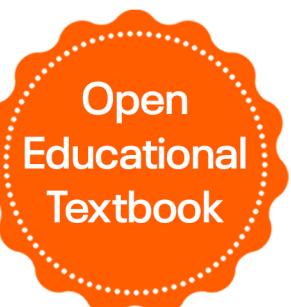


# GRUNDLAGEN DES SOZIALMANAGEMENTS

Begriffe - Konzepte - Ansätze



MAIK ARNOLD

# 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 Teil I: Grundlagen und Begriffe</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 Ausgangslage . . . . .	15
1.5.2 Hybrid-Funktionen des Sozialmanagements und des Managements in der Sozialwirtschaft . . . . .	16
<b>2 Schlüsselkonzepte</b>	<b>19</b>
2.1 Multirationalität . . . . .	19
2.2 Hybridität . . . . .	19
2.3 Konsequenzen . . . . .	20
<b>3 Betriebswirtschaftliche Funktionsbereiche</b>	<b>21</b>
3.1 Rechnungswesen . . . . .	23
3.1.1 Überblick zum Rechnungswesen . . . . .	23
3.1.2 Die Finanzströme eines Unternehmens . . . . .	24
3.1.3 Kostenrechnung, Kostenstellenrechnung und Kostenträgerrechnung . . . . .	25
3.1.4 Phasen des Controllings . . . . .	25
3.2 Personalmanagement . . . . .	27
3.3 Organisationsentwicklung und Change-Management . . . . .	29
3.4 Sozio-Marketing . . . . .	29
3.5 Weitere Funktionsbereiche . . . . .	31

<b>II Ausgewählte Themenfelder</b>	<b>33</b>
<b>4 Was ist eine Organisation?</b>	<b>35</b>
4.1 Eigenschaften und Funktionen von Organisationen . . . . .	36
4.2 Bilder von Organisationen . . . . .	36
4.3 St. Galler Management-Modell der 3. Generation und seine Erweiterungen . . . . .	37
4.3.1 St. Galler Management-Modell der 3. Generation nach Rüegg-Stürm (2003) . . . . .	37
4.3.2 Systemisch-reflektiertes Management-Modell nach Lambers (2015) . . . . .	39
4.4 Strategieebene . . . . .	39
4.4.1 Strategieentwicklung . . . . .	39
4.4.2 Leitbilder . . . . .	40
4.5 Struktur- und Prozessperspektive . . . . .	42
4.5.1 Grundbegriffe . . . . .	42
4.5.2 Organigramme . . . . .	42
4.6 Prozessperspektive . . . . .	48
4.6.1 Phasen des Prozessmanagements . . . . .	48
4.6.2 Aufgabenfolgeplan bzw. Flussdiagramm (Flowcharts) . . . . .	50
4.6.3 Prozesslandkarte . . . . .	50
4.7 Organisationskultur . . . . .	53
4.7.1 Was ist Kultur? . . . . .	53
4.7.2 Was ist eine Organisationskultur? . . . . .	53
4.7.3 Modell der Organisationskultur nach Edgar Schein . . . . .	54
4.7.4 Strategien des Kulturwandels . . . . .	54
4.7.5 Integrated Culture Framework nach Groysberg, Lee, Price und Cheng (2018) . . . . .	55
4.7.6 Analyse von Organisationskulturen . . . . .	56
4.7.7 „Pflege“ von Organisationskulturen . . . . .	57
4.8 Organisationsanalyse . . . . .	58
4.8.1 Überblick zur Organisationsanalyse . . . . .	58
4.8.2 Was ist Organisationsanalyse? . . . . .	58
4.8.3 Schritte der Organisationsanalyse . . . . .	59
4.8.4 Methoden der Organisationsanalyse . . . . .	63
4.9 Organisationsentwicklung . . . . .	64
4.9.1 Was ist Organisationsentwicklung? . . . . .	64
4.9.2 Erfolgsfaktoren im Rahmen der Organisationsentwicklung . . . . .	65
4.9.3 Formen des Organisationswandels . . . . .	65
4.9.4 Ziele der Organisationsentwicklung . . . . .	67
4.9.5 Ebenen der Organisationsentwicklung . . . . .	68
4.9.6 Prozessarchitektur einer Organisationsentwicklung . . . . .	68
4.9.7 Modelle der Organisationsentwicklung . . . . .	70
<b>5 Finanzierung in der Sozialwirtschaft</b>	<b>75</b>
5.1 Welfare-Mix in der Sozialwirtschaft . . . . .	75
5.2 Betriebswirtschaftliche Finanzierungsformen . . . . .	77
5.2.1 Grundbegriffe . . . . .	77
5.2.2 Innenfinanzierung . . . . .	77
5.2.3 Außenfinanzierung . . . . .	78
5.3 Finanzierungsformen in der Sozialwirtschaft . . . . .	79
5.3.1 Grundbegriffe . . . . .	79
5.3.2 Subjektfinanzierung . . . . .	80
5.3.3 Leistungsentgelte . . . . .	80
5.3.4 Einkaufsmodell . . . . .	81
5.3.5 Objektfinanzierung . . . . .	82
5.3.6 Nicht-öffentliche Finanzierung durch Fundraising . . . . .	83
<b>6 Was ist Management?</b>	<b>89</b>
6.1 Relevanz von Managementtheorien . . . . .	91
6.2 Managementschulen . . . . .	92
6.2.1 Überblick . . . . .	92
6.2.2 Klassische Managementschulen . . . . .	93

6.2.3	Neoklassische Managementschulen . . . . .	99
6.2.4	Neuere Managementschulen . . . . .	102
6.2.5	Dynamisch-Situierter Managementschulen . . . . .	104
<b>7</b>	<b>Managementkonzepte</b>	<b>107</b>
7.1	Öffentliche Betriebswirtschaftslehre . . . . .	108
7.1.1	Öffentlich-rechtliche Körperschaften . . . . .	108
7.1.2	Bürokratiemodell . . . . .	109
7.1.3	Neues Steuerungsmodell (NSM) . . . . .	109
7.1.4	Corporate Governance Modell . . . . .	110
7.1.5	Abgrenzung zum Public Management . . . . .	110
7.2	Allgemeinbetriebswirtschaftliche Modelle der St. Galler Management Schule(n) . . . . .	110
7.2.1	Überblick . . . . .	110
7.2.2	St. Galler Management Modell der zweiten Generation . . . . .	111
7.2.3	St. Galler Management Modell der dritten Generation . . . . .	112
7.3	Non-Profit-Modelle . . . . .	114
7.3.1	Freiburger Management-Modell für Non-Profit-Organisationen . . . . .	114
7.3.2	Darmstädter Management-Modell . . . . .	116
7.3.3	Bielefelder Diakonie-Management-Modell . . . . .	117
<b>8</b>	<b>Social Entrepreneurship</b>	<b>121</b>
8.1	Existenzgründung in der Sozialwirtschaft . . . . .	122
8.2	Unternehmerische Rahmenbedingungen in der Sozialwirtschaft . . . . .	122
8.2.1	Existenzgründungsfelder . . . . .	124
8.2.2	Hybride Sozialunternehmen als Kennzeichen der Sozialwirtschaft . . . . .	128
8.2.3	Digitale Transformation sozialer Organisationen und Dienstleistungen . . . . .	129
8.3	Schritte des Start-Up-Managements . . . . .	131
8.3.1	STEP 1: Persönliche Kompetenzen – Was ist meine Motivation? . . . . .	131
8.3.2	STEP 2: Entwicklung einer Gründungsidee – Funktioniert die Geschäftsidee? . . . . .	131
8.3.3	STEP 3: Von Konzept zum Businessplan – Ist das Konzept umsetzbar? . . . . .	132
8.3.4	STEP 4: Finanzierung – Woher bekomme ich notwendige finanzielle Mittel? . . . . .	132
8.3.5	STEP 5: Start-up-Management – Wie gründe ich mein Unternehmen? . . . . .	132
8.4	Aufbau und Bestandteile des Businessplans . . . . .	132
8.4.1	Executive Summary . . . . .	133
8.4.2	Geschäftsmodell . . . . .	134
8.4.3	Zielmarkt . . . . .	135
8.4.4	Ziele und Strategien . . . . .	136
8.4.5	Leistungs- und Produktpotfolio . . . . .	138
8.4.6	Marketing und Vertrieb . . . . .	138
8.4.7	Management, Organisation und Personal . . . . .	141
8.4.8	Chancen und Risiken . . . . .	142
8.4.9	Finanzplanung . . . . .	143
8.5	Finanzteil des Businessplans . . . . .	143
8.5.1	Finanzplanung: Kapital- und Finanzierungsbedarf . . . . .	144
8.5.2	Erfolgsplanung: Umsatz- und Rentabilitätsvorschau . . . . .	145
8.5.3	Liquiditätsplanung: Cashflowrechnung . . . . .	146
8.5.4	Vermögens- und Schuldenübersicht: Planbilanz . . . . .	148
<b>III</b>	<b>Anhang</b>	<b>151</b>
<b>9</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>153</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 2025-09-25.**

## 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/10.5281/zenodo.17200773>.

## 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**

# **Teil I: Grundlagen und Begriffe**



# 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. 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 Aspekten 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.

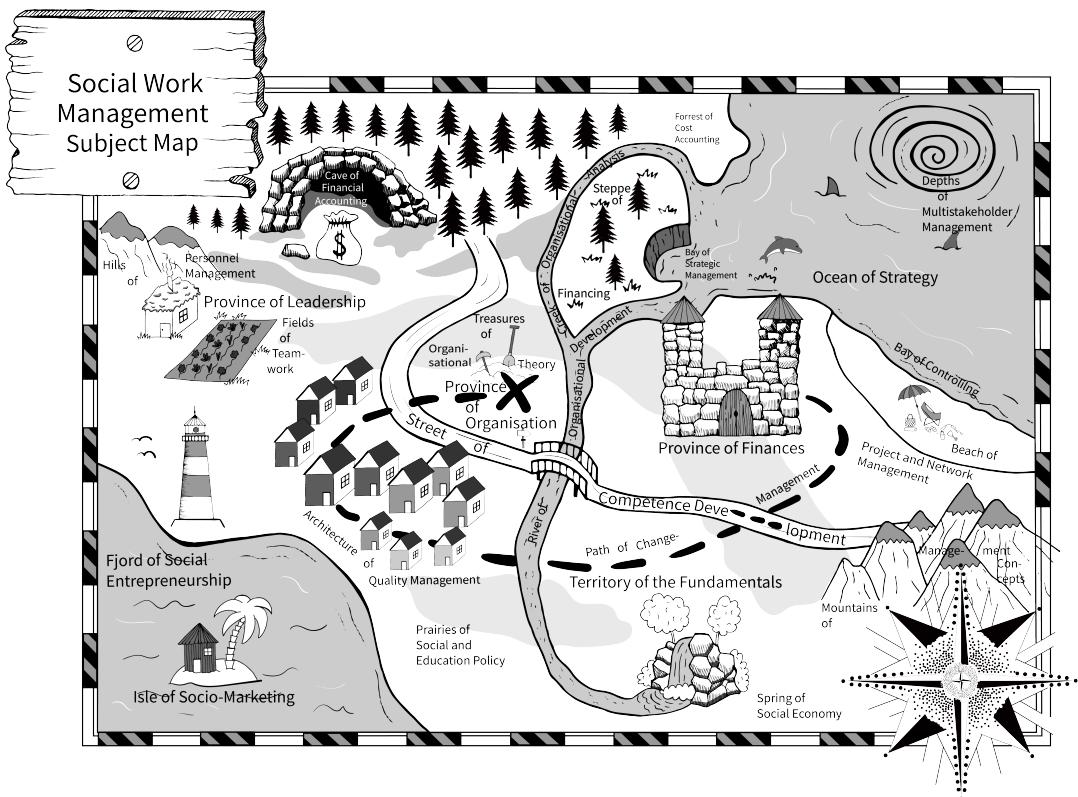


Figure 1.1: Abb. 1.1: Fachlandkarte Sozialmanagement (Arnold, 2022b, pp. CC-BY 4.0)

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. Wendt, 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 & 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 auseinander setzen 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

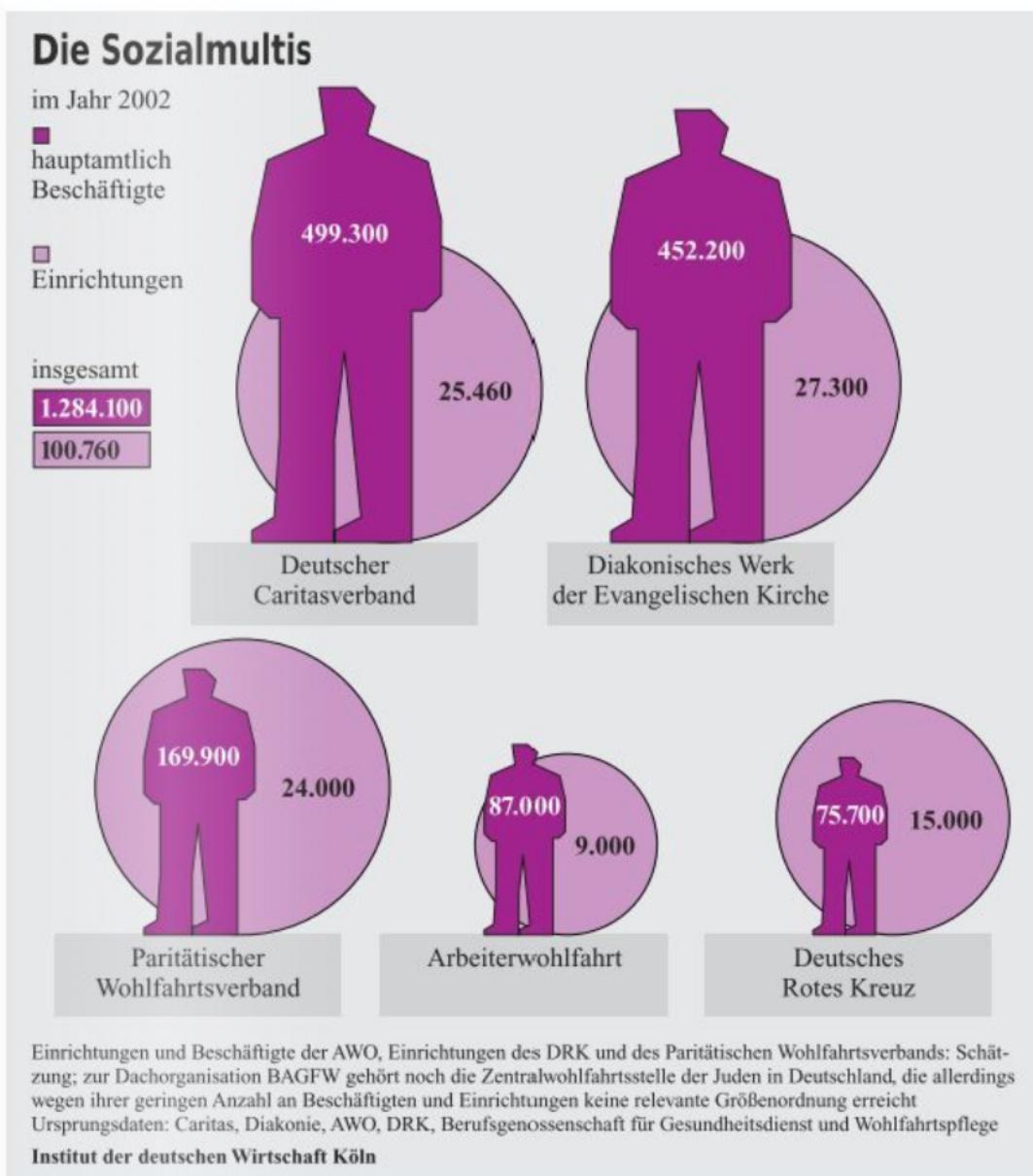


Figure 1.2: Abb. 1.2: Sozialunternehmen und Beschäftigte in der Sozialwirtschaft (Institut der Deutschen Wirtschaft Köln, 2004, S. 9, [Link](#))

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. Wendt, 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 ((Wendt, 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 (Wendt, 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).

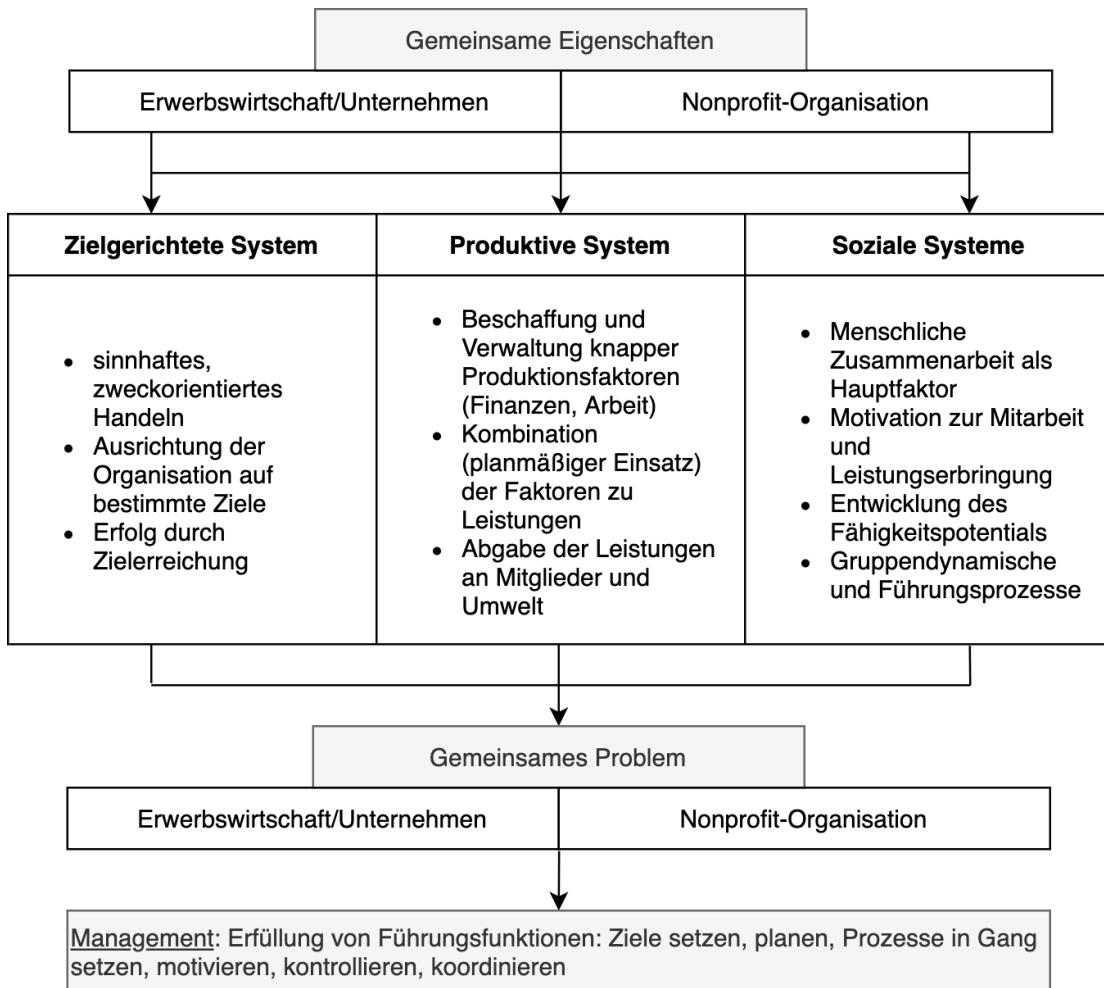


Figure 1.4: Abb. 1.4: Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen NPO und Unternehmen (nach Schwarz, 1986, S. 8)

Strukturmerkmale	For-Profit Unternehmen	Non-Profit Organisationen
<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 Ausgangslage

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 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 Kapitel näher eingegangen werden.



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



# Chapter 2

## Schlüsselkonzepte

### 2.1 Multirationalität

Multirationalität<sup>1</sup> ist ein Begriff, der insbesondere vom Autorenteam Schedler & Rüegg-Stürm (2013) geprägt wurde, die sich mit der Frage auseinandergesetzt 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.

### 2.2 Hybridität

Neben der Multirationalität gibt es noch ein anderes Prinzip, nämlich das der Hybridität. Dieses geht stärker auf die Autoren Evers & 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

---

<sup>1</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)

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.

## 2.3 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 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. Aber auch für das Fach Sozialmanagement lässt sich eine Schlussfolgerung ableiten. Dieses zeichnet sich auch durch eine gewisse Hybridität aus (vgl. Abb. 2.1).

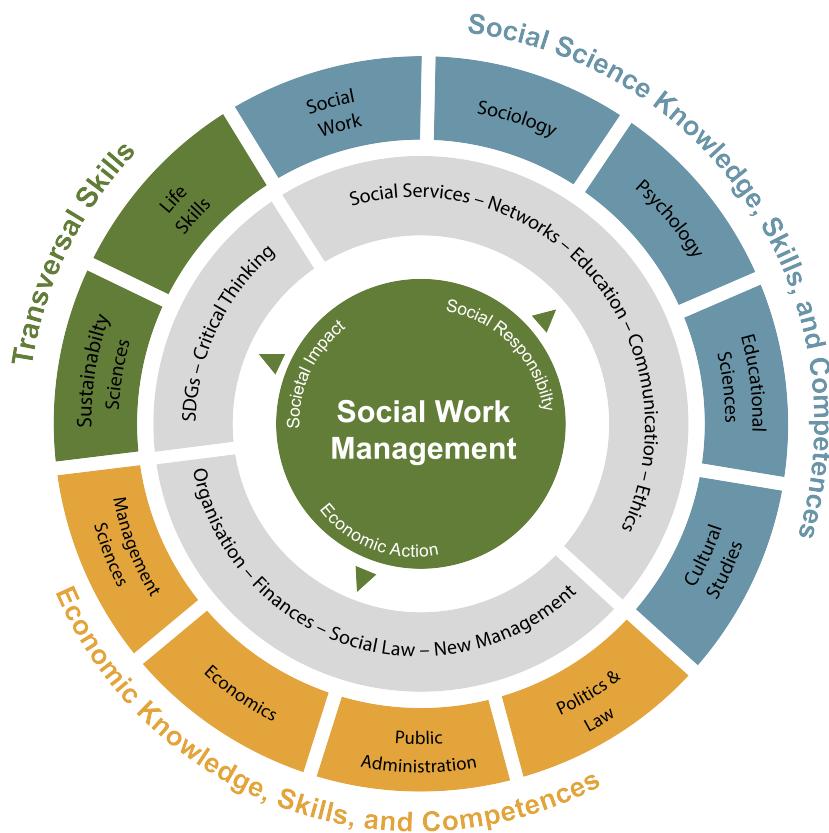


Figure 2.1: Abb. 2.1: Hybridfunktion des Sozialmanagements (Arnold, 2022a) (CC BY 4.0)

## Chapter 3

# Betriebswirtschaftliche 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. 3.1).

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 Rechnungsweisen* 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,



Figure 3.1: Abb. 3.1: Haus der BWL (eigene Darstellung)

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.

## 3.1 Rechnungswesen

### 3.1.1 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).

#### 3.1.1.1 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.

#### 3.1.1.2 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.

### 3.1.1.3 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.

### 3.1.1.4 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.

## 3.1.2 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 Finanzmarkt* gemacht 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.

### 3.1.3 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>

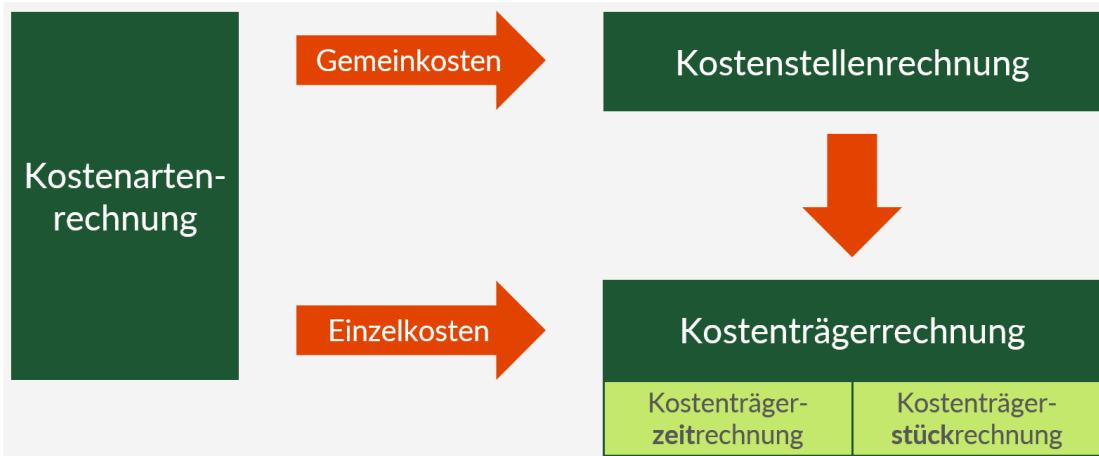


Figure 3.2: Abb. 3.2: Kostenrechnungsstufen im internen Rechnungswesen (Trummer, o.J.). Quelle: <https://www.modu-learn.de/wordpress/wp-content/uploads/2017/07/kostenanalyse-basis-neu.png>

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.

### 3.1.4 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.

<sup>1</sup>Diese Abbildung stammt aus dem Buch von Pelz (2004).

Hier sei ein Modell von Bachmann (Bachmann, 2008) angeführt, der sich mit den verschiedenen Phasen des Controllings beschäftigt (vgl. Abb. 3.3).

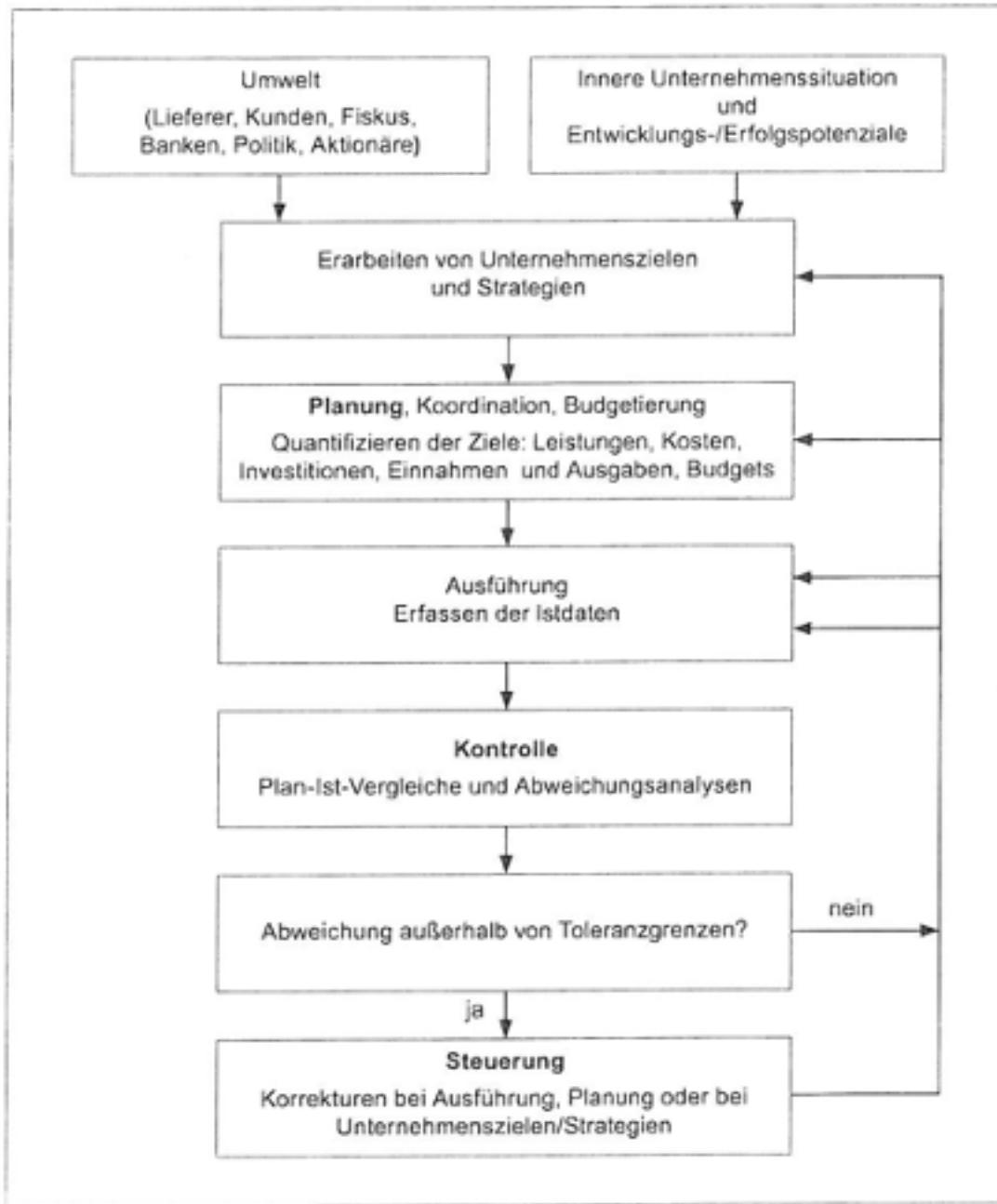


Figure 3.3: Abb. 3.3: Phasen des Controllings nach (Bachmann, 2008, S. 9)

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* und Instrumenten, die aufgetretenen Abweichungen wieder zu korrigieren.

## 3.2 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. 3.4).

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 *Freisetzung* 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.

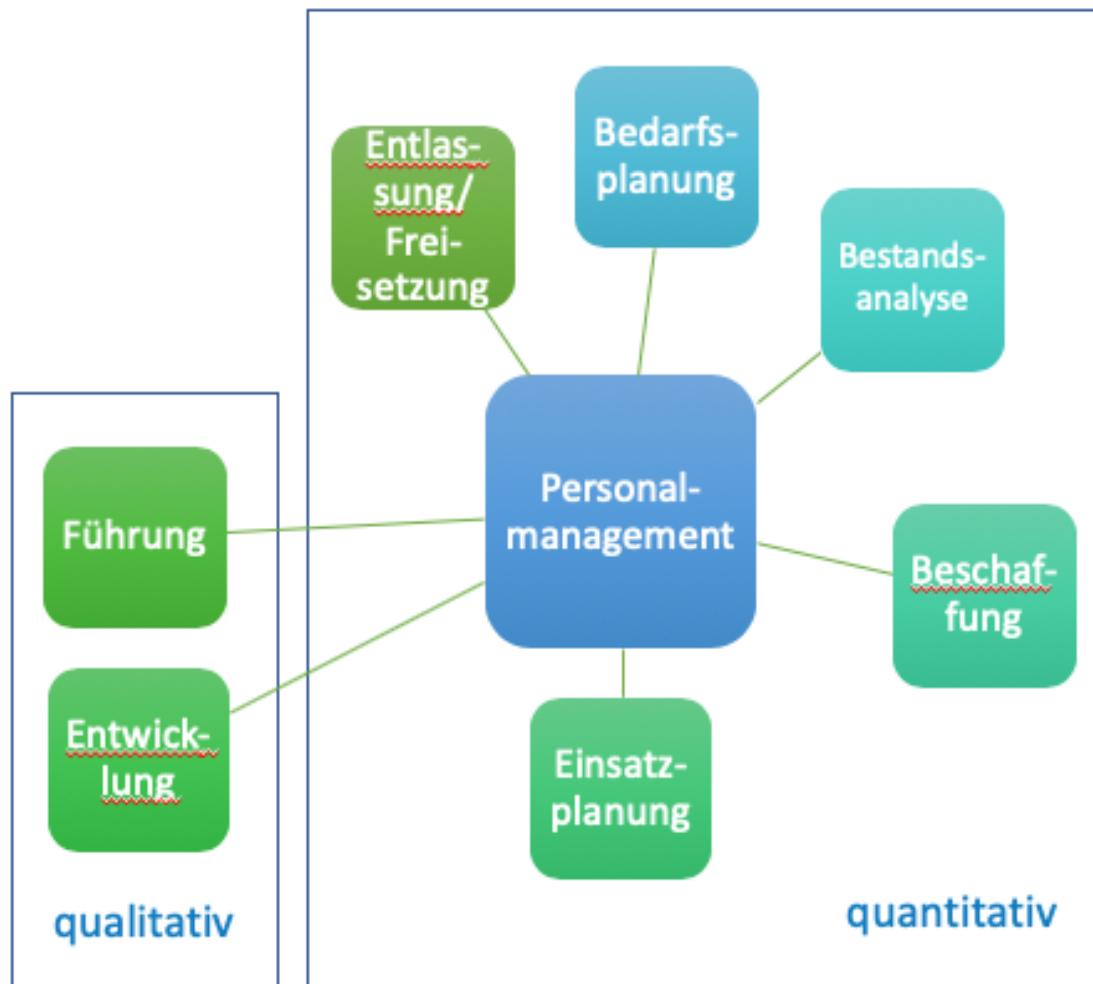


Figure 3.4: Abb. 3.4: Aufgabenfelder des Personalmanagements (in Anlehnung an Hözlle, 2006, p. S.18)

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).

### 3.3 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. 3.5).

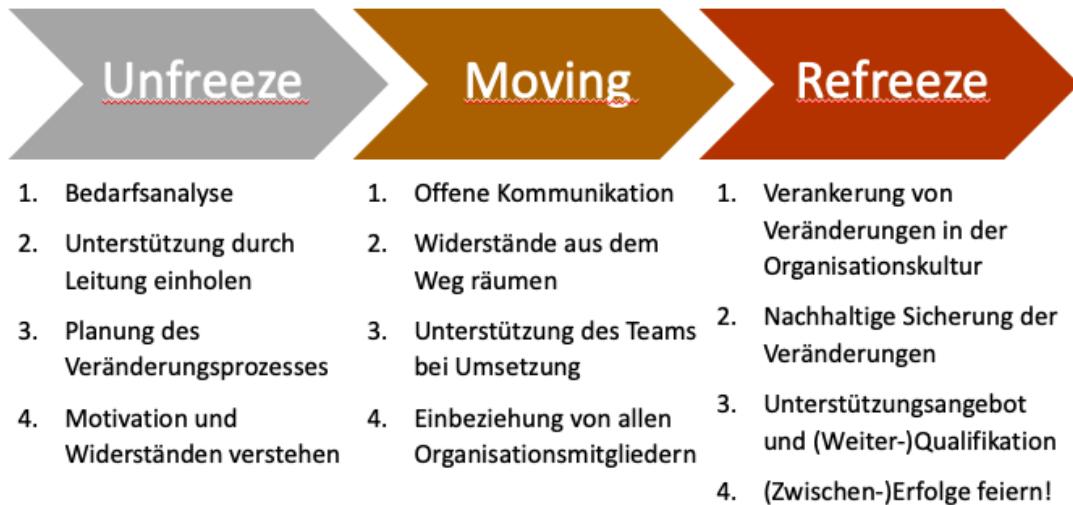


Figure 3.5: Abb. 3.5: Organisationsentwicklung und Change-Management nach Kurt Lewins 3-Phasen-Modell (eigene Darstellung)

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.

### 3.4 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. 3.6).



Figure 3.6: Abb. 3.6: 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 Dienstleis-

tungen. 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.

### 3.5 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. 3.7).

	<b>Projektmanagement</b>	<b>Qualitätsmanagement</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>✓ Employability</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>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ QM-Handbuch</li> <li>✓ Befragungen</li> <li>✓ Prozessbeschrei-bungen</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 Erfolgsvoraus-schau</li> <li>✓ Rechtsform</li> </ul>

Figure 3.7: Abb. 3.7: Überblick weitere Bereich des Bildungsmanagements (eigene Darstellung)

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 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 Sozialraumbene 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 Sozialraumbene 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.

## **Part II**

# **Ausgewählte Themenfelder**



## Chapter 4

# 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.

## 4.1 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.

## 4.2 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.

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

### 4.3.1 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. 4.1 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 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

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

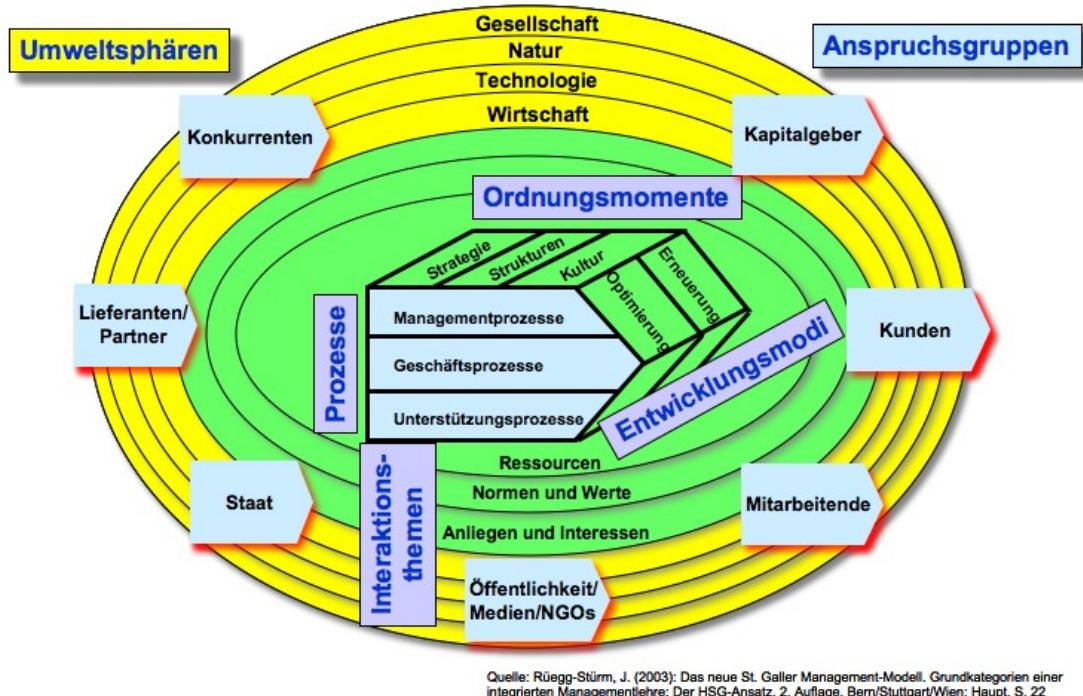


Figure 4.1: Abb. 4.1: Grundkategorien des SGMM (Rüegg-Stürm, 2003, S. 22), Quelle: <https://de.wikipedia.org/wiki/Datei:SGMM2.jpg> (CC Public Domain)

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 Einrichtung miteinander zusammenarbeiten, welche Werte wir teilen und welche Gebräuche 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.

### 4.3.2 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.

## 4.4 Strategieebene

### 4.4.1 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.

#### 4.4.2 Leitbilder

##### 4.4.2.1 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.

##### 4.4.2.2 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.

##### 4.4.2.3 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 & 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?

#### 4.4.2.4 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.

#### 4.4.2.5 Qualitätskriterien für die Leitbildentwicklung

Wie können Leitbilder hinsichtlich ihrer Qualität eingeschätzt werden? Für Antworten auf diese Fragen ist der Ansatz von Maak & 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 eben-

falls 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.

#### 4.4.2.6 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.

### 4.5 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 Aufbaustuktur 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.

#### 4.5.1 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.

#### 4.5.2 Organigramme

##### 4.5.2.1 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 Dezernate 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.

#### **4.5.2.2 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. 4.2 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.

#### **4.5.2.3 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. 4.3).

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 angefragt 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.

