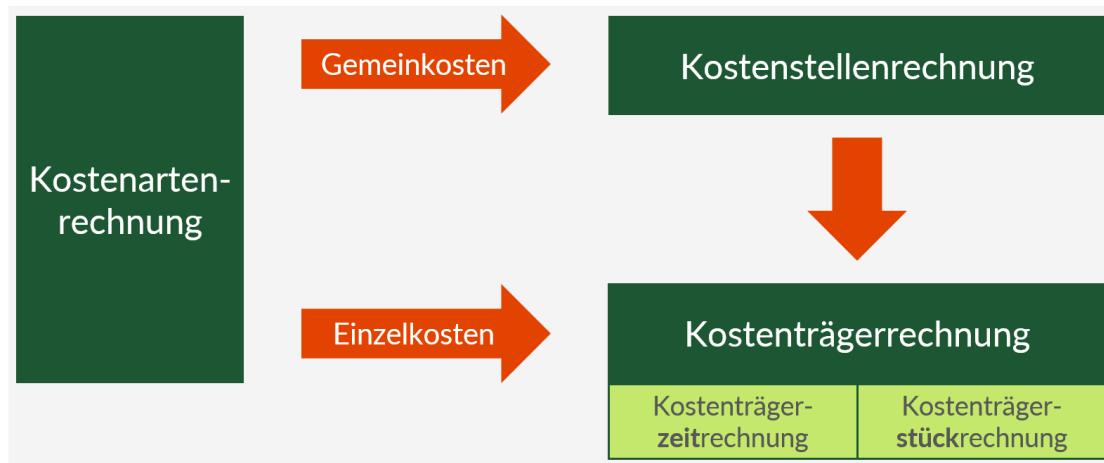


Figure 2.2: Abb. 2.2: Kostenrechnungsstufen im internen Rechnungswesen (Trummer, o.J.).  
Quelle: <https://www.modu-learn.de/wordpress/wp-complete/uploads/2017/07/kostenanalysebasis-neu.png>

### 2.1.4 Phasen des Controllings

Im Controlling, wie vorangehend bereits ausgeführt, geht es um die Aufgabe, klar zu planen und entsprechende Abweichungen frühzeitig festzustellen, um daraus Maßnahmen abzuleiten. Hier sei ein Modell von Bachmann (Bachmann 2008) angeführt, der sich mit den verschiedenen Phasen des Controllings beschäftigt (vgl. Abb. 2.3).

Neben dem Controlling müssen am Anfang erstmal eine *Umweltanalyse sowie unternehmensinterne Analysen* durchgeführt werden, um herauszufinden, mit welchen Stakeholdern überhaupt eine Verbindung besteht. Es sind die Rahmenbedingungen der jeweiligen Situation zu beschreiben. Anschließend wird daraus ganz allgemein die Zielstellung für die Einrichtung herausgearbeitet, sodass dies zum Beispiel in einem *strategischen Plan* von Jahr zu Jahr erneuert werden kann.

Nach Festlegung der Zielstellungen geht es in der nächsten Phase um die *Planung* einer konkreten Wirtschaftsperiode. Dies kann bspw. im Rahmen von Budgets oder mithilfe der Budgetierung getan werden, um damit alle Kosten und Leistungen der Einrichtung geteilt oder nach den Einrichtungsteilen gegliedert zu ermitteln.

Schließlich müssen im Laufe des Jahres die verschiedenen tatsächlich angefallenen Kosten erfasst werden. Diese sind tabellarisch im Budget zu erfassen. Mit diesem Wissen ausgestattet ist man in der Lage, die *Kontrollmaßnahmen* durchzuführen, ob sich bspw. Abweichungen ergeben haben oder ob überhaupt Abweichungen entstanden sind.

Sofern *Abweichungen* entstanden sind, muss überlegt werden, ob diese vor dem Hintergrund definierter Toleranzgrenzen tolerierbar ist. Wenn eine Kostenstelle leicht überzogen wurde, müssen nicht gleich die härtesten Maßnahmen, wie z. B. ein Kostenstopp für alle zukünftigen Anschaffungen ausgesprochen werden. Lohnsteigerungen im Umfang von 2 bis 4 % sind beispielsweise etwas Normales. Dies kann sich durch Tarifveränderungen oder eine Steigerung der Sozialabgaben ergeben haben.

Wenn allerdings die Toleranzgrenzen überschritten sind, dann müssen entsprechende Veränderungsmaßnahmen eingeleitet werden. Dazu dient die letzte Phase der *Steuerung*. Hier müssen Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden, damit die Ziele, die ursprünglich gesetzt worden sind, auch erreicht werden können.

An der Seite sind verschiedene Pfeile erkennbar, die andeuten sollen, dass hier verschiedene *Feedbackprozesse* möglich sind. In der ersten Phase widmet man sich kurzgesagt der *Planung*. Die zweite Phase fragt danach, wie kontrolliert werden kann und *Abweichungen* ermittelt werden können. In der dritten Phase beschäftigt man sich mit den verschiedenen *Handlungsempfehlungen*.

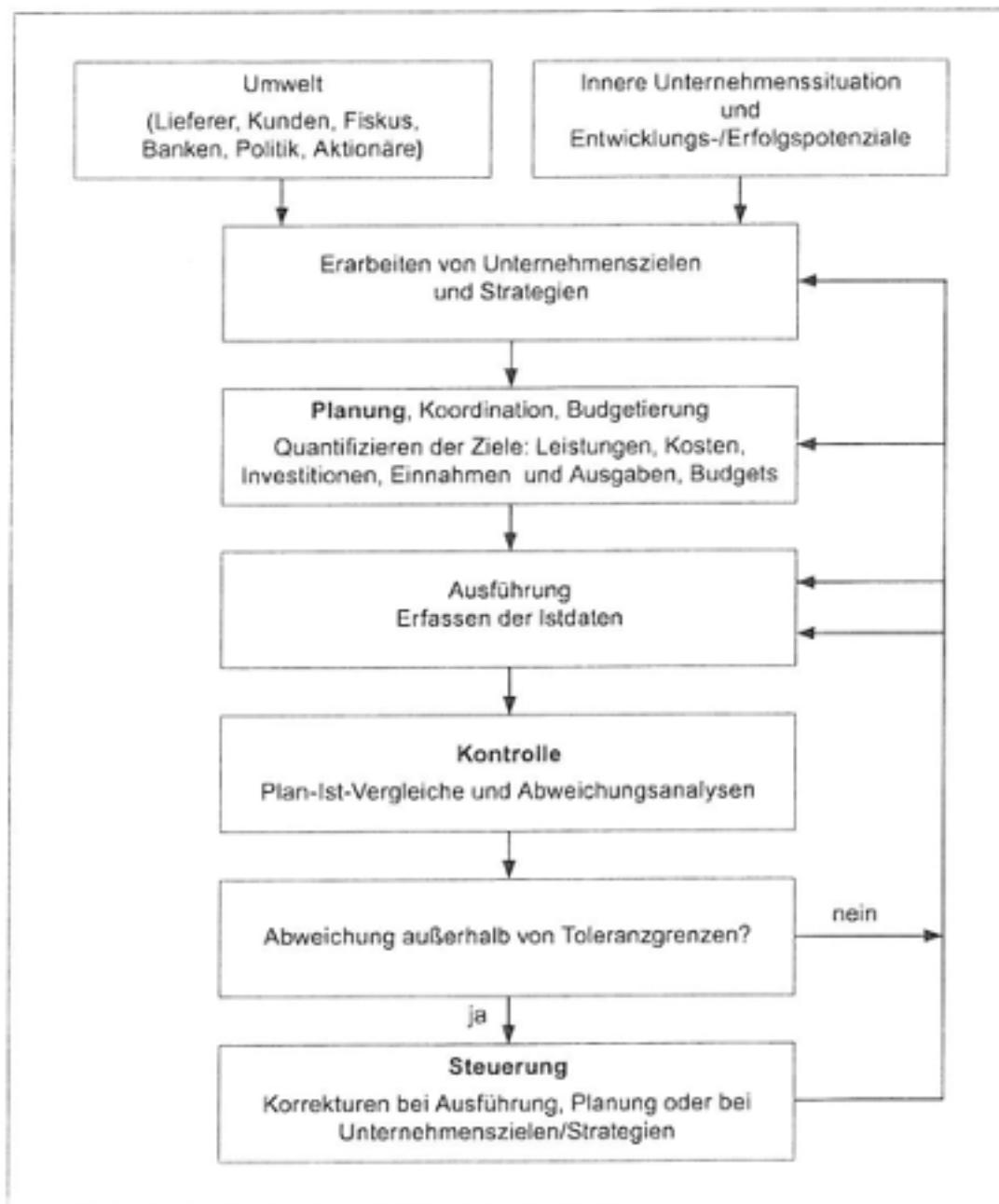


Figure 2.3: Abb. 2.3: Phasen des Controllings nach (Bachmann 2008, S. 9)

gen und Instrumenten, die aufgetretenen Abweichungen wieder zu korrigieren.

## 2.2 Personalmanagement

Management ganz allgemein bedeutet: eine zielorientierte Gestaltung und Steuerung von Organisationen. Beim Personalmanagement bzw. in der Personalwirtschaft geht es darum, die Einrichtung durch Maßnahmen zu gestalten, die darauf abzielen, einerseits neues Personal zu gewinnen, das Personal zu verwalten bzw. zu erfassen und andererseits auch für die Personalentwicklung der Mitarbeitenden aufzukommen (z.B. (Ribbeck 2020)). Das muss hinsichtlich wirtschaftlicher, sozialer und auch individueller Zielsetzung geschehen. Es gibt ein umfangreiches Aufgabenpaket für das Personalmanagement (vgl. Abb. 2.4).

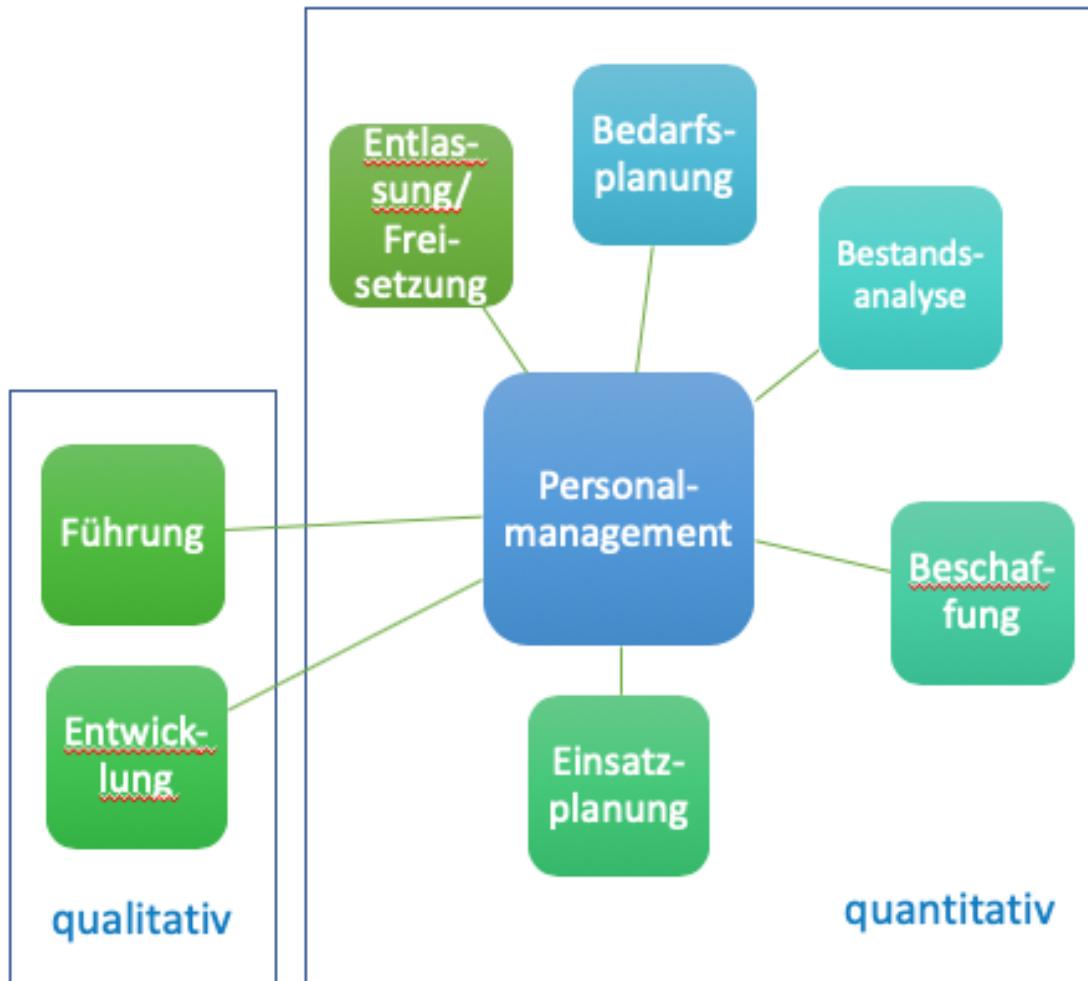


Figure 2.4: Abb. 2.4: Aufgabenfelder des Personalmanagements (in Anlehnung an Hözlé 2006, S.18)

Zunächst gibt es die Bedarfsplanung. Mit *Bedarfsplanung* ist gemeint, dass man sich Gedanken machen muss, wer mit welchen Kompetenzen in welchen Betriebsteilen zukünftig eingeplant werden soll. Das erfordert die regelmäßige Erfassung von Personalstatistiken und das Sammeln von personenbezogenen Daten (*Bedarfsanalyse*). Die Beschaffung – der Begriff kommt aus der Produktionswirtschaft – meint hier die Akquise von Personal. Das kann von außen geschehen, das kann aber auch intern geschehen. Außen wäre beispielsweise die Stellenanzeige, intern eine Umsetzung oder Veränderung von Arbeitsverträgen.

Die *Einsatzplanung* beschäftigt sich mit der Aufgabe, kurz- bzw. mittelfristig Dienstpläne zu erstellen. Längerfristig ist die Einsatzplanung zum Beispiel dazu wichtig, um Karrierewege

planen zu können.

Schließlich sind gelegentlich noch *Entlassungen* und *Freisetzungen* durchzuführen. Für das Personalmanagement gesprochen, handelt es sich bei Entlassungen um die Trennung von Mitarbeitenden. Freisetzung ist ein Sammelbegriff dafür, dass es alternative Maßnahmen gibt, die möglicherweise eine Entlassung verhindern können oder vermeiden lassen, wie z. B. innerbetriebliche Versetzungen, auch Umschulungen für eine andere Stelle, Kurzarbeit oder auch Urlaub und Sonderurlaub.

Es gibt im Personalmanagement noch die Aufgabenbereiche der *Führung* und *Entwicklung*. Mit Führung ist gemeint, dass jede Leitungskraft selbst reflektieren muss und entsprechendes Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen besitzen muss, ein Team zu leiten, eine Einrichtung zu leiten und Mitarbeitende zu motivieren. Sie muss auch selbst in der Lage sein, das eigene Leitungshandeln zu hinterfragen. Entwicklungsaufgaben ergeben sich durch die Personalentwicklung in den Einrichtungen, d. h. Kompetenzen müssen ständig weiterentwickelt und durch geeignete Maßnahmen gewährleistet werden. Darunter fallen z. B. Personalweiterbildungen.

Das Personalmanagement kann einerseits in einen *quantitativen* Teil (das sind die ersten fünf aufgeführten Bereiche) und in einen *qualitativen* Teil unterteilt werden (z.B. Hölzle 2006).

## 2.3 Organisationsentwicklung und Change-Management

Zu diesem Funktionsbereich sei ein Modell der Organisationsentwicklung bzw. des Change-Managements von Kurt Lewin angeführt. Dieser hat ein Drei-Phasen-Modell entwickelt, welches mit der Metapher des Auftauens und Einfrierens von Organisationsstrukturen argumentiert (vgl. Abb. 2.5).

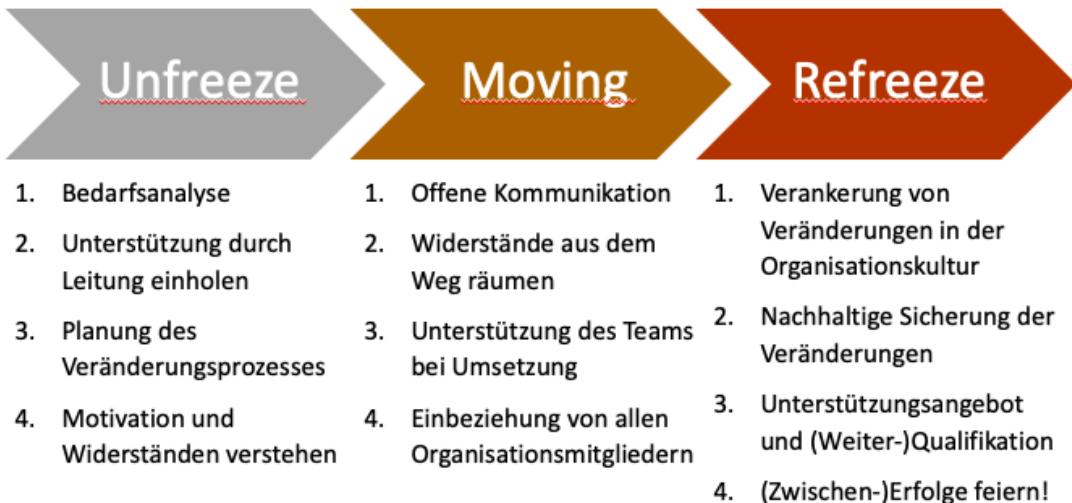


Figure 2.5: Abb. 2.5: Organisationsentwicklung und Change-Management nach Kurt Lewins 3-Phasen-Modell (eigene Darstellung)

In der ersten Phase, dem *Unfreezing*, geht es grundsätzlich darum, den Bedarf und die Situation zu klären. Es muss ermittelt werden, was verändert werden muss, wie dieser Prozess geplant werden kann, unter welchen Umständen Mitarbeitende mitgenommen werden können und mit welchen Widerständen ggf. gerechnet werden muss.

In der *Moving*-Phase geht es darum, offen zu kommunizieren, was genau die Veränderung ist. Die Veränderungsprozesse müssen umgesetzt, Widerstände behandelt und das Team regelmäßig einbezogen werden. Es sind Fragestellungen und die dazugehörigen Lösungen zu entwickeln. Letztendlich sollte regelmäßig über den aktuellen Stand in Großgruppenveranstaltungen informiert werden.

In der *Refreezing*-Phase, dem Einfrieren, müssen die geänderten Strukturen gefestigt werden. Es werden die neuen gefundenen Strukturen und definierten Prozesse verankert. Das dient dazu, nachhaltig mit den neuen Arbeitsstrukturen zu arbeiten und gegebenenfalls Anpassungsqualifikationen durchzuführen. Wenn die Maßnahme erfolgreich umgesetzt wurde, gilt es natürlich auch zum Schluss, den Erfolg zu feiern.

## 2.4 Sozio-Marketing

Schließlich gibt es noch den betriebswirtschaftlichen Funktionsbereich des Marketings bzw. das *Sozio-Marketing*, also das Marketing sozialer Einrichtungen.

*Marketing* ist zusammengefasst der Aufgabenbereich, der sich damit beschäftigt, die jeweiligen Dienstleistungen und Produkte einerseits hinsichtlich ihrer Qualität zu entwickeln und Werte zu schaffen sowie andererseits zu kommunizieren sowie Kunden anzubieten und diese Austauschbeziehung zu managen.

Nach Harald Christa (Christa 2010) ist *Sozio-Marketing* „auf eine konkrete Organisation der sozialen Arbeit bzw. der Wohlfahrtspflege bezogen“, „umfasst weit mehr als rein kommunikationspolitische Facetten“, „Anwendung der Denkweisen und Instrumente des Marketings in und für soziale Organisationen“ (Christa 2010, S. 19, 24). Mithin stellt sich die Aufgabe, die allgemeinen betriebswirtschaftlichen Grundlagen des Marketings auf soziale Einrichtungen zu übersetzen.

Im Folgenden soll beispielhaft der *Vier-Felder-Marketingmix*, ein bekanntes Instrument des Marketings, vorgestellt werden. Dies ist dazu geeignet, verschiedene Aufgaben bzw. Handlungsfelder des Marketings zusammenzufassen, wobei unterschieden wird zwischen Leistungspolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik (vgl. Abb. 2.6).



Figure 2.6: Abb. 2.6: Marketing-Mix (eigene Darstellung)

In der *Leistungspolitik* geht es um die Frage, welche Leistungen überhaupt angeboten werden. Es muss ermittelt werden, wie die marktgerechte Ausgestaltung der Leistung aussieht und welche Aussagen sich von der Erhebung der Klient\*innen- sowie Kundenbedarfe ergeben. Das ist notwendig, um ermitteln zu können, ob die Qualität entsprechend gut ist, sodass die Erwartungen der Kunden befriedigt werden. Des Weiteren ist in Umwelt- oder Umfeldanalysen zu erforschen,

wie sich das Produkt bzw. die Dienstleistung von anderen unterscheidet. Eventuell ließe sich eine Qualitäts- oder Kostenführerschaft übernehmen. Schließlich ist in der Leistungspolitik auch eine „Unique selling proposition“ (USP) von Bedeutung; ein Alleinstellungsmerkmal der Einrichtung muss herausgearbeitet werden.

In der *Preispolitik* geht es um die Frage, wie der Preis gestaltet wird und wie sich Preise realisieren lassen. Darauf haben wir in der Sozialwirtschaft weniger Einfluss, weil die Preise festgelegt sind, wenn wir beispielsweise an die Leistungsentgelte denken, wobei diese Entgelte im Regelfall feststehen. Nichtsdestotrotz müssen die Preise dahingehend kalkuliert werden, wie z. B. durch eine Kostenanalyse soll ein Überblick über die Kostenstruktur ermittelt werden. So muss ermittelt werden, wie teuer eine Beratungsstunde oder ein Tagessatz ist. Wenn diese Berechnung erfolgt ist, kann man in die Leistungsentgeltverhandlungen gehen und den notwendigen Preis verlangen, damit alle Kosten der Einrichtung gedeckt werden können. Es gibt ganz unterschiedliche Wege zur Preisfindung. Hier wurde das Modell der Kostenorientierung vorgestellt. Man kann sich aber auch bspw. bei der Kalkulation von Weiterbildungen an der Konkurrenz orientieren. Man kann sich auch anhand der Nachfrage orientieren, also dem Nutzer der jeweiligen Dienstleistungen. Darüber hinaus gibt es noch das Target Costing, also die ziel- und nutzenorientierte Ermittlung von Kosten bzw. Preisen. Die letztgenannten Verfahren sind eher im Weiterbildungsbereich passend.

Die *Distributionspolitik* fragt danach, auf welchem Wege die Leistungen zum Kunden gebracht werden. Es gibt sog. Absatzmittler wie z. B. Schuldnerberatungen, die manchmal ein erster Anlaufpunkt für Menschen in besonderen, finanziellen wie persönlichen Lebenslagen sind. Sie können Menschen an andere Beratungen verweisen. Darüber hinaus gibt es die Meinungsführer („Influencer“). Das sind diejenigen meinungsbildenden Personen, die die Einrichtung kennen und weiterempfehlen. Das können beispielsweise Selbsthilfegruppen, Elternrat und Elterngruppen, aber auch andere Vereinigungen bzw. Wohlfahrtsverbände sein, die auf unsere Einrichtung hinweisen. Die Standortwahl ist ebenso ein Aspekt in Distributionspolitik. Es ist dabei zu analysieren, wo sich die Einrichtung befindet: in einer Randlage oder im Stadtzentrum. Davon hängt ab, welche Personen sie erreichen kann. Schließlich sind die Öffnungszeiten sowie die Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln entscheidend.

Den letzten großen Teil des Marketing-Mix stellt die *Kommunikationspolitik* dar. Hier geht es um die Frage, wie die Leistungen kommuniziert werden können, sodass sie dann entweder die gesamte Bevölkerung erreichen oder gezielt einzelne Gruppen ansprechen. Es geht um die Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Einrichtung in der Öffentlichkeitsarbeit. Im Rahmen der Werbung müssen die unterschiedlichen Kanäle und Medien gewählt werden: ob über Social Media, über Werbung, über direkten Kontakt oder über eine Website. Herausgearbeitet werden muss, mit welcher Botschaft man die Personen erreicht, die man ansprechen will.

## 2.5 Weitere Funktionsbereiche

Abschließend ist ein Überblick über weitere Funktionsbereiche zu geben, gewissermaßen die Balkone und das Dach des Hauses der BWL. Hierzu erfolgt nur eine sehr sporadische Zusammenfassung in der folgenden Abbildung. All diese Bereiche, die hier aufgeführt sind, haben eine separate Veranstaltung im Laufe Ihres Studiums (vgl. Abb. 2.7).

Das *Projektmanagement*, darauf wurde bereits eingegangen, hat die Aufgabe, Projekte zu steuern bzw. das Projektteam zu führen. Dabei handelt es sich um befristete Maßnahmen. Am Anfang muss man sich Gedanken über die Ziele zum Projekt machen. Es muss ein Plan entwickelt werden, dieser umgesetzt sowie durchgeführt werden. Zum Schluss werden die Ergebnisse veröffentlicht bzw. daraus ergibt sich möglicherweise ein neues Thema, was in einem anderen Projekt umgesetzt werden kann. Die smarte Zielformulierung kann hier als Instrument eingesetzt werden. Ebenso können Charts dazu dienen, einen Projektplan zu entwickeln, aus dem hervorgeht, zu welchem Zeitpunkt wann wer welche Tätigkeiten übernimmt. Flussdiagramme sind hilfreich, um Prozesse zu beschreiben. Zudem sind Protokolle von Meetings anzufertigen.

Das *Qualitätsmanagement* hat die Aufgabe, Prozesse, Strukturen und Ergebnisse regelmäßig zu überprüfen. Es bildet gewissermaßen einen Garanten, um Standardisierung oder Professionalisierung zu ermöglichen. In dessen Rahmen ist regelmäßig danach zu fragen, wie sich die

	<b>Projekt-management</b>	<b>Qualitäts-management</b>	<b>Evaluation &amp; Wirkungsmessung</b>	<b>Edu-/ Social Entrepreneurship</b>
<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Steuerung von Projekten</li> <li>✓ Zeitlich begrenztes Vorhaben</li> <li>✓ Projektteam-entwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verbesserung von Prozessen, Strukturen, Ergebnissen</li> <li>✓ Kundenzufriedenheit</li> <li>✓ Erhöhung Produktivität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bewertung von Aktivitäten, Ergebnissen</li> <li>✓ Lernerfolge, Bildungsbedarfe</li> <li>✓ Legitimation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Innovative Geschäftsidee (intern/extern)</li> <li>✓ Unternehmens-führung</li> <li>✓ <u>Employability</u></li> </ul>
<b>Instrumente (Beispiele)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ SMART</li> <li>✓ Gantt Chart</li> <li>✓ Flussdiagramm</li> <li>✓ Protokolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ EFQM</li> <li>✓ ISO 9001</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Methoden der qualitative/ quantitative Sozialforschung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Business Plan</li> <li>✓ Business Model Navigator</li> <li>✓ Business Canvas</li> </ul>
<b>Maßnahmen, Aufgaben (Auswahl)</b>	<pre> graph TD     A[Zielfindung und Problemdefinition] --&gt; B[Projektplanung]     B --&gt; C[Projektdurchführung]     C --&gt; D[Projektabchluss]     </pre>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ QM-Handbuch</li> <li>✓ Befragungen</li> <li>✓ Prozessbeschreibungen</li> <li>✓ Dokumentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Summative vs. Formative Evaluation</li> <li>✓ Monitoring, Controlling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ SWOT-Analyse</li> <li>✓ Finanzplanung und Erfolgsvorausschau</li> <li>✓ Rechtsform</li> </ul>

Figure 2.7: Abb. 2.7: Überblick weitere Bereich des Bildungsmanagements (eigene Darstellung)

Kundenzufriedenheit darstellt und ob sich diese verändert hat. Umfassend muss geprüft werden, wie die gesamte Einrichtung noch effektiver und produktiver werden kann. Dazu gibt es verschiedene Modelle wie z. B. das EFQM-Modell oder die DIN-ISO-Norm. Im Bereich der Sozial- und Gesundheitswirtschaft gibt es noch zahlreiche andere Modelle und Instrumente, die eingesetzt werden können. Im Qualitätsmanagement werden verschiedene Maßnahmen festgelegt, Prozesse beschrieben und dokumentiert, zudem sollte auch ein Qualitätsmanagement-Handbuch entstehen.