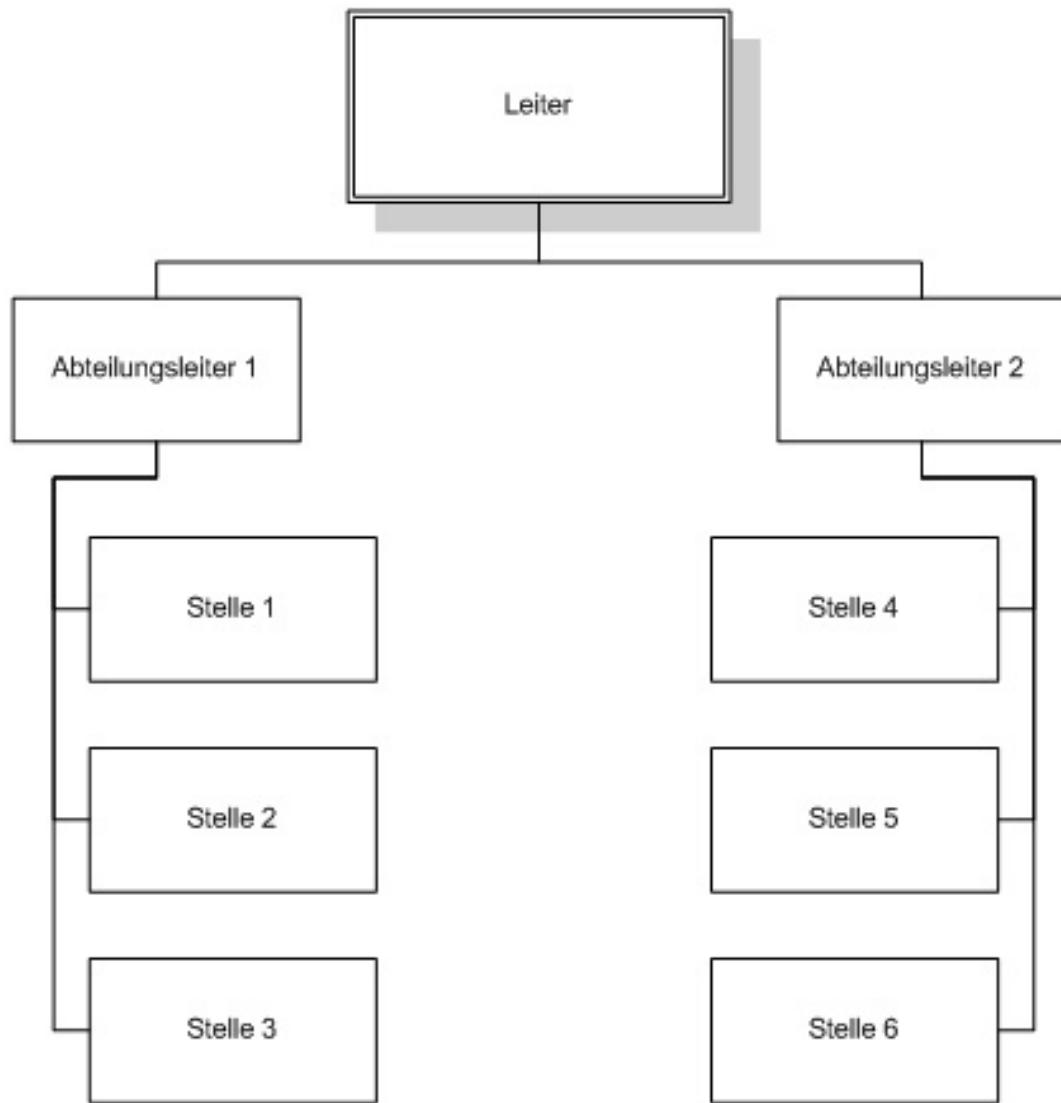


Figure 4.2: Abb. 4.2: Beispiel für ein Einlinienorganisation (Bernd Bosch, CC BY-SA 3.0), Quelle: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Einliniensystem.jpg> (CC Public Domain)

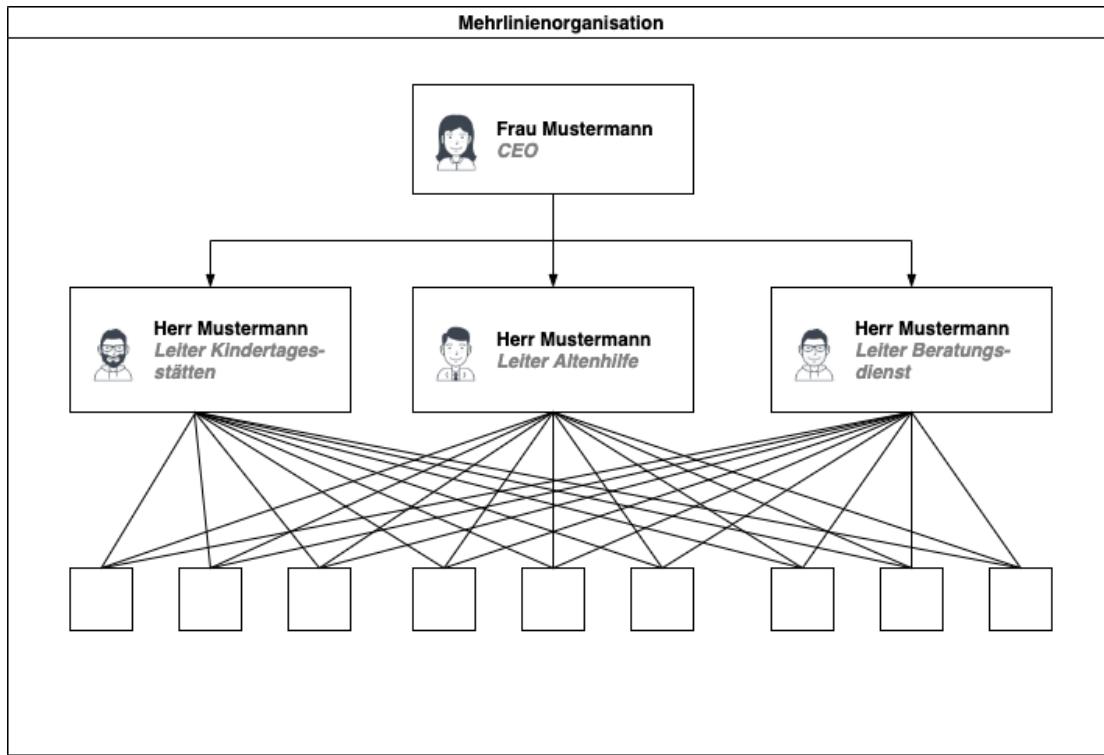


Figure 4.3: Abb. 4.3: Mehrlinienorganisation (eigene Darstellung, nach Thommen, 2000, S. 696))

#### 4.5.2.4 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.

In der Abb. 4.4 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 verwaltet. 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.

#### 4.5.2.5 Matrixorganisation

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

Die Abb. 4.5 zeigt ein Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe, wo verschiedene Pro-

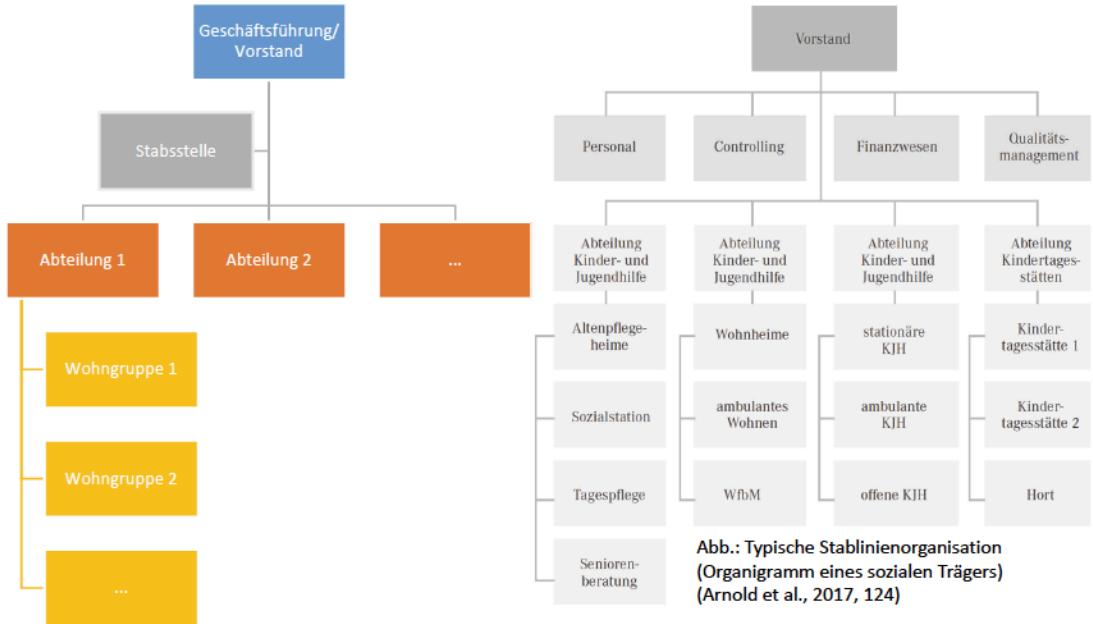


Figure 4.4: Abb. 4.4: Typische Stablinienorganisation anhand eines Organigramm eines sozialen Trägers (nach Liedke, 2017, S. 124)

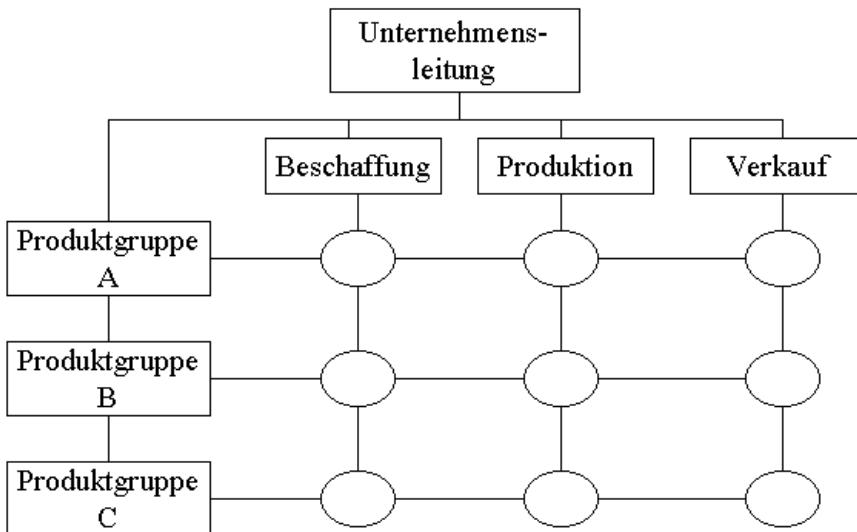


Figure 4.5: Abb. 4.5: Matrixorganisation (Wagner, 2004, *Skizze einer Matrixorganisation*, <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/c/cb/Matrixorganisation.png> (Public Domain))

dukte 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, sondern 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.

#### 4.5.2.6 Produktgruppenorganisation

Diese Organisationsstruktur stellt eine Kombination aus der Einlinien- und Stabslinienorganisation dar (vgl. Abb. 4.6).

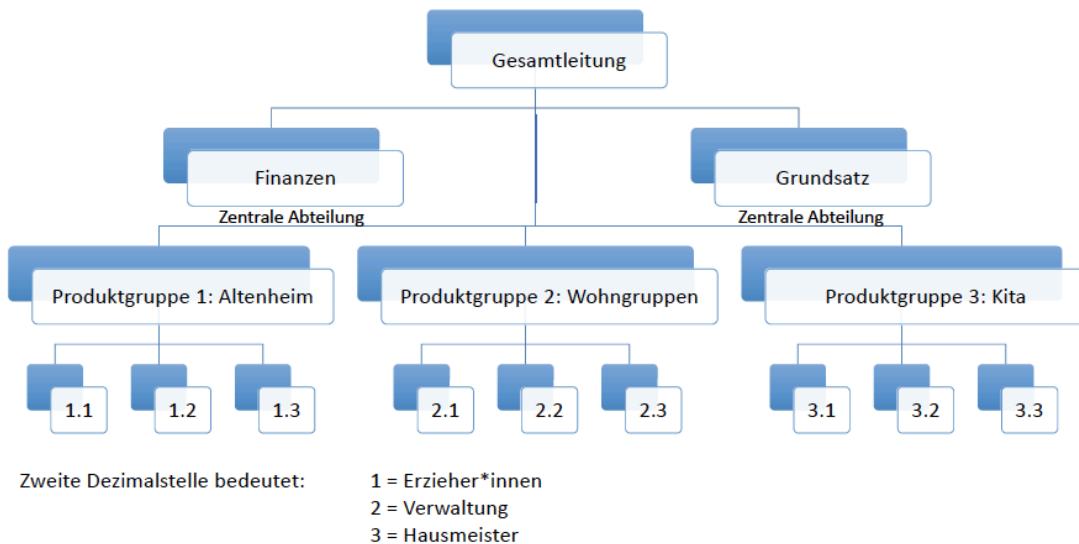


Figure 4.6: Abb. 4.6: Produktgruppen-Organisation mit zentralen Abteilungen (nach Müller-Schöll & Pripke, 1992, S. 87) zit. n. (Wöhrle, 2012, S. 34))

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) Teillbereiche bzw. Verantwortliche, z. B. Heimverwaltung, angestellte Erzieher\*innen und Hausmeisterdienst. Ein Vorteil dieser Struktur

ist, dass sehr stark kundenorientiert 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.

#### 4.5.2.7 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 Struktrentwürfe 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.

## 4.6 Prozessperspektive

### 4.6.1 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 & Thiel (2014), die den vollständigen Ablauf des Prozessmanagements in sieben Phasen untergliedern (vgl. Abb. 4.7).

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 & Thiel (2014) versucht darzustellen, wie innerhalb der Einrichtung Prozesse gemanagt und umgesetzt werden können.

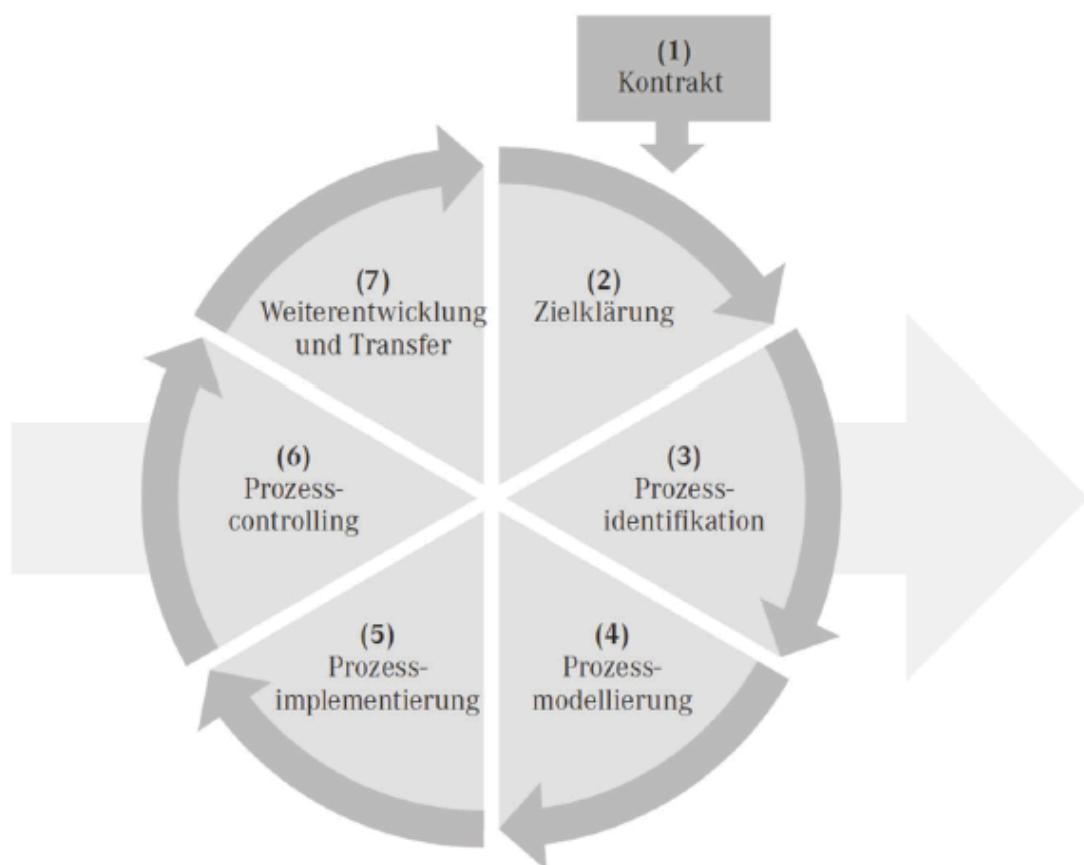


Figure 4.7: Abb. 4.7: Phasen des Prozessmanagements (nach Schiersmann & Thiel, 2014, S. 348-350)

### 4.6.2 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. 4.8).

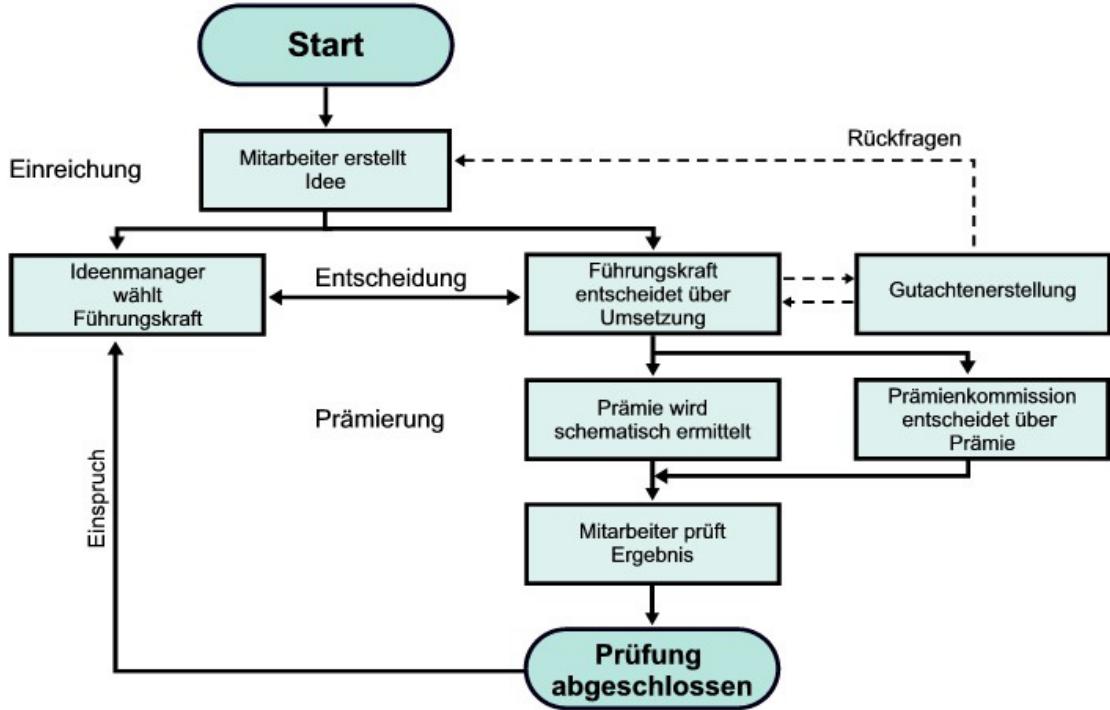


Figure 4.8: Abb. 4.8: Flowchart Ideenprämierung (Hagenmaier, CC-BY-SA 3.0)

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.

### 4.6.3 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.

In dem in Abb. 4.9 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.

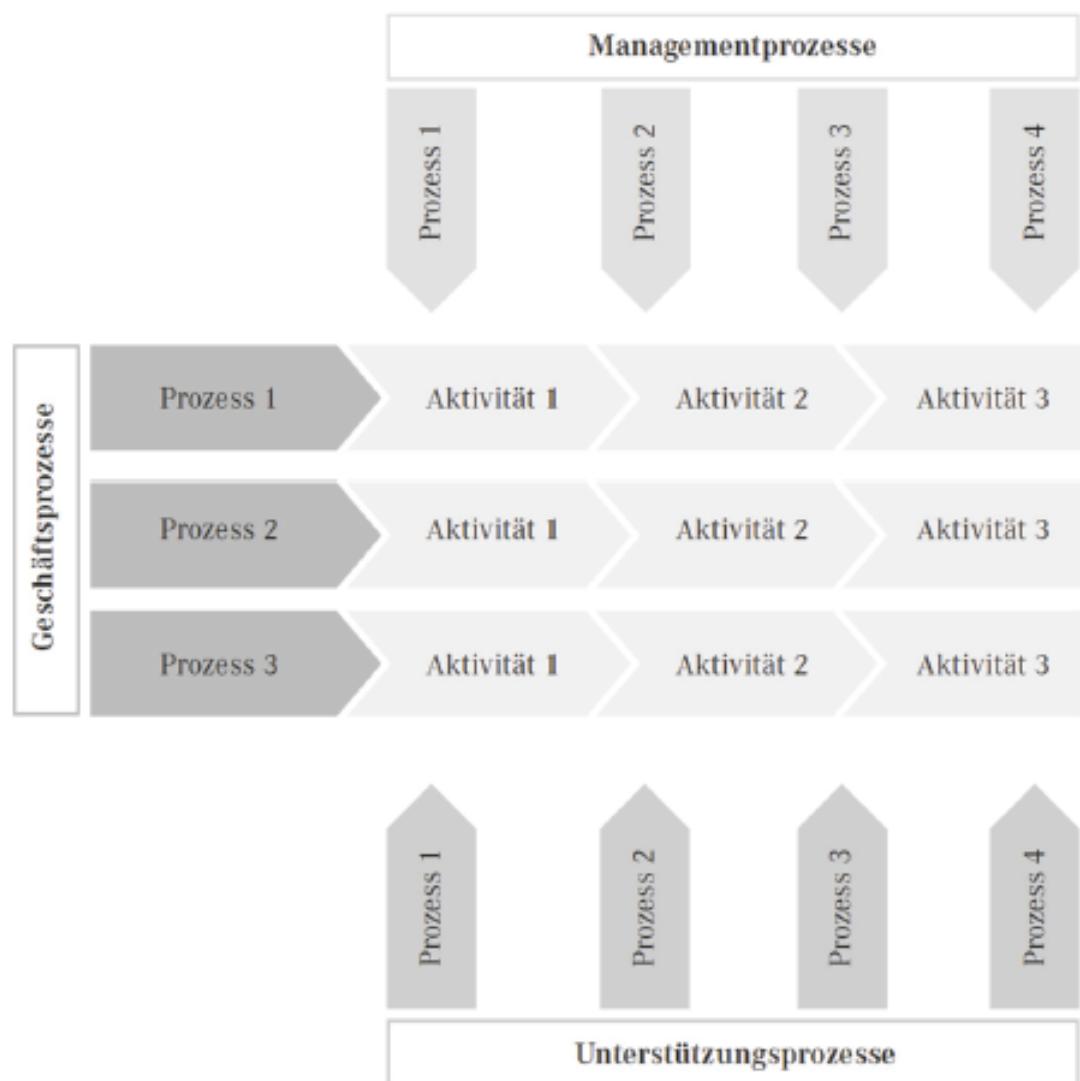


Figure 4.9: Abb. 4.9: Schema einer Prozesslandkarte (nach Liedke, 2017, S. 155)

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.

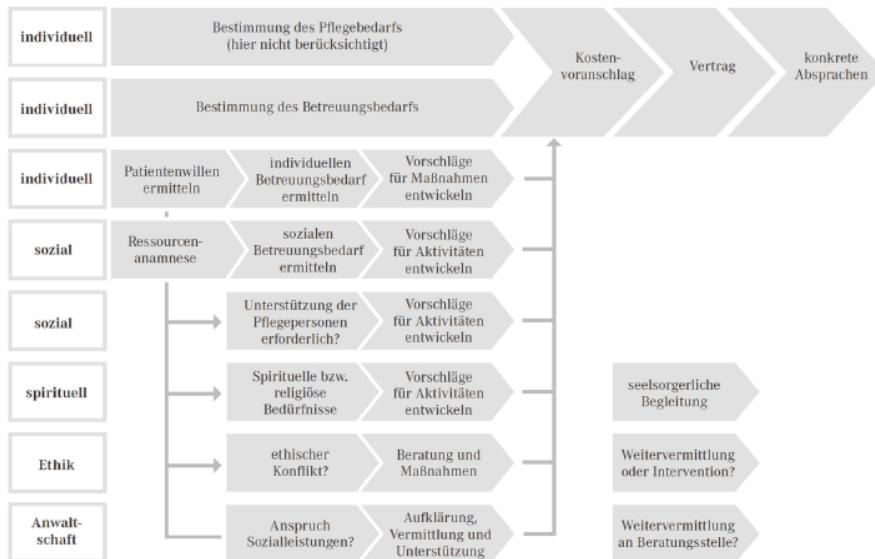


Figure 4.10: Abb. 4.10: Prozesslandkarte Erstgespräch zur Bestimmung des Betreuungsbedarfs in ambul. Altenhilfe (nach Liedke, 2017, S. 157)

In Abb. 4.10 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 Patientenwille 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.

## 4.7 Organisationskultur

### 4.7.1 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.

### 4.7.2 Was ist eine Organisationskultur?

Nicht nur Individuen können Mitglieder einer Kultur sein, sondern auch Organisationen können selbst eigene Kulturen ausbilden. Organisationskulturen haben nach Schreyögg & 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 & Geiger, 2016, pp. 177–178)

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.

#### **4.7.3 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?

#### **4.7.4 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. 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 wir 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.

#### 4.7.5 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 förderte 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. 4.11) 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.

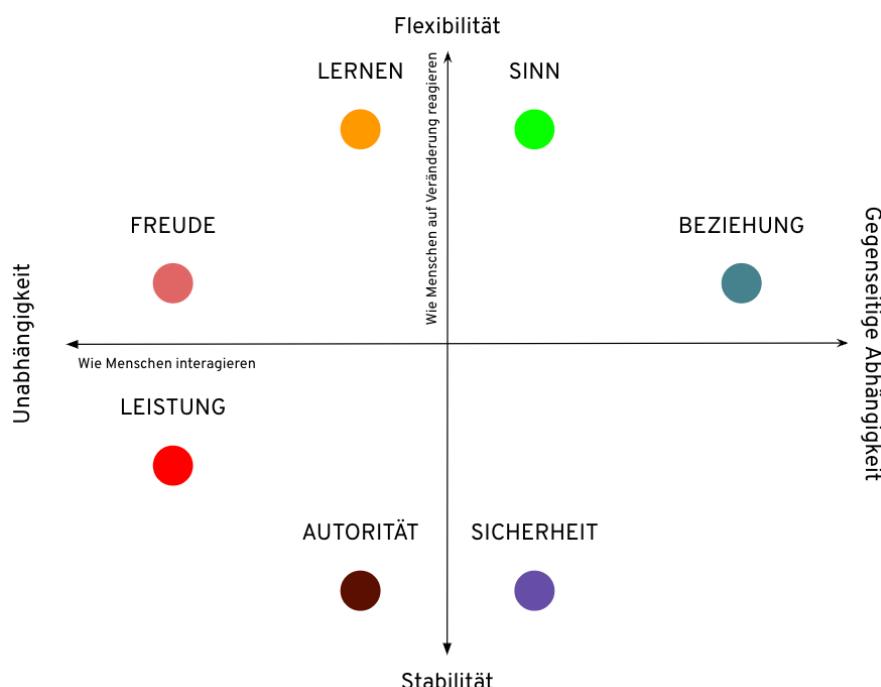


Figure 4.11: Abb. 4.11: Integrated Culture Framework (Credits: Spencer Stuart, In: Groysberg et al., 2018b, S. 47)

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).

#### 4.7.6 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

<sup>1</sup>Diese Abbildung stammt aus dem Buch von Pelz (2004).

<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.

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 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.

#### 4.7.7 „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.

## 4.8 Organisationsanalyse

### 4.8.1 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.

### 4.8.2 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 (Kolhoff, 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.

### 4.8.3 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 Soziostruktur 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.

#### 4.8.3.1 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 zu versetzen.

In den ersten Gesprächen mit den Verantwortlichen für die Organisationsanalyse geht es erstmals 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.

#### **4.8.3.2 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 Gruppen, 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.

#### 4.8.3.3 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 Weiterqualifikationen 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.

#### 4.8.3.4 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?

#### 4.8.3.5 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.

#### 4.8.3.6 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, eines 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 Verwaltungsweges gibt.

#### 4.8.4 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.

## 4.9 Organisationsentwicklung

### 4.9.1 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.

#### **4.9.2 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. Wöhrle, 2012, S. 24) (Abb. 4.12). 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.

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.

#### **4.9.3 Formen des Organisationswandels**

Im Folgenden befassen wir uns nun mit den verschiedenen Formen des Organisationsveränderungsprozesses. Einen Überblick gibt dabei die Abb. 4.13 (Wöhrle, 2012, S. 9), die zwischen

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 4.12: Abb. 4.12: Erfolgsfaktoren im Rahmen der Organisationsentwicklung (Röder 1999, zit. n. Wöhrle, 2012, S. 24)

der ersten und der zweiten Ordnung unterscheidet.

Wandel erster Ordnung...	Wandel zweiter Ordnung...
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)
...durch Organisationsentwicklung	... durch Organisationstransformation
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.
Je weitgehend der Wandel, desto weniger sind Prozesse planbar.	

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

Figure 4.13: Abb. 4.13: Organisationswandel 1. und 2. Ordnung (nach Wöhrle, 2012, S. 9)

In Abb. 4.13 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 Veränderung. Gleichzeitig hat er eine zweite Bedeutung inne. Dabei geht es um Veränderungsmaßnahmen, die der Optimierung dienen und die mit kleinen schrittweisen Verän-

derungen 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 ausgliedert 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.

#### 4.9.4 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.

#### 4.9.5 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.

#### 4.9.6 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. 4.14 für eine sogenannte Prozessarchitektur (also die Architektur des Entwicklungsprozesses) wie es von Schiersmann & Thiel (2014) in ihrem Buch dargestellt wurde.

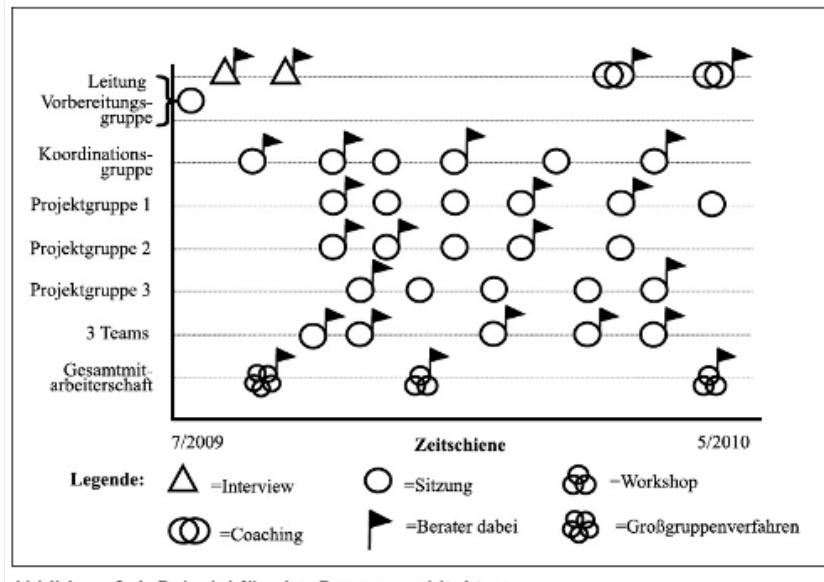


Abbildung 2-6: Beispiel für eine Prozessarchitektur

Figure 4.14: Abb. 4.14: Beispiel für eine Prozessarchitektur (Schiersmann &amp; Thiel, 2014, S. 51)

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 Prozesses 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.

### 4.9.7 Modelle der Organisationsentwicklung

#### 4.9.7.1 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.

#### 4.9.7.2 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. 4.15 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?

### 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 4.15: Abb. 4.15: Kräfte-Analyse von Lewin (nach Becker & Langosch, 2002, zit n. Kolhoff, 2009, S. 23)

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.

#### 4.9.7.3 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 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. 4.16).

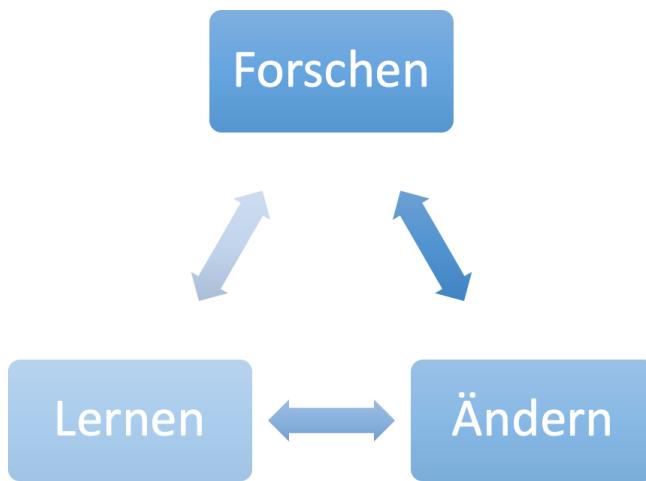


Abb.: Aktionsforschung (Lewin zit n. Kolhoff, 2009, 23)

Figure 4.16: Abb. 4.16: 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.

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

Im *Drei-Phasen-Modell von Kurt Lewin* werden drei Entwicklungsphasen unterschieden (vgl. Abb. 4.17).



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

Figure 4.17: Abb. 4.17: 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 „einfreren“. 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 Organisa-

tionsentwicklung 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.

#### 4.9.7.5 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.

# Chapter 5

## Finanzierung in der Sozialwirtschaft

Im Rahmen der Finanzplanung muss dargestellt werden, wie die für den Geschäftsbetrieb benötigten finanziellen Mittel beschafft und verwendet werden sowie wann und in welcher Höhe mit einem Ab- und Zufluss der benötigten Mittel zu rechnen ist. Für das Verständnis der verschiedenen Zahlen und Zusammenhänge sind die folgenden drei Grundbegriffe zu beachten:

- *Liquidität* beschreibt die Zahlungsfähigkeit, also die Fähigkeit, jederzeit den Zahlungsverpflichtungen uneingeschränkt nachkommen zu können. Ziel eines jeden Unternehmens ist es, kontinuierlich einen positiven Bestand an finanziellen Mitteln zu verwalten.
- *Finanzierung* (i. e. S.) meint die Fähigkeit, für den kurzfristigen bzw. längerfristigen Geschäftsbetrieb ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen.
- *Wirtschaftlichkeit* beschreibt den Zusammenhang aus erforderlichem Aufwand und erreichtem Erfolg. Ein Unternehmen ist besonders dann wirtschaftlich, wenn die eingesetzten Mittel effektiv zur Zielerreichung eingesetzt wurden und die getätigten Investitionen rentabel sind.

Zwar steht bei der Finanzierung als Teil des betrieblichen Rechnungswesens nur die Planung, Kontrolle und Steuerung von Zahlungsströmen (Liquiditätsrechnung, Kapitalbedarfsplanung, Cashflowrechnung, Investitionsplanung) im Mittelpunkt, die zur Umsetzung des operativen Tagesgeschäfts und für eine strategisch Unternehmensentwicklung notwendig sind, es müssen darüber hinaus aber noch weitere betriebliche Rechnungen (externes Rechnungswesen) einbezogen werden, wie z. B. die Darstellung der Vermögens- und Schuldenlage in Form der Planbilanz und der Erfolgsaussichten in Form der Plan- Gewinn-und-Verlustrechnung.

Der Finanzplanung muss besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden, da diese von Investoren genau geprüft und hinsichtlich der finanziellen Machbarkeit der Gründung, möglicher Finanzrisiken, Maßnahmen zur Kapitalbeschaffung und notwendiger Investitionen geprüft wird.

Im Folgenden werden die Grundlagen der Finanzierung von Organisationen der Sozialwirtschaft beschrieben. Ausgehend vom Welfare-Mix werden hernach die betriebswirtschaftlichen und schließlich sozialwirtschaftlichen Finanzierungsformen dargestellt.

### 5.1 Welfare-Mix in der Sozialwirtschaft

Wie im **Gesamtwirtschaftliche Einordnung der Sozialwirtschaft** bereits erläutert wurde, müssen sich Sozialunternehmen bzw. freie Träger der Wohlfahrtspflege heutzutage aufgrund der besonderen rechtlichen, wirtschaftlichen und organisationalen Rahmenbedingungen in der Sozialwirtschaft aus unterschiedlichen Quellen finanzieren. Die Zeiten der vollumfänglichen Finanzierung nach dem Kostendeckungsprinzip durch die öffentliche Hand sind schon seit geraumer Zeit vorbei. Daher müssen Träger neben Finanzmitteln der öffentlichen Hand (z. B. Zuwendungen, Zuschüsse) auch Beiträge von Privatpersonen oder Unternehmen sowie

finanzielle Mittel, die aus Fundraisingaktivitäten (z. B. Spenden, Sponsoring, Crowdfunding) stammen, erwirtschaften. Nicht zu vergessen sind dabei aber auch die verschiedenen betriebswirtschaftlichen Finanzierungsmöglichkeiten der Selbst- bzw. Eigenfinanzierung (wie z. B. Eigenmittel, die aus Gewinnen erwirtschaftet wurden, Abschreibungen für Abnutzung von Anlagegegenständen, Rücklagenbildung). Als Beispiel sei auf den Finanzierungsmix des Deutschen Caritasverbands e. V. verwiesen, welcher in der Infographik in Abb. 5.1 in Form unterschiedlicher Finanzierungsquellen dargestellt wird. Im Rahmen der Existenzgründung ist daher die Suche nach unterschiedlichen Finanzierungsquellen gleich von Anfang an mitzudenken und entsprechend in die Finanzplanung einzubeziehen.

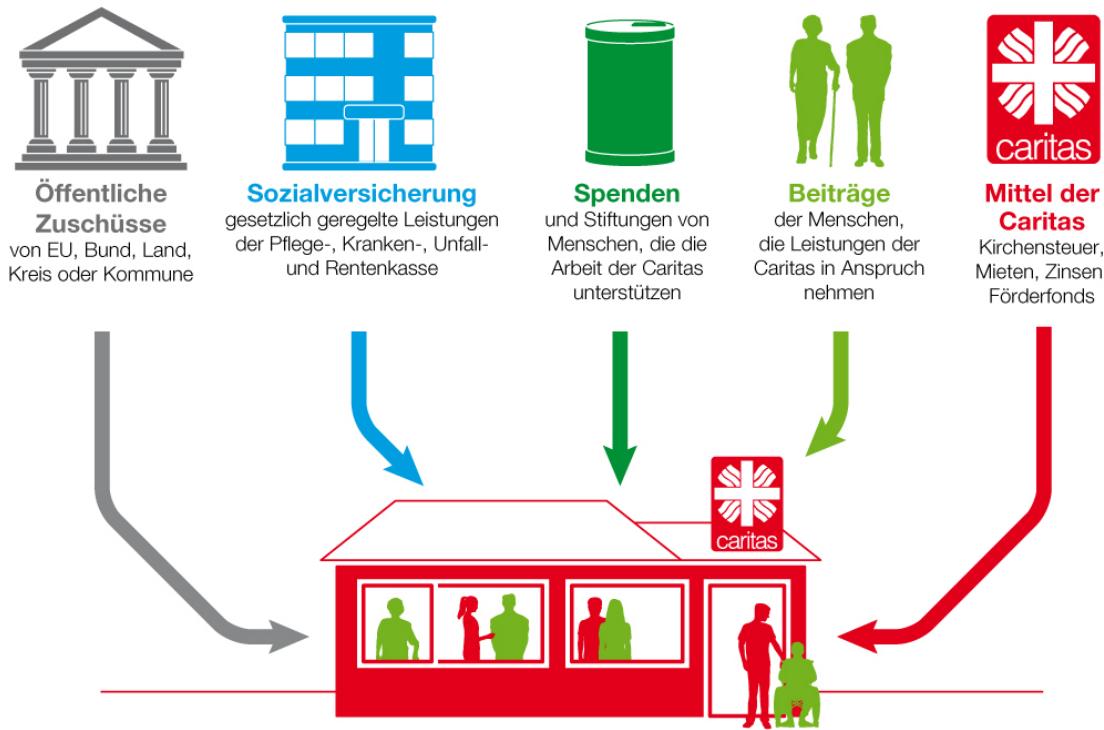


Figure 5.1: Abb. 5.1: Finanzierungsmix (Deutscher Caritasverband e.V., 2025, S. 3)

Im Beispiel gesprochen heißt das: Leistungen des Deutschen Caritasverband e.V. (2025) werden über folgende Quellen finanziert:

- *Leistungsentgelte* der Leistungsträger (Sozialversicherungen) für z. B. Krankenhäuser, Sozialstationen, Pflegeeinrichtungen;
- *Eigenbeiträge* der Leistungsempfänger (Selbstzahlerbeiträge) z. B. für Leistungen in der Kindertagespflege, Sozialstation, Pflegeeinrichtung;
- *Zuschüsse* von Bund, Ländern und Kommunen für die Finanzierung von Aufgaben und Leistungen in Kindertagesstätten, Wohnheimen für Menschen mit Behinderung, Beratungsstellen;
- *Eigenmittel* (z. B. Erträge aus Vermögen, Vermietung und Verpachtung, Kirchensteuern, Kirchenkollekten sowie Zuschüssen von Soziallotterien und Förderstiftungen) dienen meist dazu, Pilot- und Modellprojekte zu realisieren oder auch Menschen in besonderen Lebenslagen zu unterstützen, wenn keine andere soziale, rechtliche und wirtschaftliche Absicherung gegeben ist.
- *Spenden, Beiträge und Stiftungsmittel* unterstützen allgemein die Arbeit des Caritasverbands und werden für festgelegte Zwecke eingesetzt.

Auf die unterschiedlichen Finanzierungsquellen gilt es nun noch einmal näher einzugehen.

## 5.2 Betriebswirtschaftliche Finanzierungsformen

### 5.2.1 Grundbegriffe

Im Rahmen der Finanzierung einer Unternehmung kann aus betriebswirtschaftlicher Sicht auf unterschiedliche Typen von finanziellen Mitteln bzw. Kapitalsorten zurückgegriffen werden. Man unterscheidet dabei allgemein zwischen den Formen einer Innen- und Außenfinanzierung (Frage nach der Herkunft der Mittel) sowie einer Eigen- und Fremdfinanzierung (Frage nach Kapitalsorten und Art der Kapitalüberlassung). Zur *Innenfinanzierung* gehören alle Maßnahmen der Kapitalbeschaffung aus der eigenen Unternehmung (z. B. aus der Umsatztätigkeit oder durch Vermögensumschichtungen). Demgegenüber wird bei der *Außenfinanzierung* Fremdkapital vom Kapitalmarkt bzw. von anderen Unternehmen akquiriert (z. B. durch Kapitaleinlagen von Gesellschaftern, Kredite). Bei der *Eigenfinanzierung* steht die Gewinnung von zusätzlichem Eigenkapital (mit erfolgsabhängigen Zahlungen wie Ausschüttungen, Dividenden etc.) im Vordergrund. Die *Fremdfinanzierung* zielt auf die Beschaffung von Fremdkapital (mit erfolgsunabhängigen Zins- und Tilgungsverpflichtungen), z. B. Kredite, Kontokorrent, Lieferantenkredit). Wie an diesen Begrifflichkeiten zu bemerken ist, gibt es verschiedene Überschneidungen in den Begrifflichkeiten. Diese sind in der folgenden Abb. 5.2 dargestellt und werden im Folgenden näher erläutert (Heister, 2016).

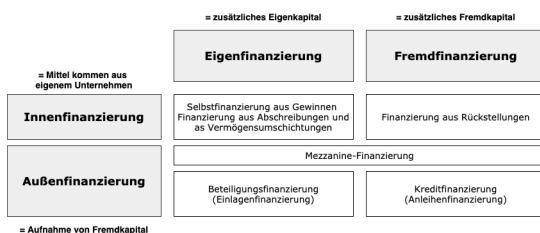


Figure 5.2: Abb. 5.2: Typologie betriebswirtschaftliche Finanzierungsformen (Heister, 2016, S. 24)

### 5.2.2 Innenfinanzierung

Maßnahmen der Innenfinanzierung können auf die Beschaffung von Eigenkapital durch z. B. die Selbstfinanzierung aus einbehaltenen Überschüssen im Rahmen der Gewinnermittlung (= offene Selbstfinanzierung bzw. Gewinnthesaurierung), die Finanzierung aus Abschreibungen und die Vermögensumschichtung (= Kapitalfreisetzung in Folge von Einsparungen, Verkauf von Anlagevermögen und Saleand- Lease-Back-Maßnahmen) gerichtet sein. Weiterhin kann die Innenfinanzierung auch auf die Fremdkapitalbildung Auswirkung haben, z. B. im Rahmen der kaufmännischen Jahresabschlusserstellung durch Bildung von Rückstellungen nach § 249 HGB für ungewisse Verbindlichkeiten von Dritten und die Ausübung von Wahlrechten im Rahmen der Bilanzierung (= stille Selbstfinanzierung, z. B. Überbewertung von Aktiva/Vermögen, Unterbewertung von Passiva/Schulden, Nichtaktivierung aktivierungsfähiger Wirtschaftsgüter, Unterlassung der Zuschreibung bei Wertsteigerungen z. B. wenn ein Gebäude niedriger bewertet wird als der entsprechende Marktwert).

Auf die beiden Finanzierungsmöglichkeiten Abschreibungen und Rückstellungen ist noch einmal näher einzugehen, da dies Auswirkung auf die Entwicklung des Cashflows (Zahlungsmittelbestands) haben kann:

1. *Abschreibungen* auf die Abnutzung von Gegenständen des Anlagenvermögens vermindern im Rahmen der Gewinn- und Verlustrechnung den Gewinn (vgl. im Folgenden Kolhoff & Bettig, 2013). Es fließen dem Unternehmen keine neuen Gelder zu, sondern Abschreibungen können in der Finanzbuchhaltung als Aufwendungen geltend gemacht werden. Erfasste Abschreibungen sollen im Rahmen von Kalkulationen für Projekte, Vergabe von Fördermitteln oder bei Dienstleistungen, die durch Eigenbeiträge der Klienten\*innen getragen werden (Selbstzahler) berücksichtigt werden und generieren damit zukünftige Zahlungsströme (= Anteile des erhaltenen Umsatzes). Über die Umsätze können Abschreibungen gewissermaßen „(zurück)verdient“ werden. Damit können Ersatzinvestitionen (z. B. Neuanschaf-

fung von abgeschriebenen Fahrzeugen) getätigt werden. Zusätzlich ergibt sich aber noch ein anderer Vorteil: Abschreibungen vermindern die Steuerlast (vgl. dazu Abb. 5.3).

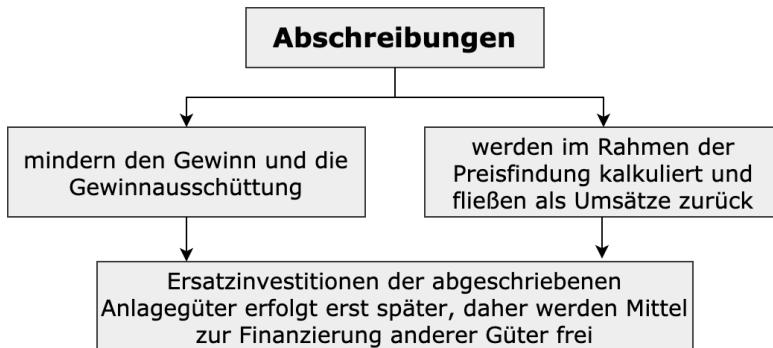


Figure 5.3: Abb. 5.3: Finanzierung aus Abschreibungen (Kolhoff & Bettig, 2013, S. 68)

*Rückstellungen* stellen Verbindlichkeiten gegenüber Dritten dar, deren Eintritt, Höhe und/ oder Fälligkeit als unsicher gelten (§ 249 HGB) wie z. B. bei Pensionszahlungen, Steuerrückstellungen, Instandsetzungsmaßnahmen, Prozesskosten für schwelende Gerichtsverfahren. Rückstellungen müssen im Rahmen der Jahresabschlusserstellung gebildet und wieder aufgelöst werden, wenn deren Grund weggefallen ist. Rückstellungen sind ein Beispiel für das kaufmännische Vorsichtsprinzip im Rahmen des externen Rechnungswesens. Sie haben eine ähnliche Wirkung wie Abschreibungen. Bei Rückstellungsbildung wird ein Teil des Gewinnes einbehalten. Dies führt nicht sofort zu Auszahlungen, sondern entsprechende Ansätze müssen im Rahmen der Kalkulation von Aufträgen erfasst werden und fließen damit zu einem späteren Zeitpunkt als Umsätze wieder zurück. Bei Auflösung von Rückstellungen im Rahmen der Bilanzierung entsteht ein höherer Gewinn (vgl. Abb. 5.4).

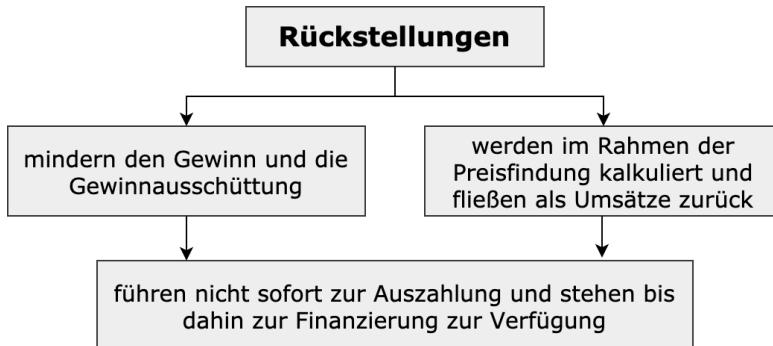


Figure 5.4: Abb. 5.4: Finanzierung aus Rückstellungen nach § 249 HGB (Kolhoff & Bettig, 2013, S. 69)

### 5.2.3 Außenfinanzierung

Bei der Außenfinanzierung kann durch zusätzliche Kapitaleinlagen von bestehenden Gesellschaftern oder durch Dritte (Beteiligungsfinanzierung) Eigenkapital aufgebaut werden. Darüber hinaus ermöglichen bei der Außenfinanzierung die Kreditaufnahme oder die Herausgabe einer Anleihe eine Beschaffung von Fremdkapital, also Schulden und Verbindlichkeiten, die über eine bestimmte Laufzeit getilgt und verzinst werden. Von einer Mezzanine-Finanzierung (ital., „mezzanine“ für Halb-/Zwischengeschoss) spricht man immer dann, wenn die Kapitalbeschaffung hinsichtlich ihrer rechtlichen und wirtschaftlichen Ausgestaltung eine Mischform zwischen Eigen- und Fremdkapital darstellt (z. B. Gesellschafterdarlehen, stille Beteiligungen, Wandel-/Optionsanleihen, Genussscheine). Im Rahmen der Außenfinanzierung, die gleichzeitig auch Fremdfinanzierungen sind, können neben der bereits erwähnten Kreditaufnahme, Ausgabe von Anleihen und dem Lieferantenkredit außerdem noch andere – in der Tab. 1 dargestellte – Finanzierungsmöglichkeiten genutzt werden.

Table 5.1: Tab. 5.1: Formen der Fremdkapitalfinanzierung (Schellberg, 2004, S. 188; zit. n. Kolhoff & Bettig, 2013, S. 70-71)

Finanzierung	Beschreibung
Kontokorrentkredit	Unbürokratischste Form des Kredits. Das Konto der Einrichtung kann gegen Zinszahlung im Rahmen der Kreditlinie überzogen werden.
Hypothekenkredit	Langfristiger Kredit gegen Sicherheit einer Immobilie, i.d.R. durch Eintragung einer Grundschuld.
Lieferantenkredit	Mit Erhalt der Ware wird ein Zahlungsziel vereinbart. Bis zum Zahlungsziel steht das Geld für Investitionen zur Verfügung.
Anzahlungen von Kunden	Stellen einen kurzfristigen Kredit der Kunden dar.
Bürgschaftskredite	Ein Dritter - der Bürg - tritt als Schuldner ein, falls der eigentliche Schuldner nicht mehr bezahlen kann, häufig in Form einer Patronatserklärung.
Anleihen	Kredit, der in Teilbeträgen gestückelt wird und als Anleihe an Kreditgeber gegeben wird.

Es ist nicht immer leicht, im Rahmen der Finanzplanung den richtigen Mix aus verschiedenen Finanzierungen zu wählen. Folgende Kriterien können bei der Wahl von Finanzierungsquellen hilfreich sein (Kolhoff & Bettig, 2013, S. 70-71): Im Falle einer Kapitaleinlage (Aufnahme von Eigenkapital) werden die Stimm- und Mitspracherechte (Entscheidungsbefugnisse) berührt und eine Erfolgsbeteiligung der neuen Gesellschafter notwendig, während im Falle der Aufnahme von Fremdkapital in der Regel keine Mitspracherechte wie z. B. der Bank bei Kreditaufnahme zu befürchten sind. Im Falle eines Kredits sind über eine definierte Laufzeit Zins- und Tilgungsraten als Entgelte zu zahlen. Die Zinszahlungen können wiederum als Aufwendungen geltend gemacht werden und führen zu einer Verminderung der Steuerlast. Hinsichtlich der Verfügbarkeit steht Eigenkapital in der Regel über unbegrenzte Zeit zur Verfügung, während Fremdkapital grundsätzlich nur zeitlich befristet genutzt werden kann.

## 5.3 Finanzierungsformen in der Sozialwirtschaft

### 5.3.1 Grundbegriffe

Neben den eben dargestellten betriebswirtschaftlichen Finanzierungsmöglichkeiten haben Sozialunternehmen darüber hinaus Zugang zu bestimmten sozialwirtschaftlichen Finanzierungen. Man unterscheidet dabei zwischen einer öffentlichen und nicht-öffentlichen Finanzierung. Zur öffentlichen Finanzierung zählen insbesondere die Subjekt- und Objektfinanzierung, die zur Kostendeckung der angebotenen personenbezogenen sozialen Dienstleistungen zunächst herangezogen werden können. Bei der *Subjektfinanzierung* handelt es sich um eine sogenannte indirekte Finanzierung, da – im Sinne des sozialrechtlichen Dreiecks – der Leistungserbringer die für die Kostendeckung notwendigen Finanzmittel nicht vom Leistungsempfänger, sondern (indirekt) vom Leistungsträger entschädigt bekommt (z. B. Leistungsentgelte, persönliches Budget, Gutscheine). Im Rahmen einer *Objektfinanzierung* erhält ein sozialer Träger Zuwendungen bzw. Zuschüsse der öffentlichen Hand wie z. B. Kommune, Land oder Bund.

Die Subjektfinanzierung (auch indirekte Finanzierung) findet im Rahmen des bereits in Abschnitt 3.1 erwähnten sozialrechtlichen Dreiecksverhältnisses zwischen Leistungsempfänger, Leistungsanbieter und Leistungsträger statt. Dabei findet eine Finanzierung über die „Konsumenten“ sozialer Dienstleistungen statt, z. B. in Form von Leistungsentgelten, persönlichem Budget oder Gutscheinen. Anspruchsberechtigt sind nicht freie Träger an sich, sondern Klienten\*innen (z. B. in Form von services in cash oder services in kind). Unter einer Objektfinanzierung

(auch direkte Finanzierung) versteht man die Förderung von Leistungen, Projekten oder bestimmter öffentlicher Aufträge (z. B. Einrichtung von Beratungsstellen) in Form von Zuwendungen, Zuschüssen oder Subventionen durch die öffentliche Hand (Kolhoff, 2017, S. 4). Zur nicht-öffentlichen Finanzierung zählen insbesondere Zuwendungen von Stiftungen, Kirchen oder anderen Körperschaften des öffentlichen Rechts, Spenden von Privatpersonen oder Unternehmen, Vereinsbeiträge, Einnahmen aus Fundraisingaktivitäten (Kolhoff & Bettig, 2013, S. 23). Die genannten sozialwirtschaftlichen Finanzierungsformen werden im Folgenden noch einmal ausführlicher vorgestellt.

### 5.3.2 Subjektfinanzierung

Neben der Finanzierung von *Leistungsentgelten* im Rahmen des Dreiecksverhältnisses der Leistungserbringung haben sich in jüngster Zeit noch andere Möglichkeiten der Subjektfinanzierung entwickelt, die als *Einkaufsmodell* funktionieren. Bei dieser Finanzierungsform können Leistungsberechtigte „statt einer Sach- eine Geldleistung wählen, mit der sie soziale Dienstleistungen am Sozialmarkt frei einkaufen können“ (Kolhoff, 2017, S. 4). Als Sonderform des Einkaufsmodells hat sich auch der Einsatz von *Gutscheinen* bewährt, wie sie „z. B. für Maßnahmen der Aktivierung und beruflichen Eingliederung, die berufliche Weiterbildung und für Bildungs- und Teilhabeleistungen für bedürftige Schülerinnen und Schüler ausgegeben“ werden und auch im Bereich von Kindertagesstätten (Kolhoff, 2017, S. 9).

### 5.3.3 Leistungsentgelte

*Leistungsentgelte* stellen monetäre Vergütungen dar, die auf vertraglicher Basis vom Leistungsträger an den Leistungserbringer zur Deckung der Kosten bei Inanspruchnahme von Leistungen durch anspruchsberchtigte Personen entstehen. Leistungsentgelte müssen im Rahmen von Leistungsvereinbarungen entweder direkt zwischen Kostenträger (Jugendamt, Sozialversicherung) und Leistungserbringer (z. B. Kita, Pflegeheim) oder indirekt zwischen Kostenträger und Verbänden der freien Jugendhilfe (§ 78 SGB VIII; Landesrahmenverträge) verhandelt werden. Inhalt der Leistungsvereinbarungen sind Art, Ziel, Qualität der Leistung, sachliche und personelle Ausstattung sowie Qualifikation des Personals (§ 78c SGB VIII). Dabei müssen die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit bei der Inanspruchnahme von öffentlichen Mitteln gewahrt werden und es wird von der gewährenden Behörde regelmäßig eine Qualitätsbewertung durch Report über die Erbringung der beschriebenen Leistung gefordert. In der Regel werden nicht alle dem Leistungserbringer entstehenden Kosten erstattet. Dabei muss der jeweilige Träger verschiedene Kostenbestandteile in seine eigene Kalkulation einbeziehen und für die Verhandlung zugrunde legen: u. a. Personalkosten nach Personalplan und Tarif, Sachkosten, Finanzierungskosten (z. B. Kreditzinsen), kalkulatorische Kosten (z. B. Abschreibungen) und Investitionen.

Beispielsweise sind für die Kinder- und Jugendhilfe Leistungsvereinbarungen nach § 77 SGB VIII abzuschließen. Dies schließt eine Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarung ein (§ 78b SGB VIII):

„Es wird dasjenige Entgelt vereinbart, das notwendig ist, um die Einrichtung zu befähigen, die vereinbarte Leistung in der vereinbarten Qualität zur Deckung des Bedarfs der Leistungserbringer unter Berücksichtigung der Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zu erbringen. § 78a SGB VIII fordert als Grundlage der Kostenerstattung den Abschluss von Leistungsvereinbarungen für

- die Betreuung und Unterbringung in sozialpädagogisch begleiteten Wohnformen,
- Leistungen in gemeinsamen Wohnformen für Mütter/Väter und Kinder,
- Leistungen zur Unterstützung bei notwendiger Unterbringung des Kindes oder Jugendlichen zur Erfüllung der Schulpflicht,
- Hilfe zur Erziehung (in Tagesgruppen, Heimen, betreuten Wohnformen oder sozialpädagogischer Einzelbetreuung),
- Eingliederungshilfen für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche in stationären und teilstationären Einrichtungen etc.“ (Kolhoff, 2017, S. 50).

Leistungsentgelte können allgemein in die folgenden drei Formen unterschieden und, entsprechend wie in Tab. 5.2 dargestellt, berechnet werden:

- *Tagesbezogene Leistungsentgelte („Pflegesätze“)*: Diese finden Verwendung bei Kalkulationen in stationären und teilstationären Einrichtungen in der Kinder- und Jugendhilfe, der Behindertenhilfe, der Altenpflege, für Frauenhäuser, Obdachlosenheime, Suchtkliniken oder Psychiatrien. Es wird dabei von annähernd vollständiger Kapazitätsauslastung ausgingen, wobei das Risiko bei geringerer Auslastung in der Regel beim Träger verbleibt.
- *Fachleistungsstunden*: Diese werden bei der Kostenberechnung für die Betreuung selbstständig wohnender behinderter Menschen, in der sozialpädagogischen Familienhilfe oder bei erzieherischen Zusatzleistungen verwendet. Es erfolgt ein Nachweis von geleisteten Fachleistungsstunden zum Zeitpunkt der Leistungsabrechnung.
- *Fallpauschalen*: Diese liegen betrieblichen Rechnungen insbesondere im Krankenhaus, bei therapeutisch-evidenzbasierten (Standard-)Behandlungen zugrunde.

Table 5.2: Tab. 5.2: Berechnung von Leistungsentgelten (Kolhoff, 2017, S. 97-8; Brinkmann, 2010, S. 171)

Leistungsentgelt	Berechnung	Beispiel
<b>Pflegesatz</b>	$\frac{\text{Selbstkosten}}{\text{Rechnerische Vollbelegung} \times \text{Nutzungsdauer} \times 300 \text{ Tage}} = 50 \text{ EUR/Tag}$	1.500.000 EUR
<b>Fachleistungsstunde</b>	$\frac{\text{Jahrespersonalkosten} + \text{Sachkosten}}{\text{Nettojahreszeitzeit der Fachkraft}} = \frac{56.000 \text{ EUR} + 5.600 \text{ EUR}}{1.600 \text{ h}} = 38,26 \text{ EUR/h}$	56.000 EUR + 5.600 EUR =
<b>Fallpauschale</b>	$\text{Bewertungsrelation} \times \text{Landesschweizer} = 4.200 \text{ EUR}$	4.200 EUR

### 5.3.4 Einkaufsmodell

Neben der „klassischen“ Finanzierung durch Leistungsentgelte hat sich in den letzten Jahren eine weitere Finanzierungsform des Einkaufsmodells etabliert. Auch hier besteht eine Beziehung zwischen Kostenträger, Leistungsempfänger und Leistungserbringer wie im sozialrechtlichen Dreieck. Anders als bei den Leistungsentgelten gibt der Kostenträger allerdings direkt dem Leistungsempfänger eine Kostenzusage für Sach- und Geldleistungen, die im Rahmen der Inanspruchnahme von sozialen Dienstleistungen verausgabt werden können. Mithin wird der Leistungsempfänger hierbei zum Auftraggeber und verhandelt selbstständig seine Leistungen mit dem Leistungserbringer. Dies ist beispielsweise in der Pflege für die „erforderlichen körperbezogenen Pflegemaßnahmen und pflegerischen Betreuungsmaßnahmen sowie Hilfen bei der Haushaltsführung“ (§ 37 SGB XI) oder in der Behindertenhilfe, wenn „durch geeignete Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben die Erwerbsfähigkeit von Menschen mit Behinderungen oder von Behinderung bedrohten Menschen erhalten, gebessert oder wiederhergestellt werden kann“ (§ 10 Abs. 1 i. V. m. § 17 SGB IX), möglich (Kolhoff, 2017, S. 7).

Beispielsweise kann zur Finanzierung der sozialen Arbeit mit Menschen mit Behinderungen vom Leistungsträger auf Antrag auch anstelle von Sachleistungen ein *persönliches Budget* erteilt werden, über das der Leistungsberechtigte – um eine möglichst selbstbestimmte Lebensführung zu ermöglichen und um die individuellen Bedürfnisse besser zu erfüllen – autonom verfügen kann (vgl. § 29 SGB IX). Zwischen Leistungsberechtigten und Leistungserbringer wird dann ein Auftraggeber-Auftragnehmer-Vertragsverhältnis etabliert. Damit entsteht ein Wettbewerb für Hilfeleistungen, was eine gravierende Auswirkung auf die Leistungserbringer hat (Schubert, 2006).

In begründeten Fällen können auch *Gutscheine* – eine Sonderform des Einkaufsmodells – ausgegeben werden, was der Gesetzgeber z. B. im SGB III, im SGB XIII und im SGB II ermöglicht hat (Kolhoff, 2017, S. 7). Gutscheine können beim jeweils zuständigen Sozialträger beantragt werden für z. B.:

- Maßnahmen der beruflichen Wiedereingliederung,
- Weiterbildung und für Bildungs- und Teilhabeleistungen für Schüler\*innen,

- Betreuungs- und Bildungsaufgaben in der Kindertagespflege.

Beispielhaft sei hierbei auf das *Hamburger Gutscheinmodell* – wie in Abb. 5.5 dargestellt – verwiesen: Auf Antrag erhalten Eltern vom Jugendamt einen Gutschein für die Inanspruchnahme von Betreuungsleistungen in der Kita, den diese auf Basis einer Leistungsvereinbarung gegenüber der zuständigen Fachbehörde abrechnet (Brinkmann, 2010, S. 181). Dadurch kann bewirkt werden, dass die Eltern sich nach bewusster Auswahl und eingehender Qualitätsprüfung für die sie am ehesten ansprechende Leistung auf dem jeweiligen sozialen Markt entscheiden. „Daraus entsteht eine Transparenz, die dem Endverbraucher, Klienten oder Probanden sozialer Dienstleistungen bisher nicht deutlich wurde; der Vergleich von Leistungsangeboten ist Voraussetzung für die Verwendung des Gutscheins“ (Brinkmann, 2010, S. 182).

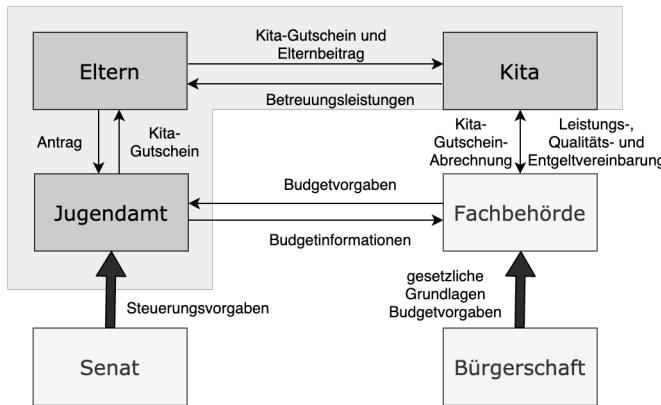


Figure 5.5: Abb. 5.5: Hamburger Gutscheinmodell (Brinkmann, 2010, S. 181, zit. n. Kolhoff, 2017, S. 9)

### 5.3.5 Objektfinanzierung

Bei der Objektfinanzierung bzw. der direkten Finanzierung werden öffentliche Mittel als Geldleistungen in Form von Zuwendungen von der Europäischen Union, von Bund und den Ländern zur Erfüllung öffentlicher Aufträge oder durch Kommunen im Rahmen ihres Budgets gewährt (Kolhoff & Bettig, 2013, S. 24). Die rechtliche Grundlage bilden hierzu Leistungsverträge oder Bescheide, und es müssen in der Regel haushaltsrechtliche Rahmenrichtlinien, Vergabegrundlagen sowie entsprechende Auflagen und Bedingungen beachtet werden. Zuwendungen sind in der Regel umsatzsteuerbefreit und müssen beantragt werden.

Direkte Finanzierungen können in zwei Formen gewährt werden (Kolhoff & Bettig, 2013, S. 4):

- *Projektfinanzierung*: Projekte für selbstgewählte und noch nicht begonnene Aufgaben innerhalb eines freien Trägers können – unter Zugrundelegung eines Finanzierungs- und Kostenplans – mit öffentlichen Mitteln gefördert werden, um die im Rahmen der Maßnahmenumsetzung entstehenden Kosten zu decken.
- *Institutionelle Förderung*: Dabei handelt es sich um eine längerfristige Förderung von öffentlichen Aufgaben auf Basis von Wirtschafts-, Haushalts- und Stellenplänen, die durch die öffentliche Hand nicht selbst erbracht werden können (z. B. Einrichtung von Beratungsstellen).

Bei der Inanspruchnahme von Zuwendungen aus öffentlichen Mitteln können verschiedene Finanzierungsformen unterschieden werden:

- *Vollfinanzierung*: Es werden alle direkten und indirekten Ausgaben abgedeckt.
- *Anteilsfinanzierung*: Es wird nur ein bestimmter Prozentsatz der Gesamtkosten finanziert.
- *Festbetragsfinanzierung*: Für die Finanzierung steht ein Betrag in bestimmter Höhe zur Verfügung.
- *Fehlbedarfsfinanzierung*: Es wird nur die Deckungslücke zwischen tatsächlichen Ausgaben und den eingesetzten eigenen/fremden Mitteln finanziert.

### 5.3.6 Nicht-öffentliche Finanzierung durch Fundraising

#### 5.3.6.1 Was versteht man unter Fundraising?

Unter *Fundraising* versteht man die Beschaffung von Finanzmitteln für soziale Einrichtungen jenseits staatlicher Förderung (Drittmittel), die in der Regel ohne Anspruch auf Gegenleistungen gegeben werden.

Zu nicht-öffentlichen Finanzierungsmöglichkeiten zählen Mittel aus z. B.:

- Spenden,
- Mitgliedsbeiträgen,
- Crowdfundingmaßnahmen,
- Lotterien,
- Stiftungen, Kirchen und von
- Industrie/Unternehmen/Kooperationspartnern.

Die Wege und Möglichkeiten für Fundraisingmaßnahmen sind vielseitig. Im Rahmen der Online Fundraising Studie von Altruja GmbH (2019, S. 28) wurden die – wie in Abb. 5.6 ersichtlich – aktuell verwendeten Fundraisingkanäle erhoben. In der Studie kam man zu dem Ergebnis, dass nach wie vor das Post-Mailing (64,8 %) der am häufigsten gewählte Fundraisingkanal für Großunternehmen ist, gefolgt von Förderungen aus Stiftungsgeldern (41,4 %) und Online Fundraising (41,4 %). Bei mittleren Organisationen stellen nach deren Aussage die Mitgliedsbeiträge (41,9 %) und für Kleinunternehmen die Post-Mailings (49,1 %) die wichtigste Möglichkeit zu Kundennansprache im Fundraising dar.

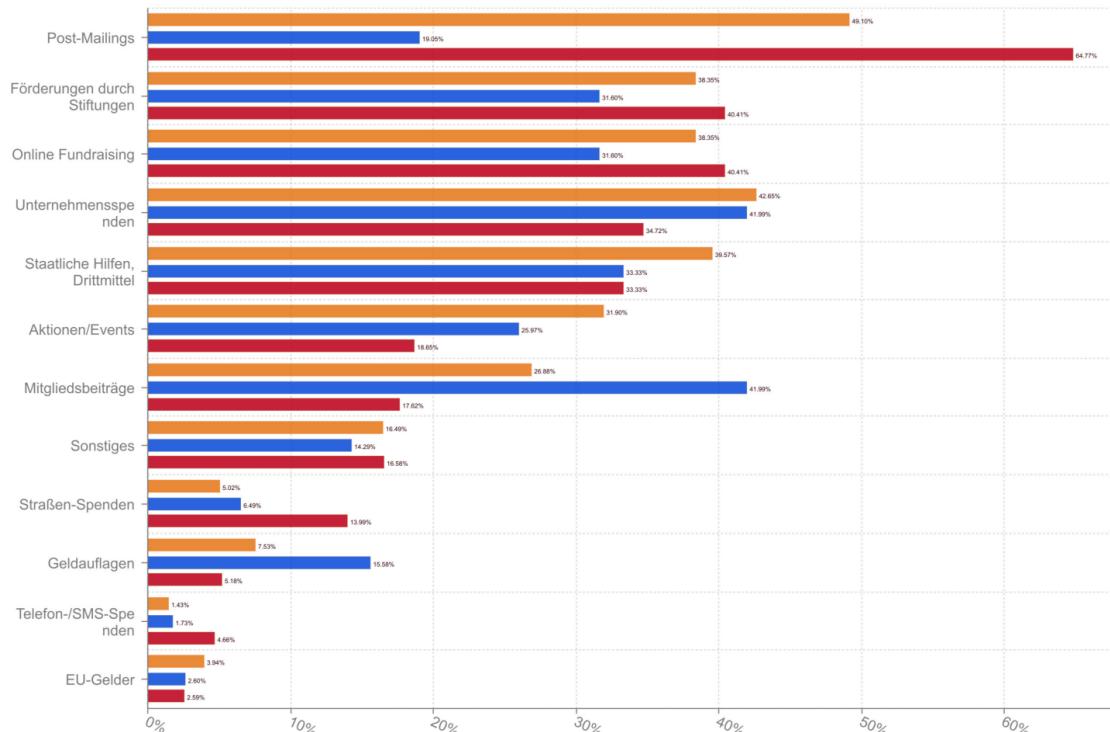


Figure 5.6: Abb. 5.6: Aktuell wichtigste Fundraisingquellen (Altruja GmbH, 2019, S. 28)

Im Folgenden soll auf vier für die Existenzgründung im sozialen Bereich wichtige Fundraisingaktivitäten eingegangen werden, die bei der Finanzplanung Berücksichtigung finden sollten: Spenden, Sponsoring, Stiftungsförderungen und Crowdfunding.

### 5.3.6.2 Spenden

Bei Spenden handelt es sich um freiwillige Zuwendungen für gemeinnützige, z. B. kulturelle, wissenschaftliche, politische oder religiöse, Zwecke. Unternehmen können Geld- und Sachspenden oder auch Zeitspenden (z. B. Entlohnung für ehrenamtliche Arbeit) erhalten, ohne dafür eine konkrete Gegenleistung erbringen zu müssen. Rechtlich gesehen handelt es sich dabei um eine Schenkung, die für die schenkende Person steuerrechtlich als Sonderausgabe abzugsfähig ist. Spender\*innen deklarieren eine Spende immer als Einnahme und stellen entsprechend den Spender\*innen eine Spendenbescheinigung aus. Sozialunternehmer\*innen sollten ein umfangreiches Spendernetzwerk aufbauen und dies im Rahmen der Planung von Marketingaktivitäten berücksichtigen.

### 5.3.6.3 Sponsoring

Im Rahmen des Sponsorings werden Zuwendungen in Form von „Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen und Institutionen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und/oder den Medien“ (Bruhn 2019) zur Verfügung gestellt. Gegenüber einer Spende oder Stiftungsförderung handelt es sich beim Sponsoring um ein in der Regel umsatzsteuerpflichtiges Geschäft, bei dem eine Leistung gegenüber einer Gegenleistung geschuldet wird. Die gesponserte Einrichtung erhält vom Sponsor meist ein Entgelt. Als Gegenleistungen können beispielsweise gemeinsame Veranstaltungen, Messeauftritte, Print-/PKW-Werbung, Logos auf Kleidung, Publikationen oder Instandsetzungsarbeiten genutzt werden. Davon erhofft sich das sponsernde Unternehmen eine Verbesserung des eigenen Markenauftritts sowie des Firmenimages. Steuerlich gesehen kann der Sponsor die zur Verfügung gestellten Mittel als Betriebsausgaben angeben, die seinen Gewinn mindern (vgl. Abb. 5.7).

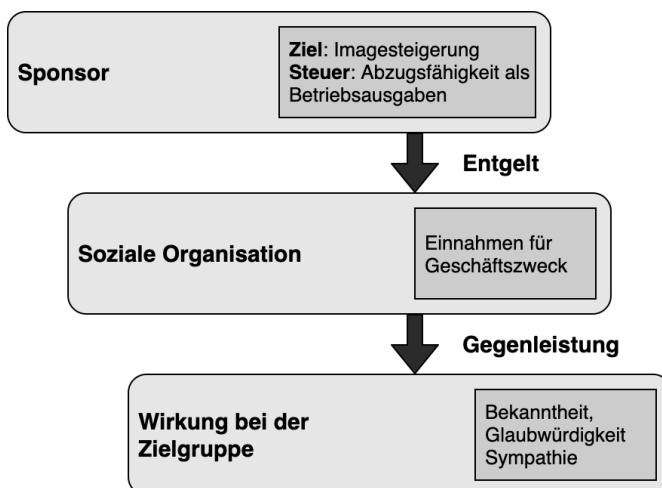


Figure 5.7: Abb. 5.7: Sponsoring (eigene Darstellung)

Sponsoring stellt nicht nur eine Einnahmequelle dar, sondern dient vor allem auch der Erreichung von bestimmten Marketing- und Unternehmenskommunikationszielen, wie in folgender Tab. 5.3 dargestellt:

Table 5.3: Tab. 5.3: Ziele im Sponsoring und von sozialen Einrichtungen (Kolhoff & Bettig, 2013, S. 54)

Mögliche Ziele des sponsernden Unternehmens	Mögliche Ziele der gesponserten Einrichtung
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imageverbesserung</li> <li>- extern</li> <li>- intern (Stärkung der „Corporate Identity“)</li> <li>- Suche nach werbegeeigneten Personen und</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suche nach neuen Finanzierungs- und/oder Sachleistungsquellen</li> <li>- Suche nach Unterstützungen organisatorischer</li> </ul>

Mögliche Ziele des sponsernden Unternehmens	Mögliche Ziele der gesponserten Einrichtung
Gruppen und nach medienwirksamen Themen und Veranstaltungen - Vermarktung von Produkten im sozialen Bereich	Art (z. B. Hilfestellungen beim Aufbau eines Controllings) - Nutzen von Unternehmenskontakte zur Akquise von Geldern

Der Einsatz von Sponsoring sollte wohl überlegt werden, denn es gilt bei dessen Nutzung einige Rahmenbedingungen, Chancen und Risiken abzuwägen, die hier nur als Fragen dargestellt werden sollen (Kolhoff & Bettig, 2013, S. 54-7):

- Ist die gesponserte Maßnahme für das gewünschte Ziel und für die Beteiligten passfähig?
- Macht sich keine der beteiligten Institutionen (ob Sponsor oder Gesponserte) von Geldern und der Marketing- und Kommunikationspolitik der anderen Partei abhängig?
- Ist nur die Sach- bzw. Dienstleistung Gegenstand des Sponsorings oder werden auch die Expertise und Beteiligung aller ermöglicht?
- Sind die vertraglichen Grundlagen (Art, Umfang und Leistungen) genau geregelt?
- Wurde die Maßnahme konkret geplant (Finanzbedarf, Öffentlichkeitsarbeit, Evaluation)?

#### 5.3.6.4 Stiftungen

Stiftungen fördern Personen, Maßnahmen, Projekte und Institutionen immer nach Maßgabe bestimmter gemeinnütziger Zwecke und treffen bei Förderanträgen eigene Ermessensentscheidungen. Voraussetzung für die Inanspruchnahme von Fördermöglichkeiten bei Stiftungen sind daher zuvorderst die Verwirklichung des jeweiligen Satzungszwecks durch die beantragte Maßnahme. Gewährte Leistungen, die entweder vollständig oder teilweise der Deckung aller beim sozialen Träger entstehenden Ausgaben dienen, sind in der Regel steuerfrei. Die konkreten Fördermöglichkeiten sind in einem breiten Spektrum angesiedelt, das von Projekten, Stipendien und Förderpreisen bzw. Wettbewerben bis hin zur Förderung diverser Austauschformate, Konferenzen, Reisen etc. reichen kann. Im Rahmen der Existenzgründung sollte eingehend nach Stiftungen gesucht werden, die bestimmte Maßnahmen des zu gründenden Unternehmens unterstützen können. Hierfür ist die Stiftungsdatenbank wie z. B. die vom [Bundesverband Deutscher Stiftungen](#) hilfreich.

#### 5.3.6.5 Crowdfunding

Als weitere alternative Finanzierungsmöglichkeit bietet sich noch das Crowdfunding an. Im Gegensatz zu anderen Formen des Crowdsourcings wie z. B. Crowdwisdom, Crowdcreation, Crowdvoting steht beim Crowdfunding die Akquise von (meist überschaubaren) finanziellen Mitteln von einer relativ großen Gruppe von Personen über das Internet im Vordergrund, um ein bestimmtes Projekt, ein Unternehmen oder Ziel zu finanzieren (vgl. Abb. 5.8).

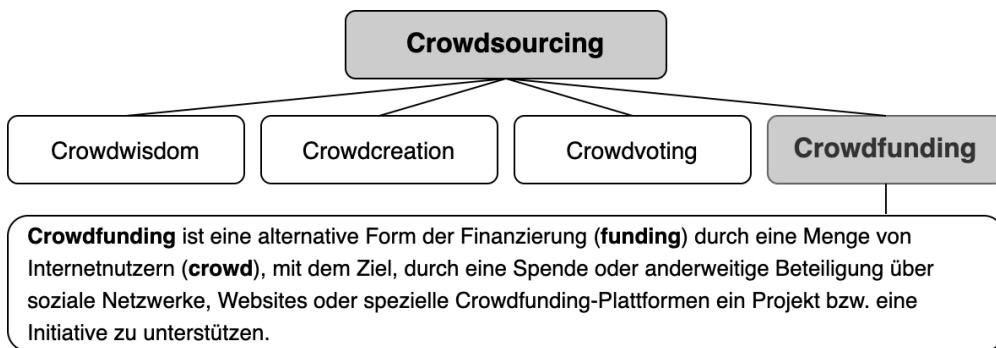


Figure 5.8: Abb. 5.8: Definition von Crowdfunding (eigene Darstellung)

Die Bedeutung von Crowdfunding hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Allein in Europa ist der Umfang an akquirierten Mitteln am Finanzmarkt bzw. auf den Onlineplattformen von 1,13 Mrd. EUR auf 7,76 Mrd. EUR gestiegen (Ziegler et al., 2018, S. 22). In der Crowdfunding-Praxis haben sich verschiedene Formen entwickelt, die es zu unterscheiden gilt (Abb. 5.9):

- *Donation-Based-Crowdfunding*: Für die Finanzierung eines Projekts, einer Kampagne oder einer Initiative werden Spenden akquiriert, wobei Spender keinen Anspruch auf Gegenleistung haben und nicht an dem finanzierten Projekt beteiligt werden sowie ihre Beiträge rein aus altruistischen und sozialen Motiven beisteuern.
- *Reward-Based-Crowdfunding*: Im Vordergrund steht eine Belohnung für die geleistete Spende, wobei Spender wie beim Donation-based-Crowdfunding keine Besitz- oder Stimmrechte erwerben, aber Anspruch auf materielle und/oder ideelle Rewards erhalten. Zu den Rewards können z. B. die Möglichkeit zum Vorverkauf von Produkten und Dienstleistungen, die Teilnahme an Veranstaltungen oder symbolische Auszeichnungen gehören.
- *Equity-Based-Crowdfunding* (auch *Crowdinvesting*): Dabei werden auf einer Onlineplattform am Kapitalmarkt gehandelte Wertpapiere privater Unternehmen an Anleger vermittelt. Diese Transaktionen unterliegen nicht nur der Bankenaufsicht und bestimmten Finanzregulationen, da es sich i. e. S. um Finanzprodukte handelt, die einerseits Beteiligungs- und Besitzrechte beinhalten und bei denen andererseits die Funder Anspruch auf Erfolgs- bzw. Gewinnbeteiligungen erhalten.
- *Lending-Based-Crowdfunding*: Ähnlich dem Equity-based-Crowdfunding handelt es sich hierbei um ein kreditbasiertes Crowdfunding, welches Unternehmern die Möglichkeit einräumt, Mittel in Form von Krediten zu akquirieren, die über einen festgelegten Zeitraum und Zinssatz an die Kreditgeber zurückzuzahlen sind. Diese Finanzierungsform eignet sich insbesondere für Unternehmer, die nicht sofort auf Eigenkapital für ihr Start-up zugreifen können, sondern dies fremdfinanzieren müssen. Beim Peer-to-Peer-Lending (auch P2P-Lending) können Privatpersonen oder Unternehmen Geld über eine Onlineplattform, die Kreditgeber und -nehmer zusammenbringt, verleihen, was für Kreditnehmer häufig billiger als bei traditionellen Finanzinstituten ist und für Kreditgeber höhere Renditen verspricht.
- *Patronage-/Charity-based Crowdfunding*: Im Sinne des Mäzenatentums wird durch Einzelpersonen oder Unternehmen, die einen bestimmten Zweck unterstützen wollen, eine finanzielle Unterstützung gewährt, was meist auf längerfristige Projekte, Initiativen und Maßnahmen gerichtet ist und in Form von regelmäßigen (Teil-)Zahlungen ausgestaltet wird.

In einer Studie von Mollick (2014) konnte festgestellt werden, dass sich Unternehmer für das Crowdfunding von Produkten insbesondere dann entscheiden, wenn sie neben dem Zuverdienst einen Berufswechsel anstreben, Karriere machen wollen oder generell einen neuen Job suchen. Ebenso konnte herausgefunden werden, dass es beim Crowdfunding nicht nur darum geht, Drittmittel zu beschaffen und neue Projektpartner zu finden, sondern damit auch ein agileres Vorgehen bei der Vergrößerung des Kundenstamms und eine größtmögliche Steigerung der Bekanntheit des Projektes (Öffentlichkeitsarbeit) erreicht werden kann. Besonders erfolgreich sind Crowdfunding-Projekte immer dann, wenn es eine mehr oder weniger emotional und kognitiv anspruchsvolle Story gibt, die Mittelgeber und Initiatoren zusammenbringt, die Öffentlichkeitskampagne möglichst so gestaltet wird, dass über den Einsatz von unterschiedlichen Medien und sozialen Netzwerken eine breite Community aufgebaut wird und dabei die virtuelle mit der realen Welt bestmöglich verbunden wird. Es braucht seitens der Initiatoren häufig Ausdauer, Flexibilität und Vertrauen in die zu finanzierende Unternehmung und es muss mit denjenigen, die Mittel bereitstellen, ein regelmäßiger Dialog geführt werden (z. B. über Newsfeeds, Statusmitteilungen, Blogs oder Infobriefe).