Die *Evaluation bzw. Wirkungsmessung* fragt danach, wie die Aktivitäten und Ergebnisse, die sich im Rahmen der Tätigkeiten ergeben haben, bewertet werden können. Zu ermitteln ist, was die Wirkungen sind, die sich daraus ergeben und welche Effekte sich auf sozialer, organisationaler und möglicherweise kommunaler sowie Sozialraumebene ergeben. Sie dienen dazu, Lernerfolge, Bildungsbedarf und -veränderung sowie Kompetenzentwicklungen abzubilden. In diesem Bereich nutzt man Methoden der qualitativen und quantitativen Sozialforschung, um genau diese Ergebnisbewertungen vorzunehmen. Die Evaluation hat das Ziel, herauszufinden, wie die Ergebnisse der jeweiligen Maßnahme gegenüber ihren Zielen zu einer wirkungsvollen Veränderung geführt haben. Die formative Evaluation beschäftigt sich mit der schrittweisen und begleitenden Evaluation und versucht, im Prozess eines Programms, einer Maßnahme oder eines Projektes entsprechend durch Feedback und Reflexionsmöglichkeiten auf den Verlauf von Monitoring- und Controlling-Maßnahmen Einfluss zu nehmen. Die summative Evaluation ermittelt die Wirkung nach Abschluss der Maßnahme.

Die *Evaluation bzw. Wirkungsmessung* fragt danach, wie die Aktivitäten und Ergebnisse, die sich im Rahmen der Tätigkeiten ergeben haben, bewertet werden können. Zu ermitteln ist, was die Wirkungen sind, die sich daraus ergeben und welche Effekte sich auf sozialer, organisationaler und möglicherweise kommunaler sowie Sozialraumebene ergeben. Sie dienen dazu, Lernerfolge, Bildungsbedarf und -veränderung sowie Kompetenzentwicklungen abzubilden. In diesem Bereich nutzt man Methoden der qualitativen und quantitativen Sozialforschung, um genau diese Ergebnisbewertungen vorzunehmen. Die Evaluation hat das Ziel, herauszufinden, wie die Ergebnisse der jeweiligen Maßnahme gegenüber ihren Zielen zu einer wirkungsvollen Veränderung geführt haben. Die formative Evaluation beschäftigt sich mit der schrittweisen und begleitenden Evaluation und versucht, im Prozess eines Programms, einer Maßnahme oder eines Projektes entsprechend durch Feedback und Reflexionsmöglichkeiten auf den Verlauf von Monitoring- und Controlling-Maßnahmen Einfluss zu nehmen. Die summative Evaluation ermittelt die Wirkung nach Abschluss der Maßnahme.

In dieser Grundlagenveranstaltung wurden ausgewählte Funktionsbereiche dargestellt, die in

jeder Einrichtung eine Rolle spielen, unabhängig davon, ob es sich um eine soziale oder um eine erwerbswirtschaftliche Einrichtung im weitesten Sinne handelt.

# Chapter 3

## Organisationstheorie

### 3.1 Was ist eine Organisation?

Im Folgenden werden wir uns mit dem organisationsbezogenen Management beschäftigen und im Anschluss daran setzen wir uns mit verschiedenen Managementkonzepten im Sozialmanagement (Teil 5) auseinander, die sich insbesondere aus der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre und dem Non-Profit-Management ableiten lassen. Zunächst ist aber zu klären, was Organisationen eigentlich sind und wie man diese sozialen Gebilde beschreiben kann. Natürlich gibt es ganz unterschiedliche Herangehensweisen und Aspekte, die wir einer Organisation bzw. Organisationen zuschreiben können. Ein Aspekt der Organisation ist die Koordination des Zusammenwirkens und die Ermöglichung einer inneren Ordnung, wie unter anderem ihr Aufbau oder ihre Struktur. Prozesse müssen definiert werden, es gibt feste Abläufe, es gibt Verantwortlichkeiten und vieles mehr, das uns ermöglicht, koordinativ zusammenzuwirken.

Darüber hinaus gibt es noch eine zweite Eigenschaft. Wir können Organisationen als soziales System betrachten, die in einer Gesellschaft ein Eigenleben besitzen. D. h. wenn eine Organisation gegründet wurde, dann ist sie ein eigenes Objekt, ein abstraktes Gebilde, das in die Welt gebracht wurde, welches wir für die Koordination nutzen können. Und man kann es vielleicht daran erkennen, dass Organisationen bzw. Firmen (rechtsdeutsch) auch Namen haben. Wir geben einer Organisation also einen Namen, machen sie dadurch „persönlicher“ und direkter. Darüber hinaus ist noch ein dritter Aspekt wichtig, wenn wir über Organisationen sprechen: sie sind soziale Gebilde, die ein bestimmtes oder auch mehrere Ziele verfolgen können. D. h. Organisationen ermöglichen ein zielgerichtetes Handeln.

Stellen wir uns im Weiteren die Frage, was denn eine Organisation ist bzw. was Organisationen ausmachen: Organisationen an sich umfassen erstens eine Mehrzahl an Personen, die in dieser zusammenarbeiten. Der Begriff ist so essenziell, dass wir häufig nach Synonymen ringen müssen, weil wir einerseits Organisationen als Gebilde betrachten können, also als abstrakte Einheiten. Andererseits ist die Organisation auch eine Tätigkeit, nämlich etwas „zu organisieren“, z. B. die Durchführung eines Projekts. Darüber hinaus kann man auf die Idee kommen, dass die Menschen, die in Organisationen zusammenarbeiten, häufiger ihre Arbeit im Sinne einer funktionalen Arbeitsteilung verrichten und eine Organisation überhaupt erst eine Grundlage dafür schafft, dass man die einzelnen Arbeitsprozesse aufeinander abstimmen und gleichzeitig verschiedene Ziele verfolgen kann. D. h. es sind nicht nur mehrere Personen, die zusammenarbeiten, sondern es gibt auch eine Koordination der Zusammenarbeit. Zudem besitzen Organisationen jeweils eine Struktur bzw. Hierarchie, die festgelegt werden muss. Es muss hierbei geklärt werden, wer für was zuständig ist und entsprechend wer welche Verantwortung(en) übertragen bekommt.

Schließlich kann man festhalten, dass Organisationen so etwas wie soziale Systeme sind. Der Systembegriff taucht in ganz verschiedenen Zusammenhängen im Laufe des Studiums der Sozialpädagogik und des Sozialmanagements an mehreren Stellen auf. Letztgenannter Begriff hilft zu beschreiben, wie Menschen miteinander zusammenwirken und wie Zusammenarbeit überhaupt erst ermöglicht wird. Ich möchte erinnern an die Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Non-Profit- und For-Profit-Organisationen nach Schwarz (1986), wo ebenfalls erwähnt wurde, dass

jede Organisation eine Art soziales System darstellt.

### 3.2 Eigenschaften und Funktionen von Organisationen

Organisationen haben ganz verschiedene Funktionen. Sie dienen einerseits der Überlebenssicherung, da sie für einen bestimmten Zweck gegründet werden, um ein Ziel zu verfolgen; sie leisten damit für eine Gesellschaft einen konkreten Beitrag in der Umsetzung bestimmter Aufgaben. Darüber hinaus dienen sie dazu, wie oben bereits erwähnt, das Zusammenleben zu organisieren und zu ordnen. Mit anderen Worten: Organisationen werden ins Leben gerufen, um komplexe Problemstellungen zu lösen, wozu eine Einzelperson möglicherweise nicht in der Lage wäre.

Gleichzeitig fungieren Organisationen bzw. ihre rechtsverbindlichen Vertreter\*innen häufig auch als Arbeitgeber und durch einen Arbeitsvertrag wird das Überleben bzw. die Existenz der Mitarbeitenden gesichert. Durch Organisationen wird also Arbeitsteilung ermöglicht. Darüber werden Organisationen selbst als Objekte, als Entitäten wahrgenommen, die mit anderen Organisationen zusammenarbeiten, etwa auf Basis von Kooperationsverträgen. Sie treten dabei als Vertragspartner auf, wenn sie eine eigene Rechtspersönlichkeit (= juristische Person, gegenüber sog. natürlichen Personen nach Privat- oder öffentlichem Recht) besitzen, z. B. Verein, Stiftung, GmbH.

Organisationen haben eine eigene Identität bzw. Persönlichkeit, die es ermöglicht – zumindest theoretisch – eine Grenze zwischen dem Außen und dem Innen zu ziehen. Nach außen hin erfolgt eine Abgrenzung zum Wettbewerb und zu anderen nicht der Einrichtung Angehörigen. Nach innen hin erfolgt es eine Sinngebung bzw. Zwecksetzung. Hier wird mit der Organisation ein „Wir“ geschaffen. Dabei ist zu betonen, dass das Wir ja durch einen Zusammenschluss von mehreren Menschen entstanden ist. Das Wir bildet eine gewisse Gruppenidentität.

Menschen können ganz unterschiedliche Beziehungen zu Organisationen aufbauen, z. B. können sie einer Organisation angehören. Damit werden sie zu Mitgliedern der Organisation. Darüber hinaus gibt es aber auch eine andere interessante Eigenschaft: Organisationen koordinieren auch Menschen, z. B. indem bestimmte Ziele verfolgt und festgelegt werden, was dazu führt, dass bestimmte individuelle Interessen bisweilen auch zurückgesteckt werden müssen und dann sozusagen die Organisationsziele im Vordergrund stehen.

Menschen passen sich in Organisationen über verschiedene Rollen und Regeln an. Dann stellen sich Fragen wie z. B.: Was ist das richtige bzw. anpasste Verhalten? Wie gehen wir aufeinander zu? Wie kommunizieren wir mit unseren Stakeholdern? Was gibt es für Spielräume bzw. informelle Regeln, die es zu beachten gilt? All das gehört u. a. zur Organisationsstruktur und Organisationskultur, womit wir uns später beschäftigen werden. Schließlich haben Organisationen, wie bereits erwähnt, ein übergeordnetes Ziel: sie verfolgen eine Zweckrationalität. Rationalität wird von ratio (lat. „Vernunft“, „Methode“) abgeleitet. Zweckrationalität meint das Einrichtungsziel bzw. den Zweck der ggf. in der Satzung einer Einrichtung definiert ist. Alle einer Organisation angehörigen Mitglieder richten ihr Verhalten an den vorhandenen Verantwortlichkeiten und Machtstrukturen aus. Solche Hierarchien werden z. B. in Organigrammen festgelegt. Es gibt Befugnisse, die ausgesprochen werden, und darüber hinaus ist natürlich auch die Verwirklichung der persönlichen Ziele, Ideen und Interessen der Mitglieder von Bedeutung, insbesondere wenn die eigenen Kompetenzen, Wissen und Fähigkeiten weiterentwickelt werden sollen. Also kurz zusammengefasst geht es hier darum, den Zweck und die Rationalität, für die die Einrichtung steht, zu verwirklichen.

### 3.3 Bilder von Organisationen

Schauen wir uns im Folgenden verschiedene Bilder von Organisationen an. Ich gehe hier auf einen Ansatz von Gareth (Morgan 1986; dt. Morgan 1997) zurück, der in seinem gleichnamigen Buch Ende der 1980er Jahre von den „Images of Organization“ gesprochen hatte. Zur Darstellung der Geschichte der Organisationstheorie hat Morgan Metaphern verwendet. Vier dieser Bilder, die unmittelbar interessant für unser Veranstaltungsthema sind, seien im Folgenden einmal herausgegriffen, da sie uns ein besseres Verständnis dafür liefern, wie sich die Idee von Organisationen

im Zeitverlauf entwickelt hat.

Erstens können Organisationen als Maschinen betrachtet werden. Hier befinden wir uns im Zeitalter der Industrialisierung. Organisationen sind Großunternehmen, die Massenprodukte in Fließbandarbeit herstellen. Maschinen müssen regelmäßig geölt werden, um stets wie zwei Zahnräder ineinander greifen zu können. Eine Organisation funktioniert nur dann, wenn auch das Räderwerk läuft. Diesem Bild einer Organisation liegt ein mechanistisches Weltbild zugrunde, das natürlich dann später auch kritisiert worden ist, z. B. mit Hilfe der Systemtheorie.

Organisationen können zweitens auch als Organismen bzw. lebende Systeme angesehen werden. Damit ist gemeint, dass, wie im menschlichen Körper bzw. anderen komplexen Organismen, die einzelnen Organe und Zellen koordiniert miteinander zusammenarbeiten. Nicht jede Zelle hat die gleiche Aufgabe, sondern es gibt ganz unterschiedliche Aufgaben, die von Spezialisten in einem arbeitsteilig organisierten, wechselseitig vernetzten System miteinander umgesetzt werden. Hier ist eine ganz andere Metapher im Spiel, nämlich eine biologistische Sichtweise auf Organisationen, was letztlich auch einen Ursprung der für die später beschriebene Systemtheorie darstellt (z. B. Kybernetik). Im metaphorischen Sinn des Organismus werden Organisationen als funktionsfähige, soziale Systeme betrachtet.

Drittens können Organisationen auch mit der Metapher ‚Kultur‘ beschrieben werden. Diese anthropologische, sozial- und kulturwissenschaftliche Sichtweise besagt, dass Organisationen auf Basis bestimmter Regeln, Werte und Normen aufgebaut sind und ihre Mitglieder verschiedene soziale und funktionale Rollen einnehmen können. Letztlich kann damit alle Eigenschaften, die allgemein dem abstrakten Phänomen ‚Kultur‘ zugeordnet werden können, auch auf das Zusammenwirken von Menschen in Organisationen übertragen werden, z. B. dass die Mitglieder in Organisation durch die Organisationskultur geprägt werden, gleichzeitig aber auch die Mitglieder die Organisationskultur entscheidend mitprägen.

Viertens können Organisationen auch im Sinne eines (psychischen) Gefängnisses verstanden werden. Hierbei liegt eine psychoanalytische Sichtweise zugrunde. Damit ist gemeint, dass alle Mitglieder einer Organisation bestimmte Bedürfnisse und Befindlichkeiten, wie z. B. Bedürfnisse nach Sicherheit, Anerkennung und Beteiligung, haben. Insbesondere dann, wenn sich einzelne Individuen nicht unmittelbar mit den organisationalen Zielen identifizieren können, z. B. weil es persönliche Vorbehalte oder widersprüchliche Auffassungen gibt, kann eine Organisation möglicherweise auch etwas erdrückend wirken. Individuelle und organisationale Ziele können dabei nicht gleichzeitig erreicht werden.

## **3.4 St. Galler Management-Modell der 3. Generation und seine Erweiterungen**

### **3.4.1 St. Galler Management-Modell der 3. Generation nach Rüegg-Stürm (2003)**

In diesem ganzheitlichen und systemorientierten Modell wird eine Organisation bzw. ein Unternehmen eingebettet in Ihrer Systemumwelt dargestellt (vgl. Rüegg-Stürm 2003). Das Modell ist wie in Abb. 3.1 aufgebaut.

Auf den äußeren Schalen gibt es die sog. Umweltsphären. Dies bilden die Rahmenbedingungen, in denen sich Organisationen bewegen und bewahren müssen. Dazu gehören beispielsweise gesellschaftliche Prozesse, z. B. Teilhabe, Partizipation und Sozialgesetzgebung, ebenso aber auch die natürlichen (z. B. nachhaltiges Wirtschaften), technologischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bzw. die Sozialwirtschaft im Ganzen gesehen. In diesen Umweltsphären und mit der Organisation unmittelbar in Beziehung stehend gibt es verschiedene Anspruchsgruppen, die sogenannten Stakeholder.

Bei den Stakeholdern kann es sich um Einzelpersonen oder auch Gruppen handeln. Der Staat gibt bspw. die gesetzlichen Rahmenbedingungen vor, nach denen wir uns zu orientieren haben. Die Lieferanten stellen uns bestimmte Produkte oder auch Dienstleistungen zur Verfügung, sodass eine Einrichtung überhaupt erst einmal betrieben kann. Organisationen stehen darüber hinaus in Konkurrenz bzw. Wettbewerb mit anderen Einrichtungen, die ähnliche Produkte

### Die sechs Grundkategorien des neuen St. Galler Management-Modells

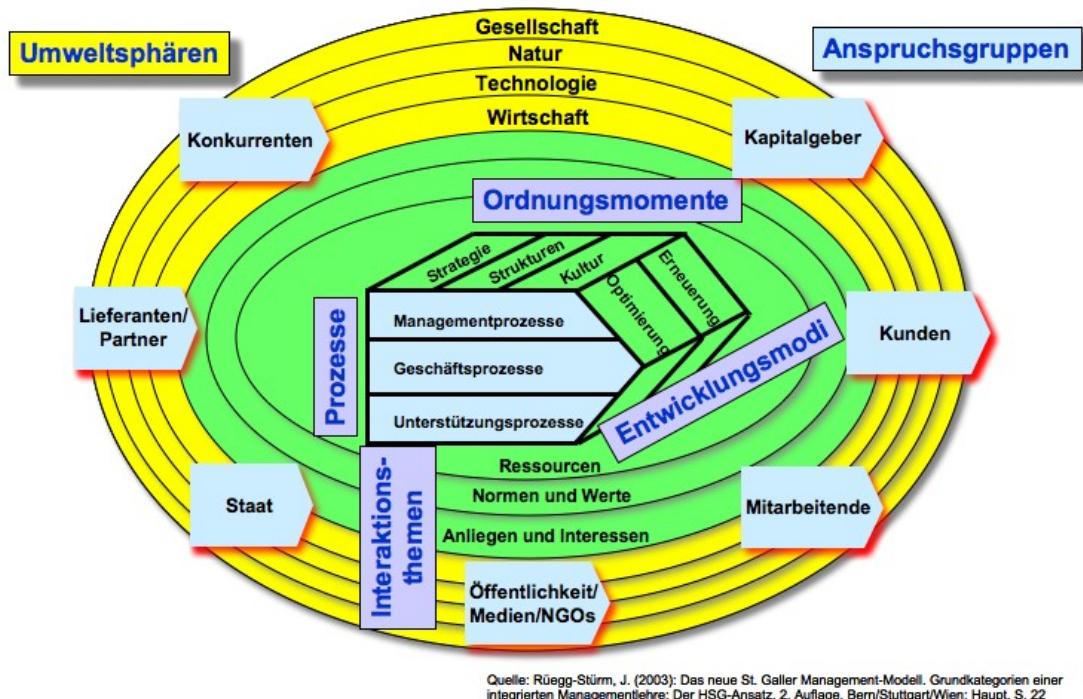


Figure 3.1: Abb. 3.1: Grundkategorien des SGMM (Rüegg-Stürm 2003, S. 22), Quelle: <https://de.wikipedia.org/wiki/Datei:SGMM2.jpg> (CC Public Domain)

und Dienstleistungen anbieten. Bei den Kapitalgebern können wir etwa an die Leistungs- bzw. Kostenträger in der Sozialwirtschaft denken, die soziale Dienstleistungen finanzieren. Es gibt Kund\*innen bzw. Klient\*innen, für die wir unsere Dienste anbieten und schließlich gibt es die Mitarbeitenden, die innerhalb einer Einrichtung dafür verantwortlich sind, dass der Zweck verfolgt wird, alle notwendigen Aufgaben erledigt und die Qualität des Angebots weiterentwickelt wird. Eine Austauschbeziehung besteht regelmäßig auch mit der Öffentlichkeit, den Medien und Nichtregierungsorganisationen (z. B. Gewerkschaften). Alle diese Stakeholder haben verschiedene Aufgaben bzw. tragen verschiedene Interessen und Erwartungen an die Einrichtung heran. Dies wurde bereits oben bei dem Konzept der Multirationalität angesprochen. Mit anderen Worten handelt es sich bei dem St. Galler Management-Modell um ein stakeholderorientiertes Konzept.

In der Mitte der Grafik befindet sich schließlich die Organisation selbst, die über sog. Interaktionsthemen, dargestellt auf den inneren Kreisen, mit den Stakeholdern verbunden sind. Zu diesen Austauschthemen gehören bspw. Ressourcen, Normen und Werte sowie Anliegen und Interessen. Mit Ressourcen ist gemeint, dass hier sozusagen personelle, finanzielle und sachliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden müssen, damit die Einrichtung funktioniert. Denn jede Einrichtung benötigt Personal und finanzielle Mittel, Gerätschaften, ein Gebäude bzw. Räumlichkeiten. Darüber hinaus gibt es Normen und Werte, die grundlegend für die Zusammenarbeit gelten, z. B. professioneller Anspruch gegenüber den Klient\*innen, Kommunikationsregeln innerhalb der Einrichtung. Außerdem gibt es verschiedene Anliegen und Interessen der einzelnen Stakeholder, die aufgenommen bzw. bearbeitet werden müssen, z. B. finanzielle Interessen, Kooperationen mit anderen Einrichtungen, Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden.

Im Mittelpunkt der Grafik steht die als Pfeil dargestellte Organisation selbst, dort werden die sog. Ordnungsmomente beschrieben, u. a. Organisationsstrategie, Organisationsstruktur und die Organisationskultur. Auf der Strategieebene geht es um die allgemeinen und spezifischen Zielsetzungen und strategische Pläne innerhalb von Organisationen. Mit Hilfe der Organisationsstruktur wird die Frage geklärt, wie Organisationen aufgebaut sein müssen, z. B. in Form eines Organigramms. Bei der Organisationskultur steht die Frage im Vordergrund, wie wir in der Ein-

richtung miteinander zusammenarbeiten, welche Werte wir teilen und welche Gepflogenheiten und Verhaltensweisen existieren. Auf der Vorderseite des als Pfeil dargestellten Unternehmens sehen wir verschiedene Prozesse, die innerhalb von Organisationen ermöglicht werden sollen. Dazu gehören Managementprozesse, wozu verschiedene Leitungs- und Führungsaufgaben wie Personalentwicklung, Controlling und Geschäftsführung zählen. Die Geschäftsprozesse umfassen demgegenüber alle alltäglichen Aufgaben bis hin zur Tagesplanung. Mit Unterstützungsprozessen sind solche Prozesse gemeint, die die Einrichtung in die Lage versetzen, den alltäglichen Betrieb zu organisieren, z. B. Reinigungsdienste und Essensversorgung.

An der Pfeilspitze gibt es die sog. Entwicklungsmodi. Damit ist gemeint, dass sich jede Organisation kontinuierlich weiterentwickeln muss. Dies kann durch Erneuerungs- und Optimierungsprozesse geschehen. Optimierung heißt, dass man dabei einerseits kleine Schritte gehen und Schritt für Schritt Veränderungen umsetzen kann, während die Erneuerung eine radikale Unternehmenstransformation darstellt, welche möglicherweise mit Brüchen und einer neuen Unternehmensphilosophie einhergehen kann.

Alle weiteren Ausführung in diesem Abschnitt des organisationsbezogenen Managements sind entsprechend der verschiedenen Ebenen und Aspekte des St. Galler Management-Modells der dritten Generation strukturiert. Ausführlicher wird sich dann mit dem Strategieprozess, der Struktur- und Prozessperspektive, Organisationskultur und der Organisationsentwicklung beschäftigt.

### **3.4.2 Systemisch-reflektiertes Management-Modell nach Lambers (2015)**

Eine Erweiterung bzw. Übersetzung des St. Galler Management-Modells dritter Generation hat Lambers (Lambers 2015) in Form seines sog. *Systemtheoretisch-reflektierten Managementmodells (SRM)* vorgenommen. Dabei wurde versucht, das Modell für soziale Einrichtungen zu konkretisieren. Auf der äußeren Schale, der Umweltsphären, sind verschiedene Rahmenbedingungen und Kontexte der Sozialen Arbeit hervorgehoben, z. B. Familie, Politik, Recht, Erziehung, Medien, Massenmedien, Wissenschaft und Wirtschaft. Diese bilden gewissermaßen die Grundkontexte und Ausgangsbedingungen, in denen sich soziale Organisation befinden bzw. bewähren müssen. Der innere, dunkelgrau dargestellte Kreis beinhaltet die verschiedenen Normen, Werte, Ressourcen und Interessen, welche für den Austausch zwischen den verschiedenen Stakeholder und der Einrichtung von Bedeutung sind: z. B. Geschäftsführung, Aufsichtsorgane, Netzwerke, Kooperationspartner, Konkurrenten, Aufsichtsbehörden, Kosten- bzw. Leistungsträger. Außerdem gibt es noch andere Adressaten, Angehörige, Berater\*innen und Mitarbeitende, die als Stakeholder eine bedeutende Rolle spielen können. Mit der Blackbox ist gemeint, dass es möglicherweise noch weitere Beteiligte geben kann, die uns aber aktuell nicht bekannt sind und ggf. mit einer Stakeholderanalyse erst ausfindig gemacht werden müssen. Im Zentrum des Modells steht wie auch im Originalmodell die Organisation selbst. Die Ordnungsmomente sind gleich dargestellt. Neu sind neben den Management-, Geschäfts- und Unterstützungsprozessen die sog. Vernetzungsprozesse. Damit ist gemeint, dass es auch zur allgemeinen Aufgabenstellung für Einrichtungen der sozialen Arbeit gehört, die Vernetzung zwischen und mit anderen Einrichtungen herzustellen und zu pflegen, z. B. Grundschule, Hort und Kita.



# Chapter 4

## Strategieebene

### 4.1 Strategieentwicklung

Im Folgenden betrachten wir zunächst einmal detaillierter das Ordnungsmoment der Strategieentwicklung. Insbesondere gehen wir dabei auf das Leitbild als Bestandteil der strategischen Unternehmensentwicklung ein. Nach Giesel (2007) kann der Strategieentwicklungsprozess anhand der Ebenen normatives, strategisches und operatives Management beschrieben werden. Auf der normativen Managementebene wird die unmittelbare Zwecksetzung der Einrichtung festgelegt, warum und für was die Einrichtung gegründet wurde. Die strategische Ebene beschäftigt sich mit der Frage, welche Ziele denn formuliert werden müssen, damit die Unternehmensphilosophie bzw. die Zweckbestimmung der Einrichtung überhaupt sinnvoll erreicht werden kann. Das operative Management auf der untersten Ebene ist gewissermaßen das Alltagsgeschäft. Dabei geht es darum, die gesetzten Ziele umzusetzen, um dann am Ende des Jahres zu überprüfen, ob die Ziele schließlich erreicht worden sind.

Den einzelnen Managementebenen lassen sich schließlich die verschiedenen Aufgaben im Rahmen der Strategieentwicklung zuordnen. Auf normativer Ebene muss die Unternehmensphilosophie und Unternehmenspolitik, also das grundlegende Ziel formuliert werden. Das Leitbild, in der Mitte als Pfeil dargestellt, bildet gewissermaßen das grundlegende Konzept bzw. das integrative Verbindungsglied zwischen dem normativen, strategischen und operativen Management. Auf normativer Ebene wird festgelegt, was die vertretenen Werte und Überzeugungen der Organisation sind, welche Aufträge verfolgt werden, wie die Zusammenarbeit gestaltet werden soll. Auf strategischer Ebene muss in Programmen konkretisiert werden, wie die Unternehmensphilosophie in der jeweiligen Planungsperiode umgesetzt werden soll. Die Organisation hat verschiedene Aufträge zu erfüllen und in Form von sog. Programmen bzw. Plänen ist längerfristig der Arbeitsprozess und die Geschäftsentwicklung zu planen. Für die Wirtschaftsplanung kann man sich hier beispielsweise die Aufstellung eines Planbudgets vorstellen, was die Bewirtschaftung aller verfügbaren Ressourcen beinhaltet, die zur Verwirklichung der Strategien dienen können. Schließlich auf der untersten Ebene müssen die einzelnen Aktivitäten, die einzelnen Prozesse, ob dies nun Management-, Geschäfts-, Unterstützungs- oder Vernetzungsprozesse sind, für die jeweiligen Planungsperiode organisiert werden.