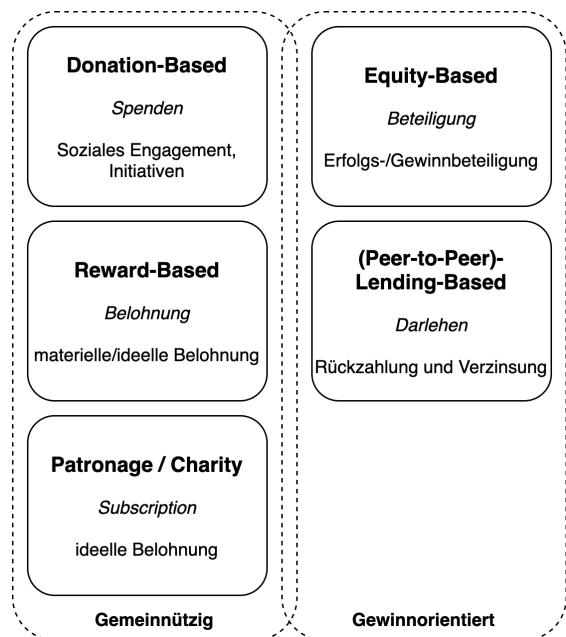


Figure 5.9: Abb. 5.9: Crowdfunding-Formen (eigene Darstellung)



# Chapter 6

## Was ist Management?

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit der Frage, was Management eigentlich ist und (im Unternehmen) bezeichnen soll. Es soll sowohl ein geschichtlicher Rückblick unternommen werden als auch die Entwicklung der theoretischen Grundlagen für das Management in der Sozialwirtschaft nachgezeichnet werden.

Der Begriff Management hat ganz unterschiedliche Bedeutungen. Auf die Frage, was denn Management sei, kann man – um es mit den Worten von [Charles P. Kindleberger](#) (MIT) (1910-2003), der sich aber auf die Volkswirtschaftslehre bezogen hatte, zu sagen – so antworten: „It depends.“ Diese Antwort ist eng verbunden mit den Grundaussagen der sog. Contingency Theory ([Kontingenzttheorie](#)) in den Managementwissenschaften verbunden:

“argued that organizations evolve and change in quite different ways, and must be managed in quite different ways, depending on a host of factors both internal and external. Contingency theory was a slap in the face to the notion of the 'one best way'. There is no 'one best way' of organizing and managing, says contingency theory, only the way that is right for the place, time and people involved” (Witzel, 2016, S. 190).

Mit anderen Worten, wir stehen vor der Herausforderung, kontext-, situationsabhängige Deutungen zu suchen. Der Wortstamm von ‚Management‘ kann abgeleitet werden von ‚manus‘ (lat.: die Hand). Management bedeutet also „etwas zusammenführen“ oder „an der Hand führen“ bzw. „mit der Hand arbeiten“. Es geht im weiteren Sinne also um manuelle Tätigkeiten, um etwas zu produzieren, herzustellen oder anzuleiten. Im engeren Sinne heißt es soviel wie: mit den bloßen Händen arbeiten und lenken. In der ursprünglichen Begriffsbedeutung zählt zu Management also das ‚tätige Werk‘ und im erweiterten Sinne auch eine gewisse Kunstfertigkeit, wie die Kompetenz und das Beherrschend aller notwendigen Schritte, die für die Planung, Umsetzung und Steuerung von Arbeitsabläufen notwendig sind.

Im 19. Jahrhundert entstand dann die Grundidee, die auch heute noch für die Betriebswirtschaftslehre letztendlich relevant ist, wenn wir uns mit den Managementbegriffen auseinandersetzen: Management oder „to manage“ meint ganz allgemein die Fähigkeit, „in charge of (a business, organization, or undertaking); run“ verantwortlich zu sein, z. B. für eine Einrichtung oder eine gewisse Tätigkeit / einen Bereich und diesen dann zu leiten. Dem [Oxford English Dictionary](#) (*Manage*, n.d.) ist außerdem zu entnehmen: “To succeed (despite difficulties) in accomplishing a task; to cope or get by (esp. financially); to contrive to get on *with* something which is barely adequate.” Es geht dabei darum, auch etwas unter schwierigen Umständen zu erreichen, zu schaffen oder zu erzielen. Eine weitere Bedeutung von Management unterstreicht die Wichtigkeit dieser Aufgabe. Management ist eine existenzrelevante Aufgabe („surviving“) und dient allgemein dem Überleben. Management ist mit anderen Worten also nicht auf die ökonomischen Zusammenhänge, in denen der Begriff häufig verwendet wird, allein zu reduzieren.

Im britischen Kontext spricht man hauptsächlich dann von Management, wenn „to direct / be in control of“ zählt. Hierbei geht es also um die Tätigkeit des Leitens, Führens und Überprüfens von zu erreichenden Zielen, was ursprünglich auf die administrative Rolle von Management bezö-

gen war. Der britisch-englischen Begriffsbedeutung zufolge meint Management eher stärker die Tätigkeit, die wir in Leitungsaufgaben ausüben, bzw. die Arbeitszusammenhänge, die in der Einrichtung vor dem Hintergrund der Ebenen dargestellt werden. Im US-amerikanischen Kontext wird eher der verwandte Begriff „executives“ verwendet. In Unternehmen spricht man auch vom Executive Management, dem Vorstand. Ein Chief Executive Officer (CEO) ist beispielsweise die\*der Vorstandschef\*in, die\*der oberste\*r Repräsentant\*in der Organisation nach innen und nach außen. Management wurde seit jeher in diesem Sprachgebrauch als die „science of administration“ (die wissenschaftliche Betrachtung der Gestaltung und Verwaltung von Organisationen) angesehen (Hendry, 2013, S. 1-2).

Wie werden wir den *Allgemeinbegriff* Management verwenden? Wenn wir von Management sprechen, geht es also um Umsetzung zielorientierter und an ökonomischen Prinzipien orientierter Tätigkeiten bzw. Aufgaben, die der Verwaltung, Steuerung und Gestaltung von Organisationen dienen. Es können ganz verschiedenen Tätigkeiten dazu zählen bzw. in unterschiedlichen Bereichen (vgl. Funktionsbereiche einer Einrichtung) relevant werden. Neben dem Planungsweisen gibt es Führungsprozesse, die Personalentwicklung, das organisationsbezogene Management sowie verschiedene Controllingaufgaben. Es gibt immer eine Vielzahl von Managementaufgaben, die die Leitung im Blick haben und auch organisieren muss.

Dann gibt es eine ganze Reihe von *Managementtheorien*, die uns dabei helfen, Grundlagen des Wirtschaftens zu verstehen und wie bestimmte Abläufe in Organisationen funktionieren bzw. was vielleicht „best practices“ sind, wie man die eine oder andere Aufgabe gut umsetzen kann. Im Weiteren beschäftigen wir uns neben Managementtheorien auch mit den verschiedenen Managementschulen, um zu verstehen, wie die Beziehung zwischen Situation, Handeln und dem gewünschten Ergebnis gestaltet ist. Noch einmal anders formuliert: Management bezeichnet gewissermaßen die Tätigkeit, wie wir in Organisationen unsere Aufgaben verstehen. Die Theorie hilft uns dabei, diese Beziehung besser zu verstehen, d. h. in welcher Situation welcher Managementansatz sinnvoll ist, wie Managementaufgaben gegliedert und organisiert werden können. Mit Hilfe der Theorie können letztendlich auch die Ziele besser erreicht und die Zielerreichung (*performance*) gemessen werden.

Wir beschäftigen uns insbesondere mit Managementschulen und Aspekten, die die „*Human Side of Management*“ thematisieren, also die (human-/sozial-)wissenschaftliche Perspektive auf das Management ausmachen. Schwerpunkt bildet dann also nicht die Produktionsoptimierung, sondern wie die Zusammenarbeit mit Menschen in Gruppen und organisiert und „gemanagt“ werden kann.

Wenn wir von Sozialmanagement sprechen, dann geht es um das Management in und von sozialen Einrichtungen: „Die Theorie sozialen Managements bezieht sich auf die zweckrationale Handhabung von sozialen Aufgaben, die möglichst effektiv und effizient erledigt werden sollen“ (Wendt & Wöhrle, 2006, S. 26). Wir müssen uns mit der Theorie des Sozialmanagements beschäftigen, um zu verstehen, wie die verschiedenen sozialen Aufgaben, für die die soziale Einrichtung gegründet worden ist, am besten umgesetzt werden können. Ein zweiter Aspekt ist dabei ebenso von Bedeutung, nämlich dass Management stärker darauf schaut, wie man Arbeitsaufgaben effektiver und effizienter erledigen kann. Wir betrachten zwei Perspektiven, auf der einen Seite die soziale Aufgabe und das professionelle Handeln und auf der anderen Seite die darauf bezogenen wirtschaftlichen Fragestellungen. Dies stellt häufig ein Dilemma dar, insbesondere wenn „Soziales“ und „Wirtschaften“ zusammengedacht werden müssen. Das Sozialmanagement versucht genau dafür Ansätze zu entwickeln, um nicht die beiden Aspekte gegeneinander auszuspießen. Soziale Aufgabenstellungen und wirtschaftliche Aspekte sollen wie zwei Zahnräder komplementär ineinander greifen: das Management auf der einen Seite und die soziale Arbeit auf der anderen Seite.

Dann gilt es schließlich noch, den Begriff der *Betriebswirtschaftslehre* (BWL) zu klären. Wenn man sich mit den betriebswirtschaftlichen Grundlagen beschäftigt, dann kann man unterschiedliche Perspektiven einnehmen. Friedrich Vogelbusch (Vogelbusch, 2017, S. 18) hat einmal versucht, BWL als wissenschaftliche Disziplin vs. Managementlehre zu unterscheiden (vgl. folgende Tab. 6.1). Die BWL als wissenschaftliche Disziplin ist stärker zu verorten an Universitäten, wo neben der Lehre die Erforschung von Grundlagen und Zusammenhängen im Vordergrund steht und dann auch eine wissenschaftliche Untersuchung und ein Erkenntnisgewinnungsziel dahinter steht, während die Managementlehre stärker an den Fachhochschulen bzw.

Handelshochschulen eine Rolle spielt, weil es hier stärker um die Fertigkeiten und Fähigkeiten zur Vorbereitungen auf die Berufspraxis geht.

Hier ist die Tabelle in Markdown-Format:

Table 6.1: Tab. 6.1: Aufgaben und Herangehensweise der Betriebswirtschaftslehre (i. A. a. Martin Moog 2012, 18 zit. n. Vogelbusch (2017, S. 18)

	<b>BWL als wissenschaftliche Disziplin</b>	<b>Managementlehre</b>
<b>Erkenntnisziel</b>	sucht nach: Gesetzmäßigkeiten [theoretisches Erkenntnisziel]	Kenntnisse und Gesetzmäßigkeiten werden vermittelt, um Manager zu befähigen, „gute“ Entscheidungen zu treffen
<b>Gegenstand</b>	Erkenntnisobjekt: Effizienz und Wirtschaftlichkeit	es werden auch Sätze vermittelt, die wissenschaftlich nicht gesichert sind.
<b>Praxisbezug</b>	die optimale Gestaltung ist eine normative Frage	hierzu wird notwendiges Faktenwissen vermittelt (Regelwerke, rechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen)
<b>Lehrort</b>	Ort der Forschung und Lehre: Universitäten	Ort der Lehre: Handelshochschulen, Fachhochschulen

Die *BWL als wissenschaftliche Disziplin* verfolgt stärker ein theoretisches Erkenntnisziel: Gibt es so etwas wie theoretische Grundlagen? Der (theoretische) Erkenntnisgegenstand dabei ist die Untersuchung bzw. Optimierung der Wirtschaftlichkeit und Effizienz. Außerdem stehen tendenziell stärker normative Fragestellungen im Vordergrund, also wie Organisationen gestaltet werden sollten. D. h. wir versuchen mit Hilfe von wissenschaftlichen Aussagen zu beschreiben, wie die Praxis funktioniert.

Im Gegensatz dazu hat die *Managementlehre* eine andere Zielrichtung. Ihr geht es darum, Erkenntnisse und Gesetzmäßigkeiten zu vermitteln und gewissermaßen das Handwerkszeug in die Hände der zukünftigen Managementpraktiker zu geben, damit bessere Entscheidungen getroffen werden können. Man braucht Grundlagen des Managements, um besser Entscheidungen zu treffen, und es wird dabei ggf. auch auf praktische Handlungsempfehlungen zurückgegriffen und es werden Sätze vermittelt, die (bisher noch nicht) wissenschaftlich abgesichert sind. Ergänzend muss aber erwähnt werden, dass die Managementlehre zwar im Regelfall praktisch orientiert ist und selbstverständlich auch wissenschaftlich fundiert sein sollte.

In der *Betriebswirtschaftslehre* haben wir es also, zusammengefasst gesagt, mit verschiedenen Grundlagen und Konzepte zu tun, die sich sowohl in der Praxis als auch in der Theorie entwickelt haben bzw. ihren Ursprung haben. Diese müssen schließlich immer auf den Prüfstand gestellt werden, um darüber zu diskutieren, was für die Praxis geeignet und tauglich ist und was nicht. Aufgabe der Managementlehre ist es, reflektiertes Wissen zu erwerben, eine Reihe von Orientierungsmodellen kennenzulernen und diese aber von Situation zu Situation, je nach Kontext und Handlungsabsichten sowie je nach der gewünschten Zielstellung auszuwählen und anzuwenden. Dafür ist ein gewisses Faktenwissen und die Kenntnis über entsprechende Rahmenbedingungen unabdinglich, um dann ein „gute“ Managementpraxis umzusetzen.

## 6.1 Relevanz von Managementtheorien

Im Folgenden wenden wir uns der Entwicklung der Managementtheorie bzw. -geschichte seit dem 19. Jahrhundert zu. Selbstverständlich sind die Ursprünge viel früher zu finden. So kann man

beispielsweise bei [Xenophon](#), einem Zeitgenossen von Sokrates, in seinem Traktat [\*Oeconomicus\*](#) eine Abhandlung darüber finden, wie effektiv der eigene Hausstand bzw. der eigene Hof verwaltet werden können. Der chinesische General, Philosoph und Autor [\*Sun Tzu\*](#) (auch Sunzi) hat das Buch [\*Die Kunst des Krieges\*](#) hinterlassen, welches sich mit der Entwicklung und Formulierung von Strategien beschäftigt und verschiedentlich im strategischen Management Anklang gefunden hat. [\*Niccolò Machiavelli\*](#), der als Diplomat, Philosoph und Autor zur Zeit der Renaissance gelebt und gewirkt hat, hat in seinen [\*Discourses\*](#) verschiedene Ansätze beschrieben, wie Macht innerhalb von Organisationen verteilt und Konflikte bearbeitet werden können. Bei [\*Luca Pacioli\*](#), dem italienischen Mathematiker, finden wir in seinen [\*Summa de arithmeticā, geometriā, proportioniē et proportionalitā\*](#) einen frühen Entwurf der Lehre von der doppelten Buchführung, einem Grundprinzip des externen Rechnungswesens, welches heute noch Anwendung findet. Henry Ford ist zwar kein Managementtheoretiker, er hat aber viele Untersuchungen zu Beginn des 20. Jahrhunderts gefördert und sich bemüht, die Administration der Ford-Werke entsprechend auf eine wissenschaftliche Basis zu stellen.

Warum sollte man sich nun mit Managementtheorien auseinandersetzen? Dafür gibt es verschiedene Argumente:

1. Es gibt nicht „den richtigen Ansatz“ zum Management. Alles kann aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet und ggf. falsifiziert werden und das gilt auch für soziale Einrichtungen. Wir sollten also eine kritische und reflektierte Haltung einnehmen, wenn wir uns mit den verschiedenen Managementansätzen beschäftigen.
2. Theorien sind notwendig, da sie relevante Kriterien für das Verstehen von gemachten Erfahrungen liefern, Komplexität zu reduzieren verhelfen und ein kontinuierliches Lernen über die Welt ermöglichen. Mit anderen Worten, Theorien sind notwendig für die Praxis. Auch kann ein entwickeltes Modell helfen, komplexe Zusammenhänge darzustellen. Für jede gute Praxis braucht es auch eine gute Theorie und ohne Theorie kann die Praxis meist nur schwer gestaltet werden. Ein Theorie-Praxis-Transfer geht stets in zwei Richtungen und deswegen ist es auch Teil des Studiums des Sozialmanagements, dass man sich mit den theoretischen Grundlagen auseinandersetzen muss, um zu verstehen, wie bisher gemachte Erfahrungen reflektiert und Ansätze weiterentwickelt werden können.
3. Ziel der Auseinandersetzung mit der Managementtheorie ist es, Ansätze, Modelle und Konzepte kennenzulernen, diese kritisch zu beurteilen und das Essenzielle zu übernehmen, um damit eigene Perspektiven zu entwickeln.
4. Schließlich steht die Aneignung von reflexivem Wissen im Vordergrund. Metaphorisch gesprochen ist damit gemeint, dass wir in die Lage versetzt werden, in bestimmten Situationen, für bestimmte Aufgaben und bei unterschiedlichen Zielsetzungen einen Werkzeugkoffer nutzen können, aus dem ein passendes Werkzeug ausgewählt können, um Einrichtungen erfolgreicher zu leiten und gestalten.

## 6.2 Managementschulen

### 6.2.1 Überblick

Bevor wir im Folgenden in die Vorstellung der einzelnen Managementschulen einsteigen, erfolgt zunächst ein kurzer Überblick zur Einordnung der verschiedenen Schulen (vgl. folgende Abb. 6.1).

Die Ausführungen werden mit dem Ende des 19. Jahrhunderts bzw. Anfang des 20. Jahrhunderts beginnen. Die sog. [\*Klassischen Schulen\*](#) (ca. 1880-1930) haben sich mit einer wissenschaftlichen, administrativen und bürokratischen Perspektive in Organisationen auseinandergesetzt. Im Rahmen der [\*Neoklassischen Managementschulen\*](#) (ca. 1920-1950) haben verschiedene verhaltenswissenschaftliche Grundlagen Einzug gehalten. Von Neoklassik spricht man deswegen, weil sie sich an den klassischen Schulen abarbeiten, diese kritisch betrachten und weiterentwickeln. Im Vordergrund steht dabei die Frage, wie die „menschliche Seite“ im Management von Organisationen stärker berücksichtigt werden kann, also z. B. Fragen der Motivation, des Empowerments und der Personalentwicklung. Anschließend gilt es, sich mit den [\*Neueren Managementschulen\*](#) (ca. 1950-1980) auseinanderzusetzen. Der Begriff „neu“ ist hier

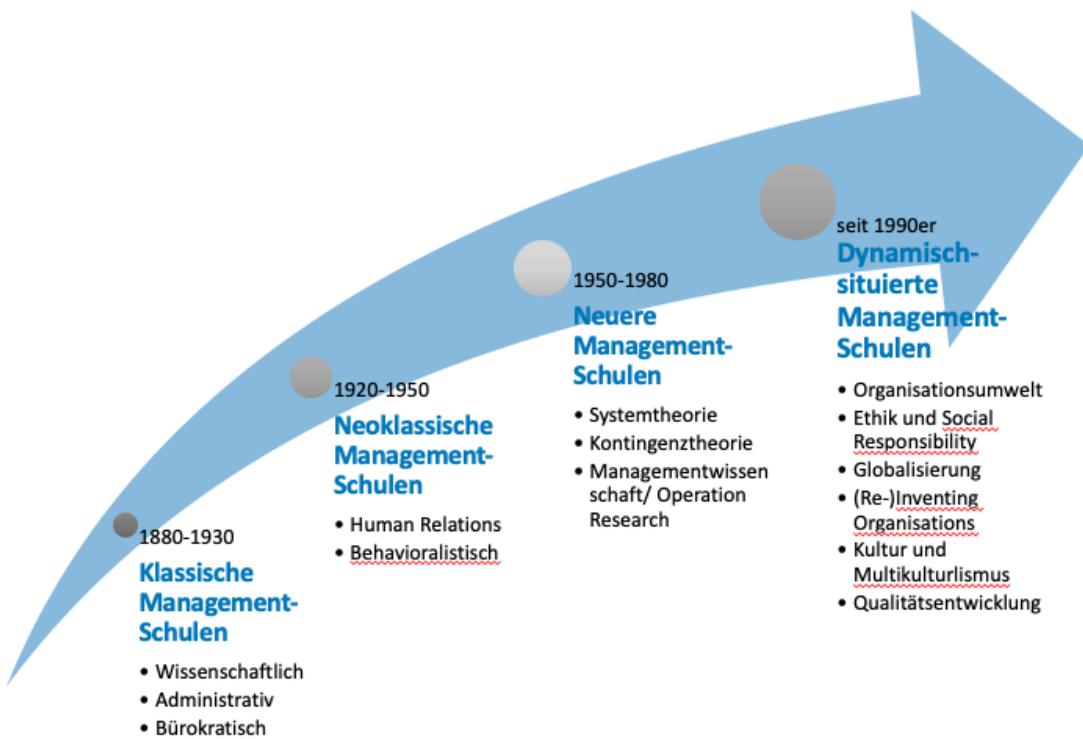


Figure 6.1: Abb. 6.1: Managementschulen im Überblick (eigene Darstellung)

schon etwas abgenutzt und relativ zu betrachten. Diese Managementschulen haben aus anderen Wissenschaftsbereichen verschiedene Theorien aufgenommen, wie z. B. die System- und Kontingenzttheorie. In systemtheoretischen Perspektiven gehen wir davon aus, dass die gesamte Organisation als ein lebendes und sich veränderndes System betrachtet wird. Im Gegensatz dazu setzt die Kontingenzttheorie gewissermaßen voraus, dass wir in verschiedenen Situationen auch unterschiedlich reagieren müssen und dementsprechend auch unsere Managementmethoden und -ansätze situationsflexibel angepasst werden müssen. Mit einem stärker naturwissenschaftlichen Impetus hat sich die Managementwissenschaft bzw. das Operation Research herausgebildet. In diesem Zusammenhang geht es u. a. um die Optimierung von Produktionsprozessen. Abschließend sind noch die *Dynamisch-situierten Managementschulen* zu nennen, die sich seit den 1990er Jahren formieren. Es handelt sich dabei um eine nur noch schwierig überblickbare Vielzahl und Vielfalt von Schulen, die sich beispielsweise mit organisatorischen Rahmenbedingungen der Organisationsumwelt (Welchen Einfluss haben externe Ereignisse auf uns als Organisation?), Ethik und Social Responsibility (Wie können Unternehmen soziale Verantwortung übernehmen und eine entsprechende Berichterstattung umsetzen?), Einflüssen der Globalisierung (Welchen Einfluss haben globale-vernetzte Lieferketten?), Ansätzen in der Organisationstheorie (Wie können neue Formen von Organisationen gedacht werden?), Kultur und Multikulturalismus (Welche Wissensrepertoire umfasst das Interkulturelle bzw. Internationale Management?) und der Qualitätsentwicklung (Was beinhalten Systeme der Qualitätssicherung?).

### 6.2.2 Klassische Managementschulen

Beginnen wir zunächst mit den klassischen Managementschulen. Diese haben sich mit der Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse auf die Verbesserung der Managementpraxis sowie auf den Erwerb und insbesondere die Vermittlung von praktischem Wissen, Prinzipien und Ansätzen beschäftigt. Wir befinden uns historisch gesehen in der Hochzeit der industriellen Revolution. Viele technische Innovationen haben es ermöglicht, Produktionsprozesse effektiver zu gestalten. Menschen zogen aufgrund der Arbeit vom Land in die Stadt. In Großunternehmen, wie z. B. in der Automobilindustrie wurden insbesondere Fließbandarbeiter\*innen gebraucht. Rationalisierungsprozesse standen immer wieder auf der Tagesordnung. Das zugrundliegende Welt-

und Menschenbild war immer noch mechanistisch uns der arbeitende Mensch wurde als Produktionsfaktor betrachtet. Arbeitsprozesse wurden so lange optimiert, bis das beabsichtigte Ergebnis erreicht werden konnte. Das Prinzip von „Division of Labor“ (u. a. Adam Smith) wurde genutzt, um Fließbandarbeiten in viele kleinteilige manuelle und monotone Tätigkeiten zu zerlegen, sodass jeder einzelne Prozess optimiert werden und zum Schluss hoffentlich eine Produktions- und Ertragssteigerung erreicht werden konnte. In dieser Zeit haben sich aufgrund der Prekarisierung von Arbeitsverhältnissen und der ausbeuterischen Veranlagung so mancher Großindustrieller verschiedentlich Arbeitnehmervertretungen herausgebildet.

Es gibt drei klassische Managementschulen, die im Folgenden anhand ausgewählter Persönlichkeiten und Managementansätze näher beschrieben werden:

- die wissenschaftliche Schule (6.2.2.1),
- die bürokratische Schule (6.2.2.2),
- die administrative Schule (6.2.2.3).

### 6.2.2.1 Wissenschaftliche Managementschule

Wenn von der „Scientific School of Management“ gesprochen wird, fällt stets der Name *Frederick Winslow Taylor*. Er ist insbesondere bekannt geworden durch die sog. *Taylorschen Prinzipien* (u. a. wissenschaftliche Methoden ersetzen die Daumenregel, Produktivitätssteigerung geht mit Personalqualifikation einher, Arbeitsprozesse sind von Zusammenarbeit bestimmt, Gleichverteilung der Arbeit zwischen Vorarbeiter\*in und Arbeiter\*in).

*Taylor* ist bereits damit verschiedenen Fragen nachgegangen, die auch für unsere heutigen Arbeitszusammenhänge eine Bedeutung haben: Was kann als bester wissenschaftlich-fundierter Weg angesehen werden, um die Arbeitsleistung zu steigern? Neben der Optimierung von Entlohnungsprozessen hat er sich auch damit beschäftigt, wie Personalauswahl bzw. -akquise von Arbeitskräften stattfinden und deren Fachwissen weiterentwickelt werden kann, damit diese spezialisierten Aufgaben gut nachgehen können. Wie können Manager und Mitarbeitende, die ein gemeinsames Ziel verfolgen, dazu beitragen, die Produktivität zu steigern? In diesem Zusammenhang stellt er die These auf, dass jede Tätigkeit in ihre kleinsten Teile zerlegt werden muss und anschließend geprüft wird, ob sich damit der Produktionsprozess optimieren lässt. In diesem Zusammenhang entwickelte er die Idee des *differential rate system*. Demnach soll den Arbeitskräften, die in der Akkordarbeit besonders viel produziert haben, ein höherer Lohn, und zwar in Abhängigkeit der Leistungsmenge, gezahlt werden. Das Ganze hat natürlich seine Grenzen, da die Produktivität nicht bis ins Unendliche gesteigert werden kann.

Historischer Hintergrund sind die industrielle Revolution und Massenproduktion in Großunternehmen am Ende des 19. Jahrhunderts (vgl. dazu im Folgenden (Conti, 2013). Die (Akkord-)Löhne der meist ungelernten Arbeitnehmenden sind niedrig. Das prägende Menschenbild ist, ähnlich wie bei der bürokratischen Schule, durch eine mechanistische Weltansicht geprägt, wobei der Mensch als Mittel zum Zweck und als wesentlicher „Produktionsfaktor“ zur Generierung und Maximierung der Unternehmenserträge betrachtet wird. Organisationsstrukturen ähneln einem Räderwerk einer fein geölten Maschine (vgl. Metaphern nach Gareth Morgan). Gelegentlich muss eine mechanische Komponente ausgetauscht werden, damit die Maschine weiterlaufen kann. Grundsätzlich wird im Sinne des Taylorismus davon ausgegangen, dass eine Organisation durch eine funktional differenzierte Arbeitsteilung und Spezialisierung der einzelnen Prozessabschnitte gekennzeichnet ist. Es gibt klare Hierarchien, in dem Sinne, dass wenige Manager (Vorarbeiter) für eine Mehrzahl an Arbeitnehmer\*innen einer Abteilung verantwortlich sind. Aufgabenstellung von Managern und Arbeitskräften sind strikt voneinander getrennt. Die gesamte Arbeitsorganisation basiert auf wissenschaftlichen Prinzipien und Grundsätzen. Nach dem sog. Babbage-Prinzip werden im Rahmen der Personalakquise Mitarbeitende mit spezifischen Kenntnissen und Kompetenzen gezielt für Spezial(teil)aufgaben innerhalb der Organisation ausgewählt und eingestellt. Wenn beispielsweise ein Mechaniker gebraucht wird, dann erfolgt eine gezielte Suche nach geeignetem Personal, das die exakte Ausbildung dafür hat (z. B. Industriemeister). Unter Abwägung der vorgenannten Charakteristika kann man Vor- und Nachteile dieser Managementsichtweise eruieren. Beginnen wir mit den Vorteilen: Die Produktivität lässt sich nach dieser Auffassung wie bei einer Maschine steuern: werden die Produktionsfaktoren

erhöht bzw. optimiert, kommt man im Anschluss zu einem besseren Endergebnis und auch die Mitarbeitenden werden für diese Mehrleistung entsprechend entlohnt. Wird in der Akkordarbeit mehr geleistet, dann erhält der Manager der Abteilung sowie die gesamte Abteilung einen Bonus (extrinsische Motivation). Betrachtet man die Entwicklung der durchschnittlichen Schicht- bzw. Tagesarbeitszeiten über einen längeren Zeitraum, so lässt sich ein wesentlicher Effekt erkennen: aus Zwölfstunden- sind Zehn- bzw. Achtstundenschichten geworden. Parallel dazu hat sich das soziale Sicherungssystem entwickelt und es haben sich Gewerkschaften herausgebildet. Vorteilhaft ist außerdem, dass sowohl Mitarbeitende als auch Vorgesetzte entsprechend flexibel entlohnt werden. Es gibt aber auch eine Reihe von Nachteilen: Wie bei der bürokratischen Schule findet am Fließband und in der Massenproduktion eine sog. „Entfremdung der Arbeit“ statt. Menschen am Fließband werden lediglich als Produktionsfaktoren betrachtet, die man beliebig skalieren und freisetzen kann. Mitarbeitende werden nur in einem begrenzten Teil des Unternehmens und ggf. monotone Aufgaben eingesetzt und kaum an der Sinnproduktion der Organisation selbst beteiligt. Darüber hinaus muss zur Akkordarbeit einschränkend angemerkt werden, dass sich die Motivation der Arbeitskräfte durch die Entlohnung von Mehrarbeit zwar steigern lässt, dies aber nicht bis ins Unendliche gelingt. Je nach Wirtschaftslage gibt es entsprechend Fluktuationen in der Belegschaft. Mit einem „verlorenen“ Arbeitnehmenden ist auch ein Wissens- und Produktivitätsverlust verbunden (zumal neue Arbeitskräfte eine Einarbeitungszeit benötigen). Bei Krankheit oder sonstigen Arbeitsverhinderungen erhalten die Mitarbeitenden in der Regel keine Lohnfortzahlung, was heute beispielsweise nach aktueller Gesetzeslage selbstverständlich ist. Die hier beschriebenen Prinzipien des Taylorismus und der Gestaltung von Arbeitszusammenhängen im Sinne wissenschaftlicher Grundsätze sind später in den Managementansätzen Computer-Integrated-Manufacturing (Rechnergestützte Prozessoptimierung) und Business-Reengineering (Organisationsentwicklung) wiederaufgegriffen worden.

Das hat letztendlich Taylor und dann später auch noch *Frank Bunker und\* Lillian Evelyn Gilbreth\** dazu gebracht, sich mit Folgefragen auseinanderzusetzen (Mees, 2013), wie z. B.: Wie können wir denn die verschiedenen Produktionsschritte und die beanspruchte Zeit visualisieren, sodass dann entsprechende Produktivitätssteigerungen überhaupt möglich werden? Insbesondere Lillian Gilbert war es, die nach dem frühen Tod ihres Mannes Frank die sog. *Time and Motion Studies* zu Ende geführt hat.

Als Schülerin von Taylor hat sie eine damals innovative Methode, die Videographie bzw. Auswertung von Bewegtbildern eingesetzt. Mit Hilfe der Kamera sollte festgestellt werden, wie anhand der Bewegungen der Arbeitskräfte sowie derer Gesichtsausdrücke im Arbeitsprozess festgestellt werden kann, wo Produktionsprozesse optimiert werden können, um sowohl die Produktivität als auch die Motivation zu steigern.

*Henry Laurence Gantt*, der zusammen mit Taylor verschiedene Untersuchungen durchgeführt hat, war an einer Weiterentwicklung des Taylorschen Entlohnungssystems interessiert. Es reichte seiner Meinung nach nicht aus, dass ein Bonus für die Erfüllung der Tagesleistung gezahlt wird, sondern es sollte noch einen weiteren motivationalen Faktor geben. So experimentierte er mit der Idee, dass auch die Vorgesetzten, wenn ihr Team eine Tagesleistung geschafft hatte, entsprechend einen Bonus erhalten sollten. Auf Gantt geht auch die Erfindung des sog. Gantt-Charts zurück, welches im Projektmanagement genutzt wird. Dabei handelt es sich um ein graphisches Balkendiagramm des Produktionsplans, in dem alle wichtigen Projektdaten vermerkt sind und Prozesse, Verantwortlichkeiten, Ressourcen, Meilensteine, Aufgaben und Abhängigkeiten dargestellt sind.

### 6.2.2.2 Bürokratische Managementschule

In der bürokratischen Managementschule wurde u. a. untersucht, wie eine perfekte Organisation aussehen muss. Max Weber ist einer der bekanntesten deutschsprachigen Soziologen Anfang des 20. Jahrhunderts, der sich auch mit dem Managementfragen beschäftigt hat. In seiner Theorie zum bürokratischen (Organisations-)Modell geht er von Großunternehmen als Strukturgebilde aus, die große Verwaltungsapparate sowie eine strikte Hierarchie bzw. Einlinienstruktur (vgl. Abschnitt **Organigramme** im Buchteil **Organisationsbezogenes Management** besitzen. Seiner Meinung nach sind rationalistisch durchdachte Organisationen sehr gut geeignet, um arbeitsteilige Prozesse effektiver zu bewältigen, sodass jeder Bereich und jede Abteilung spezialisierte Aufgaben umsetzen. Das übergeordnete Prinzip der Rationalität besagt, dass alle Unternehmensaktivitäten allein am Zweck der Einrichtung ausgerichtet und bemessen werden.

Jeder Bereich ist der jeweils übergeordneten Einheit unterstellt und berichtspflichtig, wobei die übergeordnete Einheit für die Leistungsbeurteilung der Erreichung der Ziele der jeweils zugeordneten Einheiten verantwortlich ist. Arbeitsbeziehungen sind klar organisiert, Strukturen, Regeln und Aufgabenverteilung festgelegt. Eine individuelle Weiterentwicklung innerhalb der Organisation ist ebenfalls möglich. Eine sog. Laufbahnförderung ist möglich, wenn man in einem bestimmten Bereich seine Meriten gesammelt und für die höhere Aufgabe (z. B. Führungs- und Leitungsaufgaben) qualifiziert ist. Im Sinne der funktionalen Differenzierung besitzen bürokratische Organisationen eine Vielzahl von spezialisierten und gut ausgebildeten Fachkräften in jedem Bereich. D. h. es gibt für jede einzelne Aufgabe einen Bereich bzw. ein Sachgebiet, das für eine ganz bestimmte formalisierte Teilaufgabe zuständig ist. Antrags- und Genehmigungsprozesse sind ebenfalls geregelt. Das fängt bei der den Antrag entgegennehmenden Stelle an, dann geht es über die Sachbearbeitung und ggf. über den Amtsleiter. Letzterer gibt es wieder zurück an den Sachbereich und dann wird der Antrag entweder genehmigt oder nicht genehmigt.

Sicherlich hat diese Sichtweise der Organisation sowohl Vor- als auch Nachteile: Diese Organisationsform stellte zur Zeit Max Webers eine Innovation dar, weil insbesondere Großorganisation, wie beispielsweise die Ford-Werke, sich darauf verlassen mussten, dass mit einer solchen hierarchischen Struktur die Organisation entsprechend geführt und geleitet werden kann. Auch verhindert eine funktionierende bürokratische Organisationsform möglichst korruptes Verhalten, willkürliche Entscheidungen und die Ausnutzung von Machtpositionen. Das Prinzip der Sachlichkeit spielt eine besondere Rolle. Heute sind bürokratische Organisationen noch in öffentlichen Einrichtungen, Ministerien und Ämtern (z. B. Jugendamt) zu finden. Kritisch ist erstens anzumerken, dass Organisationen nach diesem Modell einem mechanistischen Weltbild folgen: Menschen werden als Produktionsfaktoren betrachtet, als Teil des Systems, wo jeder seinen Beitrag leistet. Wenn aber die Menschen in Organisationen nur programmatisch ihre Arbeitsaufgaben abarbeiten, besteht die Gefahr, dass sich die Arbeit ggf. monopolisiert. Problematisch ist zweitens, dass bürokratische Organisation eher unpersönlich und als geschlossene Systeme wirken und der Mensch den Strukturen und Prozessen in einem großen Verwaltungsapparat ausgeliefert ist. Diese Idee ist dann später beispielsweise bei den situativen Managementkonzepten wiederaufgenommen worden. Darauf wird weiter unten bei den neueren Managementschulen noch einzugehen sein.

### 6.2.2.3 Administrative Managementschule

Im Rahmen der administrativen Schule lag der Fokus darauf, verschiedene Managementprinzipien und Managementfunktionen zu definieren, die man in der Aus-, Fort- und Weiterbildung auf die Managementpraxis einsetzen kann. Hier ist Henry Fayol zu nennen, der sich mit der Frage auseinandergesetzt hat: Gibt es so etwas wie Prinzipien und theoretische Grundlagen, auf denen Managementverhalten aufbaut? Fayol hat Managementaufgaben, die letztlich Bestandteil in jedem klassischen Lehrbuch waren. Im Management müssen vor allem folgende Aufgaben vorhanden sein: Planung, Organisation, Führung, Koordination und Kontrolle.

Diese Managementschule hat sich ebenso am Anfang des 20. Jahrhunderts entwickelt. Ein bedeutender Vertreter ist Henri Fayol, der mehr oder weniger universale Managementprinzipien und systematische Ansätze entwickelt hat, von denen viele in der heutigen Managementausbildung noch Gültigkeit haben, auch wenn häufig andere oder neue Begrifflichkeiten verwendet werden (vgl. dazu im Folgenden Peaucelle & Guthrie, 2013). Der historische Kontext ist der gleiche wie bei der bürokratischen und wissenschaftlichen Schule: Der Mensch wird als Produktionsfaktor und die Organisation als ein Mittel zum Zweck der Planung und Umsetzung von komplexen Produktionsprozessen angesehen. Im Vordergrund stand die Klärung von Begriffen, die Entwicklung von Managementinstrumenten und -methoden und die Definition einer optimalen Aufbau- und Ablauforganisation sowie optimalen Gestaltung der Organisation als System (z. B. Hierarchieverhältnisse in Form von Organigrammen). Als problematisch hat sich schnell herausgestellt, dass die von Fayol u. a. entwickelten Prinzipien keine universelle Gültigkeit besitzen können, sondern an den Bedingungen von (westlichen) Großunternehmen anknüpfen (Stichwort: Ethnozentrismus). Organisationen werden fernerhin als abgeschlossene Systeme angesehen und die Wechselbeziehung zur Umwelt sowie umweltbedingte Veränderungen werden nicht ausreichend einbezogen. Zielsetzung und Strategien werden als bekannt und transparent vorausgesetzt. Die meisten Prinzipien sind vergangenheitsorientiert. D. h. wenngleich angenommen wird, dass die

entwickelten Erfolgsprinzipien theoretisch einen gewissen Allgemeingültigkeitscharakter besitzen, so kann in der Praxis nicht ohne Weiteres angenommen werden, dass die in der Vergangenheit erzielten Ergebnisse auch in Zukunft wieder erreicht werden können (Stichwort: Problem der Extrapolierung von Daten aus der Vergangenheit). Die administrative Managementschule ist zum Ende des 20. Jahrhunderts bei Peter Decker in seinem Ansatz des funktionalen Managements wiederaufgegriffen worden (vgl. Haus der BWL im Buchteil **Betriebswirtschaftliche Funktionsbereiche im Sozialunternehmen**).