### 4.2 Leitbilder

#### 4.2.1 Funktionen von Leitbildern

Das Leitbild beschreibt den Auftrag bzw. die Vision einer Einrichtung: Für welche Zwecke sind wir gegründet worden, wer arbeitet in unserer Einrichtung, welche Werte verfolgen wir, wie wollen wir uns entwickeln? Das Leitbild ist der Ausgangspunkt für die gelebte Kultur in der Einrichtung, die meistens auch in Form von Mission Statements, also formulierten Leitbildern, festgeschrieben ist, die die grundlegenden Prinzipien des Auftrags einer Einrichtung beinhalten. Ein Leitbild sollte auf ganz unterschiedliche Art und Weise wirken: Es wirkt nach außen, indem

damit die Öffentlichkeit informiert wird, und nach innen, indem es eine Orientierung und Motivation für die Mitarbeitenden und Führungskräfte bzw. Stakeholder der Organisation bildet. Zweitens gibt das Leitbild auch einen Rahmen dafür vor, Strategien und Ziele der Einrichtung wie in den operativen bzw. alltäglichen Aufgaben umgesetzt werden können. Die drei genannten Punkte sind schließlich Ausgangspunkte dafür, um überhaupt erstmal eine strategische Planung, Personalentwicklung und Öffentlichkeitsarbeit umsetzen zu können. Nach innen und nach außen wirken Leitbilder dahingehend, dass eine Organisationsidentität geschaffen wird, also ein Selbstverständnis entwickelt wird, wie mit Mitarbeitenden gemeinsam gesetzte Ziele erreicht werden sollen. Drittens dient das Leitbild auch dazu, die Ziele, die gesetzt wurden bzw. die Vision, die beschrieben worden ist, in die Tat umzusetzen, zu planen und zu steuern.

#### **4.2.2 Begriffliche Einordnungen**

Den Begriff Leitbild kann man ganz unterschiedlich einordnen und es gibt verschiedene konkurrierende Bedeutungen, die im Folgenden differenziert werden sollen. Leitbilder sind schriftliche Fixierungen der Vision und Mission einer Einrichtung, bilden Werte und Grundsätze für das Handeln. Sie müssen Antworten auf Fragen antworten wie z. B. Wer sind wir?, Wo stehen wir? und Was zeichnet uns aus? Darüber hinaus gilt es von der Strategie- und Zielebene immer die konkrete Maßnahmenebene abzugrenzen: Auf der Zielebene müssen die Fragen beantwortet werden: Wo wollen wir hin? Was wollen wir erreichen? Werte, die Vision und Grundsätze müssen übersetzt werden in operationalisierbare Zielformulierung. Schließlich müssen strategische Überlegungen konkretisieren, wie die gesetzten Ziele erreicht werden können. Auf der Maßnahmenebene ist zu klären, was wir denn konkret dafür tun müssen, damit die Strategien umgesetzt werden, die Ziele erreicht und das Leitbild bzw. die gesetzten Werte und die Vision umgesetzt werden.

#### **4.2.3 Fragen für die Leitbildentwicklung**

Im Rahmen der Leitbildentwicklung ist es empfehlenswert, sich verschiedene Fragen zu stellen, deren Antworten letztendlich Bestandteil des Leitbilds werden können. Entsprechend der Übersicht von Graf and Spengler (2013) können wir dabei verschiedene Fragekomplexe unterscheiden. Erstens geht es im Leitbild darum, den Auftrag, die Identität und Geschichte der Organisation zu beschreiben, d. h. Fragen zu klären, wie z. B. wer wir sind und woher wir kommen. Das ist die Präambel eines jeden Leitbilds. Darüber hinaus kann man sich zweitens die Fragen stellen, was wollen wir, also konkret: Welchen Anspruch verfolgen wir? bzw. Was sind die Werte und Überzeugungen? Kurz zusammengefasst: Was ist die Philosophie der Einrichtung? Grundlegend ist die Frage zu klären: Wie erfüllen wir diesen Auftrag, den wir vorher definiert haben? Drittens gilt es folgende Fragen zu bearbeiten: Was tun wir, für wen sind wir da und mit wem arbeiten wir zusammen? Damit wird näher beschrieben, welche Leistungen eine Einrichtung anbietet und wer zur Zielgruppe gehört. Viertens gibt auch Fragestellungen hinsichtlich des lokalen, nationalen und globalen sowie politischen und sozialen Umfelds zu klären: Wo arbeiten wir? Was ist unser Einzugsgebiet, entweder lokal und in der Kommune oder arbeiten wir möglicherweise bundesweit oder haben wir auch Klienten und Partner im europäischen Ausland oder im weltweiten Kontext. Welche politischen und sozialen Rahmenbedingungen prägen unsere Arbeit. Fünftens sollte sich auch mit dem Qualitätsanspruch sowie fachlich-professionellen Verständnis auseinandergesetzt werden. Dabei stehen folgende Fragen im Mittelpunkt: Wie arbeiten wir? Was können wir? Was können besser als andere Einrichtungen. Sechstens geht es um die Frage, wie wir miteinander umgehen. Dabei steht die Frage nach der Organisationskultur im Vordergrund: Wie wird kommuniziert? Wie werden Kooperationen und Partnerschaften gelebt? Welche Grundsätze und Prinzipien gelten für die Leistungserfüllung? Wie wird Führung gelebt? Und schließlich siebtens gilt es die Frage zu beantworten: Wer sind unsere Kooperationspartner? Wer sind unsere Förderer?

#### **4.2.4 Leitbildentwicklung**

Nachdem näher beschrieben wurde, was Leitbilder sind und welche vielfältigen Funktionen sie besitzen, wird im Folgenden auf deren Gestaltung bzw. partizipative Entwicklung näher eingegangen. Im ersten Schritt muss man einen Projektplan und Skizze für den Prozess der Leitbilderstellung aufstellen, worin ein Zeitplan, die zur Verfügung stehenden Ressourcen und das

methodische Vorgehen dargestellt wird. Zweitens muss eine Arbeitsgruppe gebildet werden, der möglichst verschiedene Stakeholder angehören, z. B. Leitungskräfte, Mitarbeitende und gegebenenfalls ehrenamtlich Mitarbeitende und Klienten\*innen. Die Arbeitsgruppe kann auf Basis einer Stakeholderanalyse zusammengestellt werden. Im Rahmen des dritten Schrittes, der IST- bzw. Situationsanalyse ist sich ein Überblick über die Rahmenbedingungen zu verschaffen, Antworten auf die oben genannten Fragen zu finden und anschließend aus dem Brainstorming eine Liste möglicher Ideen für das Leitbild zu entwickeln. Aus der IST- und Situationsanalyse ist viertens ein erster Soll-Entwurf abzuleiten, der eine Zusammenfassung und Beantwortung der genannten Fragen darstellt. Der Entwurf wird im fünften Schritt allen Mitgliedern der Einrichtung vorgestellt und diskutiert. Aus der Diskussion wird sechstens ein zweiter überarbeiteter Entwurf entwickelt. Ggf. ist dieser Schritt mehrmals zu wiederholen bis im achten Schritt der Revisionsprozess abgeschlossen werden kann und das Leitbild verbindlich verabschiedet wird. Verabschiedet meint hier, dass das einerseits durch den Vorstand genehmigt und gleichzeitig, wenn vorhanden, mit der Arbeitnehmer\*innenvertretung abgestimmt werden muss. Der Abschluss des Leitbildungsprozesses ist schließlich Ausgangspunkt für den nächsten Leitbilderstellungsprozess bzw. die Leitbildüberarbeitung. In den Qualitätszirkeln bzw. in den in der Einrichtung stattfindenden Sitzungen sollte darauf geachtet werden, dass das Leitbild regelmäßig fortgeschrieben wird.

#### 4.2.5 Qualitätskriterien für die Leitbildentwicklung

Wie können Leitbilder hinsichtlich ihrer Qualität eingeschätzt werden? Für Antworten auf diese Fragen ist der Ansatz von Maak and Ulrich (2007) hilfreich. Zunächst kann erstens geprüft werden, ob das Leitbild inklusiv genug formuliert wurde, also alle Beteiligten in der Organisation gleichermaßen anspricht, sie alle mitnimmt und für alle anwendbar ist. Zweitens ist zu prüfen, wie glaubwürdig das Leitbild ist. D. h. ist das Leitbild realistisch formuliert? Steht es im Einklang mit den vom Träger gelebten Werten und inwieweit lässt es sich umsetzen? Drittens geht es um die Frage der Zielformulierung: Sind die formulierten Ziele erstrebenswert bzw. motivierend, sodass alle Beteiligten an der Erfüllung der Ziele mitarbeiten können? Mit dem Kriterium ‚Klarheit‘ fragen wir viertens danach, inwieweit und wie präzise das Leitbild formuliert wurde. Floskeln sind ebenso zu vermeiden wie hochtrabende Fachsprache. Das Leitbild ist verständlich für eine breite Leserschaft zu formulieren. Eine separate Ausgabe in einfacher Sprache ist ebenfalls empfehlenswert. Schließlich geht es fünftens um die Konkretheit des Leitbilds: Ermöglicht das Leitbild die Umsetzung und Erfüllen der konkreten Ziele? Ist es kontrollier-, überprüf- und einlösbar? Zur Prüfung der Konkretheit kann die SMART-Technik eingesetzt werden.

#### 4.2.6 Beispiele für Leitbilder

Abschließend sollen einige ausgewählte Leitbilder präsentiert werden, die im Rahmen eines zurückliegenden Projekts zur Analyse der Profilbildungen in diakonischen Sozial- und Gesundheitsunternehmen gesammelt wurden (vgl. Arnold et al. 2017). Es lassen sich verschiedene Ausgestaltungsformen finden. Ein Leitbild kann beispielsweise als Wordcloud dargestellt werden (z. B. Diakonie Bautzen). Ein Leitbild kann anhand verschiedener Leitsätze zusammengesetzt werden, wie bei der Diakonie am Thonberg. Die Leitsätze helfen zu übersetzen, was die Einrichtung für Ziele verfolgt und nach welchen Prinzipien sie arbeitet. Schließlich kann in Form einer Grafik der Strategieentwicklungsprozess dargestellt, der von der Vision über die strategische Ausrichtung, die Ziele bis zur Umsetzung reicht. Im Leitbild der Diakonie – Stadtmission Dresden wird beispielsweise der Versuch unternommen, die verschiedenen Managementebenen abzubilden: Auf der normativen Ebene findet sich die Vision der Einrichtung und auf der strategischen Ebene die mehrere Wirtschaftsperioden überdauernde Grundausrichtung. Auf der Zielebene gilt es, die Grundausrichtung in Strategien für die einzelnen Leistungsbereiche zu übersetzen. Schließlich müssen auf operativer Ebene die gesetzten Zielstellungen entsprechend umgesetzt werden. Am Ende eines jeden Berichtsjahres ist zu überprüfen, ob die jeweiligen geplanten Ziele tatsächlich erreicht wurden. So schließt sich dann der Kreislauf vom operativen zum strategischen und zum normativen Management.



# Chapter 5

## Struktur- und Prozessperspektive

Auf dieser Ebene des organisationsbezogenen Managements stehen die Abläufe und der Aufbau der jeweiligen Organisationen im Mittelpunkt. Im Folgenden beschäftigen wir uns zunächst mit den wichtigsten Grundbegriffen. Danach wird anhand verschiedener praktischer Beispiele gezeigt, wie die Aufbaustruktur in Form von Organigrammen umgesetzt oder beeinflusst werden kann. Auf der prozessbezogenen Ebene werden zwei Instrumente eingeführt, die uns in die Lage versetzen, Abläufe zu steuern.

### 5.1 Grundbegriffe

Wenn wir von der Aufbauorganisation sprechen, dann sind Organigramme als Modelle von Organisationen gemeint. Organigramme ermöglichen die Darstellung und Definition nicht nur der Struktur der Organisation, sondern auch der Aufgabenverteilung und der Verteilungsverantwortlichkeiten. Darüber hinaus gibt es die Ablauforganisation, die die organisationsinternen Prozesse in den Blick nimmt. Wir versuchen, mit Hilfe der Ablauforganisation die Verteilung und Vernetzung von verschiedenen Aufgaben innerhalb der Einrichtung zu modellieren und zu entwickeln und klären dabei die Fragen: Wer hat welche Aufgaben in welchem Bereich und wie werden diese Aufgaben dann jeweils mit welcher Verantwortung umgesetzt? Gibt es so etwas wie Aufgaben- und Tätigkeits- bzw. Stellenbeschreibungen, die in Zusammenhang mit der Erfüllung des Arbeitsvertrags stehen? Warum brauchen wir das?

Während der Strategiebildung und -entwicklung – womit sich der vorangegangene Abschnitt beschäftigt hat und wo auch auf die zukünftige Entwicklung der Einrichtung eingegangen wurde – haben wir es hier mit dem formalen Teil des organisationsbezogenen Managements zu tun. Wir brauchen klare Rollendefinitionen, Entscheidungsstrukturen und Kommunikationswege damit die Organisation und ihre Mitglieder effizient und effektiv arbeiten können.

### 5.2 Organigramme

#### 5.2.1 Was sind Organigramme?

Im Rahmen von Organigrammen können die vertikalen und horizontalen Strukturverhältnisse bzw. der Aufbau der Organisation dargestellt werden. Ein Organigramm ist eine strukturelle Übersicht über die verschiedenen betrieblichen Bereiche und Funktionen bzw. Aufgaben, die in einer Einrichtung existieren. Der Prozess zur Definition einer Aufbauorganisation für eine kommunale Einrichtung läuft beispielsweise wie folgt ab: Zunächst beginnt man mit einer Aufgabenbeschreibung und einem Aufgabengliederungsplan für jeden Bereich, woraus durch Aggregation der verschiedenen Teilpläne ein Verwaltungsgliederungsplan aufgestellt wird. Ein Dezernatsverteilungsplan hat die Funktion, alle innerhalb eines Geschäftsbereiches (Dezernate) existierenden Verwaltungseinheiten zusammenzufassen. Wenn wir anschließend alle Dezer-nate der kommunalen Verwaltung zusammen, kann ein Geschäftsverteilungsplan entwickelt werden, der uns in die Lage versetzt, spezifische Entscheidungsbefugnisse zu definieren. Der

Geschäftsverteilungsplan wird schließlich angereichert durch Informationen aus der Personalabteilung, wie z. B. Stellenpläne, und stellt den Ausgangspunkt für die Organigramme dar. Mit anderen Worten wird die Struktur des Hauses, letztendlich im Geschäftsverteilungsplan dargestellt. Bei der Erstellung von Stellenbeschreibungen kann darauf zurückgegriffen werden, um zu definieren, welche Personen innerhalb dieser Gesamthierarchie einer Einrichtung was zu tun haben.

Im Folgenden werden die verschiedenen Organigramme vorgestellt sowie auf deren Vorteile und Nachteile eingegangen.

### **5.2.2 Einlinienorganisation**

Bei der Einlinienorganisationen ist die Verantwortung bzw. Aufteilung der Organisation entlang einer vertikalen Struktur organisiert. Oben angeordnet ist die Unternehmensleitung, die verantwortlich ist für die Steuerung und für die Organisation der verschiedenen Bereiche. Wie in Abb. 3.2 dargestellt, werden im Organigramm unterhalb der Unternehmensleitung die verschiedenen Hauptabteilungen und möglicherweise noch ein Projektbereich erfasst. In den einzelnen Hauptabteilungen gibt es auch noch eine klare Untergliederung in einzelne Unterabteilungen bzw. in Teilprojekte. Im Ganzen gesehen ist alles sprichwörtlich wie an einem Faden aufgehängt. Alles wird dirigiert von der obersten Instanz bzw. von den jeweiligen unteren Instanzen, den Hauptabteilungen.

Ein Vorteil dieser Organisationsstruktur ist, dass es sehr klar gegliedert und übersichtlich ist. Ein Nachteil könnte sein, dass hier insbesondere in Entscheidungsprozessen immer erst noch die nächsthöhere Instanz hinzugezogen werden muss, um die Entscheidung zu fällen. Das kann ggf. die Schnelligkeit von Entscheidungsprozessen lähmen. Einlinienorganisationen gibt es z. B. in vielen kommunalen Einrichtungen der Sozialwirtschaft.

### **5.2.3 Mehrlinienorganisation**

Diese unterscheidet sich von der Einlinienorganisation dadurch, dass es hier mehrere Kommunikationswege und Verbindungen zwischen den einzelnen Organisationseinheiten gibt. In dem Beispiel von Thommen (2000) werden drei Hierarchien bzw. Organisationsebenen dargestellt (vgl. Abb. 3.3).

Auf der ersten Ebene ganz oben befindet sich die Unternehmensleitung, dann gibt es eine zweite Ebene, die Abteilungen und auf der dritten Ebene existieren die Sachbereiche bzw. die einzelnen Teileinheiten oder vielleicht die einzelnen Häuser bei größeren sozialen Trägern. Die erste und zweite Ebene hat eine gewisse Ähnlichkeit mit der Einlinienorganisation. Aber es kommt noch etwas Neues hinzu, nämlich, dass zwischen zweiter und dritter Ebene, wo letztlich alle Geschäfts- und Managementprozesse umgesetzt werden müssen, Mehrfachzugehörigkeiten existieren oder einfach mehrere Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Wenn auf der untersten, dritten Ebene z. B. Wohngruppen angesiedelt sind, dann können die Mitarbeitenden in den Wohngruppen jeweils gleichzeitig alle Personen auf der zweiten Ebene wie z. B. aus der Personalabteilung, der Controllingabteilung oder möglicherweise aus dem Einkauf und der Beschaffung ansprechen. Es gibt immer die Möglichkeit, dass mehrere Personen für bestimmte Fragestellungen angesprochen werden können. Ein Vorteil ist hier, dass es kurze Wege gibt und immer die fachlichen Expert\*innen angesprochen werden können und dann entsprechend Probleme im direkten Austausch besprochen werden können, ohne eine komplizierte Hierarchie einhalten zu müssen. Ein Nachteil ist, dass aufgrund der Vielzahl an Kommunikationswegen oder -möglichkeiten sich eine Organisation schnell zu einem nicht mehr überblickbaren Geschehen entwickelt und dass die Einrichtungsleitung ggf. häufiger mit Problem- und Konfliktfällen zu tun hat.

### **5.2.4 Stabslinienorganisation**

Dabei handelt es sich im engeren Sinne um eine Einlinienorganisation, die um ein weiteres Element ergänzt worden ist, die Stabsstellen. Stabsstellen sind solche Aufgaben- oder Funktionsbereiche innerhalb der Einrichtung, die eine spezielle Aufgabe zur Entlastung des Vorstandes und natürlich auch zur Verbesserung des organisationsbezogenen Managements ausfüllen.

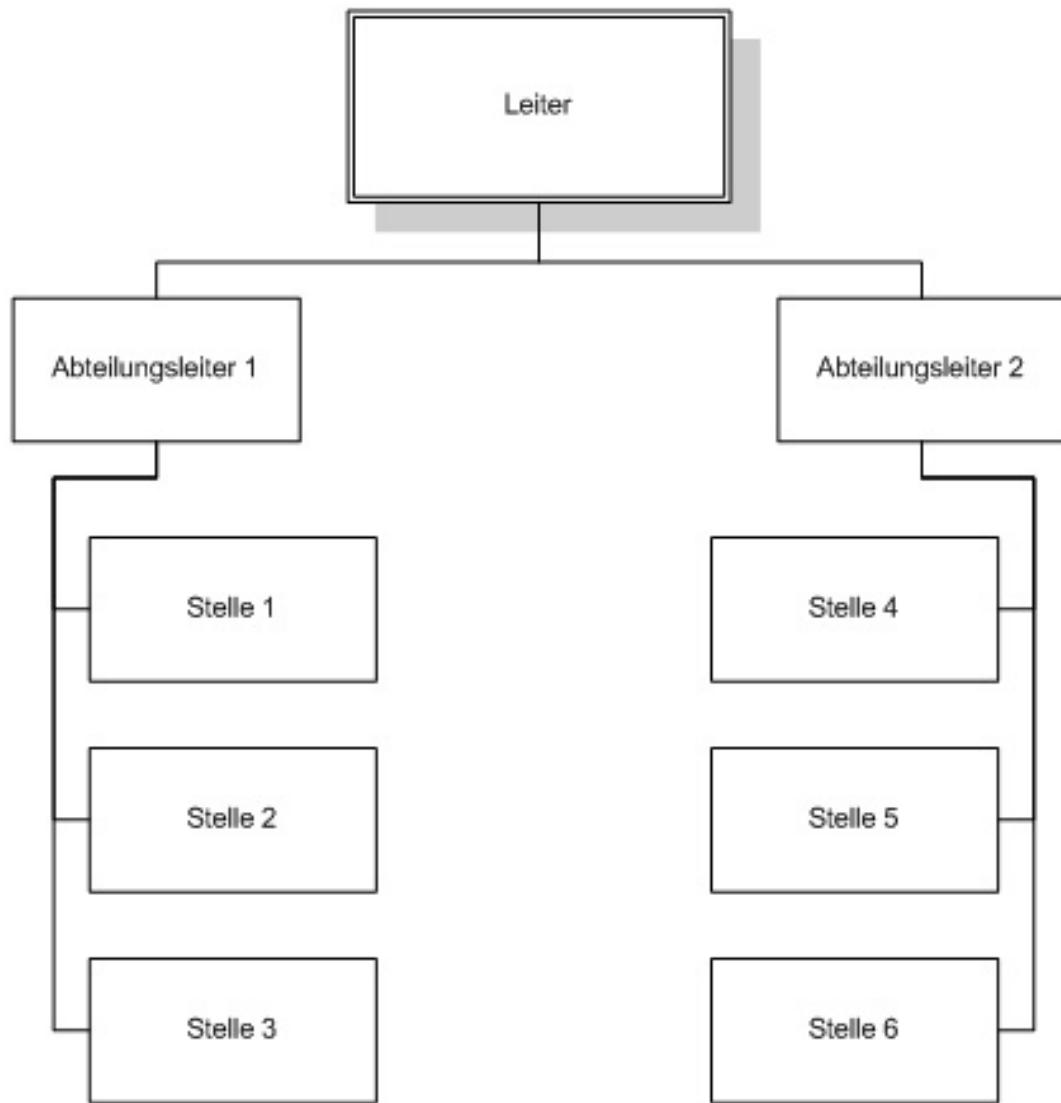


Figure 5.1: Abb. 3.2: Beispiel für ein Einlinienorganisation (Bernd Bosch, CC BY-SA 3.0), Quelle: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Einliniensystem.jpg> (CC Public Domain)

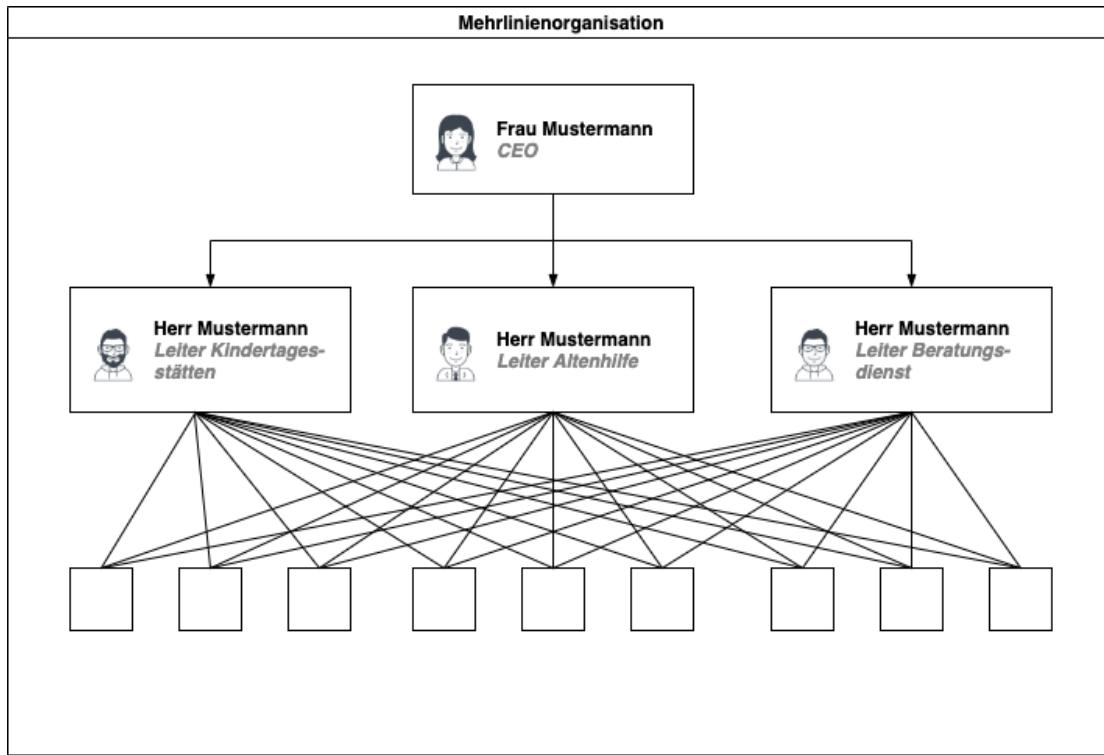


Figure 5.2: Abb. 3.3: Mehrlinienorganisation (eigene Darstellung, nach Thommen 2000, S. 696))

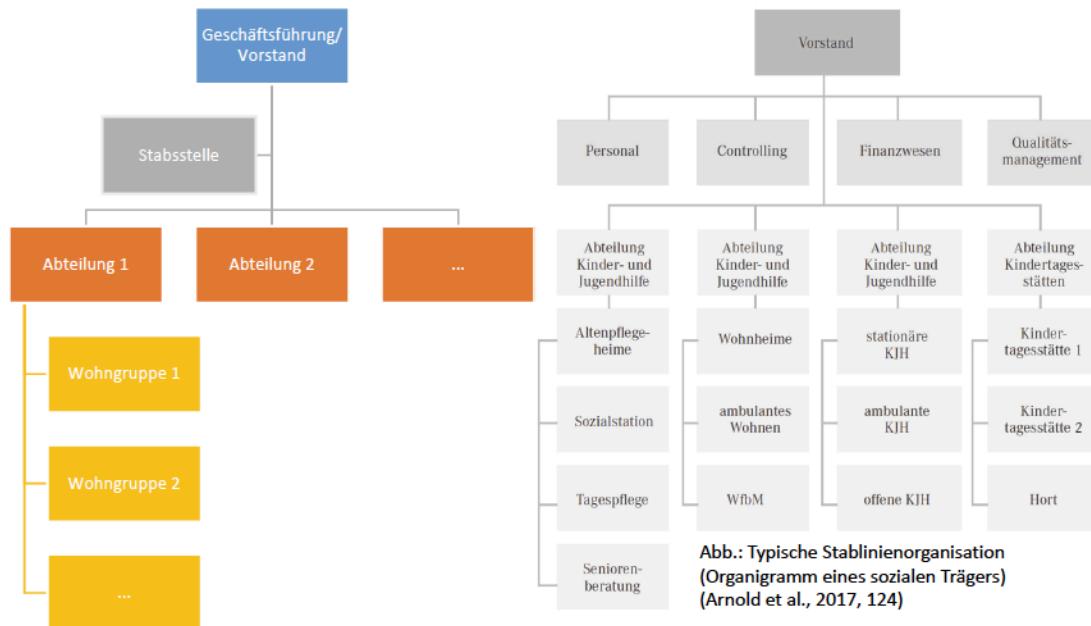


Figure 5.3: Abb. 3.4: Typische Stablinienorganisation anhand eines Organigramm eines sozialen Trägers (nach Liedke 2017, S. 124)

In der Abb. 3.4 sind beispielsweise Stabsstellen für Personal- und Finanzwesen sowie für das Controlling und Qualitätsmanagement zu sehen. Und darüber hinaus lassen sich natürlich noch weitere Stabsstellen denken. Die dargestellte Einrichtung ist so gegliedert, dass neben dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung und den Stabsstellen eine klassische Einlinienorganisation mit den einzelnen Abteilungen existiert. In dem Beispiel gibt es vier Abteilungen, die entweder Kinder- und Jugendhilfereferate oder allgemein den Bereich Kindertagesstätten verwalten. Darüber hinaus sind verschiedene Teilbereiche der Referate zu sehen, die nach dem jeweiligen Sachgebiet angegliedert sind. Ein Vorteil dieser Organisationsstruktur ist, dass die Stabsstellen genau dazu geeignet sind, den Vorstand und Geschäftsführung zu entlasten und dass ihr Spezial- und Expertenwissen die professionelle Arbeit der Einrichtung entsprechend zur Verfügung steht. Nachteil dieses Organigramms könnte sein, dass sich die Einrichtung möglicherweise sog. graue Eminenzen entwickelt, dass die Stabsstellen über gewisses Wissen verfügen und von den einzelnen Teilabteilungen genutzt werden kann, z. B. indem man direkt die Controllingabteilung anfragt und der Vorstand bei bestimmten Fragen nicht miteinbezogen wird, obwohl dies notwendig ist. So könnten sich die Stabsstellen ihrer Kompetenz überheben, weil diese in der Regel keine eigene Entscheidungsbefugnis besitzen, sondern „Handlungsgehilfen“ der Unternehmensleitung darstellen.

### 5.2.5 Matrixorganisation

Wie der Name vermuten lässt, geht es bei Matrixorganisationen um ein Geflecht verschiedener Bereiche und Abteilungen innerhalb der Organisation.

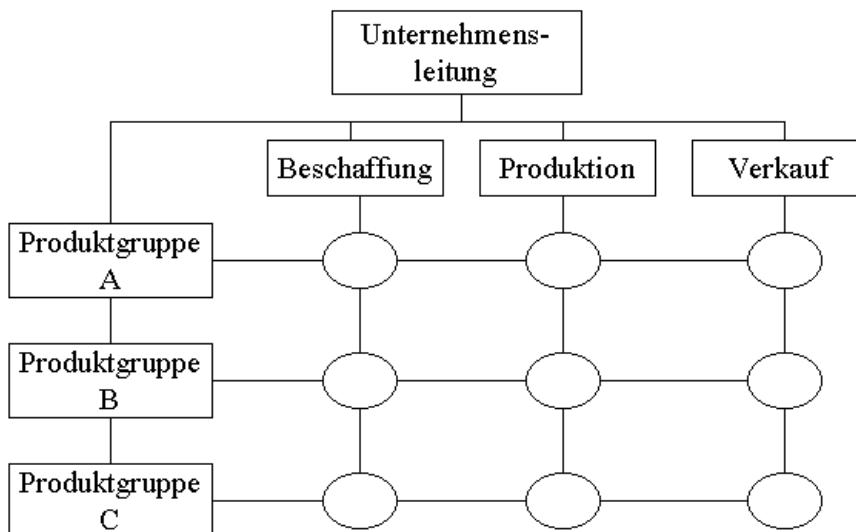


Figure 5.4: Abb. 3.5: Matrixorganisation (Wagner, 2004, *Skizze einer Matrixorganisation*, <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/c/cb/Matrixorganisation.png> (Public Domain))

Die Abb. 3.5 zeigt ein Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe, wo verschiedene Produkte hergestellt werden. In dem Unternehmen gibt es verschiedene Produkte, für die Manager zuständig sind und verschiedene Verantwortliche für z. B. Einkauf, Produktion, Verkauf (= Input-Output-Prozess). Die einzelnen Bereiche sind hier nicht nach Funktionsbereichen untergliedert, wie dies bei den Einlinien-, Mehrlinien- oder Stabslinienorganisation üblich ist, son-

dern nach dem im jeweiligen Teilprozessverantwortlichen und Herstellungsstufen. Anfänglich müssen Material und Bauteile beschafft werden, wobei die Produktgruppe A beispielsweise mit der Beschaffungsabteilung den Materialeinkauf organisiert. Wenn es dann dazu übergeht, dass das Produkt hergestellt werden muss, ist der Produktionsmanager Ansprechpartner. Wenn das Produkt verkauft werden soll, wird schließlich die Marketingabteilung tätig.

Ein klarer Vorteil dieser Organisationsstruktur ist, dass die einzelnen Bereiche sich jeweils direkt miteinander verstehen können und dass nicht noch einmal eine übergeordnete Einheit eingeschaltet werden muss. Es steht keine Entscheidungsinstanz dazwischen; dadurch geht die Entscheidungsfindung und auch die Umsetzung um ein Vielfaches. Ein Nachteil ist beispielsweise, dass es hier möglicherweise auch manchmal zu Kompetenzgerangel kommen könnte, wenn möglicherweise etwas im Beschaffungsbereich entschieden wurde, was für den Produktionsbereich suboptimal war und dazu geführt hat, dass ein Teil der Produktion auf dem Schrott gelandet ist.

Die Matrixorganisation kann auch auf soziale Einrichtungen übertragen werden. Bei den Produktgruppen könnten die verschiedenen Leistungsbereiche oder, wenn man es als Produktgruppe übersetzt, die Wohngruppen A, B und C stehen. Dann gibt es innerhalb der Organisation auch noch verschiedene andere Ansprechpartner, die Leitung, die Fachberatung oder aus anderen Bereichen wie z. B. Finanzen, Wirtschaft, Controlling. Letztgenannte Verantwortliche können jeweils von den einzelnen Wohngruppen direkt angesprochen werden.

### 5.2.6 Produktgruppenorganisation

Diese Organisationsstruktur stellt eine Kombination aus der Einlinien- und Stabslinienorganisation dar (vgl. Abb. 3.6).

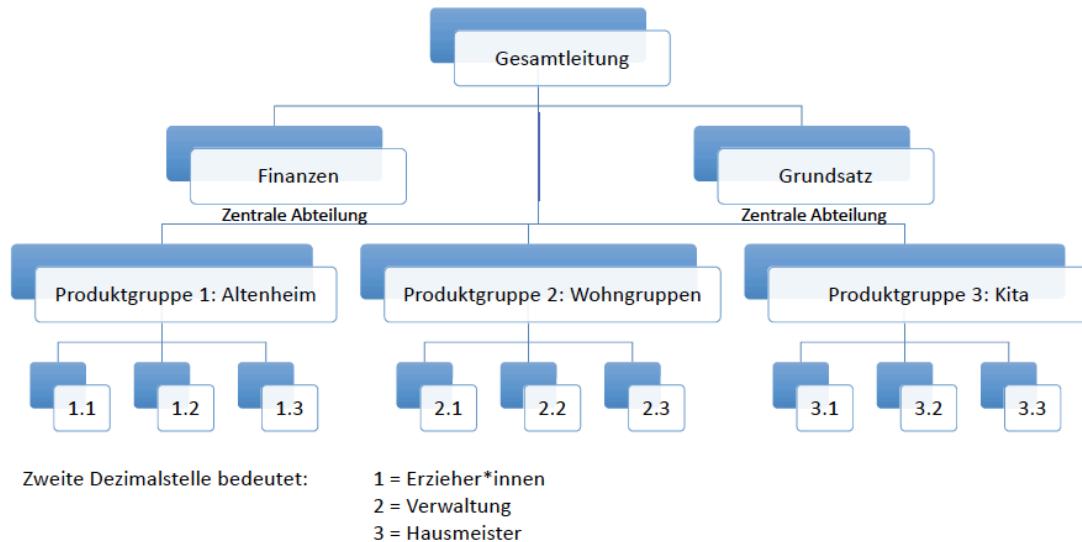


Figure 5.5: Abb. 3.6: Produktgruppen-Organisation mit zentralen Abteilungen (nach Müller-Schöll und Priepe 1992, S. 87) zit. n. (A. Wöhre 2012, S. 34))

Es gibt auf oberster Ebene die Geschäftsleitung, die verantwortlich ist für die verschiedenen zentralen Bereiche, nämlich die Bereiche für die Produktgruppe 1, 2, 3 usw. Die Bereichsleitung wird wiederum unterstützt durch die Referate Finanzen und Grundsatz, um bestimmte Aufgaben zentral abzusprechen sowie die Leitung zu unterstützen und zu entlasten. Darüber hinaus gibt es auf der zweiten Ebene die einzelnen Produktgruppen, d. h. also innerhalb eines Altenheimes, Wohngruppe oder Kita gibt es unterschiedliche (teilautonome) Teilbereiche bzw. Verantwortliche, z. B. Heimverwaltung, angestellte Erzieher\*innen und Hausmeisterdienst. Ein Vorteil dieser Struktur ist, dass sehr stark klientenorientiert gearbeitet werden kann. D. h. für ein Altenheim oder eine Kita gibt es genau einen Leistungserbringer, der exakt diese Leistung und die soziale Dienstleistung anbietet. Nachteil könnte möglicherweise sein, dass hier die Wechselbeziehungen, nämlich

das Lernen zwischen Einrichtungen eines Trägers nicht so einfach möglich ist. Das Wissen über organisationale Abläufe im Altenheim, in den Wohngruppen und in der Kita kann schließlich auch zur Verbesserung der professionellen Arbeit ausgetauscht werden.

Bisher haben wir uns mit der Aufbaustruktur beschäftigt, wobei es um die Frage ging, wie innerhalb von Organisationen die Struktur bzw. der formale Aufbau in Form von Organigrammen stattfinden kann.

### 5.2.7 Reflexionsaufgabe

In diesem Abschnitt ging es um die Struktur- und die Prozessperspektive im organisationsbezogenen Management, also um die Aufbau- und Ablaufstruktur. Die folgende Reflexionsaufgabe beschäftigt sich mit den verschiedenen Organigrammen. Diskutieren Sie dabei die folgenden drei Fragen:

1. Welche Charakteristika fallen Ihnen in den einzelnen Modellen noch auf, die vielleicht bisher nicht erwähnt wurden?
2. Sehen Sie noch weitere Vor- und Nachteile, die für oder gegen diese Organisationsformen sprechen?
3. Wie meinen Sie, lassen sich die Strukturentwürfe in den sozialen Einrichtungen nutzen und umsetzen?

Bisher haben wir uns mit der Aufbaustruktur beschäftigt, wobei es um die Frage ging, wie innerhalb von Organisationen die Struktur bzw. der formale Aufbau in Form von Organigrammen stattfinden kann.



# Chapter 6

## Prozessperspektive

### 6.1 Phasen des Prozessmanagements

Im Folgenden gehen wir zur prozessbezogenen Perspektive über. Dabei steht die Ablauforganisation im Mittelpunkt und es stellt sich die Frage, wie bestimmte Aufgaben innerhalb der Einrichtung strukturiert und ggf. auch durch Verbesserungen optimiert werden können. Wir beginnen diesen Teil jetzt mit einem Phasenmodell von Schiersmann and Thiel (2014), die den vollständigen Ablauf des Prozessmanagements in sieben Phasen untergliedern (vgl. Abb. 3.7).

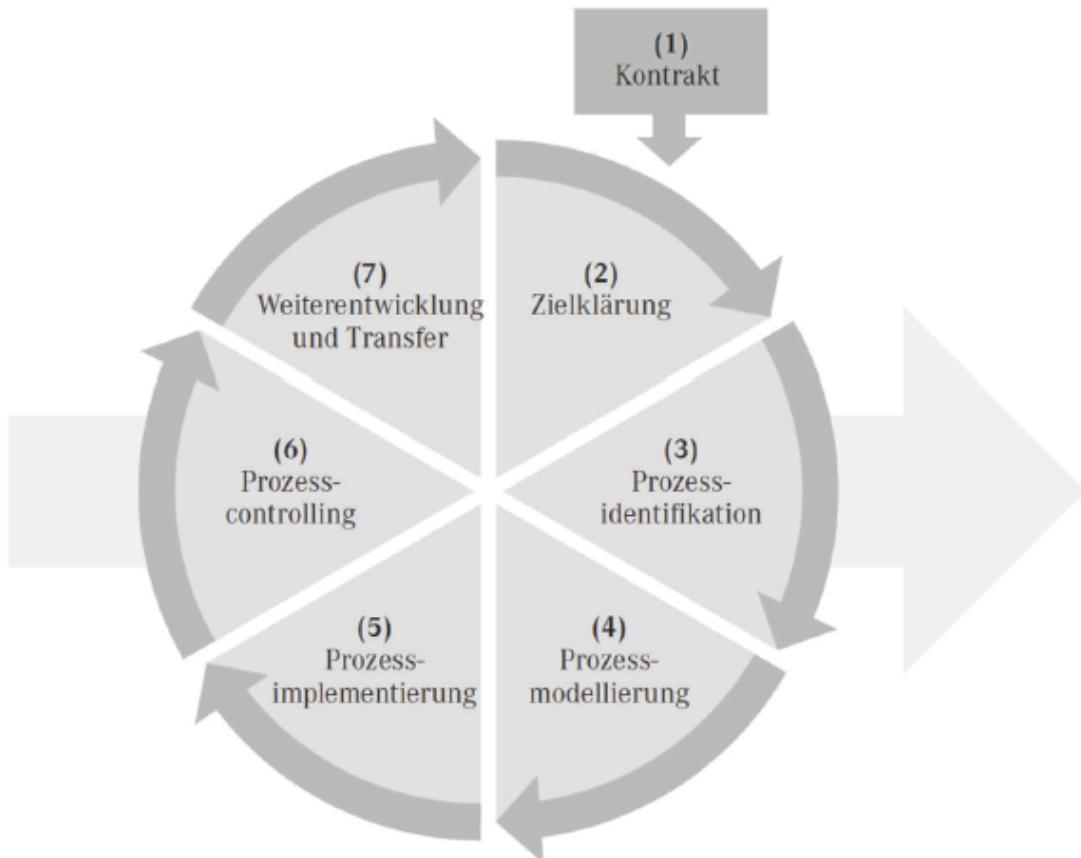


Figure 6.1: Abb. 3.7: Phasen des Prozessmanagements (nach Schiersmann and Thiel 2014, S. 348-350)

In der ersten Phase geht es um das Contracting, d. h. der Kontrakt bzw. Auftrag muss besprochen und festgelegt werden. Es muss definiert werden, wer wie verantwortlich ist, dass

ein Prozess überhaupt erst einmal erstellt und entwickelt werden kann. Der Zeitrahmen muss definiert werden und natürlich auch das anvisierte Ziel. In der zweiten Phase muss festgelegt werden, wie der Prozess zukünftig gestaltet sein soll bzw. was das Ergebnis sein soll. Im dritten Schritt müssen der Prozess bzw. dessen Einzelbestandteile, Teilaufgaben und verantwortliche Personen identifiziert werden. Und schließlich geht es viertens darum, den Prozess zu modellieren. Mithilfe einer Visualisierung wird sich ein Überblick darüber verschafft, wie die einzelnen Prozessschritte, die Abläufe und Aufgaben sinnvoll arrangiert und verändert werden können. Die Phase fünf setzt dann gewissermaßen diesen neu gefundenen und entwickelten Prozess zusammen und es erfolgen Tests. In der sechsten Phase erfolgt das Prozesscontrolling, z. B. indem das Qualitätsmanagement die neuen Prozesse prüft, dafür Vorlagen entwickelt und entsprechend dokumentiert. Der gesamte Prozess ist als Controllingprozess zu verstehen. Schließlich in der siebten Phase sollen nach diesem Modell eine Weiterentwicklung und ein Transfer angestrebt werden, d. h. ein Prozess ist definiert aber mit hoher Wahrscheinlichkeit wird sich immer etwas herausstellen, was zukünftig noch verbessert und anders umgesetzt werden kann. Daraus folgt, dass sich um eine ständige Optimierung der Prozesse gekümmert werden muss. Dieses 7-Phasen-Modell von Schiersmann und Thiel Schiersmann and Thiel (2014) versucht darzustellen, wie innerhalb der Einrichtung Prozesse gemanagt und umgesetzt werden können.

## 6.2 4.2 Aufgabenfolgeplan bzw. Flussdiagramm (Flowcharts)

Im Folgenden sollen zwei Instrumente für das Prozessmanagement innerhalb von Einrichtungen dargestellt werden. Im Aufgabenfolgeplan bzw. Flussdiagramm erfolgt erstens eine Visualisierung von Prozessen. Dafür gibt es eine eigene Zeichensprache, z. B. ovale Kreise für Start- und Endereignisse, Kästchen für Aufgabenstellungen, Pfeile für Kommunikationswege, Rauten für Entscheidungssituationen usw. (vgl. Abb. 8).

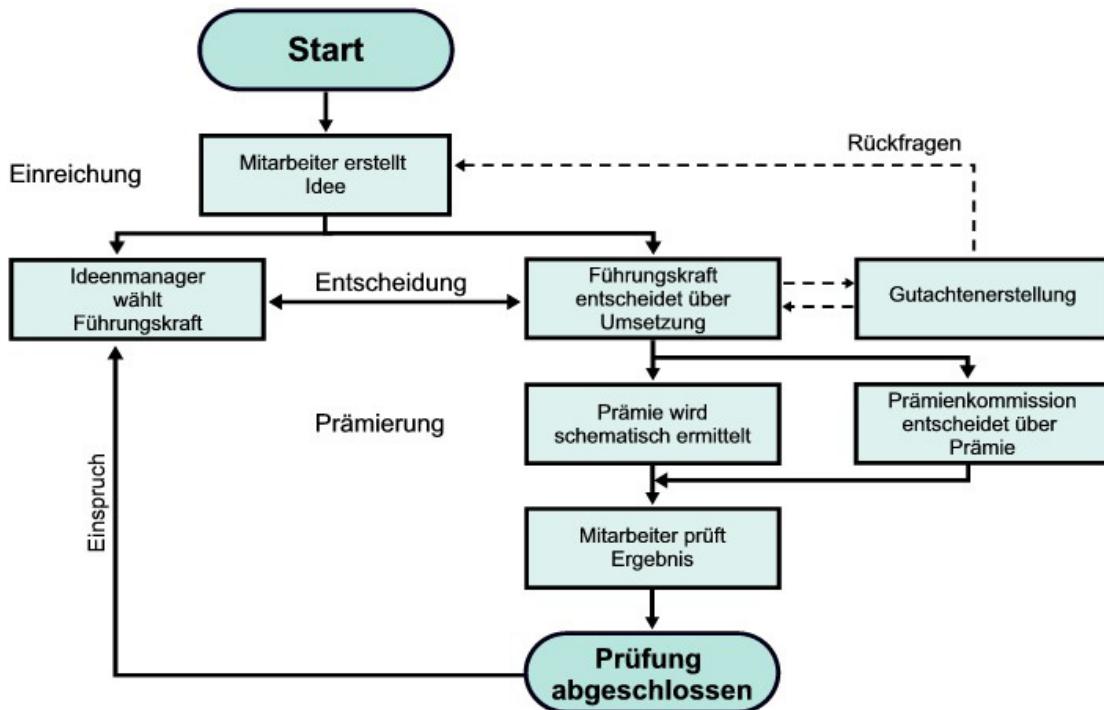


Figure 6.2: Abb. 3.7: Flowchart Ideenprämierung (Hagenmaier, CC-BY-SA 3.0)

Anfangs wird eine Idee von Mitarbeitenden eingereicht, dann ist ein Entscheidungsprozess in dem Gremium anzuregen, der zwischen Ideenmanager und Führungskräften zu organisieren ist. Danach ist zu entscheiden, ob eine Idee umgesetzt werden soll. Für die Entscheidung über die Umsetzung müssen gegebenenfalls noch Gutachten von extern eingeholt werden. Falls die vom Mitarbeiter vorgeschlagene Idee sinnvoll erscheint und umgesetzt werden kann, kommt es zur

Prämierung dieser Idee. Es gibt eine Prämienkommission, die darüber entscheidet und diese legt dann dem Mitarbeiter die Entscheidung über die Höhe der Prämie vor, welcher sie im besten Fall akzeptiert. Diese Übersicht hilft dabei, den Prozess darzustellen, wobei es allgemein gesprochen darum geht, dass eine Idee entwickelt und prämiert wird. Ein Flussdiagramm versucht den Weg der Entscheidungen und die Verantwortlichen, die einzubeziehen sind, zu definieren. Es sind keine konkreten Zeitangaben gemacht worden, was ggf. erweiterungsfähig ist.

### 6.3 Prozesslandkarte

Dieses zweite Instrument für das Prozessmanagement bildet, wie der Name vermuten lässt, Prozesse in Form eines Überblicksplans, in dem die verschiedenen Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Schritte detailliert dargestellt sind, ab.

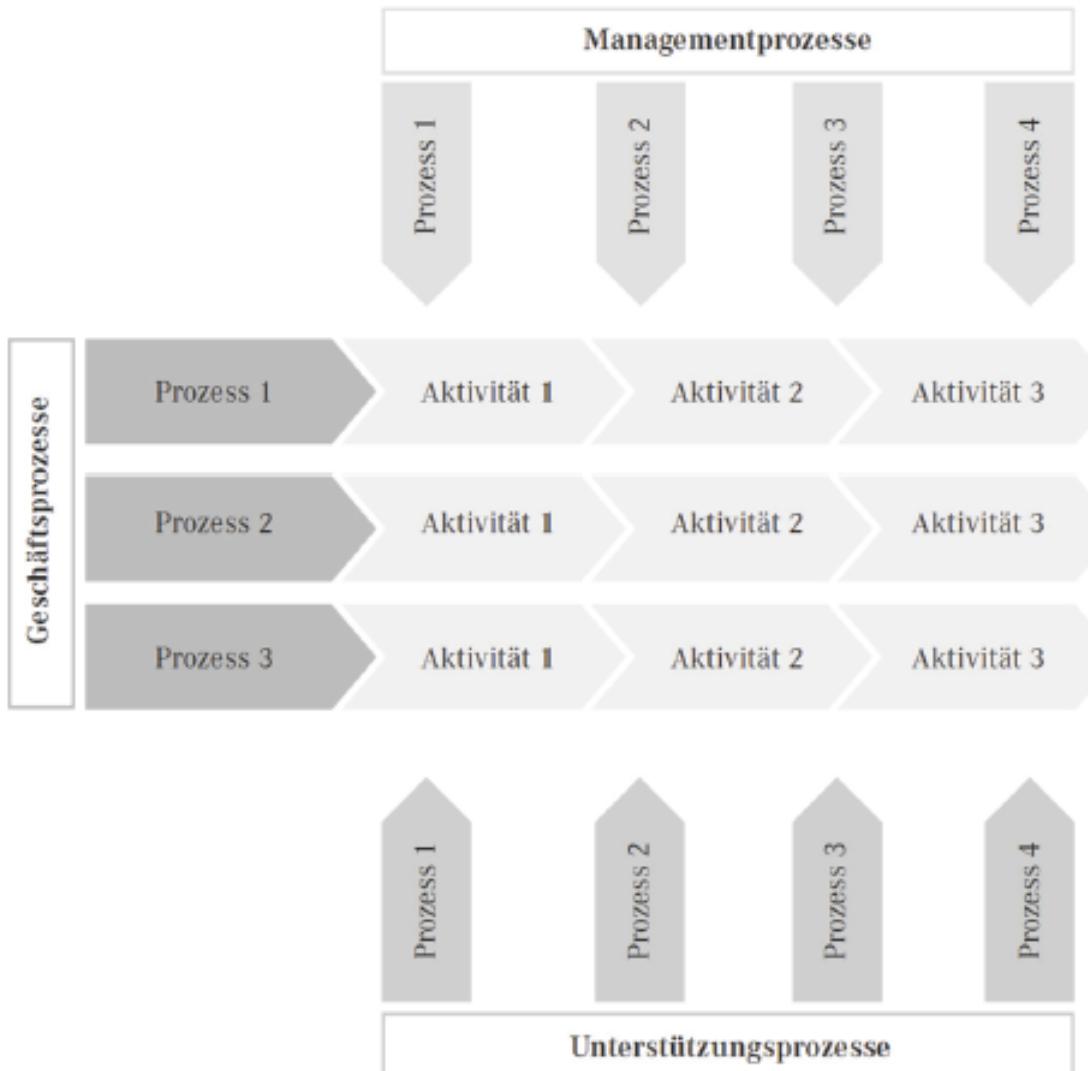


Figure 6.3: Abb. 3.9: Schema einer Prozesslandkarte (nach Liedke 2017, S. 155)

In dem in Abb. 3.9 dargestellten Beispiel gibt es drei Bereiche, die miteinander prozessual vernetzt sind und sich gegenseitig beeinflussen. Es können dabei drei Prozessebenen, wie z. B. Management-, Geschäfts- und Unterstützungsprozesse unterschieden werden, wie dies weiter oben schon anhand des St. Galler Management-Modells dargestellt worden ist. Zu Managementprozessen gehören z. B. Leitungsaufgaben. Unter Geschäftsprozessen können alle Alltagsprozesse zusammengefasst werden und bei Unterstützungsprozessen geht es darum, dass Unterstützungsmaßnahmen wie z. B. Einkauf, Reinigung, Hausmeisterdienste organisiert werden.

In der Mitte des Schemas kann man die einzelnen Geschäftsprozesse erkennen, die jeweils im Überblick dargestellt werden und die einzelnen Teilaktivitäten beinhalten. Die Teilaktivitäten werden jeweils unterstützt durch die unten dargestellten Unterstützungsprozesse sowie durch die Managementprozesse wie z. B. Personal, Controlling und Qualitätsmanagement.

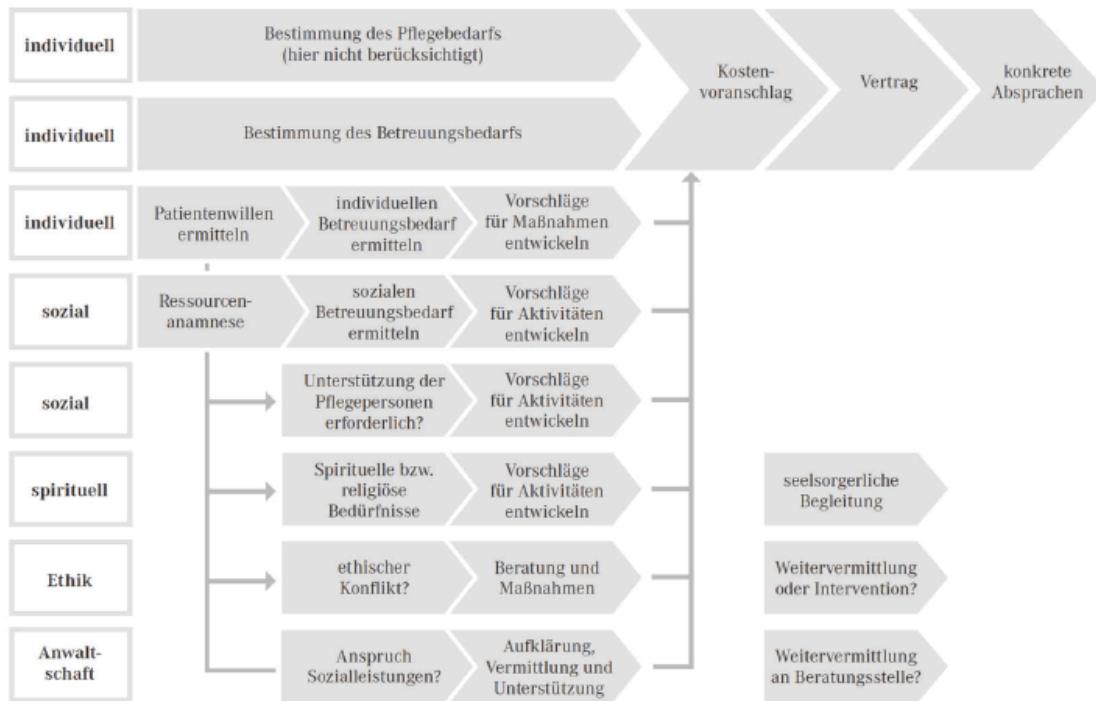


Figure 6.4: Abb. 3.10: Prozesslandkarte Erstgespräch zur Bestimmung des Betreuungsbedarfs in ambul. Altenhilfe (nach Liedke 2017, S. 157)

In Abb. 3.10 wird ein relativ komplexer Prozess, nämlich der für das Erstgespräch zur Bestimmung des Betreuungsbedarfs in der ambulanten Altenhilfe dargestellt. Das Beispiel ist entstanden im Rahmen eines zurückliegenden Projekts zur Analyse diakonischer Träger in Sachsen. In den Gesprächen, die geführt wurden, ist genau dieses Modell aufgefallen. Dies wurde validiert und durch die jeweilige Einrichtung abgesichert. Auf der linken Seite sind die verschiedenen Prozessebenen dargestellt. Es gibt drei Prozessbereiche, die auf der individuellen Entscheidungsebene relevant sind: Es gibt die soziale Ebene, wo es um Fragen wie das Zusammenwirken mit Angehörigen oder dem Pflegepersonal geht. Dann gibt es eine spirituelle Ebene, wo es um die Berücksichtigung religiöser Bedürfnisse geht, und die ethische Ebene, was relevant ist für die Qualitätssicherung und den Umgang mit Konflikten innerhalb von Prozessen. Außerdem wird auf Ebene der Anwaltschaftlichkeit dargestellt, was die Sozialarbeitenden bzw. die Soziale Arbeit allgemein für eine Verantwortung trägt sowie wie und mit welchem Anspruch sie gewisse soziale Dienstleistungen anbietet.