### 6.2.2.3.1 Managementfunktionen und Managementprinzipien bei Henri Fayol

Auf Henri Fayol, den bekanntesten Vertreter der administrativen Schule, geht die Lehre der 14 Managementprinzipien zurück. Es handelt sich dabei um allgemeine Grundsätze, die für das Management jeglicher Einrichtung von Bedeutung sind (Peaucelle & Guthrie, 2013, S. 64):

1. Jede Einrichtung muss sich zunächst Gedanken machen über die Organisation der *Arbeitsteilung*, also die Verteilung und Strukturierung der einzelnen Aufgaben. Eine funktionale Arbeitsteilung steigert die Produktivität einer Einrichtung.
2. Es muss außerdem *Autoritäten* geben, womit gemeint ist, dass Verantwortlichkeiten festgelegt werden müssen. D. h. nicht zwingend, dass wir eine von oben nach unten gegliederte Organisation haben müssen. Bei der Festlegung der Aufbauorganisation kann es natürlich verschiedene Gestaltungsformen geben, aber Fayol betont, dass man mindestens Verantwortlichkeiten und Rollen definieren muss.
3. Mit den Autoritäten ist auch das Prinzip der *Disziplin* eng verbunden. Innerhalb jeder Organisation muss es Regeln geben. Werden diese gebrochen werden, müssen Sanktionen festgelegt werden. Wenn Aufgaben besonders gut erfüllt werden, sollte eine entsprechende Belohnung gegeben werden.
4. Daneben ist auch noch die *Einheit der Auftragerteilung* von Bedeutung, womit gemeint ist, dass wenn Aufgabenstellungen besprochen und weitergegeben werden, metaphorisch gesprochen, nicht mehrere Köche den Brei verderben sollen. Ein spezifischer Auftrag sollte nur von einer vorgesetzten Person erteilt werden, nicht durch mehrere Leitungspersonen, da es sonst ggf. zu Verwirrung kommen kann und die ausführende Person in der Regel nicht allen Auftraggebern gerecht werden kann. Daher sollte für eine Einheitlichkeit in der Aufgabenweitergabe gesorgt werden.
5. Unmittelbar verbunden ist das Prinzip der *Einheit der Leitung*. Demnach sollte es eine einheitliche Leitung geben. Es sollte vermieden werden, dass jeder Bereich „sein eigenes Süppchen kocht“. Es bedarf einer guten Abstimmung und Kommunikation zwischen den Einrichtungsteilen und Bereichen. Damit einher geht auch der Anspruch an die Leitungskräfte, die sich regelmäßig einen Überblick über ihren jeweiligen Bereich verschaffen müssen.
6. *Unterordnung der Sonderinteressen unter das gemeinsame Gesamtziel*. Damit ist gemeint, dass die individuellen Interessen erst einmal zurückgestellt werden müssen. Es geht darum, bei jedweder Entscheidung zu prüfen, ob damit die organisationalen Ziele besser erreicht und dementsprechend auch umgesetzt werden können.
7. In Anlehnung an die Erkenntnisse, die durch die wissenschaftliche und durch die bürokratische Schule gesammelt worden sind, dass Arbeit entsprechend der Leistung entlohnt werden muss, gibt es bei Fayol auch das Prinzip der (*flexiblen*) *Entlohnung*. Damit sind im weitesten Sinne leistungsbezogene Entgelte, wie z. B. Akkordlohn oder Bonus-/Prämienzahlungen oder Gewinnbeteiligungen gemeint.
8. Im Sinne des *Prinzips der Zentralisierung* sollte jede Organisation gewissermaßen an ihren Binnenstrukturen arbeiten und diese stetig weiterentwickeln, sodass zentrale Aufgaben gebündelt werden und eine stetige Wissensaneignung und Qualifikation des Personals möglich ist (z. B. durch Intranet-Managementhandbuch). Das schließt nicht aus, dass auch bestimmte Entscheidungen dezentral getroffen werden können, aber es braucht in jeder Organisation das Gemeinsame und Verbindende (z. B. die Personalverwaltung und Buchhaltung eines sozialen Trägers mit verschiedenen Teileinrichtungen).

9. Das *Rangordnungsprinzip* ist vom Prinzip der Autorität abgeleitet. In einer hierarchisch strukturierten Organisation ist die höchste Autorität oben beim „TOP-Management“ angesiedelt. Alle Arbeitnehmer\*innen in den einzelnen Teilbereichen sind wie entlang einer Perlenschnur aufgefädelt. Es gibt einen klaren Dienstweg.
10. Das Prinzip der *Ordnung* besagt, dass jede Person und jede Sache seinen Platz im Unternehmen hat. Mit anderen Worten, es gibt bestimmte materielle und personelle Ressourcen, die verwaltet werden müssen und die Leitung hat entsprechend die Verantwortung für die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen, aber auch für die Akquise und Weiterentwicklung des Personals.
11. Beim Prinzip der *Gleichheit* wird einerseits ein Wert und andererseits ein Grundsatz beschrieben. Gleichheit ist ein Aspekt der Organisationskultur und meint, dass Mitarbeitende einen gerechten Umgang im Unternehmen erwarten können und – reziprok gesehen – dem Arbeitgeber ihre Loyalität „schulden“.
12. Es braucht schließlich auch einen *stabilen Führungskader*, da Führungskräfte für die Stabilität der Einrichtung verantwortlich sind. Ein ständiges Kommen und Gehen bzw. Personalwechsel fordert die Unternehmensführung ständig heraus.
13. *Initiative* wird als wichtig anerkannt. Mitarbeitende sollen Initiative zeigen und sich mit kreativen Ideen einbringen können.
14. Fayol hebt schließlich die Förderung des *Gemeinschaftsgeists* hervor: Das eigene Personal muss angeleitet und unterstützt werden. Wenn Konflikte entstehen, sollen diese entsprechend gelöst werden. Manchmal ist beispielsweise die mündliche und persönliche Kommunikation schneller als der schriftliche Weg,

In seinem Hauptwerk *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle* beschreibt Fayol darüber hinaus fünf grundlegende Managementfunktionen, die sich immer noch in fast jedem Lehrbuch wiederfinden: (1) Am Anfang eines jeden Prozesses steht die *Planung* und Zielbildung. Auf Basis der strategischen Unternehmensziele müssen die konkreten Tätigkeiten und Aufgaben später konkretisiert und operationalisiert werden. (2) Darüber hinaus gibt es die *Organisation* (als Tätigkeit): Strukturen, Prozess und Aufgaben müssen definiert und arbeitsteilig ausgeführt werden. (3) Im Rahmen der *Führung* geht es um die Akquise, Anleitung, Weiterentwicklung des Personals. (4) Die *Koordinationsfunktion* dient dazu, dass Ressourcen und Mittel, die zum Betrieb der Einrichtung notwendig sind, entsprechend zur Verfügung gestellt werden. (5) Das *Controlling* hat die Funktion, regelmäßig zu überprüfen, ob die Effizienz und Effektivität sowie Wirtschaftlichkeit aller Prozesse, Aufgaben und Entscheidungen in der Einrichtung gewahrt ist. Es stellt sich die Frage, ob die gesetzten Ziele erreicht wurden und ggf. neue Ziele gesetzt werden müssen.

#### 6.2.2.4 Kritik der Klassischen Managementschulen

In den klassischen Managementschulen beobachten wir die Auswirkungen der industriellen Revolution, Massenproduktion und Entmenschlichung von Arbeitsverhältnissen. In dieser Zeit haben sich die Theoretiker aus verschiedenen Perspektiven mit dem Management in Organisationen beschäftigt. Die bürokratische Schule blickt auf die Systemstruktur, die administrative Schule fokussiert Aufgaben, Prinzipien und Funktion des Managements und die wissenschaftliche Schule sucht nach *best practices* auf Basis von wissenschaftlichen Untersuchungsmethoden. Im Folgenden findet eine Würdigung und Kritik der einzelnen Denkschulen statt.

Bei allen Errungenschaften und Neuerungen, die in den verschiedenen klassischen Schulen erforscht worden sind, muss man durchaus noch einmal eine kritische Sichtweise einnehmen. Zunächst ist das Menschen- bzw. Weltbild zu reflektieren: Der Mensch wird als Produktionsfaktor und Mittel zum Zweck, als ein Zahnrad im großen „Räderwerk“ der Organisation angesehen. In der Neoklassik wird diese Sichtweise aufgebrochen bzw. erweitert, indem Mitarbeitende nicht allein als Erfüllungsgehilfen für die Erreichung bestimmter wirtschaftlicher Zielsetzungen und der Produktivitätssteigerung angesehen werden. Es gibt viele andere Einflussfaktoren auf die Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit, die in diesem Zusammenhang ebenfalls eine Rolle spielen. Außerdem lässt sich die Produktivität nicht einfach bis ins Ultimo steigern, sondern ist durch die Fähigkeit der jeweiligen Arbeitskraft bestimmt und limitiert. Ebenso

sind für die Gestaltung der Arbeitsumgebung die Interessen der Mitarbeitenden sowie soziale Bedürfnisse einzubeziehen, wie z. B. das Sicherheitsempfinden, die Arbeitsplatzgestaltung und die Selbsteinschätzung in Form von Entwicklungsgesprächen. Auf die letztgenannten Aspekte wird im Rahmen der neoklassischen Schule näher einzugehen sein. Fraglich ist außerdem, ob es den vielfach propagierten „besten Weg“ zum Management von Einrichtungen überhaupt gibt oder dieser lediglich einen Mythos darstellt. Managementinstrumente und -prinzipien sind nicht universell gültig, sondern deren Einsatz hängt auch von den jeweiligen Situationen, kontextuellen Faktoren, von der konkreten Person mit ihren Kompetenzen und von den Gesamtzielen der Einrichtung ab. Ebenso muss hinterfragt werden, ob die Behauptung, dass die Managementpraxis eine Art wissenschaftliche Umsetzung ist, ggf. nicht haltbar ist. Nichtsdestotrotz dienen wissenschaftliche Erkenntnisse und Methoden zur Ermöglichung, Verbesserung und Weiterentwicklung der Managementpraxis. Weitere Nachteile der klassischen Managementschule ergeben aus dem Prinzip der funktionalen Arbeitsteilung, dass sich Arbeit weitgehend monotoner gestaltet, eine Entfremdung der Arbeitsverhältnisse stattfindet und generalistische Sichtweisen verloren gehen. Mit der Zersplitterung von Prozessen in Teilaufgaben geht ein höherer Kontrollaufwand einher.

Für die weiterführende Würdigung, Kritik und Reflexion der klassischen Managementschulen können die folgenden Fragen herangezogen werden:

1. Welche Besonderheiten zeichnet die klassischen Managementschulen aus?
2. Welche Aspekte sind wie relevant für das Management von sozialen Organisationen?

### 6.2.3 Neoklassische Managementschulen

#### 6.2.3.1 Überblick

Wie die Bezeichnung zeigt, handelt es sich um eine Abgrenzung und Weiterentwicklung von Ansätzen der klassischen Schulen. Fragen, die nun im Vordergrund stehen, sind etwa: Wie können Manager und Mitarbeitende besser zusammenarbeiten? Wie neben einer Steigerung der Produktivität noch andere Aspekte wie z. B. die Qualität der Aufgabenübermittlung, Motivation und Anreizsetzung in die Gestaltung von Arbeitsverhältnissen einbezogen werden? Darüber hinaus versuchte man, sich kritisch von den klassischen Schulen abzugrenzen, z. B. dass eine alleinige Fokussierung auf die Standardisierung von Arbeitsprozessen in vielen Organisationen nicht ausreichend ist sowie dass auch die Weiterentwicklung des Wissens über Prozesse und verfügbare Technologien in Organisationen wesentlich zur wirtschaftlichen Entwicklung einer Einrichtung beiträgt. Letzterer Zusammenhang ist natürlich wesentlich komplexer als der in den klassischen Schulen untersuchte Zusammenhang von „Produktionsfaktor Arbeitnehmer“ zu „Outputsteigerung“. In der neoklassischen Managementschule waren folgende Zusammenhänge von entscheidender Bedeutung, wobei insbesondere die sozialwissenschaftlichen und psychologischen Grundlagen in der Gestaltung von Arbeitsverhältnissen im Vordergrund stehen:

1. Wie können Mitarbeiter in ihren funktionalen Aufgaben motiviert bzw. unterstützt werden?
2. Welche Anreizsysteme wirken wie auf die (extrinsische/intrinsische) Motivationen von Mitarbeitenden?
3. Welche Effekte haben soziale Beziehungen, die Arbeitsplatzgestaltung, die Kommunikation innerhalb von Einrichtungen auf die Arbeitsleistung?

Kurz zusammengefasst geht es in der neoklassischen Schule also um den sozialwissenschaftlichen Blick auf das Management und um eine Kritik an den klassischen Schulen.

2. Bekannte Vertreter:innen und Untersuchungen der Neoklassischen Managementschule

#### 6.2.3.2 Mary Parker Follett

Beginnen möchte ich die kurze ideengeschichtliche Reise mit [Mary Parker Follett \(1868–1933\)](#). Sie hat sich als eine der ersten Managementtheoretiker:innen insbesondere mit den sozialpsychologischen Aspekten im Organisationsleben beschäftigt (vgl. im Folgenden Child, 2013). Auf Grundlage der Erkenntnisse der Psychologie entwickelte sie eine holistische Sichtweise auf das Manage-

ment. Nach ihrer Ansicht sollte die Managementpraxis durch einen partizipativen Führungsstil gekennzeichnet sein. Leadership ist danach nicht einfach als eine Aufgabe bzw. Funktion zu verstehen, sondern es geht darum, Aufgaben gemeinsam miteinander zu besprechen und Lösungen zu entwickeln. Mitarbeitende sollten aus unterschiedlichen Gesichtspunkten für ihre Tätigkeiten motiviert werden. Organisationen werden aus Parker Folletts Perspektive als Netzwerke betrachtet. Alle Mitarbeitenden besitzen unterschiedliche Kompetenzen und Fähigkeiten. Mitglieder einer Organisation tragen jeweils mit ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten dazu bei, dass übergeordnete organisationale Ziele erreicht werden können. Heterogenität wird in diesem Sinne als eine Stärke aufgefasst. Die Netzwerke sozialer Beziehungen, die in Organisationen existieren, sind also ebenso wichtig wie der in den klassischen Schulen untersuchte Zusammenhang von Arbeitsleistung, Entlohnung und Erfolg. Arbeitgeber\*innen und Arbeitnehmer\*innen übernehmen im weitesten Sinne Funktionen wie Auftraggeber\*innen und Auftragnehmer\*innen. Das sollte in der Gestaltung von Arbeitsverhältnissen ebenfalls eine gewisse Beachtung finden, wobei darauf zu achten ist, dass bei der Lösungssuche und Umsetzung ihrer Aufgaben Arbeitgeber\*innen und Arbeitnehmer\*innen gleichzeitig zu beteiligen sind. Nach Parker Folletts Sicht kann Management auch als eine Art „Kunstfertigkeit“ beschrieben werden: „the art of getting things done through people“ (Zitat aus Biographie von P. Graham, *Mary Parker Follett: Prophet of Management*. Boston: Harvard Business School Press, 1995). Mit anderen Worten heißt das, dass Arbeit nur gelingen kann, wenn wir alle Aufgabenstellung aus Perspektive der Mitglieder der Organisation selbst betrachten (individuumorientierte Managementsicht). Darüber hinaus wies sie darauf hin, dass in die Entwicklung von Zielen und Strategien neben der Innensicht von Organisationen auch das Arbeits- bzw. Organisationsumfeld mit einbezogen werden soll.

#### 6.2.3.3 Hawthorne Studies

Die *Hawthorne Studies* wurden in den Jahren 1924 bis 1932 im Werk Western Electric in den USA durchgeführt. Hawthorne ist ein Ort in der Nähe von Chicago. Um sich einen Eindruck von den historischen Hintergründen, Zielen und Ergebnissen der Untersuchung zu verschaffen, ist dieses [zeitgenössische Dokument](#) sehr geeignet. Zunächst ist zu resümieren, dass Mitarbeitende mehr zu leisten im Stand sind bzw. sich anders verhalten, wenn Sie bei der Arbeit beobachtet werden. Beobachtung hat einen direkten Effekt auf die Arbeitsleistung. Mit anderen Worten, sind Mitarbeitende in der Lage die Performance zu steigern, wenn ihnen eine besondere soziale Aufmerksamkeit zukommt. Das muss nicht grundsätzlich und kann nicht allein durch finanzielle Entlohnung geschehen, wie das noch die klassischen Managementschulen betrachtet haben, sondern es gibt noch andere Einflussfaktoren. Der sog. „Hawthorne Effekt“, der in verschiedenen Studien beschrieben wird, beinhaltet, dass die Arbeitsleistung von Menschen bzw. Gruppen von Menschen durch verschiedene Verhaltensfaktoren beeinflusst wird und nicht nur allein durch die quantitativ gemessenen Outputs im Sinne der Akkordarbeit. Dieser Effekt hat auch in den Sozialwissenschaften eine gewisse Bedeutung erlangt, insbesondere der Gestaltung und Verwendung von empirischen Datenerhebungsinstrumenten sollte man immer auch darauf achten, dass der Untersuchungskontext und die Situation der Befragung und Beobachtung einen Einfluss auf die Untersuchungsergebnisse hat (z. B. sozial erwünschte Antworten). Weiterhin wurden in den erwähnten Studien auch andere motivationale Einflussfaktoren auf Arbeitsverhältnisse untersucht, wie Selbstwirksamkeitserfahrung, Autonomiestreben und persönliche Beziehungen.

#### 6.2.3.4 Chester I. Barnard

Neben den Hawthorne Studies gibt es noch andere bekannte Vertreter\*innen der Neoklassik, die sich mit der Untersuchung von Arbeitsverhältnissen beschäftigt haben. Dazu gehört beispielweise *Chester I. Barnard*, der für die Entwicklung der systemischen Sichtweisen im Rahmen des organisationsbezogenen Managements steht. Organisationen sind demnach als ein soziales System zu verstehen. In seinem Buch *The Functions of the Executives* beschreibt er die Organisation als ein durch Zusammenarbeit geprägtes soziales System. Im Rahmen seiner Akzeptanztheorie formuliert er, dass insbesondere formale Organisationsziele besser erreicht und das Management stärker akzeptiert werden, wenn Mitarbeiter sehen, dass ihre individuellen Bedürfnisse befriedigt oder erfüllt werden. Das bedeutet, dass organisationale Vorgaben und Anweisungen von Vorgesetzten stärker von Mitarbeitenden akzeptiert werden und sie sich entsprechend für die Erfüllung ihrer Aufgaben einsetzen, wenn sie erfahren, dass sich ihre Vorgesetzten um ihre persönlichen Bedürfnisse sorgen. Darüber hinaus hat Barnard noch ein anderes organisationales Phänomen

beschrieben: die Zone der Indifferenz. Damit ist der Bereich unseres täglichen Arbeitslebens gemeint, wo Mitgliedern einer Organisation ein Freiraum in der Gestaltung und Umsetzung von Arbeitsaufgaben gegeben wird und vom Management keine direkten Vorgaben gemacht werden. Diese Zone der Indifferenz soll einerseits eingerichtet und andererseits ermöglicht werden. Darüber hinaus hat Barnard dann noch einen anderen Aspekt hervorgehoben: die Bedeutung informeller Netzwerke. In Organisationen kommt es immer auch auf das Expert\*innenwissen einzelner Personen an. Es muss nicht zwingend die Funktion eine Rolle spielen, sondern Personen kennen sich in einem bestimmten Themenbereich sehr gut aus und auch daraus kann sich eine Rolle im Unternehmen im Netzwerk ergeben. Darüber hinaus betont Barnard, dass soziale Gruppen sind auch unabhängig von der formalen Struktur, d. h. in der Kaffee- oder Raucherecke bzw. beim Flurfunk miteinander über arbeitsorganisatorische Dinge kommunizieren. Es sind eben nicht zwingend nur die formalen Strukturen, die zum Gelingen bzw. zur Entwicklung von Organisationen beitragen, sondern auch die persönlichen Kontakte und direkten Interaktionen, die letztendlich innerhalb von Einrichtungen von großer Bedeutung sind (vgl. dazu Abschnitt **Organisationskulturen**).

#### 6.2.3.5 Human Relations

Abschließend soll noch ein Blick in die *Human Relations Bewegung* gerichtet werden. Elton Mayo (1933) und Fritz Roethlisberger et al. (1939) hatten nicht nur im Rahmen der Hawthorne Studies mitgearbeitet, sondern entwickelten auch verschiedene Ideen, die für die Neoklassische Managementschule von Bedeutung sind. Einerseits wurde ein mechanistisches Weltbild abgelehnt und stattdessen vom Bild des Menschen als einem sozialen Lebewesen ausgegangen. Mit Human Relation wird gewissermaßen die menschliche Seite des Managements betont. Im Gegensatz zur klassischen Schule stehen damit stärker die sozialen Bedürfnisse und weniger die rationalistisch-ökonomischen Anreizsetzung im Vordergrund. Mit sozialen Bedürfnissen sind beispielsweise die Arbeitsbedingungen, die Qualität der Zusammenarbeit oder Mitarbeitermotivation gemeint, die ebenfalls eine Wirkung auf die Arbeitsleistung haben. Darüber hinaus wurde von den Autoren festgestellt, dass sich die personale Identität, Loyalität und Identifikation mit der Organisation insbesondere durch die interpersonalen Beziehungen (weiter-)entwickelt. Mithin hat die Kommunikation der Mitarbeitenden untereinander und deren Wissensaustausch eine Auswirkung auf die (Arbeits-)Motivation. Weiterhin wurde beschrieben, dass Mitarbeitende in der Regel positiv auf Anreize reagieren, insbesondere vom Management und von den Kolleg\*innen sowie den Kunden- bzw. Klient\*innen. D. h., es muss von Seiten der Leitung darauf Einfluss genommen werden, wie sich bestimmte Mitarbeitende in der Einrichtung einbringen können. Darüber hinaus spielen aber auch Gruppenprozesse eine große Rolle. Die soziale Kohäsion (= Teamzusammenhalt) in Peer-Gruppen hat einen stärker motivationalen Effekt als monetäre Anreize und Kontrollen (vgl. Beobachtungseffekt im Rahmen der Hawthorne Studies). Individuell-persönliche Bedürfnisse sollen zwar nicht im Mittelpunkt stehen, sollen aber aktiv eingebracht werden können. Wenn ich aufmerksam beachtet werde, dann bringe ich mich auch entsprechend in das Team besser ein und damit lässt sich dann auch die Gruppenleistung steigern, also zwischen individueller Motivation und der Auswirkung auf die Teamleistung gibt es einen ursächlichen, wenn auch komplexen Zusammenhang.

#### 6.2.3.6 Kritik an der Neoklassischen Managementschule

Abschließend ist auch die neoklassische Schule einer Kritik zu unterziehen. Wir haben erstens gelernt, dass eben die sozial- und verhaltenswissenschaftlichen Aspekte die Erkenntnisse der klassischen Schulen ergänzen. Während bei letzteren noch Zusammenhänge zwischen den ökonomischen Prinzipien, der Arbeitsleistung und dem Unternehmenserfolg im Vordergrund standen, liegt der Fokus der Neoklassik verstärkt auf den Menschen und den sozialen Belangen, Bedürfnissen und Motivationen innerhalb der Organisation. Im Vordergrund stehen dabei Prinzipien wie die Partizipation, Selbstverwirklichung und Empowerment (Mary Parker Follett). Darüber hinaus ist der Fokus auf die systemische Funktionsweise und die Komplexität der gesamten Einrichtung zu richten (Chester I. Barnard). Ebenso wird hervorgehoben, dass die Existenz von informellen Netzwerken innerhalb von Einrichtungen von Bedeutung ist. Das wird uns dann im Weiteren beschäftigen müssen. Kritisch ist gegenüber der Neoklassik einzuwenden, dass Anreizsetzungen immer auch kontext-, situations- und personenabhängig sind. Dieser Aspekt spielt letztlich in den neuen Managementschulen eine besondere Rolle.

## 6.2.4 Neuere Managementschulen

### 6.2.4.1 Überblick

Die neueren Managementschulen lassen sich in die 1950er bis 1980er Jahre einordnen. Genauer gesagt, handelt es sich hierbei um verschiedene Teilschulen, die sich aufbauend auf den Forschungsergebnissen und Erkenntnissen der Klassik und Neoklassik in verschiedene Richtungen weiterentwickelt haben. In diesem kurzen Überblick soll auszugsweise auf die situationstheoretischen, systemtheoretischen und managementwissenschaftlichen Ansätze eingegangen werden.

*Situationale Ansätze* sind eng dem Kontingenzparadigma verhaftet. Kontingenz heißt, dass etwas entweder nicht verfügbar oder nicht sofort greifbar ist. Kontingenzbewältigung heißt, dass wir versuchen die Komplexität, Ungewissheit und Offenheit von Situationen zu überwinden und in uns unbekannten Situationen einen Lösungsweg entwickeln möchten. In Bezug auf die Managementlehre ist hiermit gemeint, dass es diesen „besten Weg“, von dem die klassischen Schulen oft gesprochen haben, eben nicht gibt. „The best way of Management“ ist sozusagen ein Mythos. Alle Prinzipien, Ansätze und Methoden besitzen eine situationale Abhängigkeit. Entscheidungen sind grundsätzlich abhängig von verschiedenen Faktoren wie z. B. von der Kompetenz und dem Ausbildungsgrad der Mitarbeitenden, dem Kontext (Fachliches vs. Leitungsthema), von der Branche etc. So lässt sich etwa der Taylorismus nicht ohne Weiteres auf soziale Einrichtungen übertragen. Ziel der situationalen Theoriebildung ist es daher, kontext-, situations- und individumsabhängige Ansätze zu entwickeln, die uns in die Lage versetzen, in bestimmten Situationen, bestimmte Methoden, Werkzeuge und Konzepte umzusetzen.

Die *systemtheoretische Perspektive*, die sich schon parallel zur Neoklassik (z. B. bei Chester I. Barnard) entwickelt hatte, hat eine stärkere Präsenz entwickelt. Dabei wurde stets versucht, das Netzwerk- und Systemdenken auf das Leben in und mit Organisationen zu übertragen. Theoretische Grundlagen lieferten insbesondere die Informationswissenschaften bzw. technisch orientierten Wissenschaften. Die Kybernetik beschäftigt sich beispielsweise damit, wie eigentlich Regelsysteme funktionieren. In der Betriebswirtschaftslehre gehört das St. Galler Management Modell u. a. zu den systemtheoretischen Ansätzen. Das Modell versetzt uns in die Lage, die verschiedenen Teilsysteme innerhalb und außerhalb von Organisationen (z. B. Finanzen, Personal, Organisation, Marketing usw.) im Überblick zu behalten, um die Einrichtung sinnvoll gestalten und leiten zu können. Und die Systemtheorie besagt, dass die Kommunikation zwischen den Subsystemen genau den Verbindungspunkt und die Kopplung darstellt, wie mit der Komplexität der Aufgaben innerhalb des sozialen Systems Organisation umgegangen werden kann.

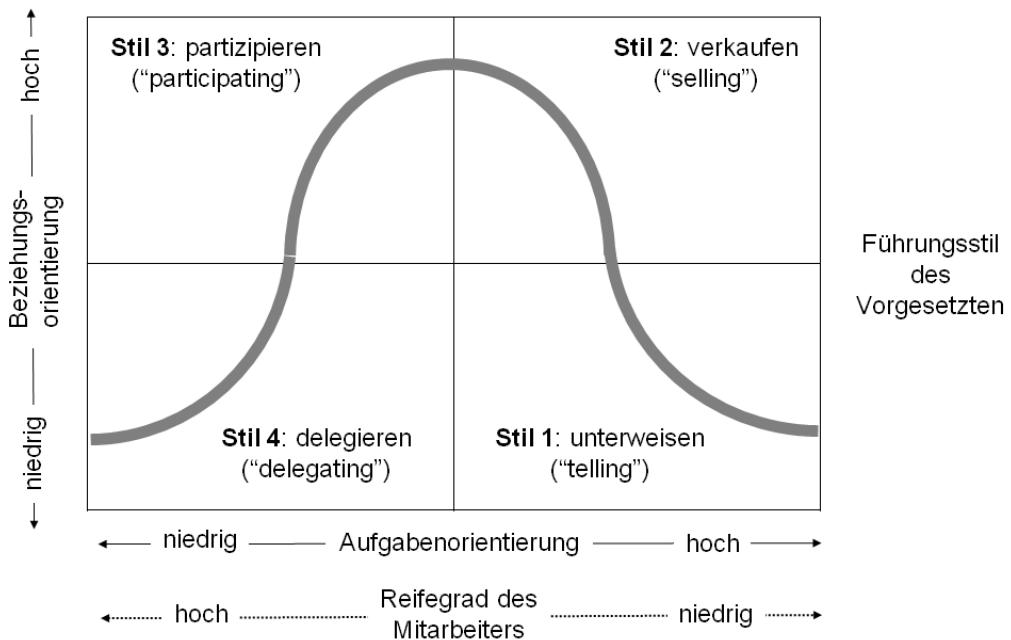
In den stärker durch mathematisch-naturwissenschaftliche Erkenntnisse geprägten *Managementwissenschaften* bzw. *das Operation Research* hat man sich u. a. die Frage gestellt, wie bestimmte Entscheidungsprozesse mathematisch modelliert, Wahrscheinlichkeiten für den Eintritt von bestimmten Ereignissen berechnet sowie Entscheidungsgrößen identifiziert werden können. Ein Beispiel für diese Managementschule ist der Entscheidungsbaum im Rahmen der Investitionsrechnung oder im Kontext anderer utilitaristischer Ansätze. Beispielsweise könnte man überlegen, ob man sich ein bestimmtes Kleidungsstück kaufen möchte. Dabei würde man zunächst nach allen relevanten Faktoren suchen, die Einfluss auf die Entscheidung haben (Identifikation). Danach müssen die Eintrittswahrscheinlichkeiten bzw. Gewichtung dieser Einflüsse quantifiziert werden (Quantifizierung). Schließlich kann man dann den Erwartungswert für die Entscheidung errechnen und ggf. mit alternativen Entscheidungen vergleichen, um die (empirisch gesehen) optimale Entscheidung bzw. beste Kaufentscheidung herauszufiltern (Filtration). Für unser Beispiel gesprochen können man dann entsprechend abwägen, ob das T-Shirt oder die Bluse die bessere Entscheidung darstellt und – unter Abwägung unterschiedlicher Faktoren – nützlicher erscheint. Im Sozialmanagement haben diese Managementwissenschaftlichen und Operation Research-Ansätze nur eine untergeordnete Bedeutung.

### 6.2.4.2 Theorie des Situationalen Führens nach Hersey und Blanchard (1982)

Wie oben beschrieben geht die Theorie des situationalen Führens auf die Kontingenztheorie zurück. Der Ansatz ist schon historisch betagt, soll hier aber als ein Beispiel fungieren. Es handelt sich um einen zweidimensionalen Ansatz. Auf der X-Achse im Diagramm ist die Aufgabenorientierung dargestellt. Damit ist der Grad an Aufmerksamkeit und Detailgenauigkeit gemeint,

inwieweit die Vorgesetzten klare Vorgaben für die Umsetzung der besprochenen Aufgabe formulieren müssen. Hierbei wird zwischen niedriger und hoher Aufgabenorientierung differenziert, um damit den Reifegrad der Mitarbeitenden zu operationalisieren. Mit anderen Worten: es wird versucht, das Kompetenzniveau der Mitarbeitenden einzuschätzen. Hierbei muss man beachten, dass der Zusammenhang genau umgekehrt ist: eine niedrige Aufgabenorientierung zeugt von einem hohen Reifegrad, also einer hohen Kompetenz der Mitarbeitenden. Demnach muss bei einer Aufgabenbesprechung nicht allzu sehr ins Detail gegangen werden. Und umgekehrt ist bei einer hohen Aufgabenorientierung zu erwarten, dass die betreffenden Mitarbeitenden über wenig Kompetenzen im Aufgabenbereich verfügen. Auf der Y-Achse des Diagramms wird das Beziehungsverhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden dargestellt. Auch hier gibt es eine Skala von niedrig bis hoch. Wenn die Beziehungsorientierung hoch ist, wird vom Vorgesetzten ein stärker persönlicher „Draht“ gesucht, stärker Unterstützung gegeben, häufiger Lob ausgesprochen und Mitarbeitende motiviert. Bei niedriger Beziehungsorientierung ist die Qualität des Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Verhältnisses etwas oberflächlicher (vgl. Abb. 6.2 nach (Pelz, 2004)).<sup>1</sup>

### Theorie des Situativen Führen nach Hersey und Blanchard



Quelle: Pelz, W., Kompetent führen, Wiesbaden 2004

Figure 6.2: Abb. 6.2: Situatives Führen nach Hersey und Blanchard (1982) (Pelz, 2004, Lizenz: CC BY SA 3.0, [Link](#))

Durch die Unterteilung in hohe und niedrige Grade der Beziehungs- und Aufgabenorientierung ergeben sich vier Quadranten im Koordinatensystem. Beginnend von rechts unten können im Zeitverlauf gegen den Uhrzeigersinn unterschiedliche situativ-bedingte Führungsstile beschrieben werden. *Erstens*, wenn der Reifegrad der Geführten nicht so hoch ist, also die Person noch nicht so viele Kompetenzen in betreffenden Bereich gesammelt hat und die Beziehungsorientierung niedrig ist, z. B. weil bisherig noch keine ausreichenden gemeinsamen Arbeitserfahrungen existieren, dann sollte die Aufgabenstellung explizit und ausführlich besprochen werden („Telling“ bzw. „Unterweisung“). Im Quadranten oben rechts wird *zweitens* hervorgehoben, dass in dieser Situation Mitarbeitende über einen noch nicht so umfangreichen Kenntnisstand im betreffenden Arbeitsbereich verfügen und eine hohe Beziehungsorientierung seitens der Vorgesetzten, sprich gemeinsames Erfahrungswissen, existieren. In dieser Situation steht schließlich das „Verkaufen“ bzw. „Selling“ im Vordergrund. Mit anderen Worten, es sollen die Mitarbeitenden von der

<sup>1</sup> Diese Abbildung stammt aus dem Buch von Pelz (2004).

Wichtigkeit der Aufgabenstellung überzeugt werden und es muss erläutert werden, warum es so wichtig ist, dass diese Aufgabe für die Einrichtung von hoher Bedeutung ist. *Drittens* wird im Quadranten links oben, ein beteiligungsorientierter Führungsstil hervorgehoben („Participating“ bzw. „Partizipation“). In diesem Fall ist die Aufgabenorientierung niedrig, das heißt also, die betreffende Person hat schon notwendige Kompetenz im Aufgabenbereich und die Leistungskraft verfügt über eine längerfristige Beziehung zu den Geführten. Schließlich *viertens* wird im Quadranten links unten der Führungsstil des „Delegating“ bzw. „Delegieren“) beschrieben. Hierbei ist die Aufgabenorientierung niedrig, d. h. die Person besitzt hohe Kompetenzen bzw. Erfahrungen im Aufgabenbereich und die Beziehungsorientierung ist niedrig. Für die Aufgabenklärung und Umsetzung ist es für die Leistungskraft nicht zwingend erforderlich, alles im Detail zu erläutern, sondern eher davon auszugehen, dass die Arbeitskraft die Aufgabe selbstständig und unabhängig umsetzen kann, ohne dies unter großer Anleitung zu tun bzw. viele Rücksprachen mit den Vorgesetzten führen zu müssen. Demzufolge kann die Aufgabenstellung einfach delegiert werden. Die in der Grafik dargestellte Kurve zeigt gewissermaßen den Entwicklungs- bzw. Reifezyklus einer Fachkraft innerhalb einer Organisation. Es beginnt beim Unterweisen, geht über das Verkaufen hin zum Partizipieren und endet schließlich beim Delegieren.

Die hier dargestellte Theorie des situativen Führens entscheidet je nach Kontext der Aufgabenstellung und Beziehung zwischen Führenden und Geführten, wie der Führungsstil jeweils anzupassen ist. Das Modell hat u. a. die Kritik erfahren, dass in verschiedenen empirischen Untersuchungen noch keine Evidenz nachzuweisen war, es also lediglich bei der Theorie bleibt. Nichtsdestotrotz handelt es sich um ein sehr praktikables Modell, das für den Führungsalltag eine gewisse Orientierung und Flexibilität bietet. Manchmal ist eine gute Theorie eben auch sehr hilfreich für eine gute Praxis.

### 6.2.5 Dynamisch-Situierter Managementschulen

Die dynamisch-situativen Managementansätze („Dynamic Engagement“) gehören zu der Zeit-epochen ab den 1980er und 1990er Jahren bis heute. Diese sollen hier nur in einem Kurzüberblick dargestellt werden. Es handelt sich bei diesen Ansätzen in der Regel um theoretische und empirisch-fundierte Konzepte sowie Praxisansätze, die die Dynamik und die Veränderlichkeit von Organisationen als Ausgangspunkt nehmen und je nach theoretischer Perspektive bestimmte Faktoren betonen. Es handelt sich im weitesten Sinne auch um situative Ansätze (s.o.). Im Management von Organisationen werden heutzutage Methoden und Instrumente gebraucht, die uns in die Lage versetzen, mit ständigen Veränderungen umgehen zu können. Beispielsweise kann man im Projektmanagement nicht von einem fest vorgegebenen Projektplan ausgehen, sondern es müssen ggf. auch Anpassungen vorgenommen werden. Im Sinne des Agilen Managements wird versucht, ein Arbeitssystem zu organisieren, wo Veränderungen nicht Störfaktor sind, sondern Auslöser für die Optimierung der weiteren Vorgehensweise, um damit kunden- bzw. kundenorientierte Produkte und Dienstleistungen umzusetzen. Ein erstes Beispiel stellt die *Scrum-Technik* (Ursprung in der Softwareentwicklung) dar, welche eine Projektmanagementmethode darstellt, nach der Rollen (z. B. Produkteigner, Entwicklungsteam und Scrum-Master) definiert werden, die Zusammenarbeit in sog. Sprints (mit z. B. täglichen Zwischenmeetings) organisiert werden sowie die Entwicklungen des Projekts im Produkt- bzw. Sprint-Backlog transparent aufgezeichnet werden. Agil heißt hier, dass sofort auf neue Situationen reagiert und das Vorgehen entsprechend angepasst werden kann, um unsinnige und von den Klient\*innen nicht relevante bzw. benötigte Features von vornherein zu umgehen. Mit anderen Worten, wenn sich die Rahmenbedingungen geändert haben, muss sich in actu auf die neue Situation eingestellt werden.

Ein zweites Beispiel für die dynamisch-situativen Ansätze stellt das *adaptive Führen* (Heifetz et al., 2009) dar. Demnach wird Führung bzw. die Leitung von Organisationen nicht an eine bestimmte Funktion oder Rolle geknüpft, sondern als eine Aufgabe und Tätigkeit verstanden. Leitungskräfte haben die Aufgabe, Abläufe, Veränderungsprozesse und Konflikte innerhalb von Organisationen zu moderieren und Aufgaben dort zu besprechen bzw. lösen zu lassen, wo diese entstehen. Adaptiv heißt in diesem Zusammenhang, dass Aufgabenstellungen in der Regel komplex sind, keine eindeutige Lösungswege existieren und nur gemeinschaftlich durch Beteiligung unterschiedlicher Stakeholder bearbeitet werden können. Andererseits heißt adaptiv auch, dass Leitungskräfte sich stetig reflektieren, welche Aufgaben gerade zu bewältigen sind und hohe Priorität haben. Der Ansatz, der sich ganz klar gegen autoritative Führungsansätze richtet, geht

noch weiter und besagt, dass Leadership von verschiedenen Personen übernommen wird und nicht an die Funktion der Leitungskraft gebunden ist.

Vor dem Hintergrund der dynamisch-situierteren Ansätze können verschiedene *Schlussfolgerungen bzw. Thesen* abgeleitet werden, die einen Einblick in und Ausblick auf die Zielrichtungen dieser Managementansätze geben; das soll und kann selbstverständlich keine abschließende Liste sein:

1. *Stakeholder bilden ein Netzwerk von Partnern intern und mit Systemumwelt.* Die Stakeholder, also alle Interessensbeteiligten, die mit der Einrichtung in Beziehung stehen, sind wechselseitig innerhalb und außerhalb der Einrichtung vernetzt. Dies gilt es im Rahmen des (Stakeholder-)Managements kontinuierlich zu beachten und einzubeziehen.
2. *Zielerreichung schließt moralisch-ethische Verantwortung gegenüber Beteiligten ein.* Entscheidungsprozesse und deren Ergebnisse sind in der Regel nicht wertfrei. In Führungs- und Leistungsaufgaben sind immer auch moralisch-ethische Fragestellungen zu beachten. Beispielsweise wird bei ethischen Fallbesprechungen/-analysen im Rahmen sozialpädagogischer oder pflegerischer Arbeit darüber reflektiert, wie die Arbeit versehen wird, welche Werte und Überzeugungen sowie Limitationen der Betreuung und Behandlung existieren.
3. *Netzwerke, Internationalisierung und Kunden sind Bestandteil einer Einrichtung.* Im Zuge der Globalisierung finden wir uns in stärker vernetzten Zusammenhängen wieder. Nicht nur neue Technologie, sondern auch internationale Netzwerke ermöglichen neue Formen der Zusammenarbeit. Die Multi-, Trans- und Interkulturalität spielt zunehmend eine wichtige Rolle in allen Arbeitsfeldern, und das nicht nur in der Migrationssozialarbeit.
4. *Organisationsstrukturen müssen ständig angepasst und neu erfunden werden.* Veränderungen innerhalb der Einrichtung und im Umfeld einer Organisation bedingen häufig auch eine Anpassung, Entwicklung und Neufindung der Strukturen, Prozesse und Organisationskultur. Organisationstheoretische Ansätze müssen darauf Antworten geben (vgl. Modell der adaptiven Führung oben). Organisationsentwicklung und Personalentwicklung sind nicht als zwei voneinander getrennte und losgelöste Bereiche zu betrachten.
5. *Organisationen müssen auf gesellschaftliche Änderungen reagieren.* Wie bereits angedeutet müssen Organisationen auf sich ständig verändernde Bedingungen im Umfeld reagieren. Solche Veränderungen betreffen beispielsweise Gesetzesnovellierungen, Konkurrenzdruck oder Verschlechterungen der Kostenstruktur. Vor diesem Hintergrund gewinnen Ansätze des Change-Managements zunehmend an Bedeutung.
6. *Zunehmende Bedeutung von Qualitätsmanagement.* In der Managementpraxis und -theorie sowie in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften allgemein wurden verschiedene Theorien, Modelle und Ansätze sowie Methoden entwickelt, wie die Qualitätssicherung in Organisationen gewährleistet werden kann. Dabei gilt es, Prozesse zu standardisieren, die fachliche Qualität sicherzustellen und Qualitätsentwicklung aus sowohl struktureller, prozessualer als auch ergebnisbezogener Perspektive zu betrachten.