Grau hinterlegt sind die Teilprozesse, die der Bestimmung des Pflege- und Betreuungsbedarfs dienen, um einen Kostenvoranschlag zu erstellen. Auf Basis dessen kann dann der Vertrag ausgefertigt werden und es kann zu einer konkreten vertraglichen Absprache kommen. Auf der individuellen Ebene müssen noch weiterhin der Patientenwillen bzw. der individuelle Betreuungsbedarf beachtet und erfasst werden. Auf der sozialen Ebene geht es darum, die verschiedenen Ressourcen, die noch für den Betreuungsprozess zur Verfügung stehen, richtig zu koordinieren. Darüber hinaus gilt es noch, weitere Unterstützungsmaßnahmen oder die Unterstützung der Pflegepersonen einzuplanen, z. B. wie religiöse Bedürfnisse durch seelsorgerliche Begleitung unterstützt werden und ethische Konflikte gelöst werden können. Sollte eine Betreuung oder Beratungsmaßnahmen außerhalb der Einrichtung notwendig sein, kann entsprechend weiterverwiesen werden (z. B. Therapien, Demenzbehandlung). Auf einer anderen individuellen Ebene geht es schließlich darum, dass ein zusätzlicher Bedarf an Pflege festgestellt wurde, welcher zu einem höheren Maß an benötigten Sozialleistungen führt. Wurde im Erstgespräch nicht

festgestellt, dass diese zusätzlichen Leistungen benötigt werden, so müsste das später erneut überprüft werden.



# Chapter 7

## Organisationskultur

### 7.1 Was ist Kultur?

Als Kultur kann man ganz allgemein ein gemeinsames geteiltes und gelebtes Handlungs-, Orientierungs- und Symbolsystem verstehen. Damit ist gemeint, dass es mehrere Personen gibt, die gemeinsam bestimmte Werte, Überzeugungen und auch gewisse Handlungsweisen sowie ritualisierte Praktiken teilen und als wichtig erachten. Darüber hinaus verfügen Kulturen immer über bewusste und sichtbare bzw. unbewusste und unsichtbare Elemente. Diese Unterscheidung wurde in die Organisationskulturdebatte von Edgar Schein eingeführt und geht letztendlich auf die Psychoanalyse zurück. Allgemein kann Kultur als handlungsleitend verstanden werden: auf der einen Seite, sind wir durch Kultur (z. B. Werte, Überzeugungen und Normen) geprägt, auf der anderen Seite prägen wir auch die Kulturen, in denen wir leben. Kultur wird nicht bewusst erlernt, sondern in einem meist längerfristigen Sozialisationsprozess erworben bzw. angeeignet. Ein sehr bekanntes Modell ist beispielsweise die Metapher des Eisbergs (nach Edgar Schein). Es gibt relativ wenig Fläche bzw. Volumen eines Eisbergs oberhalb der Wasseroberfläche. Dort sind die sichtbaren bzw. bewusst wahrnehmbaren Aspekte von Kultur angesiedelt wie z. B. Arbeitsklima, Literatur, Bräuche, Tänze und auch Architektur. All das stellen die wahrnehmbaren und sichtbaren Elemente von Kultur dar. Die Sprache könnte man an der Wasseroberfläche ansiedeln. Sprache ist für die Kommunikation und Orientierung in der sichtbaren Welt von besonderer Bedeutung, aber auf der anderen Seite gibt es auch unbewusste Anteile oder weniger bewusster Anteile wie z. B. die Grammatik oder die verschiedenen Bedeutungen von Wörtern und Sinnzusammenhängen, die man erst dann richtig verstehen kann, wenn man sich ein Mindestmaß einer Sprache bzw. Sprachkultur angeeignet hat. Und im unteren Bereich des Eisbergs befinden sich die unbewussten Gedanken und Handlungskonzepte, wie z. B. Wahrnehmungsmuster, Umgang mit Hierarchien, Machtverhältnisse, Vorstellungen von Logik, Schönheit, Wahrheit, Erziehungsziele etc. Alle vorgenannten Aspekte gehören zum unbewussten Teil des Eisbergs.

### 7.2 Was ist eine Organisationskultur?

Nicht nur Individuen können Mitglieder einer Kultur sein, sondern auch Organisationen können selbst eigene Kulturen ausbilden. Organisationskulturen haben nach Schreyögg and Geiger (2016) in der Regel impliziten Charakter, sie sind nicht ohne Weiteres greif- und fassbar, sondern sie existieren im Hintergrund, sind unbewusst, nicht explizit niedergeschrieben bzw. verschriftlicht:

Organisationkultur(en) ...

- ist ein im Wesentlichen *implizites* Phänomen;
- werden im Unternehmensalltag *praktiziert*, gelebt und sind selbstständig;
- beziehen sich auf *gemeinsame* Orientierungen, Werte etc. (kollektives Phänomen);

- ist das Ergebnis eines *Lernprozesses* im Umgang mit Problemen aus der Umwelt und der internen Koordination;
- repräsentiert die ‚*konzeptionelle Welt*‘ bzw. ‘*Weltbild*‘ ihrer Mitglieder und vermittelt Sinn und Orientierung in einer komplexer Welt;
- wird in einem *Sozialisationsprozess* vermittelt und nicht bewusst erlernt. (Schreyögg and Geiger 2016, 177–78)

Auch wenn wir in Leitbildern versuchen, Werte, Überzeugungen und Visionen, die Geschichte der Einrichtung niederzuschreiben, ist stets keine vollständige Organisationsbeschreibung möglich. Organisationskulturen entwickeln sich gewissermaßen selbstständig und können nicht begrenzt werden durch eine Ansage der Geschäftsführung, sondern entwickeln sich sozusagen parallel zum oder im Rahmen des Alltags. Organisationskulturen beziehen sich auf gemeinsame Orientierung, Werte und Überzeugungen und sind damit ein kollektives Phänomen. So wie bereits beschrieben, geht es um das Vorhandensein gemeinsam geteilter Werte, Überzeugungen und Symboliken. Beispielsweise äußert sich das in der Berufskleidung, Leitbildbeschreibung und Kommunikationsweise. Organisationskulturen sind schließlich Ergebnis eines Lernprozesses im Umgang mit der externen und internen Umwelt; sie sind dynamisch, entwickelt und verändern sich über den Zeitverlauf. Sie müssen sich letztendlich immer mit der internen und externen Umwelt auseinandersetzen. Die externe Umwelt veranlasst z. B. aufgrund von gesetzlichen Rahmenbedingungen oder bei Veränderungen der Bedarf von Zielgruppe Veränderungen innerhalb der Einrichtung (z. B. Dokumentationspflicht). Konflikte, Probleme oder der Umgang mit komplexen Herausforderungen bedingt häufig auch eine Thematisierung und Entwicklung der Kultur innerhalb von Organisationen (z. B. Konfliktregulierung, Aufstellen von Kommunikationsregeln). Alle vorgenannten Aspekte können schließlich Auslöser von organisationalen Lernprozessen sein. Schließlich repräsentiert die Organisationskultur so etwas wie eine konzeptionelle Welt der Organisationsmitglieder, d. h. Organisationen wurden und werden dafür geschaffen, dass sie gemeinsame Ziele zu verwirklichen helfen. Die Organisationskultur ist gewissermaßen das Skript, was man im Kopf hat, wie man in der Einrichtung zusammenarbeiten kann. Dementsprechend werden Sinn und Orientierung innerhalb von Organisationen vermittelt und die Organisationskultur hilft dabei, komplexe Realitäten zu bewältigen. Bestimmte Handlungsweisen, Umgangsformen oder auch Kommunikationsregeln sind letztlich dafür verantwortlich, dass das Miteinander bzw. die Zusammenarbeit gelingen kann. Organisationskulturen können weder vollständig explizit gemacht noch vollständig erlernt werden (wie z. B. ein QM-Handbuch). Sie werden im Rahmen eines Sozialisationsprozesses regelmäßig reflektiert und angeeignet.

### 7.3 Modell der Organisationskultur nach Edgar Schein

Im nächsten Schritt wird auf ein Modell von Edgar Schein zurückgegriffen, der sich auf verschiedenen Kulturebenen die Frage gestellt hat, wie Organisationskulturen aufgebaut sind. Dabei werden drei Ebenen unterschieden, die von den sichtbaren über teilweise sichtbare hin zu unsichtbaren Aspekten von Kulturen reichen. Auf der sichtbaren Ebene sind die Artefakte angesiedelt, welche die objektivierte Organisationskultur darstellen. Auf der zweiten Ebene gibt es teilweise sichtbaren bzw. teils unbewusste Teile von Organisationskultur, d. h. die bekundeten Werte, die zwar niedergeschriebene Werte und Überzeugungen darstellen. Auf der dritten Ebene sind die unsichtbaren, meist unbewussten Anteile von Organisationskultur, die sogenannten Grundannahmen, angesiedelt. Dahinter verbirgt sich, wie leicht zu erkennen ist, das Konzept des Eisbergs: die Artefakte sind direkt an der Wasseroberfläche und sichtbar, die bekundeten Werte sind das Eisschelf, das noch ca. zwei bis drei Meter ins Wasser sichtbar ist. Die Grundprämissen ist der Teil des Eisbergs, der unterhalb der Wasseroberfläche ist.

Die Artefakte sind die sichtbaren Teile von Organisationen, z. B. Strukturen und Prozesse, die nachvollziehbar, beobachtbar und aber ggf. schwierig zu entschlüsseln sind. Dazu gehört bspw. die Sprache, die wir verwenden. Wir setzen Sprache ein, kennen Rituale, die bestimmte Bedeutungen haben, z. B. Tagesabläufe, Kleidung, Umgangsformen, Kommunikationsregeln, die Fachsprache, Anreden Du oder Sie. Bei den bekundeten Werten, auf der teilweise sichtbaren Ebene, handelt es sich um die Strategien, Ziele und Visionen der Einrichtung, die offenkundig und teilweise verschriftlicht sind, z. B. in Form von Leitbild, Führungskonzeptionen oder ganz

allgemein die Konzeption der Einrichtung. Darin werden Prinzipien dargestellt, wie zusammengearbeitet werden kann und auf welcher Basis eine professionelle Haltung existiert. Zu den Grundannahmen gehören grundlegende Prämissen der Einrichtung, die weder bewusst, sichtbar noch niedergeschrieben sind, z. B. das Bild vom Kind, Weltbilder, Überzeugungen von Humanität. Dazu gehören u. a. Anschauungen und Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle, die in der Einrichtung von Bedeutung sind. Außerdem können wir uns Fragen stellen wie z. B.: Wie pflegen wir die Beziehungen nach außen zu unserer Umwelt? Wie gehen wir mit den Klient\*innen um? Welche nicht impliziten Handlungsüberzeugungen gibt es? Welche Überzeugung von Transparenz, Offenheit leben wir?

## 7.4 Strategien des Kulturwandels

Im Folgenden werden verschiedene Strategien für den Kulturwandel vorgestellt. Mit Kulturwandel ist gemeint, dass Organisationskulturen nicht feststehen, sondern dass sie sich in einem kontinuierlichen Veränderungsprozess befinden. Im vorgestellten Modell von Bate (2010; zit n. A. Wöhrle 2001, S. 43-5) werden vier dieser Strategien unterschieden, die aggressive, die partizipatorische, die korrosive und die doktrinäre Strategie.

Bei der *aggressiven* Strategie geht es darum, dass durch eine entsprechende Anweisung durch die Geschäftsführung eine Organisationskulturentwicklung ausgelöst wird. Es wird mit anderen Worten das neue Handeln angeordnet, aufgezwungen und relativ schnell, das ist der Vorteil, einen gewissen Impuls setzen bzw. Veränderungen bewirken. Auf der anderen Seite, das wäre ein Nachteil, könnte daraus auch eine Lagerbildung bzw. Pluralisierung in der Mitarbeiterschaft erwachsen.

Auf der *partizipatorischen* Ebene wird mithilfe von Team- und Gruppenarbeit versucht, gemeinsame Ansätze zu entwickeln. Das ist grundsätzlich der kooperative Ansatz und hier wird mehr oder weniger danach gesucht, einen gemeinsamen Weg zu finden. Alle werden gewissermaßen an der Problemlösung beteiligt. Vorteil davon ist, es gibt Zusammenarbeit, Mitsprache und Teilhabe an der Entscheidungsfindung bzw. an der Umsetzung. Ein Nachteil könnte dabei sein, dass es hier zu einem Wandel zweiter Ordnung (siehe Organisationsentwicklung in Abschnitt 6) kommen kann. Damit ist gemeint, dass Veränderungsprozesse als sehr gravierend empfunden werden und es zu Brüchen kommen kann. Die Kulturveränderung ist so tiefgreifend, dass eine komplett neue Organisationsvision, eine neue Strategie oder/und neue Struktur für die Einrichtung gefunden werden muss. Andererseits kann es aber auch um eine Optimierung verschiedener (Teil-)Aufgaben, Prozesse und Strukturen gehen.

Bei der *korrosiven* Strategie wird die „politische“ Perspektive innerhalb von Organisationen betont. Dabei wird versucht, Koalitionen zu schmieden bzw. Netzwerke aufzubauen. Damit ist die Eröffnung von informellen Wegen jenseits bekannter Strukturen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsprozesse gemeint. Ein Vorteil ist, dass Ideen aus der „zweiten Reihe“ ebenso kulturprägend sein können. Grundsätzlich gibt es auch in der Sozialen Arbeit (im Sinne des Empowerments) das Prinzip, Klient\*innen stets an der Lösungsfindung zu beteiligen. Ein Nachteil kann sein, dass es natürlich keinen Königsweg geben kann. Es könnten sich ggf. Strukturen und Konstellationen ergeben, die zu einer Lagerbildung und Spaltung führen und auch positive Entwicklungen beeinträchtigen oder verhindern können.

Bei der *indoktrinären* Strategie geht schließlich darum, dass man auch auf dem Wege der Aus-, Weiter- und Fortbildung Organisationskultur verändern kann. Vorteilhaft ist hierbei, dass relativ schnell durch eine Wissensvermittlung eine Umorientierung stattfinden kann. Ein Nachteil könnte sein, mit „Umerziehungsprogrammen“ nicht immer ein Veränderungsprozess bewirkt werden kann, da Organisationskulturen mehr oder weniger implizit sind und diese nicht „auswendig“ gelernt werden können.

Kurz zusammengefasst: Veränderungen können bewirkt werden durch eine Machtausübung, wie z. B. durch Dienstanweisungen. Auf der partizipatorischen Ebene geht es darum, Beteiligung und Teilhabe zu ermöglichen. Auf der Ebene der informellen Netzwerke können z. B. durch Flurfunk, Kaffeecken oder Raucherinseln durchaus kommunikative Touch Points beschaffen werden, wo man sich ungezwungen über neue Ideen austauschen kann. Außerdem sind auch gezielte Weiterbildungen bzw. Wissensvertiefungen hilfreich, wie z. B. Kennlernseminare,

Kickoff-Veranstaltung für neue Mitarbeitende, in denen Grundprinzipien, Arbeitsweisen und die Funktionsweise der Einrichtung sowie verantwortliche Personen innerhalb der Einrichtung vorgestellt werden. Die vier darstellten Strategie sind nicht getrennt zu betrachten, sondern ergänzen sich gegenseitig. Es kann auch so verstanden werden, dass hier je nach Situation eine unterschiedliche Herangehensweise gewählt und umgesetzt werden kann.

## 7.5 Integrated Culture Framework nach Groysberg, Lee, Price und Cheng (2018)

Im Rahmen einer vor einigen Jahren erschienenen empirischen Studie von Groysberg et al. (2018a; dt. Groysberg et al. 2018b) wurde der Frage nachgegangen, welche Bedeutung Organisationskulturen für den Erfolg von Unternehmen haben können. Die Untersuchung beinhaltete eine Analyse der Organisationskulturen von mehr als 230 Unternehmen in Afrika, Asien, Europa, dem Nahen Osten, Nordamerika, Ozeanien und Südamerika, von Führungsstilen und Werten im Rahmen von Interviews mit über 1.300 Personen in Topmanagementpositionen in Unternehmen, die sowohl staatlich, privat als auch gemeinnützig firmiert sind, sowie einer Online-Befragung von 25.000 Angestellten (Groysberg et al. 2018b, S. 52). Die Untersuchung forderte die folgenden acht Stile von Organisationskulturen zutage (Groysberg et al. 2018b, S. 47-8):

- *Beziehung* konzentriert sich auf Netzwerke und gegenseitiges Vertrauen.
- *Sinn* wird durch Idealismus und Altruismus verkörpert.
- *Lernen* ist gekennzeichnet durch Erkunden, Entfaltung und Kreativität.
- *Freude* wird durch Spaß und Begeisterung ausgedrückt.
- *Leistung* ist durch Ergebnisse bzw. Erfolg gekennzeichnet.
- *Autorität* definiert sich durch Stärke, Entschlossenheit und Kühnheit.
- *Sicherheit* definiert sich durch Planung, Vorsicht und Risikoabwägung.
- *Ordnung* ist auf Respekt, Struktur und gemeinsame Normen ausgerichtet.

Diese Kulturstile wurden in einem “Integrated Culture Framework” (Abb. 3.11) visualisiert, wobei das verwendete 4-Quadranten-Koordinatensystem auf der vertikalen Achse das Reaktionsvermögen von Organisationsmitgliedern auf Veränderungen<sup>1</sup> (Extremwerte: Flexibilität und Stabilität) und auf der horizontalen Achse die zwischenmenschliche Interaktion<sup>2</sup> (Extrempunkte: Unabhängigkeit und gegenseitige Abhängigkeit) abträgt.

Von den Autor:innen wird betont, dass diejenigen Kulturstile, die weit auseinander liegen, tendentiell auch schwerer miteinander in Einklang gebracht werden können. In der Befragung der Unternehmen wurde festgestellt, dass insbesondere die Leistungsorientierung (89% der Unternehmen) und Beziehungsorientierung (63% der Unternehmen) am häufigsten vorzufinden sind, gefolgt von Ordnungs- und Sinnorientierung (Groysberg et al. 2018b, S. 49).

## 7.6 Analyse von Organisationskulturen

Ein hilfreiches Werkzeug für die Entwicklung von Organisationskulturen stellt die SWOT-Analyse (Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken) dar. Bei den Stärken kann grundsätzlich danach gefragt werden: Was machen wir in der Organisation schon gut? Worauf sind wir stolz? Was motiviert uns? Und wie sieht die aktuelle Situationslage aus? Bei den Schwächen könnten eine Selbstüberprüfung hilfreich sein: Wo gibt es Barrieren? Welche Konflikte, die uns immer wieder prägen, gibt es in der Einrichtung? Wo muss eine grundsätzliche Lösung gefunden werden? Bei den Chancen geht es um die Fragen wie: Welche Ressourcen sind vorhanden

<sup>1</sup>Unter Stabilität wird die Priorisierung von organisationaler Konsistenz, Berechenbarkeit von Entscheidungen und Erhaltung des Status Quo verstanden. Flexibilität betont demgegenüber die Anpassungsfähigkeit und Bereitschaft, Veränderungen auf- und anzunehmen.

<sup>2</sup>Bei Unabhängigkeit wird stärker der Schwerpunkt auf Autonomie, individuelle Handlungsfreiheit und Wettbewerb gelegt. Bei der gemeinsamen Abhängigkeit liegt hingegen die Betonung auf der Integration von Organisationsmitgliedern, der Gestaltung von Arbeitsbeziehungen und der Koordination von Gruppenaktivitäten.

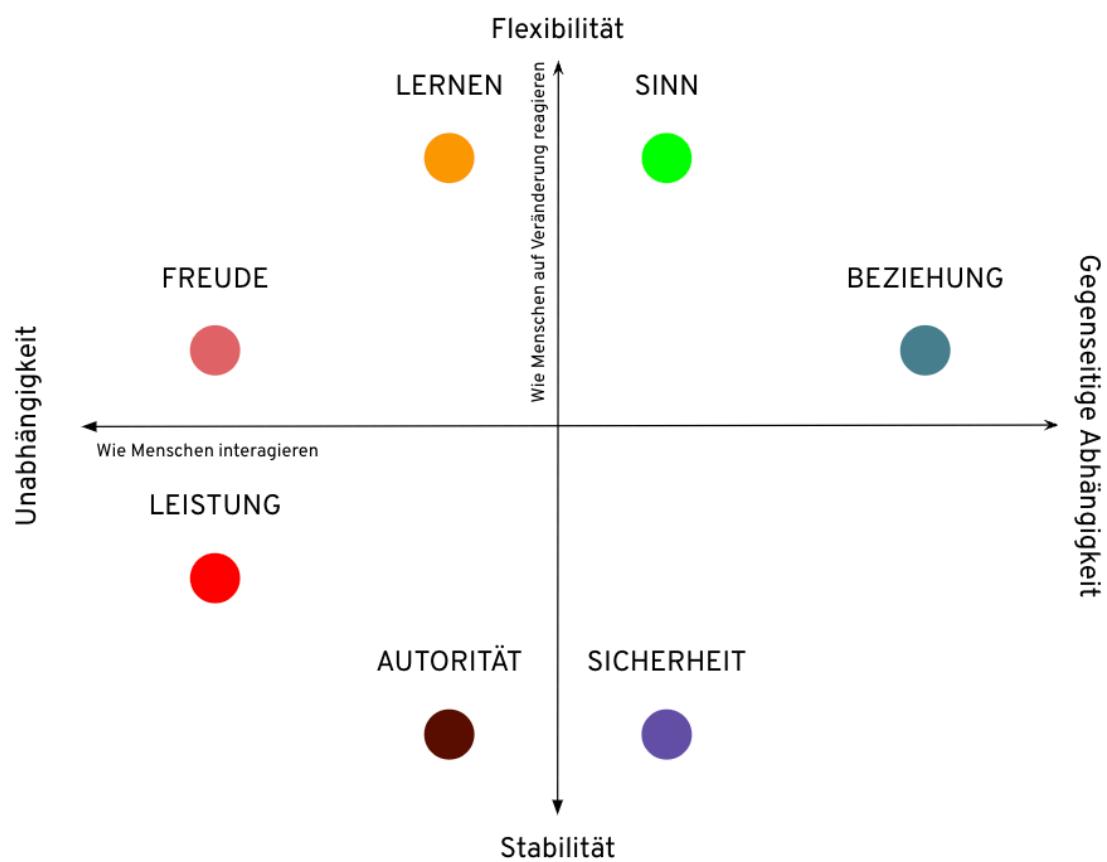


Figure 7.1: Abb. 3.11: Integrated Culture Framework (Credits: Spencer Stuart, In: Groysberg et al. 2018b, S. 47)

und welche müssen vielleicht zukünftig noch weiterentwickelt werden? Wie können wir die Kompetenzen innerhalb der Einrichtung zukünftig noch weiter ausbauen? Dies kann z. B. durch Weiterbildungen, die Durchführung von Projekten, oder die Kooperation mit anderen Partnern erreicht werden. Bei den Bedrohungen und Risiken kann man sich die Frage stellen, was es denn grundsätzlich für Schwierigkeiten und Rahmenbedingungen gibt, die wir beachten müssen? Risiken sind negative Einflüsse, die „von außen“ kommen und die uns gewissermaßen dazu zwingen, die Organisationskultur weiterzuentwickeln: Welche Risiken gibt es, die aktuell bestehen oder kritische Faktoren, die sich verändern müssen? Das können bspw. gesetzliche, wirtschaftlicher Rahmenbedingungen oder dergleichen sein. Diese Analyse kann dabei helfen, die Organisationskultur einer Einrichtung aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten, zu hinterfragen und daraus Schlussfolgerungen zu ziehen.

## 7.7 „Pflege“ von Organisationskulturen

Wenn man die etymologische Begriffsentwicklung von Kultur zurückverfolgt, so stößt man im Altertum auf einen ergologischen (*ergos*: Arbeit) Kulturbegriff. Kultur war ursprünglich mit dem Ackerbau verbunden. Damit war das Bestellen des Ackers bzw. die Aussaat bzw. „Pflege“ des Feldes gemeint. Dieses Prinzip kann auf die Organisationskultur übertragen werden. D. h., dass Leistungskräfte und auch alle Mitarbeitende die Aufgabe haben, die Organisationskultur ihrer Einrichtung mitzugestalten. Dies ist eine Aufgabe und ein Auftrag.

Wir müssen in unseren Organisationen also ständig über Werte und Überzeugungen sowie die Haltungen, wie wir zusammenarbeiten, was unsere Zusammenarbeit trägt und prägt, ständig im Gespräch bleiben. Eine lebendige Organisationskultur, wenn sie sich denn kontinuierlich entwickelt und dabei alle Beteiligten mitnimmt, führt letztlich dazu, alle ihre Arbeit viel motivierter, mit höherem Engagement und häufiger auch kreativer umsetzen. Eine solche „Pflege“ der Organisationskultur kann schließlich in verschiedener Art und Weise erfolgen: *Erstens* ist die systematische Sicht, dass Kommunikation die Organisation von innen prägt, von immenser Bedeutung. D. h. es muss darauf geachtet werden, dass Mitarbeitende sich nicht nur um ihre eigenen Aufgaben kümmern, sondern sich auch für das Team verantwortlich fühlen. Leitungskräfte stehen hierbei in der Verantwortung, regelmäßig Möglichkeiten für Gespräche anzubieten, sodass kontinuierlich die Vision der Einrichtung kommuniziert wird: Wo wollen wir hin? Wo stehen wir gerade? Warum ist der nächste Schritt wichtig? Alle sind an der Weiterentwicklung der Zusammenarbeit beteiligt bzw. zu beteiligen.

*Zweitens* sollte die Organisationskultur in den Strategien, Strukturen und Prozessen verankert werden. D. h. in der Strategieentwicklung bzw. -erweiterung sind entsprechend Mitarbeitende einzubeziehen, sodass alle eine Information darüber haben, was denn die nächsten Entwicklungsschritte sind. In den Prozessen muss verankert werden, wo es regelmäßige Zusammenkünfte und Austauschmöglichkeiten gibt (wie z. B. Beratungen, Reflektionsmöglichkeiten, Supervision, Konfliktlösungsangebote)?

*Drittens* sollte es eine Verankerung der Organisationskultur in der Organisation- und Personalentwicklung geben. Organisationsentwicklung und eben auch Organisationskulturentwicklung ist stets auch verbunden mit Personalentwicklung. Um eine Personalentwicklung zu gewährleisten, muss das Wissen, die Kompetenzen sowie Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeitenden stetig weiterentwickelt werden.

*Viertens* muss stets auch neuen Mitarbeitenden in der Einrichtung die Organisationskultur bekannt „explizit“ werden (z. B. in Kick-off Veranstaltungen, Mentor\*innen oder Coachingprogrammen zu Arbeitsbeginn).

Und schließlich *fünftens* wird eine Organisationskultur in Ritualen gefestigt, wie z. B. durch Geburtstagsrunden, kollegiale Beratungen, Pausengestaltung, teambildende Maßnahmen. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Gestaltung von Organisationskulturen von allen Mitgliedern der Organisation eine regelmäßige Auseinandersetzung, Wertschätzung, Flexibilität und ein „Im-Gespräch-Bleiben“ erfordert und verschiedene zukunftsweisende Wege und Ebenen genutzt werden müssen.

# Chapter 8

## Organisationsanalyse

### 8.1 Überblick zur Organisationsanalyse

In diesem Kapitel geht es um die Organisationsanalyse als Teil der Situationsanalyse im Unternehmen. Die Organisationsanalyse ist ein wichtiges Instrument, das man zur Planung von Veränderungsprozessen in der Einrichtung nutzen kann. Diese hilft beispielsweise dabei, sich einen Überblick über die aktuelle Situation und Lage der Organisation sowie der damit zusammenhängenden Strukturen, Prozesse und Strategien zu verschaffen. Dabei können unterschiedliche Dinge auf dem Prüfstand stehen: z. B. Prozessstrukturen, die Organisationskultur oder verschiedene andere Aspekte. Im Zuge der Ausführungen wird zunächst auf Begriff, Ziele und Vorgehensweise allgemein eingegangen. Im Anschluss daran werden die einzelnen Phasen beschrieben und folgende Fragen geklärt: Was muss bei der Auftragsklärung beachtet werden? Wozu dient die Beteiligten- bzw. Stakeholderanalyse? Welche Aspekte werden bei der Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation sowie der Organisationskultur untersucht? Was kann man den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen sowie der Kostenanalyse entnehmen? Wie kann man eine Wettbewerbsanalyse umsetzen? Wie können schließlich Veränderungsziele formuliert werden, die letztlich in die Organisationsentwicklung eimmünden werden? Abschließend wird ein Ausblick auf verschiedene Methoden, die man im Rahmen der Organisationsanalyse einsetzen kann, gegeben.