Vor dem Hintergrund dieses kurzen geschichtlichen Überblicks zur Entwicklung der verschiedenen Managementschulen seit dem 19. Jahrhundert wird empfohlen, sich mit folgenden Fragen intensiver auseinanderzusetzen:

1. Welche Menschen- und Organisationsbilder liegen jeweils zugrunde?
2. Was sind Hauptaussagen und Wissensbestände?
3. Was sind Vor- und Nachteile der jeweiligen Management-Schule?
4. Wie lassen sich die Erkenntnisse in sozialen Einrichtungen anwenden?

Fassen Sie Ihre Ergebnisse in einer Tabelle zusammen, die einen Vergleich zwischen den verschiedenen Managementschulen und ihren Aussagen ermöglicht.



# Chapter 7

## Managementkonzepte

Nachdem wir uns den betriebswirtschaftlichen und sozialwirtschaftlichen Grundlagen gewidmet und mit dem organisationsbezogenen Management beschäftigt haben, wird im Folgenden auf Managementkonzepte und -ansätze Bezug genommen, die für die Sozialwirtschaftslehre relevant sind. Wenn speziell von Sozialwirtschaft die Rede ist, dann betrachten wir immer noch ein großes Sammelsurium an verschiedenen Aspekten und Teildisziplinen. Seit 1980er Jahren hat sich eine spezielle Managementlehre für die Sozialwirtschaft herausgebildet, die sich mit den betriebswirtschaftlichen Grundlagen für die sozialen Berufe beschäftigt. Einen geschichtlichen Vorläufer stellt beispielsweise die Dienstleistungs-Betriebswirtschaftslehre dar, weil die hauptsächliche Aufgabe sozialer Einrichtungen aus dem Angebot und der Vermarktung von spezifischen Dienstleistungen besteht.

Für die genaue Beschreibung dieser Aufgabe wurde von Klatetzki (2010) der Begriff der „personenbezogenen sozialen Dienstleistungen“ geprägt. Im Anschluss an unsere Überlegungen in Kapitel 1 zu den Kennzeichen von sozialen Organisationen werden die folgenden Merkmale hervorgehoben:

- Diese Art von Dienstleistungen haben einen *immateriellen Charakter*. Wir können die Betreuung, Beratung, Wissensweitergabe etc. nicht unmittelbar anfassen. Soziale Leistungen stellen sog. „Erfahrungs- und Vertrauensgüter“ dar.
- Ein zweites Merkmal ist, dass in ihrem Angebot immer die *Produktion und ihre Konsumtion* zusammenfallen. Im Moment des Angebots der sozialen Leistung wird diese von der jeweiligen Person, die unterstützt, betreut und beraten wird, entsprechend in Anspruch genommen. Beide „Akte“ der Leistungserbringung fallen zeitlich und untrennbar voneinander miteinander zusammen. Soziale personenbezogene Dienstleistungen können nicht gelagert werden, sie sind vergänglich, benötigen die Mitwirkung der Klient\*innen und sind zeitlich bzw. örtlich gebunden.
- Damit eng verbunden ist der Aspekt, dass diese Art von Dienstleistungen *nur begrenzt* bzw.\* schwierig standardisierbar\* ist. D. h. der Erfolg kann nicht ohne Weiteres garantiert werden. Wir können diese nicht wie ein Werkstück im Herstellungsprozess hinsichtlich der notwendigen Toleranzen in Form von Abweichungsanalysen genau vermessen, sondern deren Qualität muss auf andere Weise bestimmt werden. Es hängt viel davon ab, wie leistungsfähig und kompetent der jeweilige Leistungserbringer ist und mit wie viel Vertrauen die Sozialleistungen in Anspruch genommen werden. Es sind eher „weiche“ Faktoren (*soft skills*), welche über die letztendliche Qualität bestimmen (z. B. Vertrauen zwischen dem Leistungserbringer und Leistungsempfänger). Die Entwicklung von Professionalitätsstandards stellt hierbei einen Weg dar, wobei gewissermaßen Maximal- oder Mindestkriterien definiert werden, um sicherzustellen, dass eine bestimmte dokumentierbare Qualität angeboten wird.
- Ein weiterer Aspekt sozialer personenbezogener Dienstleistungen ist, dass dabei die „*Defizitorientierung*“ in der Sozialen Arbeit, Pflege, Rehabilitierung, (Kindheits-)Pädagogik überwunden werden soll. Die Sozialwirtschaft ist eben nicht nur Bedarfswirtschaft, wie

Wendt (2013) beschreibt, sondern auch eine Angebotswirtschaft. Wenn wir uns mit sozialwirtschaftlichen Fragen beschäftigen, dann ist es nicht ausreichend, nur über die Bedarfsdeckung (Nachfrageorientierung) zu sprechen, sondern auch über die Generierung von neuen Hilfen wo ggf. noch gar keine Bedarfe bestehen wie z. B. in der Präventionsarbeit oder mit Hilfe von Empowerment-Ansätzen der Sozialen Arbeit (Angebotsorientierung).

- Schließlich obliegt die Finanzierung von Aufgaben in der Sozialwirtschaft im Ganzen oder zumindest teilweise den *Kostenträgern als Monopolanbietern*. Von Monopol ist hier die Rede, weil die Kostenträger einfach „Herr“ über die Sozialleistung sind und darüber bestimmen, ob eine Leistung abgerechnet und refinanziert werden kann oder nicht und ob etwas, was durchgeführt worden ist, tatsächlich auch anerkannt wird oder nicht.

Kurz zusammengefasst sind soziale personenbezogene Dienstleistungen letztendlich Vertrauensgüter, die auf die Beziehung zu den Adressat\*innen der Leistungen angewiesen sind. In den folgenden Ausführungen wird es dann darum gehen, wie diese spezifischen Dienstleistungen innerhalb von sozialen Organisationen „gemanagt“ werden können. Dafür existieren eine Reihe von Managementkonzepte bzw. -ansätzen.

Wenn wir uns im Folgenden mit den verschiedenen Managementkonzepten für die Sozialwirtschaft beschäftigen, handelt es sich in der Regel um *Modelle*. Modelle sind Abbildungen von der Realität. Dabei wird beabsichtigt, eine Reduktion der Wirklichkeit vorzunehmen, um komplexe Zusammenhänge einfacher darzustellen. Diese Modelle beziehen sich auf die Managementpraxis. Und diese Modelle gilt es grundsätzlich zu hinterfragen, d. h. sie zu würdigen und auch kritisch einzuschätzen. Es gilt jeweils, die Vor- und Nachteile (Pro und Contra) abzuwägen und die praktischen Einsatzmöglichkeiten zu prüfen.

Für die Beschreibung oder für die Entwicklung von Konzepten und Ansätzen für das Management sozialer Einrichtungen gibt es unterschiedliche Bereiche, die wir aufgreifen werden. Es sind zwei Bereiche, die hier ausführlicher zur Sprache kommen sollen: die *öffentliche Betriebswirtschaftslehre als spezielle BWL*, die sich insbesondere mit dem Management in öffentlichen Einrichtungen beschäftigt, sowie die *Managementkonzepte von Non-Profit-Organisationen*, die teils in der Praxis, teils in der Theorie entwickelt wurden und von Non-Profit-Organisationen auf soziale Organisationen übertragen werden können.

## 7.1 Öffentliche Betriebswirtschaftslehre

### 7.1.1 Öffentlich-rechtliche Körperschaften

Die öffentliche Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich, wie der Name schon vermuten lässt, vorwiegend mit Einrichtungen der öffentlichen Hand. Aber nach der Differenzierung von Vogelbusch (2017, S. 138) lassen sich verschiedene Einrichtungsformen zuordnen, die an der Erledigung von öffentlichen Aufträgen beteiligt sind:

1. Zunächst gibt es die *Körperschaften des öffentlichen Rechts*. Dabei handelt sich beispielsweise um Ämter und Behörden (z. B. Kommunalverwaltungen).
2. Außerdem beziehen *öffentliche Unternehmen* wie z. B. sog. Regiebetriebe, Eigenbetriebe und Kommunalunternehmen die Prinzipien der öffentlichen BWL in ihr Handeln mit ein.
3. Darüber hinaus lassen sich auch *privatrechtlich organisierte Unternehmen, deren Anteile im Besitz der öffentlichen Hand sind*, zur öffentlichen BWL zuordnen. Dabei handelt es sich um Unternehmen, die meist als (gemeinnützige) GmbH oder AG (zu 100% oder in Mehrheitsbesitz) von der öffentlichen Hand betrieben werden. In der Kommune werden hierbei bestimmte Aufgabenstellungen in Form einer privaten Einrichtung ausgelagert (z. B. kommunale gGmbH).
4. Schließlich kann es sich um *rein privatrechtliche Unternehmen* handeln, die jetzt auch zur öffentlichen Betriebswirtschaftslehre gerechnet werden, aber nicht in Besitz der Kommune sind, sondern mit einem bestimmten Auftrag beliehen bzw. beauftragt wurden und durch die Verwaltung in der Aufgabenumsetzung kontrolliert werden. Dabei handelt es sich beispielsweise um freie Träger der Kinder- und Jugendhilfe, der Diakonie oder Caritas sowie anderer Wohlfahrtsverbände.

Diese Unternehmen zeichnen sich durch die Besonderheit aus, dass die öffentliche Hand im Regelfall die Ziele für die Leistungserstellung vorgibt. Für die konkrete Umsetzung und Leistungserbringung sind dann die darauf spezialisierten Sozialunternehmen, die freien Träger, verantwortlich. Und es muss darauf geachtet werden, dass die Prinzipien der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit bei der Auftragserledigung umgesetzt werden sowie öffentlich-rechtliche Rahmenbedingungen (z. B. Tarifrecht, Vergaberecht) beachtet werden. Dazu sind alle hier genannten Einrichtungen verpflichtet.

### 7.1.2 Bürokratiemodell

Im Folgenden werden drei bekannte Modelle der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre vorgestellt (vgl. im Folgenden Vogelbusch, 2017, S. 138-143): das Bürokratiemodell, das **Neue Steuerungsmodell (NSM)** und das Corporate Governance-Modell. Das Bürokratiemodell ist eng mit der klassischen Managementschule – genauer der bürokratischen Schule – und dem Soziologen Max Weber verbunden. Erste Entwicklungen stammen bereits aus dem 17. Jahrhundert. Weber hatte die Vorstellung von einer Organisation als ein Strukturgebilde, in dem es ganz klare Hierarchien gibt und alle Aufgaben durch eine funktionale Arbeitsteilung organisiert sind. Das Modell hat eine starke Input-Orientierung, was heißt, dass wenn wir neue Aufgaben hinzubekommen, dafür neue Ressourcen geschaffen bzw. Stellen eingerichtet werden müssen. Das Modell setzt voraus, dass in der Einrichtung eine professionelle Fach- und Amtssprache entwickelt ist. Beamte fungieren in diesem Modell als Entscheidungsträger. Beispiele für Bürokratiemodell sind z. B. Ministerien, kommunale Verwaltungen. Kritisch einzuschätzen ist dabei, dass hier ein Idealtyp von Verwaltung betrachtet wird. Es gibt jedoch noch andere Faktoren, die Einfluss auf Bürokratieorganisationen haben. Organisationen wachsen auch unabhängig davon, dass neue Aufgaben entstehen, was zu einer Überbürokratisierung und Ineffizienz von Strukturen und Prozessen führen kann. Es fehlt in dem Modell auch die Sicht auf das Systemumfeld und den Wettbewerb mit anderen Einrichtungen in der gleichen Kommune oder im Landkreis.

### 7.1.3 Neues Steuerungsmodell (NSM)

Neben dem Bürokratiemodell gibt es noch das Neue Steuerungsmodell, das Anfang der 1990er vom Arbeitskreis *Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung*\* (heute: Verwaltungsmanagement; KGSt)\* u. a. entwickelt wurde. Das Ziel war, das alte Bürokratiemodell durch ein neues zeitgemäßes Modell zu ersetzen, was stärker ergebnisorientiert funktioniert und die verschiedenen Nachteile kompensiert. Mittlerweile sind viele der kommunalen Behörden und Ämter bundesweit entsprechend dieses Modells organisiert. Das Modell soll eine Wettbewerbsorientierung ermöglichen. Wettbewerb heißt hier, dass beispielsweise, wenn öffentliche Leistungen ausgeschrieben werden, es auch öffentliche Ausschreibungen und Vergabeverfahren geben soll. Dabei wird das Ziel verfolgt, dass derjenige, der das beste Angebot macht und einen vertretbaren Preis aufruft und die geforderte Qualität erbringt, zum Zuge kommen soll. Durch diesen Wettbewerb werden die öffentlichen Mittel, so zumindest in der Theorie, effizienter vergeben. Führungsprozesse sollen in öffentlichen Einrichtungen dezentral organisiert werden, sodass Entscheidungen schneller und im Sinne des Subsidiaritätsprinzips an der geforderten Stelle getroffen werden. Außerdem benötigt jede öffentliche Einrichtung ein strategisches Management und Controlling wie in jedem Privatunternehmen auch. Die Budgetierung erfolgt nach dem Prinzip der doppelten Buchführung, wobei die Einnahmen- und Ausgabenseite einander gegenübergestellt werden. Das Kontraktmanagement (Vertragsmanagement) sorgt dafür, dass Verträge und Bescheide ordnungsgemäß ausgestellt worden sind und regelmäßig hinsichtlich der Umsetzung überprüft werden (Auftragscontrolling). Mit anderen Worten wird in diesem Modell zwischen der öffentlichen Einrichtung und dem freien Träger bzw. Leistungserbringer ein Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis generiert, das aus einem Wettbewerb um öffentliche Dienstleistungen entstanden ist. Das Modell hatte schnell viel Zuspruch gefunden, da die Verwaltung nicht mehr nur inputorientiert, sondern auch outputorientiert arbeiten muss. Gleichzeitig hat sich aber ein neues und anderes Problem ergeben. In der Kritik an diesem Modell wird immer von einer „Ökonomisierung des Sozialen“ gesprochen. Damit ist gemeint, dass soziale Dienstleistungen in einem betriebswirtschaftlichen Sinne bewertet werden, was nicht unbedingt förderlich ist für die Qualität der Leistungen. Obschon es sich immer noch um Hilfen am Men-

schen handelt, und durch die Hintertür gewissermaßen Wirtschaftlichkeits- und Sparsamkeitsgrundsätze dazu führen, dass nicht alle Leistungen finanziert werden können. Ebenso dominiert Binnenperspektive, d. h. dass die öffentliche Einrichtung stets über die Finanzierung und Verwendung öffentlicher Mittel entscheidet. Dies wurde bereits oben mit der Marktmacht der Leistungsträger angesprochen (Monopolanbieter).

#### **7.1.4 Corporate Governance Modell**

In den 2000er Jahren hat sich schließlich das Corporate Governance Modell entwickelt. Es wurde versucht, das Neue Steuerungsmodell weiterzuentwickeln und zu reformieren, indem sich auf verschiedene Grundprinzipien, die Good-Governance-Prinzipien, bezogen wird, also wie öffentliche Träger gestaltet und geleitet werden sollen. Die Sichtweise auf Organisationen ist netzwerk- und lernorientiert. D. h. Ressourcen in und außerhalb der Organisation können einbezogen werden. Zu diesen Prinzipien gehören beispielsweise die Beteiligungsorientierung (z. B. Arbeitnehmervertretungen), die Gewaltenteilung zwischen operationaler Geschäftsführung und kontrollierendem Aufsichtsrat und dass Problemlösungsprozesse sich bei komplexen Herausforderungen in der Regel besser durch (einrichtungsübergreifende) Kooperation und weniger durch Kontrakte verwirklichen lassen. Kritisiert wurde an diesem Modell, dass die Good-Governance-Prinzipien nur schwer operationalisiert werden können. Das Modell gibt keine konkreten Schritte vor, um diese Prinzipien umzusetzen. Problematisch könnte außerdem sein, dass sich viele Einrichtungen zu den genannten Prinzipien bekennen können, aber keine klare Kontrollinstanz für die Einhaltung der Governance Prinzipien existiert bzw. verschiedene Prinzipien auch interpretationsbedürftig sind. In den letzten Jahren wurden daher sog. Kodizes entwickelt, wie z. B. der Good Governance Kodex, der eine Liste von Prinzipien beinhaltet. Die Umsetzung eines Kodex obliegt immer einer Selbstverpflichtung.

#### **7.1.5 Abgrenzung zum Public Management**

Abschließend ist noch auf den Begriff des Public Management einzugehen und von der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre abzugrenzen (vgl. im Folgenden Vogelbusch, 2017, S. 143). Die öffentliche Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich mit der Frage, wie öffentliche Aufträge am besten organisiert und umgesetzt werden können. Dabei kommen auf öffentliche Unternehmen bezogene, input- oder outputorientierte betriebswirtschaftliche Instrumente und Ansätze zum Einsatz. Davon abzugrenzen ist das sog. Public Management, wo es darum geht, den politischen Meinungsbildungsprozess einzubeziehen und zu steuern. Dieser Ansatz beruft sich auf die Grundlagen der Finanzwissenschaften und beabsichtigt ebenfalls eine Steuerung von öffentlichen Körperschaften. Das Public Management wird beispielsweise an den Verwaltungshochschulen gelehrt und verfolgt die Frage, wie eine öffentliche Einrichtung optimal organisiert werden kann. Natürlich gibt es durch das neue Steuerungsmodell, was wir aus der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre kennen, solide Grundlagen. Ergänzend werden dabei noch Entscheidungsorgane (z. B. Stadtrat, Landtag, Kreistag) und die Ausschussarbeit im Rahmen von politischen Meinungsbildungsprozessen (z. B. Finanzausschuss, Kinder- und Jugendhilfeausschuss) einbezogen. Ähnlich wie beim Good Governance Modell gibt es beim Public Management ebenso eine Outcome- und Impactorientierung. Damit ist gemeint, dass verschiedene weitere Wirkungen und Effekte der Leistungserbringung auf die Zielgruppe im Speziellen sowie das Gemeinwesen im Allgemeinen betrachtet werden. Mithin finden damit auch eine Evaluierung und Wirkungsüberprüfung von öffentlichen Leistungen statt.

### **7.2 Allgemeinbetriebswirtschaftliche Modelle der St. Galler Management Schule(n)**

#### **7.2.1 Überblick**

Im Folgenden wird es darum gehen, wie allgemeinbetriebswirtschaftliche Konzepte und Modelle im Management sozialer Organisationen eingesetzt werden können. Die Ausführungen richten sich auf die Anwendung bei freien Trägern der Wohlfahrtspflege und auch bei konfessionellen Trägern der Diakonie oder Caritas. Übertragen lassen sich diese Modelle aber auch auf Non-Profit-Organisationen wie z. B. Stiftungen oder gegebenenfalls kommunale Einrichtungen. Die

## 7.2. ALLGEMEINBETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE MODELLE DER ST. GALLER MANAGEMENT SCHULE(N)

Modelle der St. Galler Management Schulen sind so bedeutsam, dass man diese auch im Bereich der Non-Profit-Managementlehre kennen und erwähnen muss. Im Grund handelt es sich um vier Generationen:

1. Das *St. Galler Management-Modell der ersten Generation* (1972-1979) geht auf Hans Ulrich und Walter Krieg zurück, die ein integratives Managementmodell entworfen haben, in dem alle wichtigen Managementfunktionen zusammengeführt sind und eine systemtheoretische Sichtweise entwickelt wird. In dem Modell sind auf den äußeren Schalen verschiedene Beteiligte aus Politik, Wirtschaft und die rechtlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen in den Blick genommen. Das Unternehmen wird als ein soziales System (bestehend aus verschiedenen Subsystemen wie Planung, Organisation und Kontrolle) betrachtet, welches mit allen Stakeholdern und den gesellschaftlichen Themen und Aufträgen vernetzt ist.
2. Das *St. Galler Management-Modell der zweiten Generation* (1991-1999) ist mit dem Namen Knut Bleicher verbunden. Er präsentiert einen alternativen Entwurf, wobei weniger die Vernetzung des Unternehmens, sondern vielmehr die Entscheidungsstrukturen bzw. Managementebenen innerhalb der Organisation im Vordergrund stehen. Er unterscheidet dabei zwischen dem normativen, strategischen und operativen Management. Auch Bleicher betont eine ganzheitliche und integrative Sicht auf das Management, wobei gesellschaftliche Veränderungsprozesse (u. a. wirtschaftliche, rechtliche und natürliche Rahmenbedingungen) ebenso mit aufgenommen werden (vgl. ausführlicher weiter unten).
3. Die *dritte Generation des St. Galler Management-Modells* (2002-2010), entwickelt von Johannes Rüegg-Stürm, die bereits weiter oben eingeführt worden ist, betrachtet das Management auch aus einer holistischen Perspektive, wobei es stärkere Ähnlichkeiten zur ersten als zur zweiten Generation gibt. Stärker herausgearbeitet worden ist hier die Stakeholderperspektive unter Einbeziehung der Systemumwelt. Es handelt sich um ein Modell mit konstruktivistischen als auch systemtheoretischen Aspekten. Im Zentrum steht das Unternehmen, welches Prozesse, Strukturen, Strategiebildung, Organisationskultur und Organisationsentwicklungsaufgaben organisieren muss. Die konstruktivistische Perspektive kommt durch die Einbeziehung der verschiedenen Sichtweisen der Stakeholder als auch durch die Interaktionsthemen (u. a. Werte, Erwartungen, Normen, Ressourcen) zum Tragen. Das Modell ist sehr generalistisch und lässt sich leicht auf unterschiedliche Typen von Organisationen übertragen.
4. Schließlich existiert seit einigen Jahren die *vierte Generation des St. Galler Management-Modells* (seit 2010), entwickelt von Johannes Rüegg-Stürm und Simon Grand. Es handelt sich um eine Weiterentwicklung der dritten Generation, wobei die konstruktivistisch-systemische Sichtweise erhalten geblieben ist. Neu und stärker herausgearbeitet wurde dabei die Bedeutung des Managements. Management wird als eine Schlüsselkategorie eingeführt und wird nicht als individuelles Handlungsvermögen, sondern als kollektive Praxis beschrieben. Kollektive Praxis des Managements heißt in diesem Zusammenhang, dass die Interaktion zwischen den Menschen innerhalb und außerhalb von Organisationen betrachtet wird. Es wird nach dem „wie“ gefragt, wie zwischen den Mitarbeitenden und der Leitung Prozesse arbeitsteilig organisiert, Absprachen und Entscheidungen getroffen und Verantwortlichkeiten aufgeteilt werden. Im Gegensatz zu den anderen Modellen wird demnach Management als eine Praxis verstanden.

Kurz zusammengefasst geht es bei allen diesen Modellgenerationen um eine Beschreibung des Lebens von und in Organisationen sowie die verschiedenen Aufgaben und Funktionen, die arbeitsteilig organisiert werden müssen. Die unterschiedlichen Modellversionen lassen sich mehr oder weniger auf unterschiedliche Typen von Organisationen übertragen, Non-Profit-Organisationen (z. B. Sozialwirtschaft, Bildungsbereich, Kulturbereich, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände) wie auch auf gewerbliche Unternehmen.

### 7.2.2 St. Galler Management Modell der zweiten Generation

Hierbei handelt es sich um ein Dreiebenenmodell, in dem zwischen der normativen, strategischen und operativen Ebene unterschieden wird. Auf oberster Ebene, dem *normativen Management*, werden die grundsätzliche Unternehmensphilosophie, Ziele und Strategien sowie der Zweck der Einrichtung festgelegt. In der Satzung werden beispielsweise verbindliche Aufgabenstellungen,

stimmberechtigte Organe, rechtsverbindliche Vertretungen, die Unternehmensstruktur, Rechtsform, Beteiligungsverhältnisse u.v.m. dargestellt, woraus sich später auf strategischer Ebene die Zielstellungen und das Leitbild, Führungsprinzipien und die Konzeption einer Einrichtung ableiten lassen. Auf normativer Ebene muss sich das Top-Management mit der Unternehmensverfassung und Unternehmenspolitik beschäftigen. Eine besondere Aufgabe der Leitungskräfte ist die Gestaltung der Organisationskultur. Auf der *strategischen Managementebene* finden dann Planungsprozesse für die jeweilige Wirtschaftsperiode oder über längere Planungszeiträume (z. B. Jahres- oder Mehrjahrespläne) statt. Mithin müssen die Strategien und Zielsetzungen der Unternehmung quantitativ und qualitativ hergeleitet, umgesetzt und überprüft werden. Auf der strategischen Ebene geht es mit anderen Worten also um die Organisation konkreter Programme. Mit Programmen ist beispielsweise gemeint, dass bestimmte Aufgaben umgesetzt werden (im Sozialunternehmen sind das z. B. Beratung, Betreuung etc.). Diese müssen einerseits strukturell hinsichtlich der Organisationsstrukturen und Managementsysteme strukturiert werden und andererseits ist eine Klärung von Problemen oder Konflikten notwendig. Auf der untersten Ebene, dem *operativen Management*, werden alle konkreten Geschäftsprozesse organisiert und umgesetzt (dazu gehören u. a. Auftragsmanagement, Führungsprozesse, Qualitätssicherung). Auf der operativen Managementebene müssen die alltäglichen Geschäftsprozesse, Kooperationen und die Koordination von Arbeitsaufträgen organisiert werden (vgl. Abb. 7.1 nach Bleicher, 1999, S. 77, 82).

Im Modell erfolgt zusätzlich eine horizontale und vertikale Integration: Wie in der Abbildung zu sehen ist, geht das Modell von einer Koordination zwischen Strukturbildung, Prozessumsetzung und Verhalten der Mitarbeitenden zur Gestaltung der Zusammenarbeit aus (horizontale Integration) als auch von einer hierarchisch organisierten Top-Down-Strategie (vertikale Integration). Wie der Pfeil im unteren Teil der Grafik zeigt, ist die Abstimmung zwischen den Managementebenen grundsätzlich in einen Prozess der Unternehmensentwicklung einbettet. Es wird von einer Veränderlichkeit und Dynamik ausgegangen und Anpassungen an die jeweils veränderten Rahmenbedingungen sind an der Tagesordnung.

Alle drei Ebenen helfen uns dabei, die verschiedenen Aufgaben im Alltag von Organisationen besser zu strukturieren, Verantwortlichkeiten zu definieren und die Zusammenarbeit zu koordinieren. Kurz zusammengefasst geht es auf normativer Ebene darum: Warum tun wir die Dinge, die wir tun? Auf strategischer Ebene geht es um die Frage: An welchen konkreten Zielsetzungen richten wir unsere Arbeit aus? Und auf operativer Ebene geht es darum: Welche Aufträge haben wir heute zu erledigen, die am Ende der geplanten Wirtschaftsperiode dahingehend überprüft werden müssen, ob die gesetzten Ziele erreicht worden sind und ob wir dem Unternehmenszweck besser gerecht geworden sind?

### 7.2.3 St. Galler Management Modell der dritten Generation

Da die dritte Generation des St. Galler Management-Modells bereits weiter oben ausführlich beschrieben wurde, soll an dieser Stelle nur ein kurzer Überblick gegeben werden. In diesem Modell gibt es zunächst die äußeren Umweltsphären Gesellschaft, Natur, Technologie und Wirtschaft. Darüber hinaus wird sich auf den inneren Sphären, den Interaktionsthemen, über Ressourcen, Werte, Anliegen und Interessen ausgetauscht. Beide Aspekte gehören zur Systemumwelt. Auf den äußeren Schalen sind die Stakeholder angesiedelt, die in Interaktion zwischen der Systemumwelt und der Organisation stehen. Dazu zählen unterschiedliche Akteure, Gruppen und Personen. Im Zentrum des Modells steht die Unternehmung mit den verschiedenen Prozessstrukturen und Ordnungsmomenten (Strategien, Strukturen und Kultur). Die Organisation befindet sich in einem ständigen Entwicklungsprozess (Pfeilspitzen) im Rahmen von entweder Erneuerungs- oder Optimierungsprozessen (erste und zweite Ordnung) (vgl. Abb. 7.2 nach Rüegg-Stürm, 2003).

Das gesamte Modell ist relativ übersichtlich gestaltet und gibt einen Orientierungsrahmen vor, wie das organisationsbezogene Management umgesetzt werden kann. Es stellt eine Ressource bzw. Rahmenplan dafür dar, worauf im Management zu achten ist. Nachteilhaft in der Darstellung könnte *erstens* sein, dass die einzelnen Managementaufgaben nicht explizit beschrieben werden. *Zweitens* wird in diesem Modell nicht explizit das Personalmanagement, Personalentwicklungsprozesse, Personalführungsprozesse oder Personalmotivation betont. All diese Aspekte spielen bei der Zusammenarbeit in Organisationen eine wichtige Rolle. Dies ist in dem Sinne kein

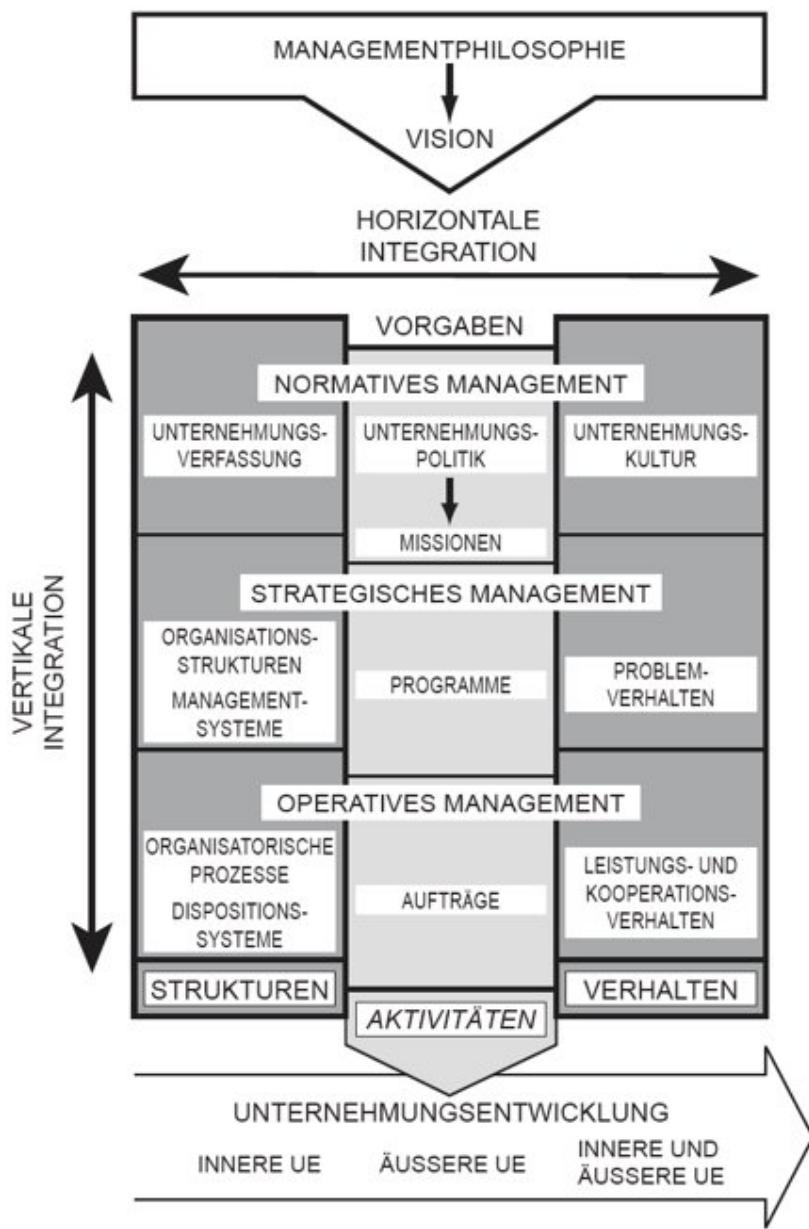
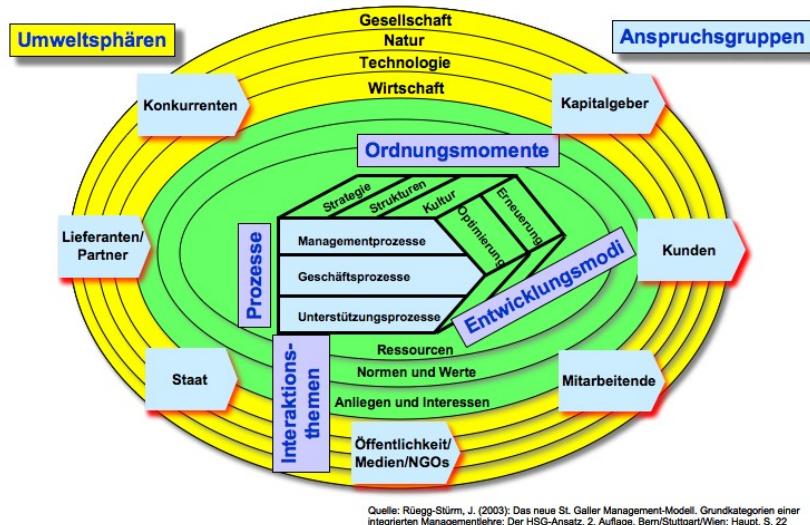


Figure 7.1: Abb. 7.1: Das Konzept integriertes Management im St. Galler Managementmodell der zweiten Generation (Bleicher, 1999, S. 77, 82)

Die sechs Grundkategorien des neuen St. Galler Management-Modells

Figure 7.2: Abb. 7.2: Grundkategorien des SGMM (Rüegg-Stürm, 2003, S. 22), Quelle: <https://de.wikipedia.org/wiki/Datei:SGMM2.jpg> (CC Public Domain)

blinder Fleck, aber diese Aspekte sind im Modell noch nicht intensiv genug mitgedacht. Sie lassen sich aber integrieren, wenn man das Personalmanagement zu den Managementprozessen hinzuzählt. Nichtdestotrotz ist die Personal- und Organisationsentwicklung heutzutage untrennbar miteinander verbunden und das muss in den allgemeinen Management-Modellen mitberücksichtigt werden. Im Vergleich zur vierten Generation fehlt in diesem Modell *drittens* noch die integrative Sichtweise von Management als kollektive Praxis. Bereits in der ersten Generation ist in den äußeren Schalen eine Stakeholder-Sichtweise bereits integriert, nur dass dort das Unternehmen noch nicht so differenziert dargestellt wird wie in der dritten Generation. *Viertens* lässt sich die zweite Generation nur teilweise auf der prozessualen Ebene erkennen, wenn zwischen Managementprozessen (strategische Ebene) und Geschäfts- und Unterstützungsprozessen (operative Ebene) unterschieden wird. Mit Geschäftsprozessen sind die Alltagsaufgaben (z. B. Gruppendienste, Betreuungs- und Beratungsaufgaben) gemeint. Die Unterstützungsprozesse beinhalten alltägliche Aufgaben unterstützende Dienste wie z. B. Essensversorgung, Reinigungsdienste und Hausmeisterdienste. Kurz zusammengefasst handelt es sich um ein ganzheitliches Management-Modell, was uns die Organisation aus der Vogelperspektive zu betrachten erlaubt und die Systemumwelt einbezieht.

## 7.3 Non-Profit-Modelle

### 7.3.1 Freiburger Management-Modell für Non-Profit-Organisationen

Das Freiburger Management-Modell wurde vorrangig im Rahmen von Lehrenden in einem Masterstudiengang für Non-Profit-Management an der Universität Freiburg entwickelt und ist sehr an die Praxis angelehnt. Anwendbar ist dieses Modell insbesondere auf gemeinnützige Organisationen, Verbände, Vereine, Stiftungen etc. Es handelt sich um ein systemtheoretisches Management-Modell, wobei einerseits erfolgskritische Einflussfaktoren auf Managemententscheidung betrachtet werden und andererseits die Gestaltung und Umsetzung des Non-Profit-Managements in Organisation im Vordergrund steht (vgl. Abb. 7.3 nach Schwarz et al., 1999, S. 34).

Es wird visualisiert, welche Funktionsbereiche innerhalb einer gemeinnützigen Organisation von Bedeutung sind. Zum besseren Verständnis kann man sich als Hintergrundfolie eine *Stiftung als Non-Profit-Organisation* vorstellen, die unter Verwendung der Erträge ihres Vermögens (Kapitalstock) die Begünstigten hinsichtlich eines festgelegten Zwecks unterstützt bzw. fördert. Das Besondere von Stiftungen ist, dass diese meist Aufgaben- und Zielstellungen verfolgen, die keine private oder staatliche Organisation in dieser Form erfüllen kann. Sie stellen mithin



Figure 7.3: Abb. 7.3: Freiburger Management-Modell (nach Schwarz et al., 1999, S. 34)

eine Ergänzung zur Verfolgung verschiedener gesellschaftlicher Aufgaben dar und stärken die Zivilgesellschaft. Mit dem Modell lassen sich sehr gut die Zweckverfolgung einer Non-Profit-Organisation und die Nutzenstiftung bei den Begünstigten nachverfolgen.

Das Modell vereint drei prinzipielle Zielsetzungen (sog. „Orientierungen“), zu denen die Marketingorientierung, Zukunfts- und Zielorientierung sowie Effizienz- und Effektivitätsorientierung gehören. Das gesamte Management von Non-Profit-Organisationen soll auf diese drei Perspektiven ausgerichtet werden, sodass sowohl *erfolgs- als auch qualitätskritische Aspekte* fokussiert werden können. Die Perspektive der Zukunfts- und Zielorientierung betont die strategische Perspektive, die Effektivität und Effizienzorientierung schaut auf die verfügbare und zu entwickelnden Ressourcen und die Marketingorientierung weist darauf hin, dass alles organisationale Handeln auf die Bedürfnisse der Zielgruppe(n), Nutzer\*innen der Leistungen, allgemein auf die Stakeholder und Interessensgruppen der Einrichtung ausgerichtet werden muss. Letztlich wird bei der *Marketingorientierung* danach gefragt, wie ein konsequentes Stakeholdermanagement umgesetzt werden kann. Marketing bedeutet hier nicht einfach nur die Umsetzung der Öffentlichkeitsarbeit, sondern es geht vielmehr darum, eine konsequente Kund\*innen- und Klient\*innensicht einzunehmen (verschiedentlich auch als Customer-Relationship-Management bezeichnet). Dabei ist danach zu fragen, welche Dienstleistungen genau angeboten werden, welche Angebote wie an die Adressaten gebracht werden, welcher Nutzen gestiftet werden soll und welche Wirkungen erzielt werden sollen. Mit anderen Worten soll eine konsequent systematische Sichtweise auf das Marketing eingenommen werden. Eine Gestaltung der notwendigen Strukturen und Prozesse zwischen dem Innen und Außen der Organisation sowie für die verschiedenen Stakeholder verfolgt die Aufgabe der *Zukunfts- und Zielorientierung*. Hierbei geht es um die Frage, welche (Teil-)Aufgaben in unserer Einrichtung organisiert werden müssen. Mit anderen Worten handelt es sich hierbei um das „Systemmanagement“ zur strategischen Steuerung der Einrichtung und von Entscheidungsprozessen, wobei solche Fragen im Vordergrund stehen wie z. B. wie müssen unsere Einrichtung und auch das Zusammenspiel mit dem Systemumfeld organisieren sollen, um dem Einrichtungszweck bzw. grundlegenden Aufgaben nachzukommen bzw. gerecht zu werden (vgl. Marketingorientierung oben). Zu den grundlegenden Aufgaben einer Organisation zählen u. a. das Planungswesen, das Controlling, das Personalmanagement, das Qualitätsmanagement. Neben der Marketing- und der Systemperspektive gibt es noch die Ressourcenperspektive, was in dem Modell mit der *Effektivitäts- und Effizienzorientierung* überschrieben wird. Hierbei geht es um die Gewährleistung von Planungsprozessen, notwendiger Struktur und verfügbarer (Finanz-)Mittel zum Betrieb der Einrichtung. Prozessbeschreibungen und Organigramme müssen erstellt und/oder ein Qualitätsmanagementhandbuch geschrieben

werden, um, wie oben bereits betont, dem Auftrag der Einrichtung gerecht zu werden. Es geht um die Erfüllung der gesetzten strategischen Zielsetzungen mit Hilfe der zur Verfügung stehenden materiellen, personalen, finanziellen und anderen Ressourcen. Die Ressourceneinsatz sollte effizient und effektiv gestaltet werden. Ebenso muss danach gefragt werden, welche Wirkungen wir erzielt haben, gegenüber der Zielgruppe, bezogen auf die Organisation, im Stadtteil bzw. allgemein für das Gemeinwohl. Letztgenannte Sichtweise geht über die (finanztechnische) Gewinnermittlung am Ende des Wirtschaftsjahres weit hinaus. Aus Perspektive einer Stiftung müssen wir uns am Ende des Jahres u. a. die Fragen stellen, welche Förderungen ermöglicht wurden und welche gesellschaftlichen Veränderungsprozesse im Kleinen wie im Großen angeregt wurden.

### 7.3.2 Darmstädter Management-Modell

Ebenfalls aus der Non-Profit-Managementlehre stammt das Darmstädter Management-Modell, welches stärker Bezug zum Sozialmanagement bzw. dem Management von sozialen Organisationen nimmt. Dass das Modell aus einem pädagogischen Kontext stammt, lässt sich anhand seiner Bestandteile schnell erkennen, die auf konkrete Wissens- und Kompetenzbereiche, über die eine Führungskraft im Management einer sozialen Organisation verfügen sollte, hinweist.