### 8.2 6.2 Was ist Organisationsanalyse?

Die Organisationsanalyse kann verschiedene Zielsetzungen bzw. Fragestellungen verfolgen. Einen guten Einblick in die Ziel- bzw. Aufgabenstellungen der Organisationsanalyse gewährt beispielsweise die Definition von (Kollhoff 2005, S. 6):

„Organisationsanalyse dient dazu, alle oder einzelne Systemelemente einer sozialen Einrichtung oder eines sozialen Dienstes zu untersuchen, um auf Veränderungen mit Verbesserungen reagieren zu können. Ziel der Analyse ist neben – gegenüber dem Ist-Zustand – effizienteren und effektiveren Aufbau- und Ablauforganisationen (technostrukturiert) auch eine Verbesserung der Qualität der Arbeitsbedingungen der Organisationsmitglieder (soziostrukturiert), um die Problemlösekapazität der Organisationen zu erweitern und somit die notwendigen Anpassungsleistungen zum Überleben auf einem zunehmend durch Konkurrenz gekennzeichneten Markt erbringen zu können (systemstrukturiert).“

Wie Kollhoff nahe legt, kann eine Organisationsanalyse auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden. In einer sozialen Einrichtung kann diese entweder einzelne Aspekte oder die gesamte Organisation umfassen. Sie dient grundsätzlich dazu, Grundlagen dafür zu schaffen, dass organisationale Verbesserungen und Veränderungsprozesse angeregt werden. Ziel der Analyse ist es, auf mindestens drei Ebenen aktiv zu werden: Das ist einerseits die „Technostruktur“, welche auf die formale bzw. administrative Struktur einer Einrichtung verweist. Damit ist beispielsweise die Aufbau- und Ablauforganisation (also Organigramme oder Prozessübersichten) gemeint.

Verbesserungen soll es aber auch auf anderen Ebenen geben, z. B. wo Arbeitsbedingungen der Organisationsmitglieder geregelt werden. In letzterem Falle handelt es sich um die „Soziostuktur“. Wie oben bereits dargestellt, sind Organisationen soziale Gebilde. Darüber hinaus ist es möglich, dass, wenn man Wissen über die Techno- und die Soziostuktur entwickelt hat, zukünftig Probleme besser erkennen und lösen zu können. Mit der Umsetzung der analysierten Veränderungsnotwendigkeiten und dem schrittweisen Anpassungsprozess beschäftigt sich letztlich die Organisationsentwicklung, die den Prozess umfasst, wie eine Organisation sich den ständig veränderten Rahmenbedingungen des jeweiligen sozialen Markts bzw. in deren internen und externen Umwelt anzupassen. Für den Anpassungsleistungen ist beispielsweise eine Analyse der Konkurrenz- bzw. Wettbewerbssituation im aktuellen sozialen Markt notwendig. Alle analysierten Zusammenhänge, die die Wechselbeziehung zwischen Organisation und der sie umgebenden Systemumwelt betreffen, wird durch die sog. „Systemstruktur“ erfasst.

## 8.3 Schritte der Organisationsanalyse

Um eine Organisationsanalyse durchzuführen, müssen schließlich verschiedene Schritte geplant und umgesetzt werden, die im Folgenden näher dargestellt werden: Im ersten Schritt der Organisationsanalyse erfolgt die Besprechung und letztlich eine Erteilung des konkreten Analyseauftrags und dabei sind Fragen zu klären wie: Wer ist überhaupt dafür zuständig, wie sieht der Zeit- und Ablaufplan aus, bis hin zu der Frage, welche Aspekte müssen in der Analyse erfasst werden. In der zweiten Phase geht es darum, eine Beteiligten- bzw. Stakeholderanalyse (hier werden beide Begriffe synonym verwendet) durchzuführen: D. h., alle Stakeholder (=Interessenbeteiligten) sind in den Analyseprozess einzubeziehen. Am Ende dieses zweiten Schritts muss eine Steuerungsgruppe gebildet werden. Im dritten Schritt geht es darum, die Aufbau- und Ablaufstruktur sowie die Organisationskultur, inklusive des Führungsverhaltens und der Mitarbeitersituation, zu untersuchen. Mit anderen Worten geht es hier um die Techno- und Soziostuktur der Organisation.

Im vierten Schritt geht es in der Organisationsanalyse darum, eine Wettbewerbsanalyse bzw. Wettbewerbserkundung durchzuführen und damit die Fragen zu klären: Wer und welche anderen Einrichtungen stehen möglicherweise ebenfalls mit der gleichen Kundengruppen in Beziehung, woraus entsprechende Veränderungsmaßnahmen abzuleiten sind? Die Wettbewerbsanalyse kann man mit verschiedenen Methoden umsetzen: z. B. Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse (SWOT) oder Portfolio-Analyse. Darauf gehen wir später noch mal genauer ein. Wenn man diese ganzen Phasen durchlaufen hat, oder Teile davon, sollte man am Ende eine Matrix entwickeln, die verschiedene Vorschläge beinhaltet, was zukünftig in der Organisation verändert werden muss: Welche Veränderungen sollen in welchen Handlungsfeldern der Einrichtung umgesetzt werden?

Während wir in den Phasen 1 bis 4 den Ist-Zustand erfasst haben, geht es abschließend im fünften Schritt darum, die Soll-Zustände zu definieren. Der ermittelte Veränderungsbedarf ist schließlich wiederum Voraussetzung für die zukünftige Organisationsentwicklung. Im Folgenden wird noch einmal detaillierter auf die einzelnen Phasen eingegangen.

### 8.3.1 Auftragsklärung

Kommen wir nun im ersten Teil zu der Frage, wie die Auftragsvereinbarung stattfindet. Man kann sich hier beispielsweise vorstellen, dass ein\*e externe\*r Organisationsberater\*in damit betraut werden soll, die Organisationsanalyse durchzuführen. Ebenso lässt sich aber die Vorgehensweise auch auf eine interne Organisationsanalyse übertragen. Bei der Auswahl einer geeigneten Organisationsberatung müssen passende, klar spezifizierte Vergleichsangebote eingeholt werden, die vorgelegten Referenzen sowie die Kompetenzen der Berater\*innen geprüft werden. Besitzt die Person bereits Erfahrungen mit Einrichtung wie der unseren bzw. der gleichen Branche. Im Auswahlprozess sollte darauf geachtet werden, dass die Personen in der Lage sind, eine Vielzahl von Methoden einzusetzen und entsprechende Kompetenzen mitbringen, die möglichst aus dem gleichen Berufsfeld wie der untersuchten Einrichtung stammen. Dann besteht eine höhere Wahrscheinlichkeit, dass die Berater\*innen sich besser in die Lage der Mitglieder der untersuchten Einrichtung versetzen.

In den ersten Gesprächen mit den Verantwortlichen für die Organisationsanalyse geht es er-

stens darum, einen IST-Stand zu erfassen. Die dafür notwendigen Informationen, Zugänge zu Dokumenten und Kontakt zu Mitarbeitenden sollte vorbereitet bzw. zur Verfügung gestellt werden, um so eine Auftragsklärung vorzunehmen. Es geht dabei schlichtweg um die Frage, wie ist es um die aktuelle Lage bestellt? Darüber hinaus sollte auch geklärt werden, welche Methode eingesetzt wird, wie die Grundarchitektur des Analyseprozesses aussehen kann und wie eine Problemlösungsweg, der alle in der Beteiligung gleichermaßen mitbeteiligt aussehen kann. Im Rahmen der Fixierung des Analyseauftrags geht es zweitens auch darum festzulegen, welche Zielsetzungen im Rahmen der Organisationsanalyse im Vordergrund stehen sollen: Wer ist wie beteiligt? Wie ist der Prozess gestaltet, wie sieht der Weg der Entscheidungsfindung bzw. Meinungsbildung aus? Es sollte von vornherein überlegt werden, wem welche Informationen zugearbeitet werden müssen, um nach erfolgter Organisationsanalyse den Prozess der Organisationsentwicklung einzuleiten. Schließlich drittens sollten schließlich die konkreten Analysemethoden festgelegt werden, um den Prozess erfolgreich umsetzen zu können. Das sind jetzt drei ausgewählte Dinge, natürlich keine vollständige Liste, die vereinbart werden müssen.

Schließlich muss auch die Frage geklärt werden, welche Daten und Informationen der für die Organisationsanalyse verantwortlichen Personen zur Verfügung gestellt werden müssen? Dabei kann es sich klassisch um Dokumente mit betriebswirtschaftlichen Auswertungen, wie z. B. Kennzahlen und Kostenstrukturen handeln. Hilfreich sind dabei alle Statistiken mit Datenmaterial über das Unternehmen, das Leitbild, Organigramm ein Überblick über das Leistungsangebot, die Zahl der Mitarbeitenden, Evaluationen der Klient\*innenzufriedenheit und Datenmaterial zur Konkurrenzsituation (welche andere Unternehmen mit ähnlicher Ausrichtung in der gleichen Region bzw. Stadt existieren).

Für die Strukturierung der Organisationsanalyse gibt es verschiedene Vorschläge. Man unterscheidet einerseits in Analyseebenen und andererseits in die Analysedimensionen. Mit den Analysedimensionen ist der praktische Kontext der Organisationsanalyse gemeint: In welchen Zeitraum wird was wann wie umgesetzt? Handelt es sich um eine Analyse des gesamten Träger oder nur von Einrichtungsteilen bzw. einzelnen Standorten?

Die Analyseebenen umfassen die verschiedenen Kriterien, auf die sich die Organisationsanalyse beziehen soll: Beim Aufgabensystem spielen die Arbeitsschwerpunkte und Arbeitszeiten bzw. die Arbeitskoordination mittels entsprechender Arbeitsabläufe eine Rolle. Beim Aufgabenfeld geht es darum, die Aufgaben, die üblicherweise in der Einrichtung anfallen, auf den Prüfstand zu stellen. Im Rahmen der Prozessanalyse können die Aufgabenträger eingegrenzt werden, d. h. die zuständigen Personen in den untersuchten Bereichen. Auf der Kommunikationsebene wäre zu fragen, wer welche Informationen weitergeben bzw. Ansprechpartner in der Organisation für bestimmte Aufgaben ist. Darüber hinaus kann man sich in der Organisationsanalyse die personelle und sachliche Ausstattung der Einrichtung genauer anschauen. Auf der Führungsebene geht es um die Frage, wie Personalführungs- und Personalentwicklungsprozesse ausgestaltet sind, z. B. Zielvereinbarungen, Entlohnungssystems, Personalführungsstile, Mitarbeiterbesprechungen und Entscheidungsfindungsprozesse. Ausschlaggebend für den Erfolg oder Misserfolg einer Organisationsanalyse ist die Tatsache, ob die Geschäftsleitung hinter dem Vorhaben steht oder nicht. Die Analyseebenen und Analysedimensionen helfen dabei, den Analyseauftrag besser einzugrenzen.

### 8.3.2 Beteiligten- bzw. Stakeholder-Analyse

Im nächsten Schritt wird eine Beteiligten- bzw. Stakeholderanalyse durchgeführt (beide Begriffe werden im Folgenden synonym verwendet). Ziel der Analyse ist die Identifikation der Stakeholder, die im Rahmen des Organisationsanalyseprozesses einbezogen werden sollen. Mithin bietet diese Analyse die Möglichkeit, die oben dargestellten Zusammenhänge der Multirationalität und Hybridität visuell darzustellen. Eine Möglichkeit der Differenzierung unterschiedlicher Stakeholder ist eine Tabelle, die zwischen Internen und Externen unterscheidet. Eine andere Möglichkeit stellt ein Koordinatensystem dar, in den unterschiedlichen Kriterien einander gegenübergestellt werden, z. B. geografische Nähe und Distanz zu förderlichen und nicht-förderlichen Stakeholdern. Eine hilfreiche Ressource für die Suche nach Stakeholdern stellt das St. Galler Management-Modell dar, in dem bereits verschiedene Gruppen definiert wurden. Die Stakeholder-Analyse besteht aus vier Prozessschritten.

Im ersten Schritt geht es um die Identifikation aller möglichen beteiligten Personen und Grup-

pen, die mit der Organisation in Beziehung stehen. Im zweiten Schritt geht es darum, zu definieren, wie bestimmte Personen oder Gruppen, die ähnliche Interessen und Zielstellungen verfolgen, zu einer Kategorie bzw. einem Cluster zusammengefasst werden können, z. B. Leitungskräfte, Nutznießer bzw. Begünstige, Zielgruppen bzw. Klient\*innen, Finanziers, Kooperationspartner. Drittens müssen die verschiedenen Erwartungen, Interessen, Beteiligungs- und Einflussmöglichkeiten der einzelnen im ersten und zweiten Schritt identifizierten Stakeholder erfasst werden. Daraus lassen sich später die Interaktionsthemen – wie im St. Galler Management-Modell dargestellt – ableiten. Schließlich viertens kann auf Basis der Informationen eine Steuerungsgruppe gebildet werden, die für den Prozess der Organisationsanalyse entsprechend Verantwortung tragen wird bzw. diesen unterstützt und berät. In der Steuerungsgruppe können Mitarbeitende und Leitungskräfte der Einrichtung ebenso einbezogen werden wie Externe. Die Steuerungsgruppe hat u. a. die Aufgabe, alle notwendigen Entscheidungen für die Umsetzung der Analyse zu treffen, die erhobenen Daten auszuwerten, zu interpretieren und zu diskutieren, Veränderungsziele zu formulieren und den Gesamtprozess zu steuern.

### 8.3.3 Analyse der Organisationsstruktur, -prozesse und -kultur

Im nächsten Schritt wird die Ablauf- und Aufbaustruktur der Einrichtung analysiert. Angeknüpft werden kann hierbei einerseits an die verschiedenen Organigramme, z. B. (Stabs-)Linien, Produkt- und Matrixstruktur, die eine Organisation dabei unterstützen, Verantwortlichkeiten und Aufgabenbereiche zu definieren. Darüber hinaus sind auch Stellen- bzw. Tätigkeitsfeldbeschreibungen hilfreich, um daraus Informationen über die Unter-/ Überordnung von Aufgabenfeldern zu gewinnen. Im Rahmen der Analyse der Ablauforganisation geht es um die Frage, welche Mitarbeitende wie organisatorisch eingebunden sind und welche Dokumentations- und Kommunikationswege existieren.

Hilfreiche Analyseinstrumente stellen dabei beispielsweise Zeit- und Dienstpläne dar. Gesetzt der Fall, in einer Einrichtung soll die Notwendigkeit einer Fremdunterbringung geprüft werden, so kann man einen Zeit- und Ressourcenplan sowie die Entscheidungswege darstellen, um damit den IST-Stand des Prozesses darzustellen, woraus später Veränderungsmaßnahmen abgeleitet werden sollen. Mithilfe eines solchen Plans kann die Ablauf- und Aufbaustruktur visualisiert werden. Im besagten Beispiel muss dargestellt werden, wie der Prozess von der Anfrage zur Überprüfung im ersten Schritt über verschiedene Vermerke, die in den einzelnen Fachbereichen bzw. Sachgebieten geprüft und weitergereicht werden, bis zur endgültigen Entscheidung und dem Bericht über die Notwendigkeit oder Ablehnung einer Fremdunterbringung gestaltet ist, wie viele Zeit- und finanzielle Ressourcen dabei verbraucht werden. Ein solcher Ablaufplan gibt einen klaren Überblick darüber, wer was in welchem Sachgebiet mit welchen Ressourcen umsetzt. Auf Basis der Analyse kann schließlich überlegt werden, welche Veränderungs- bzw. Gestaltungsmöglichkeiten bestehen, um den Prozess ggf. ein wenig zu vereinfachen, ohne damit professionelle Entscheidungskompetenz damit zu gefährden.

Weiterhin kann man neben der Ablauf- und Aufbaustruktur, also der Technostruktur einer Organisation, auch die Soziostruktur betrachten. Dabei geht es um Fragen wie z. B.: Wie sehen die Arbeitsbedingungen aus, welche Maßnahmen der Personalentwicklung gibt es. Im Rahmen der systemischen bzw. systematischen Organisationsanalyse beschäftigt man sich mit der Frage, welche Kommunikationsprozesse, Führungsstrukturen in der Einrichtung existieren und auf welche Art und Weise Entscheidungen überhaupt getroffen werden. Diese Informationen sind wichtig, um später die Beziehungs- bzw. Interaktionsprozesse in Organisationen zu untersuchen.

Viele Organisationsberatungsansätze beschäftigen sich mit der Soziostruktur sowie den psychodynamischen Prozessen. Beispielsweise werden in allen Organisationen sogenannte Spiel gespielt, die mitunter zuträglich sein können aber überwiegend negative Effekte haben. Damit sind keine Kartenspiele oder dergleichen gemeint, sondern Menschen spielen miteinander in Organisationen um Ressourcen, Macht, Anerkennung etc. Die bekanntesten Beispiele sind wohl die sog. Machtspiele, z. B. wenn gegen ein Vorhaben bewusst Widerstandes geleistet wird, sich eine Gruppe Mitarbeitender gegen eine Entscheidung auflehnt und nicht gewillt ist, bestimmte Veränderungsmaßnahmen umzusetzen bzw. zu unterstützen. Mit anderen Worten handelt es sich dabei um Widerstandsspiele. Darüber hinaus gibt es auch Machtaufbauspiele, wo es darum geht, dass einzelne Person in einer über besonderes (Experten-)Wissen verfügen. Manchmal entwickeln sich Strukturen in der Einrichtung, wo für eine Beratung nicht die Person gefragt wird, die

formal gesehen dafür zuständig ist, sondern eben die Person, die am besten darüber Bescheid weiß. Erfahrungswissen und Funktion müssen nicht immer zusammenfallen. Ebenso können sich in Einrichtungen Allianzen bilden, also Gruppen, die sich sozusagen gemeinschaftlich für Ideen einsetzen. Weiterhin gibt es Bekämpfungsspiele, in denen Entscheider\*innen mit Experten, die sich in einem Tätigkeitsfeld besonders gut auskennen in Verhandlung stehen, diskutieren und aushandeln müssen. Schließlich gibt es Veränderungsspiele, wenn Personen aufgrund von Insider- oder Vorwissen über mehr Informationen verfügen und sich dadurch Vorteile gegenüber Personen, die diese Informationen nicht haben, verschaffen. Das lässt sich häufig in Verhandlungen zwischen Einrichtungsleitung, Mitarbeitenden und Personalrat oder in politischen Gremien verfolgen. Mit anderen Worten führen viele dieser Spiele dazu, dass die formale Organisationstruktur und Organisationskultur unterwandert wird. Diese Ausführungen sollen kein schlechtes Licht auf Organisationen richten, vielmehr ist dies als eine Beschreibung der Realität zu analysieren und zu verstehen. Eine andere Frage ist, wie man damit umgeht und die Organisationskultur (um-/weiter-)gestaltet. Grundsätzlich gibt es bei allen diesen Formen von Organisationsspielen auch positive Aspekte. Z. B. kann eine Allianz dazu führen, dass eine wichtige Entscheidung getroffen wird. Was allerdings problematisch ist, ist wenn Informationen bewusst zurückgehalten werden damit die Transparenz gefährdet ist bzw. kein Fairplay mehr stattfindet.

Ebenso kann im Rahmen dieses Analyseschritts das Mitarbeiterverhalten, mit anderen Worten das Zusammenspiel zwischen Mitarbeitenden und Leistungskraft, untersucht werden: z. B. Beteiligungsmöglichkeiten an der Strategie- bzw. Leitbildentwicklung, unterschiedliche Auslastungen und Belastungen einzelner Mitarbeitenden, notwendige Personalentwicklungsmaßnahmen zur Weiterqualifikation des Personals, Unterstützung intrinsischer Motivation der Mitarbeitenden. Darüber hinaus spielt auch die Organisationskultur eine Rolle. So könnte man fragen, welche ritualisierten gemeinsamen Feste und (wie oben erwähnt) bestimmte Fördermöglichkeiten es gibt. Darüber hinaus gilt es Gründe für ständige Fluktuationen zu finden bzw. Aktivitäten des Arbeitgebers zur Mitarbeiterbindung ausfindig zu machen. Schließlich sollte auch analysiert werden, welche Maßnahmen zur Verbesserung bzw. Entwicklung der Arbeitsbedingungen bzw. des Arbeitsplatzes zur Verfügung stehen. Ebenso steht bei der Untersuchung des Mitarbeiterverhaltens die Frage der Personalführung im Mittelpunkt: z. B. welche Führungsansätze werden gelebt, autoritäre bzw. autoritative, demokratisch geprägt. Aus allen diesen Aspekten lässt sich am Ende des Analyseprozesses ein Veränderungsbedarf ableiten.

### 8.3.4 Kostenanalyse

Im Rahmen der Kostenanalyse werden die Informationen und Daten des Rechnungswesens und Controllings analysiert. Dabei geht es darum, herauszufiltern, welche Tätigkeiten denn welche Kosten aufwerfen. Es geht auch darum, Kostentreiber zu identifizieren und Ursachen für ineffizienten Veränderungen in der Kostenstruktur aufzudecken, z. B. wenn die fixen Kosten durch ungünstige Verträge gestiegen sind, zu hohe Sozialleistungen anfallen, die möglicherweise auf einen hohen Krankenstand zurückzuführen sind. Ineffizienzen in der Organisationstruktur und in den Abläufen kann man in der Regel auch in der Kostenstruktur der Einrichtung nachvollziehen. Als Datenquellen kann man zum Beispiel Betriebsabrechnungsbögen und Wirtschaftlichkeitsabrechnungen verwenden, um herauszufinden, wo welche kosten und wofür anfallen. Hintergrund der Kostenanalyse ist es weniger, einfach blind Rationalisierungsmaßnahmen zu entscheiden, sondern die Ursachen für Veränderungen zu identifizieren. Dies ist stets mit der Frage verbunden: Wo können wir in unserer Einrichtung noch besser werden, um damit besser unsere Aufgaben- und Zielstellung bzw. Einrichtungszweck zu erfüllen?

### 8.3.5 Wettbewerbs- bzw. Konkurrenz-Analyse

Im Rahmen der Wettbewerbs- bzw. Konkurrenz-Analyse werden vier Instrumente eingesetzt, die im Folgenden kurz erläutert werden sollen. *Erstens* gibt es die sogenannte Potenzialanalyse, bei der die unternehmensinternen Kompetenzen, wie z. B. die Qualifikation des Personals, Finanzen und Kostenstruktur analysiert werden (vgl. alle vorherigen Schritte der Organisationsanalyse). Mit anderen Worten werden die eigenen Ressourcen, die Aufgabenbereiche und Strategien dargestellt. *Zweitens* gibt es die Konkurrenzanalyse: Dabei fragen wir danach, welche Zielgruppen eigentlich von den Einrichtungen bedient werden, wie man diese mit anderen Einrichtungen der gleichen Region, der gleichen Stadt oder des gleichen sozialen Marktes

vergleichen kann. Außerdem wird danach gefragt, ob sich bestimmte Bedarfe verändert haben, oder ob es Hinweise darauf gibt, ob sich die Struktur des Klientels verändert hat. *Drittens* kann eine Stärken-Schwächen-Analyse durchgeführt werden, mit deren Hilfe nach dem Innen des Unternehmens geschaut wird. Dies kann durch Einsatz eines Fragebogens geschehen oder im Rahmen eines Workshops, im dem die Ressourcen, wirtschaftliche Situation, Personalbestand etc. erfasst und dokumentiert wird. *Viertens* gibt es die Portfolio-Analyse. Dabei geht es darum, dass nicht nur die Innen- und Außensicht aufgenommen wird. Dabei steht die Frage im Vordergrund, wie wir mit unseren Dienstleistungen im jeweiligen sozialen Markt positioniert sind. Die Idee zur Portfolio-Analyse kommt aus den Finanzwissenschaften: Portfolio heißt, dass wir so eine Art Warenkorb haben, indem wir unterschiedliche Geschäftsfelder zusammengefasst sind (z. B. Altenheim, Jugendhilfeeinrichtung, Wohngruppen, Kindertageseinrichtung). Jede dieser Einrichtungen eines Trägers trägt in unterschiedlicher Weise zur Entwicklung der Einrichtung bei. Diese Methode verschafft damit einen Überblick über die verschiedenen Geschäftsfelder und visualisiert, welche Position unsere Einrichtung im Wettbewerb besitzt. Ein Vergleich mit anderen Einrichtungen ermöglicht die Herausarbeitung des sog. USP (Unique Selling Proposition) bzw. von Alleinstellungsmerkmalen oder Kernkompetenzen.

### 8.3.6 Erarbeitung von Soll-Vorschlägen für Handlungsfeldveränderungen

Im letzten Schritt der Organisationsanalyse findet die Zielbestimmung statt. Nachdem nun in den vorherigen Phasen der aktuelle IST-Zustand ermittelt wurde, muss in diesem letzten Schritt der gewünschte Sollzustand bzw. die Ziele für die umzusetzenden Veränderungen beschrieben werden. Dies kann in zwei Schritten erfolgen, erstens in Gestalt des *Ursache-Problem-Wirkungsbaums* oder zweitens durch eines *Reframings im Handlungsmöglichkeiten-Ziel-Wirkungsbaum*.

Im *Ursache-Problem-Wirkungsbaum* geht es darum, ausgehend von den Wirkungen, das dahinterliegende Kernproblem zu identifizieren, warum bestimmte Abläufe oder Strukturen ineffizient sind. Aus dem Kernproblem lassen sich dann verschiedene Ursachen ableiten, die verantwortlich dafür gewesen sind, dass Probleme aufgetreten sind. Mit anderen Worten handelt es sich um eine dreischichtige Problemanalyse, die im Folgenden anhand eines Beispiels beschrieben werden soll. Es wurde festgestellt, dass in die Arbeit des Jugendamts ein Vertrauensverlust entstanden ist, was daran abgelesen werden kann, dass Klient\*innen das Jugendamt meiden und sich „allein gelassen“ fühlen. Wenn man danach fragt, was dabei das eigentliche Kernproblem darstellt, kann relativ schnell erfasst werden, dass die Klient\*innen unzufrieden sind mit den Leistungen des Jugendamts. Ursachen für diese Unzufriedenheit sind bspw. lange Wartezeiten, unfreundliche Mitarbeitende und unzureichende Beratung. Aus diesen Ursachen lässt sich die Unzufriedenheit der Klient\*innen schließen. Wenn wir weiter fragen, wie die Unfreundlichkeit der Mitarbeitenden erklärt werden kann, lässt sich das darauf zurückführen, dass dieser aktuelle Zustand im Jugendamt möglicherweise auf die fehlende Motivation der Mitarbeitenden aufgrund ihrer geringen Eigenverantwortlichkeit (Sozialstruktur) sowie lange, bürokratische Wege (Technostruktur) zurückzuführen ist.

Mithilfe des *Reframing-Ansatzes* gehen wir von der veränderten Wirkungsbeschreibung über die neue Zielstellung hin zu den zu planenden Interventionsmöglichkeiten und einzusetzenden Ressourcen. Damit wird gewissermaßen das vorherige Bild noch einmal umgekehrt. Durch die neuen Handlungsmöglichkeiten wird dann eine andere Wirkung erzielt. Dies sei wieder anhand eines Beispiels erläutert: Zunächst muss die veränderte Wirkung bzw. der Sollzustand definiert werden. Wir wollen erreichen, dass zukünftig eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Klient\*innen ermöglicht wird. Das kann letztlich nur gelingen, wenn diese das Jugendamt „angstfrei“ aufsuchen können und das Amt als „Partner“ und weniger als eine (Verwaltung-)Behörde betrachten. Um diese gewünschte Wirkung zu erzielen, muss bei allen Prozessen und Maßnahmen darauf geachtet werden, dass die Zufriedenheit der Klient\*innen gesteigert wird (Zielebene). Das Amt entscheidet nicht über die Klient\*innen hinweg, sondern das Verhältnis wird als Co-Konstruktion von sozialer Wirklichkeit verstanden. Um dieses Ziel umzusetzen, bedarf es schließlich einer zügigen Bearbeitung der einzelnen Anträge, einer freundlichen Gegenübertretens und einer umfassenden Beratung. Freundliche und motivierte Mitarbeitende wird es nur dann geben, wenn diese durch mehr Eigenverantwortung ausgestattet werden und

es kurze, überschaubare Verwaltungswege gibt.