Das Modell (vgl. Abb. 7.4) geht davon aus, dass sich die Sozialwirtschaft in einem ständigen dynamischen Wandel befindet und Sozialbetriebe sich häufig in einem sich kontinuierlich verändernden Umfeld befinden. Solche Veränderung können sich aufgrund von Gesetzesänderung, veränderte Klient\*innenbedarfe etc. ergeben (vgl. Fröse, 2005, S. 387).

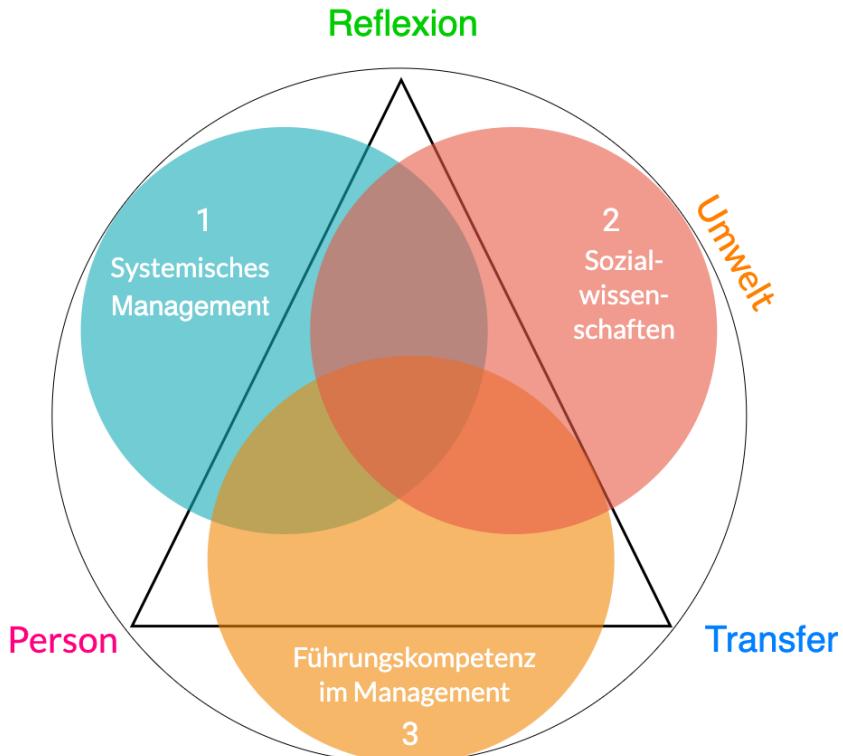


Figure 7.4: Abb. 7.4: Darmstädter Management-Modell (in Anlehnung an Fröse, 2005, S. 387)

Außerdem sind soziale Einrichtungen in den letzten Jahren in verschiedenen Bereichen (z. B. Beratungen) damit konfrontiert, dass die mit dem Leistungsträger hart verhandelten Leistungsentgelte häufig nicht ausreichend sind, um alle entstehenden Aufwendungen zur Leistungserbringung zu refinanzieren und sich eines Mix unterschiedlicher Finanzierungsquellen bedienen müssen. Das Modell soll schließlich das ganzheitlich-systemische Denken, Interdisziplinarität und das interprofessionelle Lernen fördern. Dabei wird darauf geachtet, dass einerseits die sozialarbeiterischen Kontexte und Bedingungen sowie Hintergründe und Theorien einbezogen, andererseits aber auch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen integriert werden. Zum Grundwissen

gehört beispielsweise Wissen über die Organisationsentwicklung, Institutionenökonomik (Analyse der Wechselwirkungen von Wirtschaft und gesellschaftlichen Institutionen, wie z. B. Entscheidungsprozesse, Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnisse) sowie Betriebs- und Volkswirtschaftslehre und rechtliche Grundlagen.

Im äußeren Kreis des Modells finden sich die Hauptthemen, mit denen man sich im Sozialmanagement-Studium beschäftigen sollte. Anders formuliert handelt es sich um die Fähigkeiten und Kompetenzen, die relevant für eine Führungskraft in sozialen Einrichtungen sind. Unten links steht das Thema, die *Persönlichkeit der Leistungskraft* und die Reflexion des eigenen Leitungsstils. Oben steht die (*Praxis-)Organisation* mit den verschiedenen Funktionsbereichen sowie Organisationsentwicklung. Rechts stehen *Wissenschaft, Theorieperspektiven und Analysetechniken*. Im Inneren des Kreises befinden sich drei aneinander liegende Dreiecke (flächig betrachtet) bzw. eine Pyramide (räumlich betrachtet). Ausgehend von den Kernthemen in den drei Ecken finden sich drei Teilbereiche (nummeriert). Im ersten Bereich sind Kenntnisse über *Theorien und Praxis des systemischen Managements* abgebildet. Diesem Themenfeld sind Grundlagen des Managements und der Organisationsentwicklung sowie Reflexion der Managementpraxis in der Gesellschaft (z. B. ethische Verantwortung und Veränderungen in der Organisation und im Umfeld) zugeordnet. Im zweiten Teilbereich finden sich die *sozialwissenschaftlichen Grundlagen*, wozu u. a. das Gesellschafts- und Steuerrecht, die Reflexion von Markt und Gesellschaft (= Wahrnehmung des gesellschaftlichen Auftrags durch soziale Einrichtungen), betriebswirtschaftliche Grundlagen für die Soziale Arbeit, Arbeitsrecht und Forschungsmethoden gehören. Grundsätzlich sind in diesem Teilbereich die interdisziplinären Grundlagen der Sozial-, Rechts- und Gesellschaftswissenschaften zu finden. Im dritten Teilbereich sind die *Führungskompetenzen für das strategische Management* von Einrichtungen abgebildet, wie z. B. Strategieplanung und -überprüfung, das Verfolgen von internationalen Entwicklungen (z. B. Migrations- und Flüchtlingshilfe sowie damit verbundene Herausforderungen) sowie kulturelle und politische Entwicklungen und Netzwerkarbeit.

Im Modell werden alle vorgenannten Kompetenz- und Wissensbereiche abgebildet, nach denen entsprechend die Führungskräfte im Darmstädter Studiengang an der Evangelischen Hochschule in Darmstadt ausgebildet werden. Ähnlich wie beim St. Galler Management-Modell geht es auch im Darmstädter Management-Modell um wesentliche Grundlagen, Arbeitsfelder und Funktionsbereiche des Managements in der Sozialwirtschaft. Eine Spezialität des Modells ist, dass hier vordergründig das Kompetenzprofil von einer idealtypischen Führungskraft betrachtet wird.

### 7.3.3 Bielefelder Diakonie-Management-Modell

Das Bielefelder Management-Modell kann sowohl in die Non-Profit-Managementlehre als auch in die Diakoniewissenschaften eingeordnet werden. Beide Disziplinen besitzen Anknüpfungspunkte in der Beschäftigung mit Konzepten und Ansätzen zur Führung und zum Management von Non-Profit-Organisationen. Die Diakoniewissenschaften beziehen sich im Allgemeinen auch auf die betriebswirtschaftlichen Grundlagen für Einrichtungen in konfessioneller Trägerschaft. Das Bielefelder Modell knüpft unmittelbar am St. Galler Management-Modell der zweiten Generation, wie in Abb. 7.5 in den drei Ebenen normatives, strategisches und operatives Management leicht zu erkennen ist. Auf der normativen Ebene geht es um die Ordnung der Unternehmenspolitik, also die Festlegung des Zwecks der Einrichtung, der Aufgabenfelder und Leistungsbereiche. Auf der strategischen Ebene geht es darum, diese Grundsätze und Prinzipien in einen geeigneten Planungsprozess zu überführen, Ziele zu setzen und Strategien zu formulieren. Von Belang ist dabei die Erarbeitung und Überprüfung von Vorgaben für den jeweiligen Planungszeitraum (z. B. sechs Monate, ein oder mehrere Jahre). Und auf der operativen Ebene geht es um die konkrete Unternehmensorganisation und die Umsetzung der Managementaufgaben, die sich im Alltag stellen (vgl. Lohmann, 1997).

Diese drei Ebenen werden schließlich von der theologischen Sinnmitte (links) und der theologischen Effizienz (rechts) flankiert. Mit *theologischer Sinnmitte* ist gemeint, dass alle theologischen Fragestellungen, die sich durch Entscheidungsprozesse im Management tagtäglich ergeben, genauer als wirtschaftsethische Fragestellungen zu reflektieren sind. Mit anderen Worten gibt es immer eine zweite Komponente, die bei Entscheidungen und der Umsetzung von Aufgaben mitgedacht werden muss, nämlich die wirtschaftsethische Reflexion des eigenen ökonomischen Handelns, was z. B. in ethischen Fallbesprechung umgesetzt werden kann. Reflektiert wer-

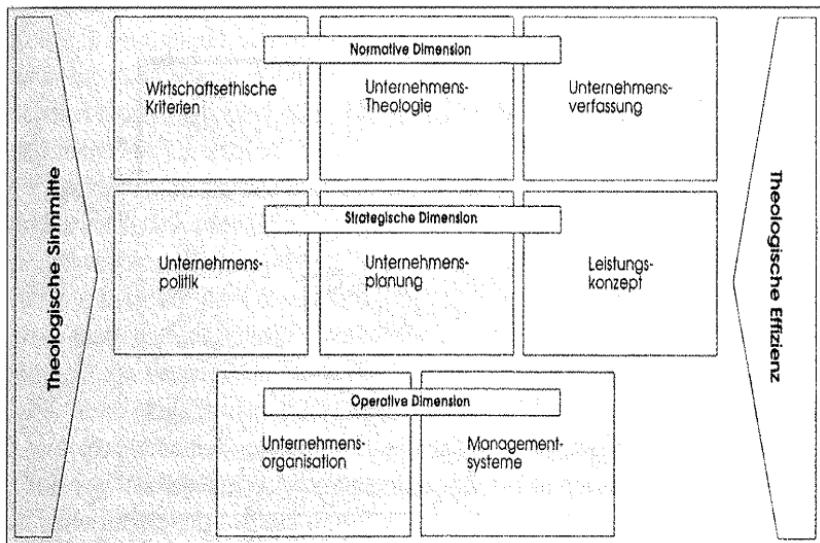


Figure 7.5: Abb. 7.5: Bielefelder Diakonie-Management-Modell: Dimensionen (Lohmann, 1997, S. 172)

den sollte nach dieser Ansicht, wie mit Verantwortung umgegangen worden ist, wie Lösung für Dilemmasituationen gefunden werden können und wie mit den Mitarbeitenden umgegangen wurde. Mithin wird hervorgehoben, dass diese ethische Reflexionsfähigkeit eine wichtige Führungskompetenz darstellt. Unter *theologischer Effizienz* wird verstanden, dass die Effizienzfrage im wirtschaftlichen Handeln erweitert werden muss. Natürlich haben konfessionelle Träger die gleichen ökonomischen Grundlagen und Rahmenbedingungen wie andere soziale Einrichtungen. In diesem Modell erfolgt eine Erweiterung um eine theologische Sichtweise, nach der es immer wieder abzuwagen gilt, ob der diakonische Auftrag der Einrichtung auch erreicht werden konnte oder wie man dem Auftrag zukünftig besser gerecht werden kann. Beide Aspekte, die theologische Sinnmitte und die Effizienz, fungieren allgemein als Reflexionsebene, die im Alltag von konfessionellen Einrichtungen mitgedacht werden muss. Institutionalisiert ist dieses Prinzip in der Praxis beispielsweise dadurch, dass im Vorstand meist mindestens zwei Ressorts verteilt sind: eine kaufmännische Geschäftsführung und im Regelfall zusätzlich noch die theologische Geschäftsführung. Leitungsentscheidungen soll gleichzeitig aus kaufmännischer und theologischer Perspektive abgewogen und nicht gegeneinander ausgespielt werden.

In Abb. 7.6 ist zur Verdeutlichung des Verhältnisses von Management und Theologie eine Grafik abgebildet, die diesen Aspekt noch einmal auf den Punkt bringt. Im Mittelpunkt des Diakoniemanagements stehen – wie bereits beschrieben – sowohl theologische als auch betriebswirtschaftliche Fragen, die wie zwei Zahnräder ineinander greifen müssen, da nur dann die Organisation funktioniert. So sind immer die Beziehungen *Management-Theologie* und *Theologie-Management* zu betrachten. Aus Perspektive der theologischen Sinnmitte wird auf biblische, christliche, religiöse Traditionen und Rituale zurückgegriffen (z. B. gemeinsame Gottesdienste, Seelsorgeangebote für Mitarbeitende). Es sind aber auch die gesellschaftlichen, politischen, ökonomischen und natürlichen Rahmenbedingungen und Ressourcen unter Einbeziehung von Interessen der Stakeholder zu beachten. Alles das hat Einfluss auf die Gestaltung des Managements in der diakonischen Einrichtung und beeinflusst alle Entscheidungen.

Im Rahmen dieses Kapitels wurden viele verschiedene Modelle beschrieben, die ganz unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Es gilt immer zu prüfen, wie welche Modelle sich in welchen Kontexten und für welche Einrichtungen anwenden bzw. auf diese übertragen lassen.

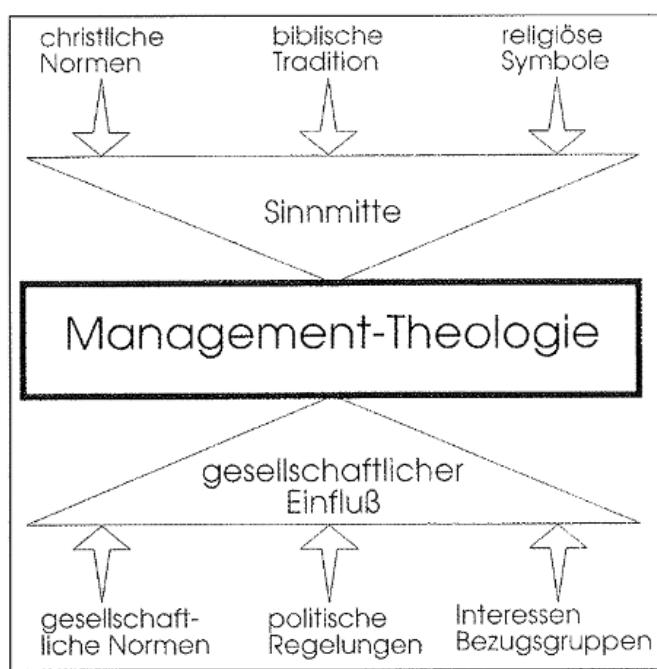


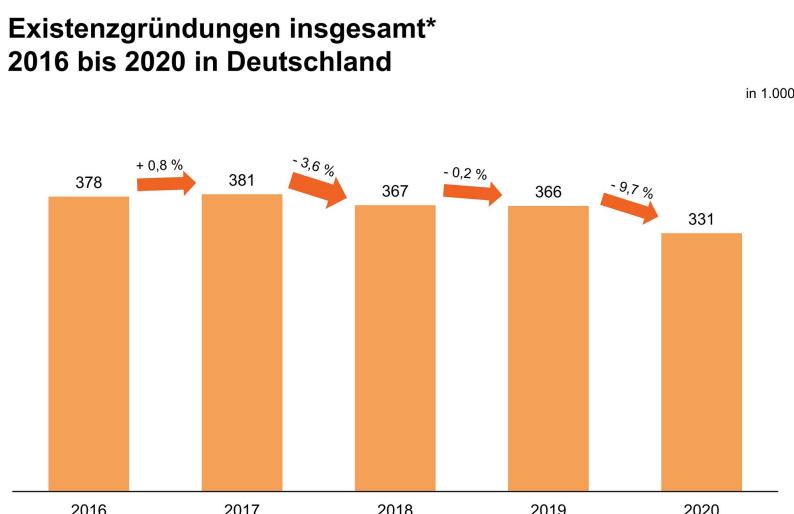
Figure 7.6: Abb. 7.6: Bielefelder Diakonie-Management-Modell: Management-Theologie (Lohmann, 1997, S. 190)



# Chapter 8

## Social Entrepreneurship

Die Zahl der Existenzgründungen in Deutschland hat – gemessen an den Gewerbeanmeldungen und damit auch der Zahl der Gründer\*innen – in der letzten Dekade in absoluten Zahlen stetig abgenommen. Im Jahr 2018 wurden knapp 542.500 Betriebe neu gegründet (Statistisches Bundesamt, 2019). Dieser Rückgang ist insbesondere bei Betrieben mit größerer wirtschaftlicher Bedeutung und Kleinunternehmen zu beobachten. Die Zahl der Nebenerwerbsbetriebe hat gegenüber Klein- und mittelständischen Unternehmen leicht zugenommen. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2021): Im Jahr 2018 wurden ca. 367.000 Existenzgründungen in Deutschland erfasst; 3,6 % weniger als im Vorjahr (vgl. Abb. 8.1). Davon entfielen 269.950 Gründungen auf den gewerblichen Bereich (73,5 %), 90.380 (24,6 %) auf die freien Berufe und sonstige Selbständige sowie 6.720 (1,8 %) auf den Bereich der Land- und Forstwirtschaft. Im OECD-Vergleich lag Deutschland im Jahr 2018 mit einer Selbständigenquote von nur 9,9 % der Erwerbstätigen im unteren Feld (OECD, 2019, S. 60), während im europäischen Vergleich die Selbständigenquote 15,5 % beträgt.



\* Eingeschränkte Vergleichbarkeit der Jahresangaben aufgrund von Über- oder Untererfassungen bei Freien Berufen und Land- und Forstwirten durch IT-Umstellung in den Bundesländern. Im Gewerbe keine Dezemberangaben 2020 für Sachsen.

Quelle: Gewerbe: IfM Bonn auf Basis der Gewerbeanzeigenstatistik des Statistischen Bundesamtes, übrige Tätigkeitsbereiche: Finanzverwaltungen der Bundesländer; Berechnungen des IfM Bonn. © IfM Bonn S51-1-20

Figure 8.1: Abb. 8.1: Existenzgründungen insgesamt 2015-2019 in Deutschland (Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2021, Quelle: <https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/statistik/gruendungen-und-unternehmensschliessungen/bilder/S51-1-20.jpg>)

Zwar finden die meisten Existenzgründungen nach wie vor primär im gewerblichen Sektor statt. Allerdings eröffnen sich zunehmend auch Spielräume im sozial- und gesundheitswirtschaftlichen Sektor. Dies geschieht einerseits durch Ausgliederung von Dienstleistungen verschiedener Servicebereiche öffentlicher Einrichtungen (Outsourcing). Andererseits ergeben sich aufgrund der

kritisch beschworenen

„Ökonomisierung des Sozialen“ und aufgrund (quasi-)marktlicher Strukturen und Marktmechanismen, die u. a. durch das Neue Steuerungsmodell bewirkt werden, ein Spielraum für soziales Unternehmertum. Nach dem Survey der ZiviZ GmbH (2017) verstehen sich etwa 16 % aller sozialen Einrichtungen als Sozialunternehmen. In absoluten Zahlenausgedrückt handelt es sich dabei um ca. 80.000 gemeinnützige Organisationen (von insgesamt 634.000). Ein ähnliches Ergebnis erbrachte auch der Deutsche Startup Monitor 2018 des Bundesverband Deutsche Startups (2020): Ca. 42,6% der befragten Start-ups ordnen (im Vergleich zu 2019: 41,9% und 2018: 38,7%) das gesellschaftliche Engagement ihres Unternehmens dem Sozialunternehmertum zu. Im Rahmen einer aktuellen Untersuchung des Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e. V. (SEND) (2018) lassen sich eine Reihe interessanter weiterer Erkenntnisse ableiten, die ein spezifisches Bild von der aktuellen Situation für Sozialunternehmer zeichnen:

- 9 von 10 Sozialunternehmen lösen gesellschaftliche Probleme in Deutschland; 3 von 4 sind dabei höchstinnovativ;
- 50 % der Sozialunternehmen wurden von Frauen gegründet;
- in 56 % der Sozialunternehmen nehmen Mitarbeitende direkten Einfluss auf Entscheidungen bzw. haben ein Mitspracherecht;
- 33 % der Sozialunternehmen bewerten die festgestellten Wirkungen und Effekte sowie angebotene Produkte und Dienstleistungen als weltweite oder EU-weite Marktneuheit;
- 62 % der Befragten sehen in der Startfinanzierung und 65 % in der Anschlussfinanzierung eine wesentliche Barriere;
- 55 % empfinden den Zugang zu Unterstützungsangeboten als wesentliche Hürde;
- die Politik erhält lediglich die Note 4,6 auf einer Skala von 1 (sehr gut) bis 5 (schlecht) für die Unterstützung von Social Entrepreneurship in Deutschland;
- 73 % der Sozialunternehmen wünschen sich eine stärkere Repräsentation und Anerkennung;
- Sozialunternehmen sind nicht nur sehr heterogen, sondern sind auch in ihren Geschäfts- und Wirkungsmodellen, den gewählten Rechtsformen und der Finanzierung sehr vielseitig;
- 87 % der Sozialunternehmen streben eine Skalierung ihres Geschäftsmodells an.

Die Ergebnisse der einführend genannten Studien zeigen, dass der Neugründung von Einrichtungen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft innerhalb einer Volkswirtschaft eine große Bedeutung zukommt. Umso wichtiger ist es, die Voraussetzungen, Grundlagen und Rahmenbedingungen zu kennen, die Gründer\*innen einen Weg in die Selbständigkeit im Sozialsektor ermöglichen, um erfolgreich und nachhaltig innovative Geschäftsideen umzusetzen.

## 8.1 Existenzgründung in der Sozialwirtschaft

## 8.2 Unternehmerische Rahmenbedingungen in der Sozialwirtschaft

Aufgrund seiner historischen Wurzeln in den Bismarck'schen Sozialgesetzen kommt dem deutschen Sozialstaatsmodell eine besondere Bedeutung zu. Zu den Prinzipien der sozialen Sicherung und rechtlichen Rahmenbedingungen zählen u. a. das Äquivalenzprinzip (nur diejenigen erhalten Leistungen, die auch in Versicherungen eingezahlt haben, z. B. gesetzliche Sozialversicherungen), Solidarprinzip (steuerfinanzierte Entschädigungen, Förderungen und soziale Hilfen, z. B. Kriegsversehrte, Kindergeld, Sozialhilfe) und Subsidiaritätsprinzip (vorrangige Berücksichtigung von sozialen Wohlfahrsträgern gegenüber öffentlichen Leistungsträgern), um nur einige wenige zu nennen.

Vor diesem Hintergrund haben Sozialunternehmen im Wirtschaftskreislauf eine besondere Stellung. Ihre indirekte Finanzierung erfolgt grundsätzlich im Rahmen des sozialrechtlichen

Dreiecksverhältnisses zwischen Sozialleistungsträger, Leistungsempfänger und Leistungserbringer. Die Leistungsempfänger (die Hilfesuchenden) haben Anspruch auf eine Leistung (z. B. Bildung und Betreuung von Kindern), der Kostenträger (z. B. Jugendamt) gewährt diese und der Leistungserbringer bzw. soziale Dienstleister (z. B. Kindertagesstätte) erbringt bzw. organisiert diese unmittelbar (Kolhoff, 2017, S. 5). Der Leistungsträger erhält für die in den Sozialgesetzen definierten Aufträge aus den vom Staat bereitgestellten Haushaltsmitteln (z. B. Steuern und Sozialabgaben) eine Aufwands- bzw. Kostenentschädigung. Die Finanzierung der Leistungserbringung erfolgt über Sach- oder Geldleistungen indirekt an die die Leistungen erbringenden Sozialunternehmen oder ggf. direkt an die Leistungsempfänger selbst (z. B. persönliches Budget, Gutscheine, Selbstzahler). Um handlungsfähig zu sein, müssen Sozialunternehmen bestimmte Produkte und Dienstleistungen von anderen Unternehmen einkaufen (z. B. Büro- und Geschäftsausstattung, Spielgeräte etc.) und rekrutieren Fachkräfte vom Arbeitsmarkt.

Die Finanzierung von sozialen Einrichtungen in freier Trägerschaft ist letztlich durch einen Finanzierungsmix (auch Welfare-Mix; vgl. dazu ausführlicher Abschnitt **Finanzierungsmix für freie Träger der Wohlfahrtspflege** geprägt: Neben den Leistungsentgelten vom Kostenträger (indirekte Subjektfinanzierung) oder öffentlichen Zuwendungen bzw. Zuschüssen (Objektfinanzierung; z. B. über Projekt- oder institutionelle Förderung) müssen diese ihren Finanzierungsbedarf immer öfter auch aus nicht öffentlichen Mitteln bestreiten wie z. B. Stiftungsgelder, Spenden, Elternbeiträge, Vereinsbeiträge und ggf. auch kirchlichen Zuwendungen. Weiterhin spielen das Sponsoring oder andere Fundraising-Aktivitäten eine wichtige Rolle. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind schließlich die Selbstfinanzierung durch Überschüsse aus erwirtschafteten Gewinnen, Vermögensumschichtungen etc. mit zu bedenken. In den letzten Jahren hat insbesondere die Finanzierung von Initiativen, Projekten und Ideen mithilfe des Crowdfundings an Bedeutung zugenommen (vgl. ausführlicher in Abschnitt **Finanzierung in der Sozialwirtschaft**. Sozialunternehmen sind bei ihrer Finanzierung auf einen Mix an verschiedenen Finanzierungsquellen angewiesen, was als *Welfare-Mix* bezeichnet wird.

Aufgrund dieser Rahmenbedingungen ist es für gewerbliche Einrichtungen schwieriger, in der Sozialwirtschaft tätig zu werden. Dies ist nur begrenzt und in einzelnen Nischen möglich, wie z. B. in der Raumvermietung für stationäre Einrichtungen. Existenzgründungen werden in der Sozialwirtschaft insbesondere durch freiberuflich Tätige initiiert, z. B. soziale, therapeutische Beratungen oder pädagogische Tätigkeiten, die auf Honorarbasis für gemeinnützige freie Träger tätig werden. Ein Grund dafür ist, dass es aufgrund des deutschen Sozialstaatsmodells im Zusammenspiel zwischen sozialem und erwerbswirtschaftlichem Sektor zur Herausbildung sog. „kollusiver Strukturen“ (Kolhoff, 2002, S. 22-24) gekommen ist. Unter *Kollusion* (lat. *colludere*, zusammenspielen) des sozialen Sektors versteht man den Umstand, dass der Staat eine progressive und die Soziale Arbeit eine regressive Funktion übernimmt.

Im einfachsten Fall entsteht eine Kollusion dann, wenn von der Erwerbswirtschaft Gelder zur Finanzierung des Sozialsystems zur Verfügung gestellt werden (z. B. Steuern, Versicherungsabgaben) und daraus soziale Hilfen gewährt werden, um Menschen in bestimmten Lebenslagen wie z. B. bei Arbeitslosigkeit, Krankheit, Behinderung oder im Rentenalter zu unterstützen. Die unmittelbare Umsetzung des Solidar- und Subsidiaritätsprinzips besteht darin, dass freie Träger der Wohlfahrtspflege in besonderer Weise gegenüber öffentlichen Trägern an der Umsetzung der „sozialen personenbezogenen Dienstleistungen“ (Klatetzki, 2010) beteiligt sind: Öffentliche Träger stellen die finanziellen Ressourcen zur Verfügung, und die freien Träger übernehmen die Versorgung der bedürftigen Menschen. Die Koordinationsfunktion für das soziale Sicherungssystem bleibt beim Staat, und die Sozialgesetzgebung regelt die jeweils zu vergebenden öffentlichen Aufträge.

Aufgrund von verschiedenen systemimmanenteren und -exmanenteren Entwicklungen und Ereignissen kann es häufiger aber zu Störungen dieser kollusiven Strukturen in der Gesellschaft kommen, wie z. B. durch den demographischen Wandel, Arbeitslosigkeit, Migrationsbewegungen, Globalisierung, Steuermindereinnahmen etc. Infolgedessen werden die sozialen Sicherungssysteme herausgefordert und es kann zu einer Instabilität des Sozialstaats kommen, wenn dessen Aufgaben bzw. Maßnahmen nicht mehr ausreichend aus den Einnahmen durch z. B. Steuern und Sozialabgaben oder einer geringen Zahl an Beitragszahlern refinanziert werden können. Vor diesem Hintergrund wurde in den 1990er Jahren das nicht nur input-, sondern auch outputori-

enterte *Neue Steuerungsmodell (NSM)* für öffentliche Verwaltungen und Träger eingeführt, das mittlerweile in verschiedenen Landes- und Kommunalgesetzen und -verordnungen verbindlich gesetzlich geregelt ist. Das *Neue Steuerungsmodell (NSM)* stellt ein Modell der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre und dient der strategischen Steuerung von Kommunen, Landes- und Bundesverwaltungen sowie Behörden.

Nach diesem Modell gibt die öffentliche Hand bestimmte Ziele für die Leistungserstellung vor, wobei stets auf die Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit der Aufgabenerledigung geschaut und rechtliche Rahmenbedingungen (z. B. Tarifrecht, Vergaberecht, etc.) mitbeachtet werden müssen. Seit den 1990er Jahren wird in der öffentlichen Verwaltung das NSM umgesetzt. Dabei stehen die Aspekte wie outputorientierte Steuerung, Förderung von wirtschaftlichem Wettbewerb und Effizienz, dezentrale Führung und Organisation, Controlling anhand öffentlicher Leistungsbeschreibungen, Budgetierung und Kontraktmanagement im Vordergrund, was nicht zuletzt zu einer viel diskutierten „Ökonomisierung des Sozialen“ mit allen Vor- und Nachteilen beigetragen hat.

Zu Recht betont Kolhoff (Kolhoff, 2002, S. 26) in diesem Zusammenhang, dass durch die leistungssorientierte Sichtweise in der Sozialen Arbeit das Steuerungsmedium „Recht“ durch das Medium „Geld“ ergänzt wird: Einerseits wird beabsichtigt, eine höhere Effizienz in der Mittelvergabe durch Einführung von (quasi-)marktwirtschaftlichen Mechanismen zu erreichen. Andererseits eröffnet sich plötzlich ein „Spielraum für Existenzgründer“ (Kolhoff, 2002, S. 26). Beispielsweise konnte man dies mit der Einführung des SGB XI beobachten, wo gewerbliche den gemeinnützigen Trägern gleichgestellt wurden. Es entstand ein Quasimarkt, in dem auch Existenzgründungen sich in die Abhängigkeit der Grundstruktur des sozialen Sicherungssystems begeben: „Gewerbliche Träger müssen folglich ebenso wie freie gemeinnützige Anbieter durch öffentliche Mittel alimentiert werden“ (Kolhoff, 2002, S. 27). Nicht nur auf die besondere Bedeutung von gewerblichen Unternehmen in der Sozialwirtschaft, sondern insbesondere auch auf die verschiedenen Existenzgründungsfelder ist im nächsten Abschnitt noch einmal ausführlicher einzugehen.

## 8.2.1 Existenzgründungsfelder

Im Bereich sozialer und öffentlicher Dienstleistungen gibt es unterschiedliche Möglichkeiten und Formen der Existenzgründung. Einige der wichtigsten Gründungsfelder stellen z. B. das Outsourcing, gewinnorientierte gewerbliche und freiberufliche Tätigkeiten und das Social Entrepreneurship dar.

### 8.2.1.1 Outsourcing

Unter Outsourcing im öffentlichen und sozialen Sektor versteht man die Ausgliederung, Übergabe und Beleihung von Aufgaben, die eigentlich von der jeweiligen öffentlichen Körperschaft oder sozialen Einrichtung erbracht werden müssten, an externe Dienstleistungsunternehmen. Zwar können die hoheitlichen Kernaufgaben von Kommunen, Bundesländern oder Bund an sich nicht ausgelagert werden, dennoch verspricht man sich durch das Outsourcing von unterstützenden Service-Bereichen (z. B. Reinigungs-, Sicherheits-, Wartungs-, IT- und Catering-Aufgaben) eine kostengünstigere Aufgabenerbringung und die Ausnutzung von Möglichkeiten zur fiskalischen Sanierung. Eine Beteiligung an einer rechtlich selbständigen (und ggf. gewerblich tätigen) Servicegesellschaft oder Objektgesellschaft (im Falle von Immobilienleasing) ermöglicht darüber hinaus stetige Einnahmen für zukünftige Wirtschaftsjahre. Beispielhaft sei hier die von der Stadt Leipzig geschaffene Beratungsgesellschaft für Beteiligungsverwaltung Leipzig mbH (bbvl), die 1993 als 100-prozentige Tochtergesellschaft der Stadt Leipzig ausgegründet wurde, um für die Stadt ein effektiveres Beteiligungsmanagement der ca. 100 angegliederten Unternehmen wie z. B. Eigenbetriebe, Regiebetriebe, Kapitalgesellschaften oder Zweckverbände in allen Branchen von der Versorgungswirtschaft über die Wirtschaftsförderung und Stadtentwicklung bis hin zur Kultur, Gesundheit und Bildung zu organisieren (vgl. z. B. Kolhoff, 2002, S. 32). Dabei bleiben die Verwaltungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben für alle outgesourceten Bereiche zwar bei den städtischen Dezernaten, jedoch geht mit der Schaffung von wirtschaftlich und rechtlich selbständigen Betrieben eine „Verschlankung“ der öffentlichen Verwaltung einher. Kaufmännische, personelle, rechtliche und organisatorische Angelegenheiten der Verwaltung und die städtische Vermögensverwaltung werden entsprechend der Satzung auf die bbvl mbH ausgelagert.

Unter *Outsourcing* versteht man außerdem eine Geschäftsstrategie mit dem Ziel, einen Teilbereich oder umfangreiche Geschäftsprozesse in ein rechtlich und wirtschaftlich selbständiges Unternehmen auszugliedern. Otte & Wenzler (2001, S. 7-8) unterscheiden beim Outsourcing zwei Formen: Organisations- und Aufgabenprivatisierung. Unter *Organisationsprivatisierung* versteht man die Gründung von sogenannten Eigengesellschaften in privatrechtlicher Trägerschaft (z. B. GmbH oder AG) oder die Etablierung von Public-Private-Partnerships. Eine *Aufgabenprivatisierung* kann in Form einer funktionalen Auftragsübertragung (der öffentliche Träger behält sich ein Mitbestimmungsrecht vor, gründet aber eine private Einrichtung z. B. durch Betriebsüberlassung (Rechnungslegung gegen öffentlichen Träger), in Form von Betreibermodellen (privates Unternehmen betreibt und finanziert ein Vorhaben) oder durch materielle Auftragsübertragung (derjenige, der die Aufgabe übernimmt, entscheidet selbstständig über die Art und Weise ihrer Ausführung, z. B. bei Verkauf einer Teileinrichtung oder Funktionsüberlassung an private Unternehmen) umgesetzt werden.

Privatisierungen werden im Allgemeinen stets kritisch bewertet: Vorteilhaft wird zwar die kostengünstigere Bewirtschaftung angesehen und auch die Förderung von Konkurrenz mit anderen Wettbewerbern. Nachteilhaft wird allerdings angesehen, dass damit eine Ökonomisierung von genuin öffentlichen Aufgaben stattfindet, wobei Gewinne privatisiert, mögliche Verluste aber der Gemeinschaft angelastet werden können (Kolhoff, 2002, S. 35-36).

### **8.2.1.2 Gewinnorientierte gewerbliche und freiberufliche Tätigkeiten in der Sozialwirtschaft**

Grundsätzlich sind Existenzgründungen im sozialen Bereich damit konfrontiert, dass die Finanzierung der verschiedenen sozialen personenbezogenen Dienstleistungen durch (sozial-)rechtliche Rahmenbedingungen determiniert sind, Leistungen zwar über öffentliche Mittel finanziert werden können, allerdings häufig nur beschränkt auf das sozialrechtliche Dreieck (Kolhoff & Bettig, 2013, S. 42). In der Regel werden Leistungen daher von sozialen Trägern angeboten, die als gemeinnützige Vereine, GmbHs, Stiftungen etc. firmiert sind. Infolgedessen sind der Selbständigkeit und (gewinnorientierten) Unternehmensgründungen gewisse Grenzen gesetzt. Eine Ausnahme stellt beispielsweise die häusliche Pflegehilfe (§ 36 SGB XI; z. B. haushaltsnahe Dienstleistungen) dar, welche als gewerbliche Tätigkeit gewertet wird, da sie – im Gegensatz zur häuslichen Krankenpflege (§ 37 SGB XI) – keine genuine pflegerische Maßnahme bzw. Grundversorgung darstellt und nicht vorrangig im Zusammenhang mit einer Krankheit steht (Kolhoff, 2002, S. 37). Mithin werden hier gewerbliche und gemeinnützige Träger bzw. Selbständige auf eine Stufe gestellt. Darüber hinaus können gewinnorientierte gewerbliche Unternehmen im Rahmen des oben beschriebenen Outsourcings gegründet werden.

Darüber hinaus werden bei öffentlichen als auch gemeinnützigen Trägern Honorarkräfte (z. B. nach Umgangsrecht, in der Erziehungsberatung, bei sozialpädagogischen Einzelbetreuungen, bei Supervision oder Coaching) angestellt oder es werden Personaldienstleister für die Überbrückung von kurz- und mittelfristigen Personalengpässen eingeschaltet (Personalüberlassung). In aller Regel handelt es sich bei den vorgenannten Beispielen um freiberuflich Selbständige. Die Berufsgruppe der Freiberufler wird konkret in § 18 EStG geregelt, wobei zwischen sogenannten Tätigkeitsberufen (z. B. Sozialpädagogen\*innen, Lehrer\*innen, Trainer\*innen, Logopäden\*innen), Katalogberufen (z. B. Heilberufe) und Analogberufen (z. B. Beschäftigungs- und Ausdrucktherapeuten\*innen) unterschieden werden kann.

Unter *Freien Berufen* versteht man nach § 18 EStG und § 1 PartGG wissenschaftliche, künstlerische, schriftstellerische, unterrichtende oder erzieherische Tätigkeiten, die nicht der Gewerbeordnung unterliegen. Grundsätzlich ist darauf zu achten, dass die selbständige Tätigkeit nicht dem Verdacht einer Scheinselbständigkeit ausgeliefert ist. In diesem Fall wird die jeweilige Tätigkeit nicht als Selbständigkeit, sondern als sozialversicherungspflichtige abhängige Beschäftigung aufgefasst (vgl. § 7 Abs. 4 SGB IV). Dies liegt in der Regel vor, wenn die unternehmerischen Entscheidungsbefugnisse des Auftragnehmers stark eingeschränkt werden, was dann der Fall ist, wenn z. B. eine Tätigkeit nach Weisungen und eine Eingliederung in die Arbeitsorganisation des Weisungsgebers vorliegt (§ 7 Abs. 4 S. 2 SGB IV). Infolgedessen kann eine vormals als selbständig deklarierte Tätigkeit im Rahmen einer Betriebspflicht als sozialversicherungspflichtige Tätigkeit eingeordnet werden, was dazu führt, dass sowohl Arbeitnehmer\*in als auch Arbeitgeber\*in nachträglich zur Abführung von Beiträgen zur gesetzlichen Renten-, Kranken-, Pflege-

und Arbeitslosenversicherung verpflichtet werden können. Eine Abgrenzung von Selbständigkeit und nichtselbständiger Tätigkeit ist in der allgemeinen Rechtspraxis von den Bundesgerichten fortentwickelt worden und muss von den Beteiligten sorgfältig geprüft werden.

Liegt eine freiberufliche Tätigkeit vor, ergeben sich daraus verschiedene Rechtsfolgen, zu denen u. a. eine Befreiung von der Gewerbesteuer, das Wahlrecht bei der Gewinnermittlung, der Bestandsvergleich und die Einnahmenüberschussrechnung sowie (für ausgewählte Berufe) eine Befreiung von der Umsatzsteuer gehören (vgl. dazu z. B. § 4 Nr. 14, 22a, 23, 25, 26 UStG). Im Bereich der sozialen Berufe findet eine Existenzgründung regelmäßig bei Aufnahme folgender freiberuflicher Tätigkeiten statt:

- *Berufsbetreuer/-vormünder*: Obschon es sich dabei um kein gesetzlich normiertes Berufsbild handelt, werden Betreuungsleistungen von Angehörigen dieses Berufs nach § 1896 BGB nur unter Vorliegen bestimmter Voraussetzungen anerkannt. In den letzten Jahren haben neben Rechtsanwälten\*innen auch viele Sozialarbeitende die Betreuung von psychisch kranken, suchtkranken und geistig behinderten Menschen übernommen. Die Vergütung der Leistungen von Berufsbetreuern/-vormündern regelt schließlich das Gesetz über die Vergütung von Berufsvormündern (BvermVG), wie z. B. rechtliche Vertretungsbefugnisse für Finanz- und Vermögensverwaltung, Erledigung von Schriftverkehr und Mahnungen, Sozialversicherungsangelegenheiten, Heimplatzsuche und Überwachung von Pflegediensten.
- *Verfahrens- und Umgangspflegschaft und Mediation*: Im Falle von Interessensgegensätzen, Kindeswohlgefährdung, Wegnahme des Kindes von Pflegepersonen bzw. Rückgabebesuch an die Herkunftsfamilie (§ 50 Abs. 1 FGG, z. B. Abs. 2) kann das Familiengericht nach § 1684 Abs. 4 BGB Umgangspfleger\*innen für konfliktbelastete Umgangssituationen bestellen. Eine Kostenübernahme der dabei ausgeführten Leistungen ist entsprechend nach § 18 Abs. 4 SGB VIII geregelt. Verfahrenspfleger\*innen können bestellt werden z. B. im Rahmen von Mediationen bei außergerichtlichen Streitigkeiten im Sinne des § 52 FGG. Sie haben letztlich die Aufgabe, auf Beratungsmöglichkeiten im Rahmen der Jugendhilfe hinzuweisen und Anwaltschaft für das Kind zu übernehmen. Eine Finanzierung erfolgt in Form pauschalierter Entgeltsätze im Rahmen von Leistungsvereinbarungen nach § 77 SGB VIII.