## 8.4 Methoden der Organisationsanalyse

Hinsichtlich der Auswahl geeigneter Methoden für die Organisationsanalyse ist zunächst auf die Analysedimensionen und die verschiedenen Ansätze im Rahmen der empirischen Sozialforschungsmethoden einzugehen. Hinsichtlich der *Analysedimensionen* sind insbesondere die Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität von Belang. Im Kontext der Strukturqualität stellt sich die Frage, inwieweit die Aufbau- bzw. Organisationsstruktur der Einrichtung umgesetzt wird. Bei der Prozessqualität stehen die Abläufe innerhalb der Institution im Vordergrund. Und bei der Ergebnisqualität untersuchen wir, wer wann wie in der Einrichtung tätig ist bzw. zum Erfolg der Einrichtung beigetragen hat. Hierbei ist außerdem zu fragen, welche Kriterien angelegt werden können, um den Erfolg zu messen.

Hinsichtlich der verschiedenen *Sozialforschungsmethoden* ist zunächst zu fragen, welche Untersuchungsperspektive einzunehmen ist: entweder qualitativ-orientierte Verfahren, die stärker auf eine Exploration, Hypothesenbildung, Einzelfallanalyse, Untersuchung sozialer Repräsentationen und Sinnzusammenhänge abzielen, oder umgekehrt im Sinne quantitativer Sozialforschung, die auf eine Überprüfung von theoretischen Zusammenhängen und Hypothesenüberprüfung abzielen. Je nachdem könnten dann Befragungen und Experimente (stärker quantitativ) oder Beobachtungen und Inhaltsanalyse (stärker qualitativ) eingesetzt werden. Je nachdem welches verfahren wir wählen oder welchen Weg wir gehen, sind auch bestimmte Methoden besser geeignet. Kurz zusammengefasst geht es sozusagen bei der qualitativ-orientierten Methodik um Hypothesenbildung und bei der quantitativ-orientierten Methodik um eine Hypothesenüberprüfung.

Wie bereits festgestellt, gibt es eine große Bandbreite von Methoden, die in der Organisationsanalyse eingesetzt werden können. Im Rahmen der *quantitativen Ansätze* können z. B. Aktenanalysen, Erhebungsbögen, Vermerke, Verfügungen, Berichte, Gutachten, Briefe eingesetzt werden, um dokumentierte Prozesse innerhalb der Einrichtung nachvollziehen zu können. Mithin eignen sich dabei auch die verschiedenen Dokumente des Qualitätsmanagements. Dabei können unterschiedliche Foki eingenommen werden: Bei der Frequenzanalyse wird nach der Häufigkeit und Intensität bestimmter festgestellter Beobachtungen gefragt (z. B. Häufigkeit bestimmte Fälle, Entscheidungen) oder im Sinne einer ABC-Analyse nach Gewichtungen und Priorisierungen gefragt (z. B. wie hoch ist die Relevanz und Priorität bestimmter Fälle, während A die höchste und C die niedrigste Priorität besitzt). Bei Valenzanalysen wird versucht, die Wichtigkeit zu bewerten. Valenz heißt, dass wir uns mit dem Wert beschäftigen, etwas bewerten wollen (wie z. B. Mitarbeiterbefragungen). Bei der Kontingenzanalyse werden Zusammenhänge untersucht bzw. die Verbindung zwischen Elementen versucht herzustellen, um damit nach Ursachen zu fragen und Wirkungen besser beurteilen zu können. Dabei können beispielsweise Beschreibungen und Erklärungen von Akteninhalten und Dokumenten gesucht werden, die uns in die Lage versetzen, Zusammenhänge zu erkennen.

Mit Hilfe der *qualitativen Verfahren* geht es dann darum, Einzelpersonen oder Gruppen zu befragen und an deren Sichtweisen und Expertisen anzuknüpfen. Dazu sind bspw. mündliche Befragungen geeignet, wie z. B. Individualinterviews, Gruppendiskussionen. Es lassen sich aber auch schriftliche Befragung (z. B. per E-Mail oder Fragebogen) einsetzen, allerdings nicht im Sinne eines strukturierten Fragebogens, sondern mit möglichst offenen Fragen, die einen breiten Antwortraum ermöglichen. Außerdem können Beobachtungen durchgeführt werden und auch Tagesberichte analysiert werden, um damit Aufschluss zu bekommen für über die verschiedenen Abläufe und Tätigkeiten, die eine Person oder mehrere Personen während des Tages ausüben. Das ist eine wertvolle Methode für Arbeitsanalyse z. B. im Rahmen von Abschlussarbeiten. Bei der Tagesberichterstattung wird eine strukturierte Beobachtung durchgeführt, in dem Daten der Gesprächsperson (Name, Abteilung, Raum, Datum, Kontaktdata) und für alle (Teil-)Aufgaben während des Tages die jeweils benötigte Zeit (in Minuten/Sekunden), Arbeitsmittel, Ansprechpartner, Einzeltätigkeit, Besprechung oder Zusammenarbeit differenziert erfasst werden. Damit ist es möglich, ein genaueres Bild von den tatsächlichen Arbeitsabläufen, Interaktionen und Arbeitsinhalten während des Alltags zu erhalten. Diese Erkenntnisse können dann einen Ausgangspunkt für Prozess- und Strukturanalyse, aber für die Organisationskultur darstellen.



# Chapter 9

## Organisationsentwicklung

### 9.1 Was ist Organisationsentwicklung?

In diesem Abschnitt beschäftigen wir uns mit der Organisationsentwicklung. Was fällt Ihnen zu der Fragestellung: „Was ist Organisationsentwicklung?“ ein. Bitte überlegen Sie kurz und notieren Ihre Ideen.

Bei der Auseinandersetzung mit dem Begriff „Organisationsentwicklung“ soll uns folgende Definition der Gesellschaft für Organisationsentwicklung behilflich sein:

„Organisationsentwicklung kann man allgemein als einen längerfristigen angelegten Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen verstehen, der in nun tätigen Mitarbeitenden und Menschen. Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in der gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität)“ (Gesellschaft für Organisationsentwicklung zit. in Kolhoff 2009).

Was können wir aus dieser längeren Definition herausarbeiten? Grundsätzlich kann man sagen, dass Organisationsentwicklung einen längerfristigen Prozess darstellt:

- wie verändern sich Einrichtungen,
- Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen sowie
- Ermittlung von notwendigen, zukünftigen Veränderungen.

Es sind nicht nur Strukturprozesse innerhalb der Organisation die sich verändern, sondern es muss auch auf der Ebene der Mitarbeitenden mitgedacht werden, wie der Veränderungsprozess umgesetzt werden kann. D. h., Hintergrund der Organisationsentwicklung ist, den Prozess der Veränderung in Organisationen sowie im Verhalten und der Einstellung von Mitarbeitenden herauszufinden. Der Prozess der Veränderung bedeutet für alle Betroffenen, dass diese die Veränderung mit umsetzen und für sich verbindlich erklären müssen. Dies sollte durch Mitwirkung geschehen und es sollten selbstverständlich auch praktische Erfahrungen mit einfließen dürfen. In Ergänzung zu o. g. Definition gibt es verschiedene theoretische und praktische Modelle, die man nutzen kann, um eine Organisationsentwicklung umsetzen zu können (wie z. B. das Dreiphasen-Modell von Kur Lewin; siehe Abschnitt 1.2.4). Im letzten Satz der Definition ist noch etwas zur Zielsetzung ausgesagt: Warum tun wir das? Wir wollen etwas verbessern, wir wollen die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation verändern, was dazu führt, dass wir hinterher besser unseren Aufgaben gerecht werden können. Hier wird von Leistungsfähigkeit der Organisation und Effektivität gesprochen, d. h., wir müssen die Organisationsentwicklung auch in dieser Richtung verstehen: Wir versuchen, unsere Ziele, unsere Strategien und die Organisationskultur, unsere Prozesse und Strukturen zu optimieren bzw. an unseren jeweiligen Leistungsauftrag anzupassen. Letztendlich geht es auch um die Qualität des Arbeitslebens bzw. des Zusammenarbeitens. Wir versuchen Organisationsentwicklung auch deswegen einzusetzen, weil sich

unsere Einrichtung und wir uns als Mitarbeitende ganz allgemein innerhalb dieser Einrichtung weiterentwickeln wollen.

## 9.2 Erfolgsfaktoren im Rahmen der Organisationsentwicklung

Man kann sich fragen, wie solche Organisationsentwicklungen erfolgreich sein können oder werden. Es gibt verschiedene Untersuchungen, die zu ähnlichen Ergebnissen bei der Fragestellung gekommen sind, woran die Erfolgsfaktoren festgemacht werden können und ob eine Organisationsentwicklung zu dem gewünschten Ziel geführt hat. In den Untersuchungen wurden verschiedene Aspekte genannt, die Aussage dazu treffen, dass z. B. Barrieren und Grenzen zwischen den Mitarbeitenden überwunden werden, dass Betroffene einbezogen werden sollen, dass konsequent an der Problemlösung gearbeitet werden muss und dass man Kenntnis über die Zusammenhänge der jeweiligen Veränderungsprozesse haben soll. Des Weiteren ist dabei die Bedeutung der Kommunikation für den Prozess der Veränderung noch einmal hervorgehoben und letztendlich auch die aktive Unterstützung des Topmanagements, also der Leitung des Trägers. Auch werden verschiedene Einfluss- und Erfolgsfaktoren deutlich, die dazu führen, dass wir mit der Organisationsentwicklung zu unserem Ziel kommen. Es sind grundsätzlich personalrelevante oder personenrelevante Informationen (vgl. A. Wöhrle 2012, S. 24) (Abb. 3.12). Es sind sozusagen die Mitarbeitenden und die Mitglieder von Organisationen selbst, die beteiligt werden müssen und die offen kommunizieren sowie mit einbezogen werden müssen, damit die Organisationsentwicklung gelingt. D. h., der „Faktor Mensch“ ist hier von besonderer Bedeutung für den Erfolg.

Erfolgsfaktoren	Häufigkeit
Überwindung von Barrieren zwischen Mitarbeiter*innen	89%
Einbeziehung Betroffener	89%
konsequente Problemlösung	85%
Kenntnis übergeordneter Zusammenhänge	85%
übergreifende Zusammenarbeit	76%
aufrichtiges und offenes Vorgehen	73%
Die Rolle der Kommunikation	63%
die breite und aktive Unterstützung durch das Top-Management	51%

Abb.: Erfolgsfaktoren im Rahmen der Organisationsentwicklung (Röder, 1999 zit n. Wöhrle, 2012a, 24)

Figure 9.1: Abb. 3.12: Erfolgsfaktoren im Rahmen der Organisationsentwicklung (Röder 1999, zit. n. A. Wöhrle 2012, S. 24)

Es gibt verschiedene Studien, die versuchen zu belegen, dass der Großteil von Organisationsentwicklungsprozessen in der Regel schief gehen, d. h., dass man nicht die Ziele erreicht, die man hätte erreichen wollen. Auch wenn es schwierig ist, dies methodisch festzustellen, geht man davon aus, dass man nur bei einem kleinen Prozentsatz - einige sagen 30 oder gar 40 % der Fälle - von einem Erfolg in der Organisationsentwicklung im eigentlichen Sinne ausgehen kann. Die bedeutet, dass sich die Schere für den tatsächlichen Erfolg am Ende des Entwicklungsprozesses zwischen 30 % und 70 % bzw. 40 % und 60 % bewegt.

## 9.3 Formen des Organisationswandels

Im Folgenden befassen wir uns nun mit den verschiedenen Formen des Organisationsveränderungsprozesses. Einen Überblick gibt dabei die Abb. 3.13 (A. Wöhrle 2012, S. 9), die zwischen der ersten und der zweiten Ordnung unterscheidet.

<b>Wandel erster Ordnung...</b>	<b>Wandel zweiter Ordnung...</b>
Quantitative Veränderung	Qualitative Veränderung
Ver- (bzw. Nach-)besserung im herkömmlichen Rahmen	Veränderung des Rahmens
Qualifizierung bestehender Verfahren und Abläufe sowie die hierauf bezogene Qualifizierung des Personals (Verbesserung der Arbeitsweisen, die in der Organisation angewendet werden)	Paradigmenwechsel: grundsätzlich neue Denkweisen, Strukturumbau, neue Führungsleitsätze, neue Qualifikationsanforderungen an das Personal (qualitative Änderung der Arbeitsweise der Organisation)
<b>...durch Organisationsentwicklung</b>	<b>... durch Organisationstransformation</b>
Zu viel Wandel kann die Organisation auf einmal nicht verkraften: Es müssen kleine Schritte gegangen werden.	Nur durch erheblichen Druck, der WandlungsbARRIEREN beseitigt, durch Brüche und harte Übergänge ist eine Überlebenssicherung möglich.
Das Personal will den Wandel und dieser setzt sich durch die Förderung der positiven Kräfte durch.	Der Umbruch ist ein schmerzlicher Akt, den niemand wirklich will. Er kann nur top-down erfolgen.
<b>Je weitgehend der Wandel, desto weniger sind Prozesse planbar.</b>	

Abb.: Organisationswandel 1. und 2. Ordnung (Wöhrle, 2012a, 9)

Figure 9.2: Abb. 3.13: Organisationswandel 1. und 2. Ordnung (nach A. Wöhrle 2012, S. 9)

In Abb. 3.13 zum Kultur- bzw. Organisationskulturbegriff wurde bereits schon einmal bei der partizipatorischen Strategie auf die zweite Ordnung eingegangen, welche nun noch einmal im Detail erläutert wird. Wenn wir einen Wandel zwischen erster und zweiter Ordnung unterscheiden, dann ist der Wandel in der ersten Ordnung so etwas wie eine qualitative Veränderung, eine Optimierung im weitesten Sinne. Wir nehmen Verbesserungen an Strukturen, Prozessen und an Strategien vor, unter Beachtung der aktuellen Rahmenbedingungen, denn die Grundsätze und der Zweck der Einrichtung sind nicht anzutasten. Das kann durch Qualifikation und nach Qualifikationen der Einrichtungsmitglieder passieren. Verfahren, Prozesse, Abläufe und Strukturen werden weiterentwickelt, *ohne die grundsätzliche Idee, das grundsätzliche Organigramm zu verändern*. Organisationsentwicklung meint hier im engeren Sinn, dass wir uns auf der Ebene der ersten Ordnung befinden. Organisationsentwicklung ist ganz allgemein der Prozess zur Umsetzung von Veränderungen. Gleichzeitig hat er eine zweite Bedeutung inne. Dabei geht es um Veränderungsmaßnahmen, die der Optimierung dienen und die mit kleinen schrittweisen Veränderungen einhergehen, sei es durch Politik oder Wandel innerhalb der ersten Ordnung. Dabei muss letztendlich das Personal mitgenommen bzw. in den Prozess einbezogen werden sowie regelmäßig motiviert und hinsichtlich ihrer Ressourcen weiter unterstützt werden.

Mit dem Wandel auf der zweiten Ordnung ist gemeint, dass sich die Organisation durch *qualitative* Veränderung weiterentwickelt und hierbei nun auch der Rahmen der Einrichtung hinterfragt wird, also die grundsätzliche Struktur, die grundsätzlichen Missionen der Einrichtung, die grundsätzlichen Leistungsbereiche. *Diese werden erweitert oder gegebenenfalls auch komplett verändert*. Im weiten Sinne findet so etwas wie ein Paradigmenwechsel statt. Diese Veränderungen führen zu neuen Denkweisen, zu neuen Strukturen oder zu neuen Leitsätzen. In Folge dessen muss das Personal an die neuen Rahmenbedingungen angepasst und (nach)qualifiziert werden. Man spricht dabei auch von einer Organisationstransformation. Transformation geschieht durch Überwindung von Barrieren. Dabei werden Brüche innerhalb der Organisation entstehen und gegebenenfalls auch ein gewisser Handlungsdruck, der von innen und von außen kommen kann. Dies ist aber für den Wandel in der Organisation bedeutsam, damit dieser auch in Gang kommen kann und damit letztendlich das Ziel der Überlebenssicherung dieser Organisation erreicht wird.

Ein Wandel auf der zweiten Ordnung ist dann nicht notwendig, wenn wir diesen grundsätzlichen Veränderungsprozess nicht angehen und damit das Überleben bzw. die Existenz der eigenen Einrichtung nicht gesichert ist. Das kann häufig als schmerzlich oder als Rechtsbruch empfunden werden. Im Regelfall wird hier meist mit einem Top-Down-Prozess oder einer Strategie versucht, den Wandel umzusetzen. Wir erkennen zwei Entwicklungsperspektiven, zwei Extreme:

auf der einen Seite die Organisationsentwicklung im engeren Sinne und auf der anderen Seite die Transformation. Wir wollen uns in den verschiedenen Veränderungsprozessen innerhalb der Organisationen entweder auf der einen Seite sehen oder auf der anderen Seite oder anders ausgedrückt, innerhalb dieses Kontinuums „von“ „bis“ sehen.

Zur Verdeutlichung helfen folgende Beispiele zur Organisationsentwicklung im engeren Sinne: Es sind Prozesse gemeint, in denen wir versuchen – sei es beispielsweise im Sinne des Qualitätsmanagements die Optimierung im Ablauf der Eingewöhnungsphase – die Rahmenbedingungen innerhalb des Tagesablaufs noch einmal anders zu strukturieren. Oder wir versuchen, Arbeitsverträge an die neuen Rahmenbedingungen anzupassen. Dies sind Beispiele für die Organisationsentwicklung erster Ordnung.

Für die Organisationsentwicklung zweiter Ordnung wäre der Einsatz einer neuen Leitungskraft in einer Einrichtung und der damit einhergehende neue Anspruch oder die andere Art der Zusammenarbeit beispielhaft. Das führt gegebenenfalls dazu, dass dadurch neue Prinzipien und Gesetze erlernt werden müssen oder dass eine Einrichtung erweitert wird oder dass ein Teil der Einrichtung ausgegliedert wird oder dass zum Beispiel eine neue Software eingeführt wird. Dies wird von den Organisationsmitgliedern meist als Bruch erlebt, weil man diesen Wandel erst einmal in den Alltag integrieren und hier einen viel stärkeren, tiefgreifenden Veränderungsprozess umsetzen muss.

## 9.4 Ziele der Organisationsentwicklung

Im nachfolgenden Abschnitt beschäftigen wir uns mit den Zielen von Organisationsentwicklungen, die jeweils verfolgt werden können. Zusammenfassend kann man sagen, dass die Organisationsentwicklung dazu dient, die Wirtschaftlichkeit, die Effizienz und die Existenz einer Einrichtung zu unterstützen. Dies bedeutet, dass Veränderungsprozesse umgesetzt werden müssen. Es ist das neue „Normal“, dass sich Dinge verändern. Dies tun wir, um das Überleben der Einrichtung zu sichern. Insbesondere werden Arbeitsbedingungen und Rahmenbedingungen verändert, um uns gewissermaßen dem Bedarf anzupassen und letztendlich, um auch die Qualität der Angebote zu steigern. Darüber hinaus geht Dokumentationsentwicklung mit Personalentwicklung einher. D. h., jeder Schritt des Veränderungsprozesses ist auch auf nationaler Ebene zu denken: Braucht es gegebenenfalls neue Weiterbildungen? Braucht es vielleicht Umsetzung innerhalb der Einrichtung, um an einem Projekt beteiligt zu werden? Wie sieht die Motivation im Veränderungsprozess aus? All das sind Personalentwicklungsfragen. Es dient letztendlich dazu, die Effektivität dahingehend zu verbessern, dass Innovationen möglich sind und Lernprozesse stattfinden können. Man kann also von der sogenannten „lernenden Organisation“ sprechen. Wir betrachten Veränderungsprozesse als das grundsätzlich Normale und müssen uns dementsprechend anpassen. D. h., wenn ein neues Qualitätsmanagement eingeführt wird, eine neue Software eingesetzt wird oder eine neue Leitungskraft ihre Tätigkeit aufnimmt, dann hat es immer auch etwas mit dem Lernen und mit der Innovation innerhalb der Einrichtung zu tun. Letztendlich dient dies aber auch der Bedarfsdeckung und der Erfüllung von Interessen. Es wird von uns erwartet, dass wir uns als Einrichtung so weiterentwickeln, dass wir dem Zweck unserer Einrichtung besser gerecht werden, sodass wir den Bedarf, der sich von unserer Zielgruppe ableitet und auch durch Stakeholder an uns herangetragen wird, entsprechend erfüllen.

Wenn wir unseren Blick nach außen wagen, dann ist Organisationsentwicklung auch damit verbunden, dass wir uns an die Veränderungen anpassen, die außerhalb der Einrichtung entstehen und die dazu dienen, Wettbewerbsvorteile zu entwickeln, zu erarbeiten, nachzuarbeiten oder zu sichern (beispielsweise durch Veränderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen oder durch den Wegfall von Finanzierungsmöglichkeiten oder gesetzliche Änderungen, die entstanden sind). Dann kann ein organisierter Entwicklungsprozess eingeführt und eingeleitet werden.

## 9.5 Ebenen der Organisationsentwicklung

Nachdem wir uns die Ziele und die Formen der Organisationsentwicklung angeschaut haben, beschäftigen wir uns nun mit den verschiedenen Ebenen bzw. Dimensionen der Organisationsentwicklung. Nach Kolhoff (2009, S. 10-7) können drei Ebenen unterschieden werden:

1. *Technostrukturebene*: Hiermit ist die technologische bzw. die technische Sichtweise auf die Organisationsentwicklung gemeint.
2. *Sozialstrukturebene*: Diese strukturelle Sichtweise fragt danach, wie das Miteinander, das Zusammenarbeiten in Einrichtungen aussieht und welche Systemstruktur es gibt.
3. *Systemstrukturebene*: Was macht die Einrichtung im Ganzen aus und wie ist die gesamtheitliche Sichtweise auf die Veränderung?

Was bedeutet das jetzt noch einmal im Einzelnen? Die *Technostrukturebene* fragt danach, ob es so etwas wie formale oder auch schriftliche Regelungen und Normen gibt, wie in der Einrichtung gearbeitet wird und welche gegebenenfalls weiterentwickelt werden müssen. Das betrifft zum Beispiel Prozessabläufe oder Strukturierung in Form von Organigrammen oder festgeschriebene Leitsätze für die Einrichtung oder Arbeitsverträge und Arbeitsbeschreibungen, die verändert werden müssen.

Auf der *Soziostrukturebene* ist das Zusammenarbeiten bzw. das Personal innerhalb der Organisation gemeint. So gibt es bspw. beim Leitbild eine Veränderung, die vorgenommen werden muss oder z. B. haben die Rentenzusagen Weiterentwicklungsmöglichkeiten für die Mitglieder in der Organisation geschaffen, also im weitesten Sinne eine personenorientierte Sichtweise in den Blick genommen.

Auf der *Systemstrukturebene* geht es grundsätzlich darum, die gesamte Einrichtung und ihre Schnittstellen in den Blick zu nehmen. Also alle Funktionsbereiche, alle Teileinrichtungen des Trägers, welche gleichzeitig mitbedacht werden müssen, wenn es zu einem Veränderungsprozess kommen soll. Darüber hinaus betrachten wir uns nicht nur als Organisation selbst, sondern haben auch immer die Wechselbeziehung zu unserem System „Umwelt“ – also die gesetzlichen, wirtschaftlichen, kooperativen Rahmenbedingungen, die unsere Einrichtung mit dem System „Umwelt“ verbindet – im Blick.

Wir müssen nicht immer alle diese drei Ebenen im Rahmen von Veränderungsprozessen bedienen, aber wir sollten uns im Klaren sein, auf welcher Ebene wir gerade versuchen, etwas zu verändern. Letztendlich gibt es auch Wechselbeziehungen zwischen diesen drei Ebenen.

## 9.6 Prozessarchitektur einer Organisationsentwicklung

Wenn wir uns vorstellen, wie der Prozess der Organisationsentwicklung ablaufen kann oder soll, könnte man versuchen, dies in einer Grafik darzustellen. Hierfür folgendes Beispiel in Abb. 3.14 für eine sogenannte Prozessarchitektur (also die Architektur des Entwicklungsprozesses) wie es von Schiersmann and Thiel (2014) in ihrem Buch dargestellt wurde.

Es wird, wie in der Legende zu erkennen ist, zwischen unterschiedlichen Formen der Arbeit im Rahmen der Organisationsentwicklung unterschieden. Bspw. sind die Interviews als Dreiecke zu erkennen und die Sitzungen sind als Kreis dargestellt. Es gibt außerdem unterschiedliche andere Formen, wie zum Beispiel den Workshop im Großgruppenverfahren, wo die gesamte Belegschaft der Einrichtung zusammenkommt und ein Berater dabei ist. Wenn sich in der Grafik zwei Kreise überlappen, dann handelt es sich um Coaching und andere Unterstützungsprozesse. Mit Hilfe der Legende kann man diese Grafik gut lesen und es wird im Zeitablauf von circa einem Jahr dargestellt, wo verschiedene Veränderungsmaßnahmen umgesetzt worden sind. Wie links im Diagramm zu erkennen ist, lassen sich die Beteiligten in verschiedene Gruppen unterteilen. Es gibt die Leitung, die einbezogen wird und die ganz am Anfang in der ersten Sitzung ausfindig machen muss, wo der Bedarf für den Veränderungsprozess ist. Folglich wird mit den Beratern der Auftrag zum Veränderungsprozess und die Methodik besprochen und gleichzeitig eine Koordinationsgruppe einberufen. Trotzdem muss am Anfang (oder nachdem der Auftrag erklärt worden ist) die gesamte Mitarbeiterschaft mit angesprochen und darüber informiert werden, wo wir uns gerade in dem Prozess befinden. Über den Prozessverlauf hin, also über die verschiedenen Monate die folgen, gibt es sowohl auf Teamebene als auch auf Projektgruppenebene verschiedene Ereignisse, die umgesetzt werden, wo nach Veränderungen geschaut und entsprechend Lösungen entwickelt werden. Das geschieht hier auf Basis der Projektarbeit in den verschiedenen Gruppen. Es sind Sitzungen, welche teils mit einem Berater durchgeführt werden, Großgruppenveranstaltungen und Workshops, die geplant sind und im Veränderungsprozess stattfinden. Am Ende des

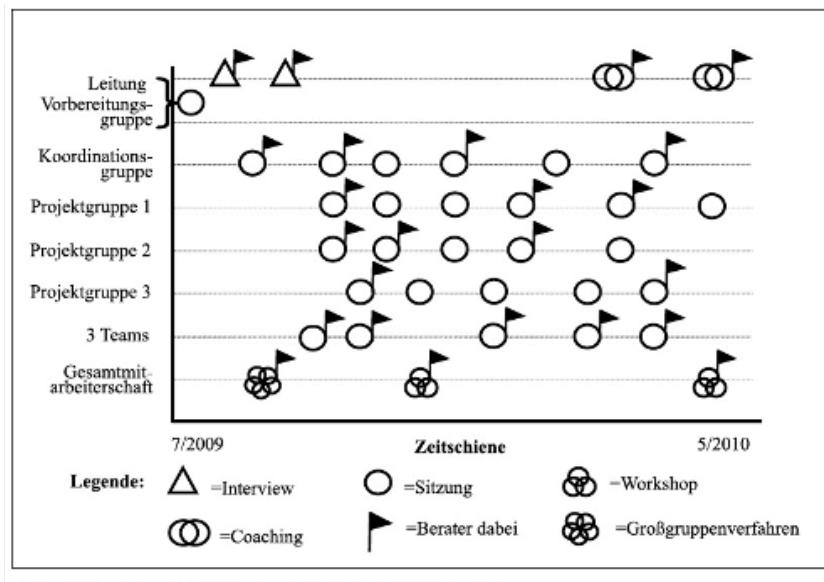


Abbildung 2-6: Beispiel für eine Prozessarchitektur

Figure 9.3: Abb. 3.14: Beispiel für eine Prozessarchitektur (Schiersmann and Thiel 2014, S. 51)

Prozesse finden wir auf der Leitungsebene verschiedene Coachingprozesse, die durchgeführt werden, um die Leitung dabei zu unterstützen, Konsequenzen aus den Erkenntnissen zu ziehen und die neuen Veränderungen verbindlich zu machen. Die Leitung wird befähigt, Bericht gegenüber der Belegschaft zu erstatten, was zukünftig verändert werden muss. Was wir auch erkennen können ist, dass die Koordinationsgruppe – das ist die zweite Ebene von oben gesehen – an ganz unterschiedlichen Stellen während des gesamten Prozesses die Aufgabe hat, die verschiedenen Teams anzuleiten und letztendlich auch die Ergebnisse der einzelnen Projektgruppen zusammenzutragen, um diese dann zusammenfassend der Leitung zu übergeben bzw. mit der Leitung zu diskutieren.

Der hier dargestellte Prozess sieht relativ komplex aus, ist aber kein extravagantes Beispiel und sehr stark an die Praxis angelehnt. Er zeigt ganz deutlich, wie viele verschiedene Kommunikationspunkte und Austauschbeziehungen es gibt und wie viele Sitzungen es geben muss, um so einen Entwicklungsprozess sinnvoll ablaufen zu lassen. Dieses Beispiel diente dazu, um uns einen Überblick zu verschaffen, wie man solch einen Prozess gestalten kann, der partizipativ orientiert ist und der stark auf die Arbeit in Projektgruppen ausgerichtet ist.

## 9.7 Modelle der Organisationsentwicklung

### 9.7.1 Überblick

Nachdem wir von den Zielen und Formen sowie von den verschiedenen Ebenen und dem Prozess von Organisationsentwicklung gesprochen haben, werden wir uns nun verschiedene Ansätze, Konzepte und Modelle anschauen. Dazu werden wir uns vorerst drei klassische Ansätze ansehen und einen weiterführenden Ansatz besprechen.

Zunächst ist die *Feldtheorie von Kurt Lewin* zu nennen. Darin geht es um die Frage, wie man so etwas wie förderliche und nichtförderliche Faktoren im Rahmen der Organisationsentwicklung unterscheiden, herausfinden und entsprechend einsetzen kann.

Die *Aktionsforschung* beschäftigt sich damit, wie wir forschen, lernen und Praxisveränderungen gemeinsam entdecken können. Es ist gewissermaßen ein Spiel zwischen Praxis und Theorie.

Das *Drei-Phasen-Modell von Kurt Lewin* – welches wir uns bereits am Anfang des Semesters in den Grundlagen angeschaut haben – beinhaltet drei Phasen des Veränderungsprozesses, nämlich die Phasen Unfreezing – Moving – Refreezing.

Mit den neueren Modellansätzen, zu denen beispielsweise die lernende Organisation gehört, werden wir uns im Rahmen der Organisationskultur bzw. in den entsprechenden Seminaren beschäftigen. Letztendlich gibt es verschiedene weitere Ansätze zu nennen, obwohl dieser einer der bekanntesten ist.

Des Weiteren ist im Rahmen der Organisationsentwicklung der systemische Ansatz relevant, bei dem es darum geht, die gesamte Einrichtung zu betrachten. Dabei geht es nicht darum, einzelne Personen verantwortlich und haftbar zu machen, dass Veränderungsprozesse umgesetzt werden, sondern dass wir immer jede Veränderung aus der Perspektive der gesamten Einrichtung denken müssen. Wenn Veränderung in einem Bereich stattfindet, bedeutet dies, dass es auch Auswirkung auf einen anderen Bereich hat. Das wäre ebenfalls beispielsweise einer der neueren Ansätze. Darüber hinaus gibt es eine ganze Reihe von kundenspezifischen Ansätzen, die sich in den letzten zwei, drei Jahrzehnten intensiv entwickelt haben.

### 9.7.2 Feldtheorie nach Kurt Lewin

Beschäftigen wir uns nun mit dem ersten Modell der Organisationsentwicklung, der Feld-Theorie nach Kurt Lewin. Kurt Lewin war ein bekannter Psychologe im 20. Jahrhundert, der sich mit verschiedenen Ansätzen beschäftigt hat, beispielsweise der Kraft- oder Kräftefeld-Theorie. Was ist damit gemeint? Damit ist gemeint, dass einerseits das Verhalten von uns Menschen als auch andererseits wir uns als Person entwickeln und unsere Beziehung zur Umwelt durch verschiedene Kräfte beeinflusst werden können, die positiv, aber auch negativ sein können. Ein Beispiel für positive Kräfte wäre, wenn wir zum Beispiel Hunger haben und das Bedürfnis verspüren, etwas zu uns zu nehmen. Wir essen dann etwas (als Energielieferant) und erhalten durch diese positive Kraft (durch Energiezufuhr) die Möglichkeit, unser Bedürfnis zu befriedigen. Wenn man diese positive Kraft auf Organisationen überträgt, dann geht es am Anfang darum, ein Problem zu analysieren und herauszufinden, wo etwas stört bzw. wo etwas verändert werden muss, um daraus dann Fragen ableiten zu können, wie beispielsweise: Was gibt es für Faktoren, die den Veränderungsprozess unterstützen können? Das ist in der Feld-Theorie im Rahmen der Organisationsentwicklung beschrieben. Zusammengefasst bedeutet es, dass die menschliche Entwicklung in unserem Handeln sowie die zwischenmenschlichen Beziehungen in der Gesamtheit ein strukturiertes und dynamisches Feld darstellen. Durch verschiedene Kräfte, die immer auf das eine und das andere wirken, kommt es zu Veränderungen. Man kann sagen, das ganze Leben ist eine Veränderung. Unsere gesamte menschliche Entwicklung ist Veränderung.

In Abb. 3.15 ist ein Kräftefeld dargestellt. Die Kräftefeld-Analyse hat einen Stufenplan, den man durcharbeiten kann. Dies ist hilfreich für die praktische Planung von Organisationsentwicklungen. Am Anfang versucht man, das Problem zu iben. Man erfasst, was stört bzw. was verändert werden muss und leitet daraus seine Zielstellung ab. Was wollen wir erreichen? Was wollen wir verändern? Dann kann man überlegen, welche Kräfte es gibt und welche Rahmenbedingungen sich auf das Erreichen der Ziele auswirken – entweder hemmend oder fördernd. Wenn wir die Einflusskräfte – positiv wie negativ – anschließend isoliert haben, können wir nun versuchen, diese zu gewichten und zu priorisieren, was wie angegangen werden soll. Im fünften Schritt machen wir uns nun Gedanken darüber, welche Maßnahmen gegebenenfalls geeignet sind und welche Vorschläge es gibt, diese Veränderung zu bewirken, beispielsweise wie hemmende Faktoren eventuell beseitigt oder abgeschwächt werden können oder wie fördernde Faktoren gestärkt und noch weiter unterstützt werden können. Daraus erstellen wir als sechsten Schritt einen Aktionsplan, der über die Maßnahmen, die Verantwortlichkeiten, den Zeitpunkt und die Teilziele informiert. Z. B., wer macht was, um die gewünschte Veränderung zu bewirken. Das ist ein relativ einfaches, aber sehr praktikables Modell, um die Organisationsentwicklung umzusetzen.

### 9.7.3 Aktionsforschung

Im Rahmen der Aktionsforschung beeinflussen sich Veränderungen und das Handeln der Betroffenen in einer Organisation gegenseitig. Die Forschung dient dazu, das Handeln und die Betroffenen in Einrichtungen zu unterstützen bzw. Anleitung zu geben, wie der Veränderungsprozess bewältigt werden kann. Dabei werden unterschiedliche Rollen eingenommen – wie die Forscher\*innen, die jeweils agierenden Betroffenen der Einrichtungen und die Personen, die den Prozess beobachten – weil einerseits die Forschenden gleichzeitig auch als Praktiker

## Kräftefeld-Analyse nach LEWIN

## 1. Problem beschreiben:

Uns stört, dass ...

## 2. Ziel definieren:

Wie können wir erreichen, dass

### **3. Einflusskräfte und Bedingungen auflisten:**

### Was hemmt

### Was fördert

- |         |         |
|---------|---------|
| 1. .... | 1. .... |
| 2. .... | 2. .... |
| 3. .... | 3. .... |

#### **4. Einflusskräfte gewichten und analysieren:**

Der am stärksten  
hemmende Faktor ist

Der am stärksten  
fördernde Faktor ist

### **5. Vorschläge zur Veränderung:**

Um die hemmenden Faktoren zu beseitigen/abzuschwächen

Um die fördernden Faktoren zu verstärken/unterstützen

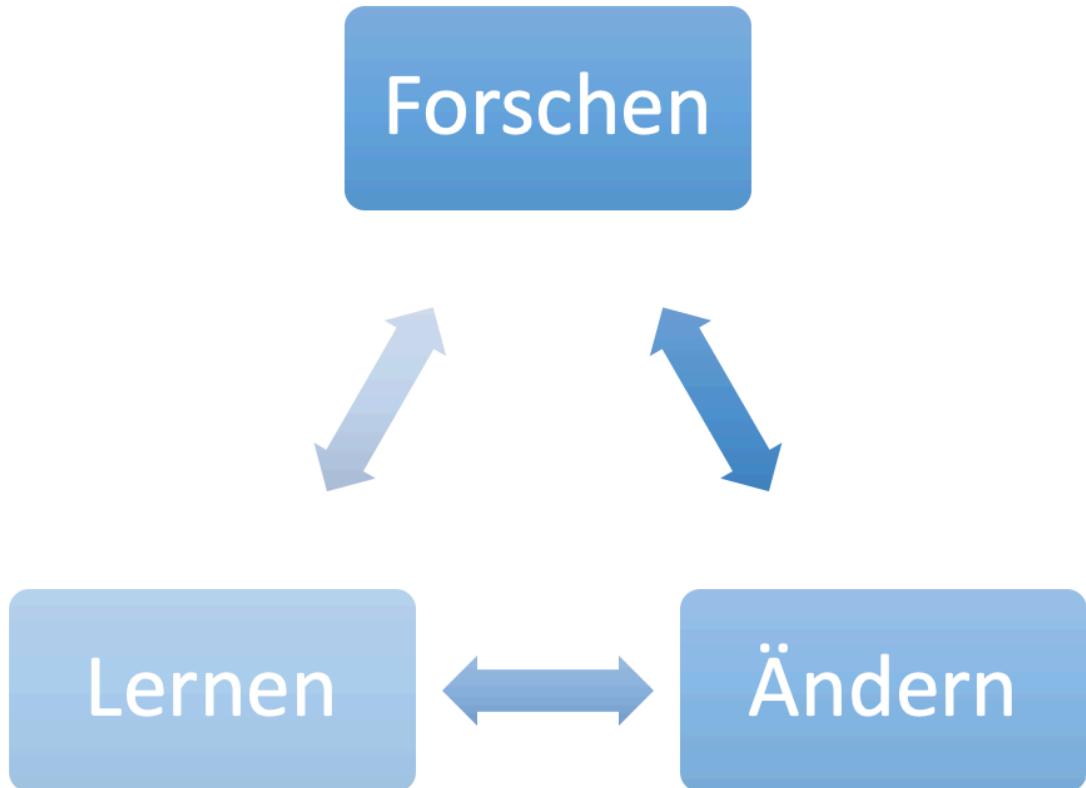
#### **6. Aktionsplan erstellen:**

Konkrete Maßnahmen vereinbaren:

**Wer** tut **was, wann** und **mit wem**..., um die gewünschten Veränderungen zu bewirken

Figure 9.4: Abb. 3.15: Kräfte-Analyse von Lewin (nach Becker & Langosch, 2002, zit n. Kolhoff 2009, S. 23)

unterwegs sind und Dinge innerhalb der Organisation verändern und Aktionen umsetzen und andererseits auch die Beteiligten in Organisationen den Prozess mit erforschen, indem sie reflektieren, was die Veränderung ist und welche Veränderungen bewirkt werden sollen. Wir können davon ausgehen, dass dabei verschiedene Prozesse parallel stattfinden, also Forschen in dem Sinne, dass wir versuchen herauszufinden, wie die aktuelle Situation ist. Erst dann können wir die Situation verändern, in dem wir Ziele setzen. Kurz zusammengefasst heißt das: Auf Basis dieser Forschung kommt es zu Veränderungen in der Praxis, die letztendlich zu Verbesserungen führen sollen, nämlich wie wir lernen, wie die Organisationen sich weiterentwickeln können, wie wir Innovationen umsetzen und wie das letztendlich wieder der Ausgangspunkt für einen erneuten Start dieses Prozesses sein kann (vgl. Abb. 3.16).



**Abb.: Aktionsforschung (Lewin zit n. Kolhoff, 2009, 23)**

Figure 9.5: Abb. 3.16: Aktionsforschung (nach Lewin zit n. Kolhoff 2009, S. 23)

Das Dreieck symbolisiert einen Kreislauf. Forschung ist Ausgangspunkt, wurde selbst zum Forschungsgegenstand und kann hinterfragt werden: (1) Haben wir die Ziele erreicht und (2) was muss vielleicht zukünftig noch entwickelt werden, weil sich beispielsweise die Rahmenbedingungen schon wieder geändert haben? Das Modell zeigt, dass sich die forschende Haltung, die Änderungshaltung und das kontinuierliche Lernen beständig abwechseln. Dabei handelt es sich um ein theoretisches Modell, welches einfach in der Praxis umgesetzt werden kann. Im Rahmen einer Abschlussarbeit über einen Veränderungsprozess innerhalb einer Einrichtung können wir dokumentieren und retrospektiv herausfinden, wie umgesetzt wurde. Daraus können wir ein Konzept entwickeln und gehen mit diesem in die Einrichtung. In der Einrichtung finden wir die Mitwirkenden vor, die den Änderungsprozess umsetzen, die das Feld ändern und gleichzeitig in der Organisation lernen. In einer anschließenden Evaluation oder Reflexion können die Mitwirkenden ausfindig machen, was innerhalb der Einrichtung zu einer Veränderung geführt hat bzw. welche Faktoren sich in der Einrichtung verändert haben. Im weiteren Sinne handelt es sich hierbei um eine Handlungsforschung, die wir mit unserer Abschlussarbeit betreiben würden, da wir ein Konzept entwickeln, dieses Konzept umsetzen und hinterher überprüfen, ob dieses tatsächlich sinnvoll umgesetzt werden konnte.

### 9.7.4 Dreiphasen-Modell der Organisationsentwicklung nach Kurt Lewin

Im *Drei-Phasen-Modell* von Kurt Lewin werden drei Entwicklungsphasen unterschieden (vgl. Abb. 3.17).



Abb.: Organisationsentwicklung und Change Management nach Kurt Lewins 3-Phasen-Modell (eigene Darstellung)

Figure 9.6: Abb. 3.17: Organisationsentwicklung und Change-Management nach Kurt Lewins 3-Phasen-Modell (eigene Darstellung)

Kurz zur Begrifflichkeit: Beim *Unfreezing* (1. Phase) geht es darum, die bisherigen Strukturen zu analysieren und in Frage zu stellen. Dabei geht es darum, Veränderungen umzusetzen, Maßnahmen dafür zu ergreifen und Aktionen zu planen. *Refreezing* (2. Phase) bedeutet in diesem Modell „etwas verbindlich machen“ oder „einfrieren“. Dabei erfolgt das „Einfrieren“ der neu gefundenen Strukturen, Prozesse und Abläufe, mit anderen Worten eine Verbindlichmachung und Legitimation der Veränderungen.

Im *Unfreezing* (1. Phase) geht es auch darum, den Bedarf zu ermitteln. Durch die Einrichtungsleitung muss auch Unterstützung eingeholt werden, weil Veränderungsprozesse grundsätzlich einfach dann gut funktionieren, wenn die Leitung dahintersteht und über sie die Veränderung gegebenenfalls eingefordert werden kann. Des Weiteren muss der Veränderungsprozess vorbereitet werden, die Methodik muss abgesprochen werden, der Zeitraum sowie die dafür zur Verfügung stehenden Ressourcen (Personalressourcen und Sachressourcen) müssen geplant werden und schließlich geht es darum, über die Veränderungen erst einmal zu informieren und bei Widerständen bzw. bei auftretenden Fragen entsprechend zu motivieren und den Veränderungsprozess verständlich zu machen und zu erklären, warum wir uns in diese Veränderung hinein begeben werden.

Beim *Moving* (2. Phase) geht es schließlich darum, Aktionen und Maßnahmen zu planen, um dann die Veränderung zu bewirken. Hier gilt es Prinzipien einzuhalten, wie z. B., dass offen kommuniziert wird, dass regelmäßig informiert wird und dass alle an dem Vorhaben beteiligt werden. Es gilt, aktiv zu kommunizieren, Widerstände zu bearbeiten und aus dem Weg zu räumen. Meistens lassen sich nicht alle Widerstände aus dem Weg räumen und man muss versuchen, möglichst alle im Team bzw. in der Einrichtung anzusprechen und zu beteiligen, damit der Veränderungsprozess erfolgreich umgesetzt werden kann. Wir müssen die Unterstützung im Team suchen bzw. – und das haben wir vorhin bei der Prozessbeschreibung von Organisationsentwicklung schon gesehen – einzelne Projektgruppen oder Teams mit Aufgabenstellungen betrauen, um hierfür dann Lösungen zu suchen. Darüber hinaus geht es darum, Organisationsmitglieder einzubeziehen und Partizipation zu erleben.

Im abschließenden *Unfreezing* (3. Phase) geht es um das Verbindlichmachen der neu gefundenen Strukturen, Prozesse und kulturellen Überzeugungen. Es geht darum, diese zu verankern und maßgeblich die Organisationskultur weiterzuentwickeln. Hier geht die Organisationsentwicklung mit der Entwicklung der Organisationskultur einher (vgl. Abschnitt 2.4). Wichtig ist auch die nachhaltige Sicherung der Veränderung, dass man die Dinge, die man verändert hat, festschreibt bzw. gegebenenfalls eine Dienstvereinbarung daraus entwickelt und als den neuen „Status quo“ festgelegt. Es werden auch Unterstützungsnotwendigkeiten angesprochen, bspw. für eine Weiterqualifikation, um damit weiterarbeiten zu können. Zum Schluss schließlich sollte jede einzelne Phase, jeder einzelne Prozessschritt auch gefeiert werden. Diesen dreiphasigen Prozess kann man auch als eine Art Kreislaufsystem betrachten, der immer wieder abläuft und der sich in verschiedenen Phasen auch fortentwickelt.

### 9.7.5 Fazit

Die drei vorgestellten klassischen Modelle kann man wie folgt zusammenfassen: Es gibt im Regelfall drei Phasen, die im Rahmen der Organisationsentwicklung mitbedacht werden sollen. Am Anfang steht die Phase der *Diagnose*. In dieser verschaffen wir uns einen Überblick über den Ist-Stand. In der zweiten Phase versuchen wir, *Maßnahmen der Veränderung umzusetzen* und dementsprechend auch einen neuen „Status quo“ zu erreichen. Und schließlich – drittens – ist es die Aufgabe der Leitung bzw. aller Einrichtungsmitglieder und Führungskräfte dafür zu sorgen, dass die neu gefundenen Aufgaben, Prozesse, Strukturen entsprechend umgesetzt werden bzw. zukünftig als *verbindlich legitimiert* werden.



## **Part II**

## **Anhang**



# Chapter 10

## Literaturverzeichnis

- Arnold, Maik. 2022a. "Hybrid Function of Social Work Management Education." figshare. <https://doi.org/10.6084/M9.FIGSHARE.20079650.V1>.
- . 2022b. "Social Work Management Subject Map," June. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.20151839.v1>.
- . 2024. "Finanzbuchhaltung." In *Das große Handbuch Organisation und Verwaltung in der Kita*, edited by Harald Christa, 2nd ed., 243–64. Köln: Carl Link.
- Arnold, Maik, Dorothy Bonchino-Demmler, Ralf Evers, Marcus Hußmann, and Ulf Liedke. 2017. *Perspektiven Diakonischer Profilbildung: Ein Arbeitsbuch Am Beispiel von Einrichtungen Der Diakonie in Sachsen*. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt.
- Bachmann, P. 2008. *Grundlagen Des Controlling in Sozialen Organisationen*. 2. Aufl. Brandenburg: Hochschulverbund Distance Learning (HDL Nr. 2-020-2601).
- Bate, S. Paul. 2010. *Strategies for Cultural Change*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080517971>.
- Beck, Reinhilde, Klaus Grunwald, Klaus Schellberg, Gotthart Schwarz, Wolf Rainer Wendt, and Armin Wöhrle. 2013. "Kapitel 1 Sozialwirtschaft." In *Grundlagen Des Managements in Der Sozialwirtschaft*, 11–34. Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Boeßenecker, Karl-Heinz, and Andreas Markert. 2014. *Studienführer Sozialmanagement*. Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845250915>.
- Brinkmann, Volker. 2010. *Sozialwirtschaft*. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8935-2>.
- Bundesagentur für Arbeit Berichte. 2014/2020. "Beschäftigte Nach Wirtschaftszweigen (WZ 2008) (Monatszahlen)." [https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/202007/iiia6/beschaeftigung-sozbe-monatshsfeht-wz/monatshsfeht-wz-d-0-202007-pdf.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/202007/iiia6/beschaeftigung-sozbe-monatshsfeht-wz/monatshsfeht-wz-d-0-202007-pdf.pdf?__blob=publicationFile&v=1) (2020), [https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201409/iiia6/beschaeftigung-sozbe-monatshsfeht-wz/monatshsfeht-wz-d-0-201409-pdf.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201409/iiia6/beschaeftigung-sozbe-monatshsfeht-wz/monatshsfeht-wz-d-0-201409-pdf.pdf?__blob=publicationFile&v=1) (2014).
- Christa, Harald. 2010. *Grundwissen Sozio-Marketing*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92438-0>.
- European Commission. 2015. "The Social Business Initiative of the European Commission." <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/14583>.
- Evers, Adalbert, and Benjamin Ewert. 2010. "Hybride Organisationen Im Bereich Sozialer Dienste. Ein Konzept, Sein Hintergrund Und Seine Implikationen." In *Soziale Personenbezogene Dienstleistungsorganisationen*, 103–28. VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92474-8\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92474-8_4).
- Giesel, Katharina D. 2007. *Leitbilder in Den Sozialwissenschaften*. 2007th ed. Vs Verlag Fur Sozialwissenschaften.
- Graf, Pedro, and Maria Spengler. 2013. *Leitbild- Und Konzeptentwicklung*. 6th ed. Augsburg, Germany: ZIEL.
- Groysberg, Boris, Jeremiah Lee, Jesse Price, and J. Yo-Jud Chen. 2018a. "Eine Frage Der Kultur." *Harvard Business Manager*, no. 3: 20–31.
- . 2018b. "The Leader's Guide to Corporate Culture: How to Manage the Eight Critical Elements of Organizational Life." *Harvard Business Review* 98 (1): 44–52.

- Helmig, B. 2019. "Nonprofit-Organisation (NPO)." In *Gabler Wirtschaftslexikon*. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/nonprofit-organisation-npo-39562>.
- Hölzle, C. 2006. *Personalmanagement in Einrichtungen Der Sozialen Arbeit: Grundlagen Und Instrumente*. Weinheim, München: Juventa.
- Institut der Deutschen Wirtschaft Köln, ed. 2004. *Wohlfahrtsverbände in Deutschland: Auf Den Schultern Der Schwachen*. Dt. Instituts-Verlag. <https://www.yumpu.com/de/document/view/7199735/auf-den-schultern-der-schwachen>.
- Karmann, A., A. Werblow, B. Karmann, and A. Jurack. 2011. "Gutachten Zur Sozialwirtschaft in Sachsen Unter Besonderer Berücksichtigung Der Freien Wohlfahrtspflege." Liga der Freien Wohlfahrt Sachsen. [https://tu-dresden.de/bu/wirtschaft/wwsprofecon/ressourcen/dateien/publikationen/Sozialwirtschaft\\_2011.pdf?lang=de](https://tu-dresden.de/bu/wirtschaft/wwsprofecon/ressourcen/dateien/publikationen/Sozialwirtschaft_2011.pdf?lang=de).
- Klatetzki, Thomas. 2010. "Zur Einführung: Soziale Personenbezogene Dienstleistungsorganisation Als Typus." In *Soziale Personenbezogene Dienstleistungsorganisationen*, 7–24. VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92474-8\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92474-8_1).
- Kolhoff, L. 2005. *Organisationsanalyse*. 2. Aufl. Hochschulverband Distance Learning (HDL Nr. 2-020-1201).
- . 2009. *Ziele, Modelle Und Methoden Der Organisationsentwicklung*. 2. Aufl. Hochschulverband Distance Learning (HDL Nr. 2-020-1202).
- Lambers, Helmut. 2015. *Management in Der Sozialen Arbeit Und in Der Sozialwirtschaft*. Grundlagentexte Soziale Berufe. Weinheim, Germany: Juventa Verlag ein Imprint der Julius Beltz.
- Liedke, Ulf. 2017. "Diakonische Profilentwicklung Als Teil Der Organisationentwicklung." In *Perspektiven Diakonischer Profilentwicklung. Ein Arbeitsbuch Am Beispiel von Einrichtungen Der Diakonie in Sachsen*, edited by Maik Arnold, Dorothy Bonchino-Demmler, Ralf Evers, Marcus Hussmann, and Ulf Liedke, 105–250. Leipzig: EVA.
- Maak, Thomas, and Peter Ulrich. 2007. *Integre Unternehmensführung*. 1st ed. Stuttgart, Germany: Schäffer-Poeschel.
- Morgan, Gareth. 1986. *Images of Organization*. 1st ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- . 1997. *Bilder Der Organisation*. 1st ed. Stuttgart, Germany: Klett-Cotta.
- Mroß, Michael. 2017. "Leistungsentgelt in Der Sozialwirtschaft." *Blätter Der Wohlfahrtspflege* 164 (6): 225–27. <https://doi.org/10.5771/0340-8574-2017-6-225>.
- Müller-Schöll, Albrecht, and Manfred Pripke. 1992. *Sozialmanagement*. 3rd ed. Köln, Germany: Hermann Luchterhand Verlag.
- Ribbeck, Jochen. 2020. *Personalmanagement in Sozialunternehmen*. WALHALLA Fachverlag.
- Ritter-Mamczek, Bettina. 2016. *Stoff Reduzieren. Kompetent Lehren*. Stuttgart, Germany: UTB.
- Rüegg-Stürm, Johannes. 2003. *Das Neue St. Galler Management-Modell*. 2nd ed. Bern, Switzerland: Haupt Verlag.
- Schedler, Kuno, and Johannes Rüegg-Stürm. 2013. *Multirationales Management: Der Erfolgreiche Umgang Mit Widersprüchlichen Anforderungen an Die Organisation*. Haupt.
- Schiessmann, Christiane, and Heinz-Ulrich Thiel. 2014. *Organisationsentwicklung: Prinzipien Und Strategien von Veränderungsprozessen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-03485-6>.
- Schreyögg, Georg, and Daniel Geiger. 2016. *Organisation: Grundlagen Moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4485-6>.
- Schwarz, P. 1986. *Management in Nonprofit-Organisationen: Öffentliche Verwaltungen Und Betriebe, Verbände, Vereine, Parteien, Kirchen, Sozialwerke*. Schweizer Volksbank.
- Thommen, Jean-Paul. 2000. *Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre*. 6th ed. Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre. Zürich, Switzerland: Versus.
- Wöhrle, A. 2001. *Organisationswandel Als Kulturwandel*. 2. Aufl. Brandenburg: Hochschulverband Distance Learning (HDL Nr. 2-020-1102).
- . 2012. *Organisationen Als Reformresistente Gebilde*. 2. Aufl. Hochschulverband Distance Learning (HDL Nr. 2-020-1101).
- Wöhrle, Armin. 2007. "Synergielösungen Für Sozialräume." *Blätter Der Wohlfahrtspflege* 154 (4): 153–55. <https://doi.org/10.5771/0340-8574-2007-4-153>.
- . 2017. "25 Jahre Sozialmanagement – Ein Kritischer rückblick." In *Gegenwart Und*

*Zukunft Des Sozialmanagements Und Der Sozialwirtschaft, 7–34.* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