Neben den gewinnorientierten gewerblich orientierten und freiberuflichen Tätigkeiten hat sich ein weiterer Bereich von sozialen personenbezogenen Dienstleistern etabliert, die als Non-Profit-Organisationen gemeinnützige Unternehmenszwecke verfolgen.

### 8.2.1.3 Social Entrepreneurship

Social Entrepreneurs initiieren ein neues gemeinwohlorientiertes Geschäfts- und Handlungsfeld, welches Lösungen für gesellschaftlich bzw. sozial herausfordernde Aufgaben bietet, die bisher weder vom Wohlfahrtsstaat noch von anderen sozialen Organisationen bedient werden und eine persönliche Risikobereitschaft und philanthropische Haltung erfordert. Kurz gesagt geht es dabei darum, unternehmerisches Handeln und soziales und gesellschaftliches Engagement miteinander zu verbinden. Zu den wichtigsten Kennzeichen für Einrichtungen in der Sozialwirtschaft im Sinne von Social Entrepreneurship zählen insbesondere:

- Es werden soziale Probleme und Herausforderungen, die nur unzureichend von öffentlichen Einrichtungen adressiert werden, angegangen.
- Die gegründeten Einrichtungen haben einen Bedarf an Spenden für gemeinnützige Aktivitäten.
- Sie reagieren innovativ auf Veränderungen im öffentlichen Sektor, z. B. Haushaltsskürzungen.
- Es werden Angebote geschaffen, die soziale Verantwortung und ethisches Unternehmertum miteinander verbinden.

Social-Entrepreneurship-Unternehmen tragen maßgeblich zur Erreichung der acht „Millenniums-Entwicklungsziele“ der Vereinten Nationen aus dem Jahr 2000 bei (Vereinte Nationen, 2012, S. 4ff.):

- Bekämpfung von extremer Armut und Hunger,
- Primärschulbildung für alle,
- Gleichstellung der Geschlechter / Stärkung der Rolle der Frauen,
- Senkung der Kindersterblichkeit,
- Verbesserung der Gesundheitsversorgung der Mütter,
- Bekämpfung von HIV/AIDS, Malaria und anderen schweren Krankheiten,
- ökologische Nachhaltigkeit und
- Aufbau einer globalen Partnerschaft für Entwicklung.

Diese Ziele wurden im Jahr 2016 mit Laufzeit bis 2030 auf 17 Ziele für die „nachhaltige Entwicklung“ erweitert, wobei es sich um politische Zielsetzungen der Vereinten Nationen (2012) handelt, die auf die Sicherung der nachhaltigen Entwicklung auf ökonomischer, sozialer und ökologischer Ebene ausgerichtet sind (vgl. Abb. 8.2).



Figure 8.2: Abb. 8.2: The Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen (Lizenz: UNDP, Public domain, via Wikimedia Commons, Quelle: [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/4/46/Sustainable\\_Development\\_Goals.jpg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/4/46/Sustainable_Development_Goals.jpg))

Social Enterprises sind weniger als neue Formen der Leistungserstellung, sondern vielmehr als organisationstheoretisch interessante Gebilde zu verstehen. Sie oszillieren „zwischen den Polen einer marktgetriebenen – auch gewinnorientierten – Orientierung, einer an gemeinschaftlichen Werten orientierten Perspektive und einer auf das ‚große Ganze‘ gerichteten ‚staatsorientierten‘ bürokratischen Rationalität“ (Heinze et al., 2011, S. 91, vgl. Abschnitt **Hybride**). Die Rechtsform solcher gemeinnützigen Unternehmen können sowohl Vereine nach Bürgerlichem Recht als auch gGmbHs oder gAGs sein. Deren Finanzierung von sozialen Dienstleistungen wird über Leistungsvereinbarungen nach §§ 77ff. SGB VIII, privatrechtlichen Leistungsverträgen, in Form von öffentlichen Ausschreibungen nach SGB III sowie durch Einführung des Neuen Steuerungsmodells ermöglicht. Nach Kolhoff (Kolhoff, 2002, S. 50) zählen dazu beispielsweise die Arbeitsfelder:

- „der Kranken- und Altenhilfe (betreutes alten- und behindertengerechtes Wohnen);
- Begegnungsstätten, ambulante und stationäre Kranken- und Altenpflege (Sozialstationen, Tages- und Kurzzeitpflege, Mobilitätshilfen, Prophylaxen, Behandlungspflege, Soziale Betreuung, Nachtpflegestationen und Vollzeitpflege);
- der Behindertenhilfe (Wohnheime und Wohnstätten, Werkstätten, Therapie und Beratungszentren, behindertengerechte Gestaltung von Wohnraum in Privathaushalten);
- oder beim Aufbau von Kindergärten/-tagessätten;

- bei Rettungsdiensten, Arbeitslosenzentren, Heimen für Obdachlose, selbstverwaltete Wohnprojekten, Werk- und Ausbildungsstätten für Arbeitslose und SozialhilfeempfängerInnen;
- oder bei der Einrichtung von Gebrauchtkaufhäusern (z. B. Bring's und GebrauchtKaufhaus AG Bielefeld.)

Die Unternehmer\*innen bzw. Gründer\*innen sind in den Social Enterprises in der Regel als Mitarbeitende oder in der Geschäftsführung bei der ins Leben gerufenen Einrichtung angestellt. Es kann aber auch andere arbeits- bzw. gesellschaftsrechtliche Beteiligungsmöglichkeiten geben wie z. B. die besondere Form des Geschäftsführenden Gesellschafters. Beispielhaft seien folgende Social Enterprises genannt:

- *mehr als lernen e. V.:* Unterstützung von (jungen) Menschen durch kompetenzorientiertes Lehren und Lernen, damit diese ihr eigenes Leben eigenverantwortlich und selbstbewusst gestalten und Verantwortung für eine demokratische und friedliche Gesellschaft übernehmen können;
- *sira Kinderbetreuung:* Betrieb und Bau von betrieblichen Mini-Kitas (Ganztagespflegen) in Zusammenarbeit mit Arbeitgebern zur Verwirklichung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf;
- *Ethical Branding Marketing:* ethische Marketingstrategien für tier- und umweltschonende Visionäre;
- *German Angel Initiative gUG:* individuelle und intensive Förderung von leistungsschwachen Kindern aus sozial- und bildungsfernen Familien gemeinsam mit hoch motivierten Studierenden zur Steigerung des Schulerfolgs;
- *Sustify GmbH:* Online-Plattform für nachhaltige Bildung in Fabriken in Asien;
- *EducationINnovationARTelier – Institut für Bildungsinnovation:* Angebot von Workshops, Seminaren, Weiterbildungen, Events und Projekten zum Thema Bildungsinnovation;
- *Quartiermeister:* Seit 2012 fördert das Sozialunternehmen aus GmbH und Verein mit Erlösen aus Bierverkauf soziale Projekte in unmittelbarer Nachbarschaft – dort, wo das Bier getrunken wird.

Social-Entrepreneurship-Organisationen sind u. a. bei dem gemeinnützigen Netzwerk *Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e. V.* organisiert, welches regelmäßig Branchenumfragen durchführt, um die Lage von Sozialunternehmern\*innen zu erforschen und soziale Innovationen zu unterstützen (vgl. [SEND e.V.](#); eine hilfreiche Datenbank findet sich ebenso unter [Ashoka](#)).

Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang noch, dass Social Enterprises nicht lediglich als Non-Profit-Unternehmen der Sozialwirtschaft bewertet werden können, da sie teilweise auch keine formale Struktur aufweisen und neben einer Gemeinwohlorientierung auch eine Profitorientierung verfolgen können. Ihnen kann aufgrund unterschiedlicher verfolgter Zwecke und Budgets nicht zwingend eine direkte Rechtsform zugeordnet werden. Sie können u. a. entweder als Einzelunternehmen, Stiftungen, gemeinnützige Vereine und Verbände oder aber auch in Form von Public Private Partnership (PPP) firmieren (Heinze et al., 2011, S. 92). Auf diese Vielfalt, Variabilität und Hybridität ist im folgenden Abschnitt ausführlicher einzugehen.

### **8.2.2 Hybride Sozialunternehmen als Kennzeichen der Sozialwirtschaft**

Organisationen des Non-Profit- bzw. der Sozialwirtschaft zeichnen sich durch eine zunehmende organisationale Hybridität aus. „Hybriden Organisationen“ (z. B. Eurich, 2013; Evers & Ewert, 2010) stellen Kooperationsformen über Sektorengrenzen hinweg dar, bei denen unterschiedliche, wechselseitig abhängige Werte, Logiken und Handlungsorientierungen der jeweiligen Stakeholder und Sektoren einen Einfluss auf die Organisationssteuerung und -lenkung haben. Sozial-, Bildungs- und Gesundheitsbetriebe stellen in besonderer Weise hybride Organisationen dar, da sie einerseits als soziale Dienstleister mit verschiedenen anderen Wettbewerbern in einem in der Regel räumlich begrenzten sozialen Markt („dritter Sektor“, d. h. ein eigenes Handlungsfeld jenseits von Staat bzw. Gemeinschaft und Markt) konkurrieren, andererseits

aber den Großteil der Finanzierung meist über einen Monopolanbieter (z. B. staatliche Leistungsträger) bestreiten und dabei wie andere soziale Organisationen an der Verwirklichung des sozialstaatlichen Subsidiaritätsprinzips und an der Erfüllung gesetzlich legitimierter Aufgaben (z. B. Sozialgesetzbuch) beteiligt sind (Arnold, 2017, S. 46).

*„Hybridity is not therefore any mixture of features from different sectors, but according to this view, is about fundamental and distinctly different governance and operational principles in each sector“* (Billis, 2010, S. 3).

Die Entwicklung einer Hybridität sozialer Organisationen ist nach Heinze et al. (2011) insbesondere auf folgende Veränderungen in den 1990er Jahren zurückzuführen: Traditionell gründet sich der deutsche Wohlfahrtsstaat auf den dominierenden Prinzipien der sozialen Sicherung, einer dezentralen Leistungsgewährung und den korporatistischen Beteiligungsstrukturen in Entscheidungsprozessen (befördert z. B. durch die Wohlfahrtsverbände). Insbesondere vor dem Hintergrund der bereits erwähnten Einführung neuer Steuerungsformen und Managementinstrumente (z. B. der Doppik, operatives/strategisches Controlling) in den 1990er Jahren kam es zu einem grundlegenden Wandel im Management sozialer Einrichtungen.

Für die Steuerung sozialer, gemeinnütziger Organisationen wurde die Wahrnehmung, Anerkennung und Umsetzung unterschiedlicher (Sektor-)Logiken entscheidend. Die Steuerung hybrider Organisationen „besteht somit in der Vermittlung unterschiedlicher Orientierungen (z. B. staats- und assoziationsbezogener Orientierungen), der Herstellung von Einheit unter Wahrung der Vielfalt (z. B. organisationale Einheit und Vielfalt an Stakeholdern), der Balancierung unterschiedlicher Steuerungslogiken (...) und der Herstellung und Erhaltung von Gemeinschaft bzw. der Emanzipation aus deren Bindungen“ (Eurich, 2013, S. 242). Nach Adalbert Evers und Benjamin Ewert (Evers & Ewert, 2010, S. 112ff.) haben insbesondere die folgenden vier Dimensionen Bedeutung für die Steuerung hybrider Organisationen: (1) Die zur Verfügung stehenden Ressourcen, hier Finanzen, stammen aus unterschiedlichen Quellen (z. B. Entgelte, staatliche Zuwendungen, Spenden, Fundraising usw.). (2) Es kommen organisationale Steuerungsformen zum Einsatz, die Partizipation im Sinne von Selbstvertretung von Anspruchsgruppen und Interessensvertretungen auf Länder- und Bundesebene (z. B. Wohlfahrtsverbände) erfordern. (3) Formalziele (z. B. Gewinnermittlung) werden dem ideellen Ziel (Sozialbetrieb) untergeordnet. (4) Die Corporate Identity hebt Aspekte der Veränderung des Organisationsumfelds neben der Dienstleistung an den Kunden\*innen hervor. Ergänzend fügt Eurich (2013, S. 251ff.) hinzu, dass im Zentrum der Steuerung hybrider Organisationen das Management multipler Identitäten – also die Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Selbst- und Fremdzuschreibungen – steht: Im Falle sozialer Einrichtungen ergibt sich dies bereits durch die interprofessionelle Zusammenarbeit, die Anbindung an die lokale Gemeinwesenarbeit, die Einbeziehung unterschiedlicher Anspruchs- und Interessensgruppen sowie Ehrenamtlichen und durch die Auswahl von Leitungskräften, die neben betriebswirtschaftlichem Know-how auch eine Sensibilität für nicht sofort verwertbare, aber gesellschaftlich relevante Themen mitbringen.

Darüber hinaus kann eine Hybridität von Unternehmen der Sozialwirtschaft noch an anderer Stelle – der Asymmetrie zwischen Anbietern und Nachfragern – beobachtet werden. Während Anbieter über ein Mehrwissen um die qualitative Gestaltung des Dienstleistungsprozesses verfügen, sind (insbesondere) junge Klienten\*innen häufig verschiedenen Zugangsbarrieren ausgeliefert oder können größtenteils nicht die in Anspruch genommenen Dienstleistungen auswählen (z. B. Jugendhilfe). Eine hohe Regulierungsdichte existiert auch in der Altenpflege, wo zwar eine Transparenz durch Qualitätsberichte und Pflegenoten erreicht werden soll, aber ein Großteil der Finanzierung von Pflegedienstleistungen nur anhand von Leistungsentgelten organisiert ist. Gründer\*innen sind ebenso nicht selten mit institutionellen Hürden und häufig geschlossenen Märkten konfrontiert (vgl. z. B. SGB VIII, wo der Marktzutritt und auch die Beteiligung an Entscheidungsgremien wie dem Jugendhilfeausschuss reglementiert wird, Heinze et al., 2011, S. 95).

### 8.2.3 Digitale Transformation sozialer Organisationen und Dienstleistungen

Einrichtungen der Sozialwirtschaft sind zunehmend auch durch die Digitalisierung herausgefordert. Der digitale Wandel betrifft nicht mehr nur gewerbliche Unternehmen, sondern alle

Einrichtungen und Organisationen quer durch sämtliche Branchen, Sektoren und Gesellschaftsbereiche. Vor diesem Hintergrund entsteht letztlich die Frage, welche Auswirkungen, Herausforderungen und Chancen die digitale Transformation in sozialen Organisationen und für Dienstleistungen mit sich bringt. Die Digitalisierung stellt eine Querschnittsaufgabe in Unternehmen zu den allgemein bekannten Megatrends – wie z. B. der Individualisierung, New Work, Globalisierung, Mobilität, Konnektivität, Gender Shift – dar. Digitalisierung beinhaltet in diesem Zusammenhang eine Durchdringung der Gesellschaft mit digitalen Technologien, Produkten (z. B. VR, AR, 3D-Druck) und Prozessen (z. B. BigData, Robotics) sowie nimmt Einfluss auf die Zusammenarbeit und das Zusammenleben von Menschen (z.B. Social Networks, Crowdsourcing) (Bowersox et al., 2005; Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), 2015; Pousschi, 2017). Unter *Digitalisierung* versteht man den seit Ausgang des 20. Jahrhunderts in allen Lebensbereichen bzw. der gesamten Gesellschaft zu beobachtenden Wandel, der durch die fortschreitende technische Revolution in der Informationstechnik ebenso bewirkt wird wie durch disruptive und innovative Geschäftsmodelle, die eine zunehmende Automatisierung, Flexibilität und Individualisierung ermöglichen. Digitalisierung in der Sozialwirtschaft birgt verschiedene Herausforderungen, sie

- stellt einen durch digitale Technologie angetriebenen kontinuierlichen Prozess in der Gesellschaft, Wirtschaft, im Sozial-, Bildungs- und Gesundheitssektor dar;
- beinhaltet einen Wandel von Strukturen, Prozessen, Strategien von Organisationen und der gesamten Wertschöpfungskette (Digitale Ökonomie);
- bringt neue Herausforderungen durch smarte Vernetzung, Austausch und intelligente Analysen von Daten mit sich;
- fordert insbesondere von Fach- und Führungskräften Digital Literacy und Leadership Skills.

Nach Kreidenweis (2018, S. 9ff.) kann die Digitalisierung in der Sozialwirtschaft assoziiert werden mit Plattform-Ökonomie, digitalen Produkten und Dienstleistungen sowie dem Einsatz von neuen Technologien wie Robotik oder künstliche Intelligenz: Auf *digitalen Plattformen* entwickeln sich in allen Branchen neue Geschäftsmodelle, um ein besseres Daten-, Interessens- und Kontraktmanagement zwischen Anbieter und Kunde zu ermöglichen (vgl. z. B. die weltweit, teilweise gewerblich operierenden Plattformen [www.care.com](http://www.care.com) und [www.betreut.de](http://www.betreut.de)). *Digitale Produkte und Dienstleistungen* liefern dank einer Integration von smarten Technologien einen Mehrwert gegenüber „klassischen“ Angeboten für Menschen mit und ohne Beeinträchtigungen (z. B. Text-to-Speech, Translate-to-Speech oder Bedienbarkeit bei motorischen Einschränkungen). Diese neuen digitalen Angebote entfalten meist interessante Wirkung: es stärkt das Autonomievermögen, die Teilhabe und Selbständigkeit; Begriffe wie Behinderung bzw. Hilfsbedürftigkeit ändern sich in ihrer Bedeutung.

Schließlich ermöglichen *neue Technologien wie Robotik und künstliche Intelligenz* eine Erschließung von in der „analogen Welt“ meist aufwendiger umsetzbaren Anwendungen wie z. B. durch Einsatz von Robotern, Smartphones mit Bedienhilfen, intelligenteren Spracherkennungs- und Dialogsystemen, Servicerobotern im Sozialbetreuungs- und Pflegebereich. Beispielhaft sei nur auf die bereits in vielen Privathaushalten vorzufindenden Smart Speaker bzw. sprachgesteuerten, internetbasierten, intelligenten, persönlichen Assistenzsysteme hingewiesen, über die nicht nur Audio- und Videos gestreamt, die Haustechnik gesteuert, Artikel gekauft, Termine vereinbart, Listen geführt, Telefonate geführt, Betreuungs- und Assistenzbedarf angefordert, Informationen abgefragt und humanoide Laufroboter gesteuert werden können. Digitalisierung hilft dabei, die eigenen Zielgruppen besser zu erreichen, adressaten- und bedarfsgerechte Dienste zu konfigurieren und vorzuhalten sowie die eigene Einrichtung effektiver zu gestalten und zu steuern.

Existenzgründungen müssen von vornherein bedenken, wie der digitale und soziale Wandel in der neu gegründeten Organisation zusammen gedacht und digitale Teilhabe ermöglicht werden kann, denn die

„[d]igitale Teilhabe wird elementare Voraussetzung gesellschaftlicher Teilhabe. Die digitale Transformation erfordert Anpassungsleistungen in allen Lebensbereichen; sie kann nur gelingen, wenn die Richtung der Entwicklungsdynamik als gestaltbar erlebt

wird und unterschiedliche Geschwindigkeiten nicht zu uneinholbaren Vorsprüngen kleiner digitaler Eliten führen" (BAGFW, 2017, S. 2).

Konkret sollten im Gründungsprozess die jeweils angestrebten Kommunikationswege, Angebotsformen und Arbeitsweisen dahingehend überprüft werden, ob diese für die Herausforderungen einer durch Hybridität zwischen analoger als auch digitaler sozialer Welt gewappnet sind. Zu konkreten Geschäftsfeldern, die derzeit zunehmend durch die digitale und soziale Transformation zugleich geprägt sind, zählen u. a.:

- Service-Robotik und künstliche Intelligenz in der Altenpflege zur Unterstützung von Menschen mit eingeschränkten Möglichkeiten, z. B. digitale Dienstleistungsmodelle wie Ambient Assisted Living (AAL), die durch digitale Sprachtechnologien gestützt werden;
- Fortbildung, Coachings und andere Unterstützungsangebote für pädagogische Fachkräfte zum Aufbau bzw. zur Entwicklung digitaler Kompetenzen, die über Medienkompetenzen und das
- Lernen von und in neuen Medien hinausgeht;
- Entwicklung, Umsetzung und Evaluation von Konzepten zur virtuell aufsuchenden Jugendarbeit (auch: Cyberstreetwork oder virtuelle Jugendarbeit 2.0);
- Betreuungs- und Beratungsplattformen für hilfesuchende Menschen;
- Blockchain-Technologien im Rahmen des Datenaustauschs zwischen öffentlichen und freien Trägern der Jugendhilfe bzw. bei der Organisation von wirtschaftlichen Hilfen.

Wie die bisherigen Ausführungen gezeigt haben, müssen bei einer Existenzgründung verschiedene unternehmerische Rahmenbedingungen in der Sozialwirtschaft beachtet werden. Unternehmensgründungen sind in verschiedenen Formen möglich: als Outsourcing, gewerbliches Unternehmen, Freiberufler oder Social Entrepreneur. Schließlich stellen soziale Einrichtungen ebenso auch hybride Unternehmen dar, die sich mit einer Vielzahl von Stakeholdern, Finanzierungsquellen (Welfare-Mix) und bereichsspezifischen Logiken auseinandersetzen. Bei der Gründung von Sozialunternehmen muss unmittelbar auch bedacht werden, in welcher Form und in welchem Umfang bestimmte personenbezogene soziale Dienstleistungen ggf. auch durch Digitalisierung weiterentwickelt werden können.

## 8.3 Schritte des Start-Up-Managements

In diesem Abschnitt wird ein Überblick über die wichtigsten Schritte in die Selbständigkeit dargestellt (in Anlehnung an (Kolhoff, 2002, S. 54ff.; Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), 2018), die anhand konkreter Leitfragen ausführlicher beschrieben werden.

### 8.3.1 STEP 1: Persönliche Kompetenzen – Was ist meine Motivation?

Im ersten Schritt gilt es, die persönlichen Voraussetzungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu prüfen, die für die Existenzgründung benötigt werden. Dabei müssen die eigenen Stärken und Schwächen ebenso betrachtet werden wie die emotionalen, kognitiven und verhaltensbezogenen Kompetenzen der Unternehmer\*innen. Die Gründungsforschung hat gezeigt, dass bestimmte persönliche Dispositionen für eine Existenzgründung von nachhaltiger Bedeutung sind: z. B. Ambiguitätstoleranz, emotionale Stabilität, Leistungsbereitschaft, Risikobereitschaft, Offenheit für neue Erfahrungen. Vor allem aber sind die besondere Selbstkompetenzen gefragt, wie z. B. die Fähigkeit, die eigenen Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken einzuschätzen, abzuwägen und zu reflektieren.

### 8.3.2 STEP 2: Entwicklung einer Gründungsidee – Funktioniert die Geschäftsidee?

Für eine erfolgreiche Existenzgründung ist neben der Klärung der persönlichen Dispositionen im zweiten Schritt die Formulierung einer soliden Gründungsidee von entscheidender Bedeutung. In der einschlägigen Fachliteratur werden verschiedene Prinzipien und Wege vorgeschlagen, wie man

neue und vor allem marktfähige Geschäftsmöglichkeiten entwickelt. Für eine möglichst frühzeitige Überprüfung und Bewertung der Erfolgschancen, ob sich die entwickelte Geschäftsidee auch realistisch umsetzen lässt und entsprechende Ressourcen zur Verfügung stehen, gibt es hilfreiche Prüfkriterien, die in Form von Fragen und Checklisten auf das eigene Vorhaben angewendet werden können. Im Prozess der Identifikation von Gründungsideen können schließlich verschiedene Kreativ- und Ideenfindungstechniken genutzt werden (z. B. Daalhuizen et al., 2014).

### **8.3.3 STEP 3: Von Konzept zum Businessplan – Ist das Konzept umsetzbar?**

Die entwickelte Gründungsidee muss schließlich im dritten Schritt in einen Businessplan bzw. Geschäftsplan transformiert werden. Dieser stellt eine schriftliche Ausformulierung des Konzepts der Unternehmensgründung dar und sollte alle notwendigen Seiten beleuchten, die für den Gründungsprozess bedeutsam sind. Denn nur eine betriebswirtschaftlich solide und marktfähige, d. h. an den Kundenanforderungen ausgerichtete Geschäftsidee wird sich im Wettbewerb bewähren.

### **8.3.4 STEP 4: Finanzierung – Woher bekomme ich notwendige finanzielle Mittel?**

Ein wesentlicher Bestandteil des Businessplans ist neben der Beschreibung der Problemlösung, des Marktes und des zu gründenden Unternehmens insbesondere dessen Finanzteil, den es in einem gesonderten vierten Arbeitsschritt zu erzielen gilt. Neben einer Kosten- und Kapitalbedarfsplanung müssen auch die Umsätze, die Liquidität, die Rentabilität geplant werden. Der Businessplan ist die Voraussetzung für die Unternehmensgründung und dient u. a. dazu, die Höhe des Startkapitals zu ermitteln, Finanzierungsquellen ausfindig zu machen und z. B. Banken oder andere Fördermittelgeber von der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu überzeugen, um Möglichkeiten der Fremdfinanzierung (z. B. durch Kredite, Bürgschaften, öffentliche Fördermittel) nutzen zu können.

### **8.3.5 STEP 5: Start-up-Management – Wie gründe ich mein Unternehmen?**

Im fünften und letzten Schritt kann schließlich mit der Unternehmensgründung selbst begonnen werden. Je nach Art und Umfang der Geschäftsidee sowie den zur Verfügung stehenden Ressourcen muss geklärt werden, welcher Weg der Gründung eingeschlagen werden soll, z. B. ob es sich (lediglich) um einen Nebenverdienst als Kleinunternehmer handelt, eine Einzel- bzw. Kollektivgründung oder ein bestimmtes Beteiligungs- bzw. Franchisemodell umgesetzt werden soll. Darüber hinaus muss eine geeignete Rechtsform gefunden und dabei Fragen hinsichtlich Haftungsrisiken, steuerlicher Belastung, Buchführungspflichten, Startkapital, notwendige Behördenanmeldungen, Genehmigungen und Registereintragungen geklärt werden. Abschließend wird ein Überblick zum Start-up-Management von Einrichtungen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft gegeben, wobei hauptsächlich die operative und strategische Unternehmensführung beleuchtet wird.

## **8.4 Aufbau und Bestandteile des Businessplans**

Haben sich die Gründer\*innen über ihre Qualifikationen und Kompetenzen vergewissert bzw. sich notwendiges Wissen angeeignet sowie eine innovative Geschäftsidee entwickelt, kann im nächsten Schritt ein Businessplan entworfen werden. Damit beschäftigt sich dieses Kapitel.

Ein *Businessplan* bzw. *Geschäftsplan* stellt die schriftlich fixierte Ausformulierung und Konkretisierung der entwickelten Gründungsidee dar, mithin bildet er die Grundlage für die Planung und Umsetzung der Existenzgründung. Dieses standardisierte Dokument ist in verschiedene Bereiche untergliedert und enthält sowohl einen qualitativen als auch quantitativen Teil (Nagl, 2018, S. 1-2). Während im qualitativen Teil die Geschäftsidee im Detail beschrieben und in Markt, Organisation und Unternehmensführung eingeordnet werden muss (u. a. Produkt-/Leistungsbeschreibung, Personal, Marktentwicklung, Management und Organisation und

Chancen-Risiken-Analyse), beinhaltet der quantitative Teil die Finanz-, Erfolgs- und Liquiditätssplanung. Der Businessplan dient einerseits der Selbstvergewisserung über die Vision, Strategien und Ziele des zu gründenden Unternehmens bzw. dessen Produkten bzw. Dienstleistungen. Andererseits wird er aber auch als ein Kommunikationsmittel gegenüber Gläubigern zur Finanzmittelakquise, Kundenwerbung etc. verwendet. Businesspläne unterstützen Entscheidungsprozesse, aber nicht nur im Rahmen von (Neu-)Gründungen, sondern sind ebenso hilfreich bei der Planung von Strukturveränderungen, Merger & Akquisitionen, Fusionen, Produktneueinführungen, Markterschließungen, Börsengang oder Kapitalerhöhung, Fremdkapitalfinanzierung und Investitionen.

In der Praxis haben sich bestimmte Bestandteile des Businessplans durchgesetzt, die im Folgenden in Anlehnung an die empfehlenswerte Praxisanleitung von Nagl (2018, S. 2-73) sowie Hermanni (2016, S. 33-37) im Detail vorgestellt werden:

1. Executive Summary
2. Geschäftsmodell
3. Zielmarkt
4. Ziele und Strategien
5. Leistungs- und Produktportfolio
6. Marketing und Vertrieb
7. Management, Organisation und Personal
8. Chancen und Risiken
9. Finanzplanung

Die Reihenfolge, Schwerpunktsetzungen und Bezeichnungen der einzelnen Teile können je nach Adressatengruppe, Kommunikationsziel und Umfang durchaus abweichen bzw. angepasst werden. In der folgenden Darstellung der jeweiligen Bestandteile des Businessplans werden nach einer kurzen Erläuterung Orientierungs- und Leitfragen für die Ausformulierung des entsprechenden Teils gegeben sowie mögliche Fehlerquellen benannt (vgl. dazu im Folgenden Nagl, 2018, S. 2-73).

#### 8.4.1 Executive Summary

Die Executive Summary stellt eine kurze, komprimierte und prägnante Zusammenfassung des Geschäftsplans dar, der im Regelfall nicht mehr als zwei Seiten umfassen sollte. Darin wird ein Überblick über die Unternehmensgründung gegeben und es muss ausgeführt werden, welche kurz- und langfristigen Ziele verfolgt, welche Marktchancen genutzt und wie das angebotene Produkt oder die Dienstleistung die Kundenanforderungen bestmöglich erfüllen. Dieser erste Abschnitt des Geschäftsplans ist mit größter Sorgfalt zu erstellen, da viele Investoren darauf basierend häufig ihre Entscheidungen treffen (vgl. Tab. 8.1).

Table 8.1: Tab. 8.1: Checkliste Executive Summary (Nagl, 2018, S. 3-4)

Leitfragen	Fehlerquellen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist die Zielsetzung des Start-ups/Projekts?</li> <li>• Mit welchem Nutzenversprechen tritt das Unternehmen an?</li> <li>• Mit welchen Produkten und Leistungen werden welche Märkte/Segmente bedient?</li> <li>• Wer sind die Zielkunden/Umsatzträger?</li> <li>• Wie soll der Marktzugang erreicht werden?</li> <li>• Wie ist die Wertschöpfungsarchitektur geplant?</li> <li>• Wie groß ist das derzeitige und zukünftige Marktpotenzial?</li> <li>• Welche Alleinstellungsmerkmale besitzt das Unternehmen und wo liegt der Kundennutzen?</li> <li>• Welche Ziele werden kurz-, mittel- und langfristig angestrebt?</li> <li>• Gibt es besondere Risiken?</li> <li>• Welche wichtigen Meilensteine der Unternehmensentwicklung sind bis jetzt erreicht worden?</li> <li>• Wie setzt sich das Management-Team zusammen?</li> <li>• Wie sieht die Umsatz- und Gewinnplanung für die nächsten drei bis fünf Jahre aus?</li> <li>• Wie hoch ist der Kapitalbedarf?</li> <li>• Wie hoch ist die Verzinsung des eingesetzten Kapitals (ROI = Return on Investment)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Informationen im Executive Summary finden sich nicht im Hauptteil des Business-/Geschäftsplans wieder.</li> <li>• Im Executive Summary sind keine Angaben über den Investitionsbedarf enthalten.</li> <li>• Das Executive Summary ist zu lang.</li> <li>• Das Executive Summary hat nicht den Charakter eines eigenständigen Dokuments.</li> <li>• Das Executive Summary wurde mittels Copy-and-paste aus den einzelnen Modulen zusammengefügt und ist kein in sich schlüssiges Dokument.</li> <li>• Im Executive Summary werden zu viele Zahlen genannt.</li> <li>• Das Executive Summary enthält nur Stichpunkte.</li> <li>• Das Executive Summary wird in der „Ich-Form“ geschrieben.</li> </ul>

#### 8.4.2 Geschäftsmodell

In diesem ersten Teil des Businessplans wird dargestellt, welche Geschäftsidee der Gründung zugrunde liegt und wie diese umgesetzt werden kann. Als hilfreiche Orientierung können dabei verschiedene Ansätze der Geschäftsmodellentwicklung dienen: z. B. St. Galler Business Model Navigator (Gassmann et al., 2013), Business Model Canvas (Osterwalder et al., 2010) und Business Model Builder (Nagl & Bozem, 2018). Es sollte darauf geachtet werden, dass nicht nur die jeweilige Produkt- bzw. Dienstleistungsidee vorgestellt wird, sondern auch beschrieben wird, wie diese zur Erfüllung des Kundennutzens beiträgt und welcher Mehrwert gegenüber Wettbewerbern (Unique Selling Proposition) geboten wird. Im Einzelnen sollte man sich Gedanken machen über folgende Aspekte: Geschäftsfeld, Vision, Strategie und Ziele, Wertschöpfungstiefe und Netzwerknutzung, Unique Selling Proposition (= Wettbewerbsvorteile bzw. Kernkompetenzen), Erfolgs- und Ertragspotenzial (Nagl, 2018, S. 4-5). Die Geschäftsidee und das Geschäftsmodell werden nur dann überzeugen, wenn deutlich wird, dass gezielt der prognostizierte Bedarf der Kunden erfüllt wird, ein entsprechender Zielmarkt vorliegt und die Unternehmung insgesamt wirtschaftlich ist. Daraüber hinaus können bereits hier die notwendigen Informationen zum Unternehmen gegeben werden (z. B. Firma, Rechtsform, Sitz, Standort, Gesellschafterverhältnisse und Gründungsplanung) (vgl. Tab. 8.2).

Table 8.2: Tab. 8.2: Checkliste Geschäftsmodell (Nagl, 2018, S. 5-6)

Leitfragen	Fehlerquellen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Was ist das Neuartige und Nutzbringende?</li> <li>Werden Megatrends, wie z. B. Digitalisierung, entsprechend berücksichtigt?</li> <li>Wie sehen die Vision, die Ziele und die Strategie des Unternehmens aus</li> <li>Welcher Bereich/welche Abteilung verantwortet das Projekt im Unternehmen?</li> <li>Wie passt das Projekt in das bestehende Portfolio des Unternehmens</li> <li>Welches Bedürfnis wird beim Kunden erfüllt?</li> <li>Was ist die Kernkompetenz des Unternehmens?</li> <li>Wie wird die Kernkompetenz geschützt?</li> <li>Lässt sich mit dem Geschäftsmodell der geplante Erfolg erreichen?</li> <li>Kann das Geschäftsmodell mit relativ wenig Aufwand an Veränderungen des wirtschaftlichen Umfeldes angepasst werden?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Gefahr, sich bei der modellhaften Beschreibung in Details zu verlieren.</li> <li>Die Alleinstellungsmerkmale sind nicht klar herausgearbeitet.</li> <li>Das Projekt ist nicht klar und eindeutig den relevanten Abteilungen zugeordnet.</li> <li>Die Beschreibung der Kernkompetenzen fehlt.</li> <li>Eigene Ressourcen werden in Bereichen mit geringer Wertschöpfung und Zukunftsorientierung gebunden.</li> <li>Es besteht eine Abhängigkeit von einzelnen Partnern.</li> </ul>

### 8.4.3 Zielmarkt

Im Rahmen dieses Teils des Businessplans ist darzustellen, in welchem Markt bzw. Marktsegment das Produkt oder die Dienstleistung angeboten werden soll. Dabei ist zwischen Marktpotenzial und Marktvolumen zu unterscheiden. Während das *Marktpotenzial* die Höhe der maximal erzielbaren Absatzmenge bzw. das Umsatzvolumen eines Produktes oder einer Dienstleistung im Zielmarkt darstellt, wird unter dem *Marktvolumen* die Summe der tatsächlich realisierbaren bzw. prognostizierten Absatzmengen bzw. Umsatzvolumen von allen im Zielmarkt im Wettbewerb stehenden Unternehmen verstanden. Daten über Marktpotenzial und Marktvolumen können über verschiedene Wege gewonnen werden:

„Erste generelle Informationen über den Markt und die Branchenentwicklung können meist schnell und kostengünstig über Fachverbände, volkswirtschaftliche Abteilungen der Kreditinstitute, statistische Landes- und Bundesämter, wirtschaftswissenschaftliche Institute (z. B. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung), Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern und generell natürlich über Internetrecherchen gewonnen werden“ (Nagl, 2018, S. 7).

Weiterhin sind auch verschiedene Analysetools (z. B. Google Trends, Genios-Datenbank, Reports von Marktforschungsinstituten und Beratungsgesellschaften), die statistischen Landesämter und das Statistische Bundesamt sehr hilfreich, um Trendprognosen zu erstellen. Wenn keine Informationen recherchiert werden können, bleibt meist noch die Option zur Durchführung einer eigenen Studie, in der neben einer statistischen Erhebung die Bedürfnisse und Erwartungen sowie Preisvorstellungen der potenziellen Kunden erfragt und kategorisiert werden müssen.

Im Mittelpunkt der Beschreibung des Zielmarktes steht eine Beschreibung der Zielgruppen (Klein- oder Großkunden, Privat- oder Geschäftskunden), Prognose zur Marktentwicklung und Wettbewerbsanalyse. Zur Einschätzung der *Marktentwicklung* sollte die Marktattraktivität (u. a. Marktgröße, Marktqualität, Markt Zusammensetzung, exogene Einflussfaktoren) analysiert werden. Im Rahmen einer *Wettbewerbsanalyse* steht die Untersuchung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit, des Umfeldes sowie der Leistungsfähigkeit von direkten, indirekten oder potenziellen

Wettbewerbern im Vordergrund. Es sollten dabei „Daten über Größe, Umsatz, Absatz, Mitarbeiter, Marktanteil, Marketingkonzept und Machtverhältnisse der Wettbewerber eingeholt und analysiert werden, um dadurch „mehr über die Stärken und Schwächen der Mitbewerber zu erfahren“ (Nagl, 2018, S. 8). Zur Wettbewerbsanalyse können verschiedene Ansätze, Methoden und Instrumente der Betriebswirtschaftslehre eingesetzt werden wie z. B. Benchmarking, Branchenstrukturanalyse nach Michael Porter (2013) und die Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken- bzw. SWOT-Analyse (vgl. für eine ausführliche Darstellung Nagl, 2018, S. 10-14). Diese dienen dazu, „ökonomische Komponenten (u. a. Geld-Kapitalmarkt, Konjunkturlage), technologische (u. a. Stand der Informationstechnologien), rechtlich-politische (u. a. Wirtschaftsordnung, Gewerbepolitik), soziokulturelle (Normen, Wertesysteme) und physische (Infrastruktur, klimatische Bedingungen“ zu identifizieren (Hermann, 2016, S. 35, vgl. Tab. 8.3).

Table 8.3: Tab. 8.3: Checkliste Zielmarkt (Nagl, 2018, pp. 14–15)

Leitfragen	Fehlerquellen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie entwickelte sich die Branche in der Vergangenheit und wie sehen die Prognosen aus? Welche Markttrends zeichnen sich ab?</li> <li>• Welches mengenmäßige und wertmäßige Marktpotenzial und Marktvolumen wird für die einzelnen Marktsegmente prognostiziert?</li> <li>• Ist der adressierte Markt/die Nische groß genug?</li> <li>• Was sind die Erfolgsfaktoren der Branche?</li> <li>• Welche Rolle spielen Innovation, Digitalisierung und technischer Fortschritt?</li> <li>• Welche Unternehmen treten als Wettbewerber um die Gunst der Käufer im Markt auf?</li> <li>• Welche Ziele/Strategien verfolgen die Mitbewerber?</li> <li>• Über welches Know-how verfügen die Wettbewerber?</li> <li>• Wie hoch sind die finanziellen Ressourcen der Wettbewerber?</li> <li>• Was sind die Gründe für Erfolge und Misserfolge der Wettbewerber?</li> <li>• Wie werden die Wettbewerber gegebenenfalls auf den Markteintritt des Unternehmens reagieren?</li> <li>• Inwieweit ist das Unternehmen von einzelnen Lieferanten und Kunden abhängig?</li> <li>• Wie werden die aktuelle und zukünftige Rendite in den Marktsegmenten beurteilt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Angaben zu Marktvolumen und -wachstum sind nicht nachvollziehbar.</li> <li>• Es fehlen Informationen über die Entwicklung der Branche und deren Einflussfaktoren.</li> <li>• Es fehlen Informationen über vergleichbare Produkte und zu erwartende Neuentwicklungen.</li> <li>• Die Reaktionen der Wettbewerber auf den Markteintritt werden nicht erkannt bzw. unterschätzt.</li> </ul>

#### 8.4.4 Ziele und Strategien

Nachdem die Geschäftsidee bzw. das Geschäftsmodell und der Zielmarkt konkretisiert wurden, müssen im nächsten Schritt nun die die Unternehmensführung leitenden Geschäftsziele konkretisiert werden. Aus der im vorherigen Businessplanabschnitt (Zielmarkt) durchgeföhrten SWOT-Analyse können – wie in Abb. 3 dargestellt – anschließend die Ziele Grund-, Wettbewerbs- und Marktbearbeitungs- und Bereichsstrategien abgeleitet werden (Nagl, 2018, S. 15):

- In der *Grundstrategie* wird festgelegt, auf welcher Grundlage zukünftige Entscheidungen über die Produktentwicklung, Marktbearbeitung und Unternehmensführung getroffen werden sollen: z. B. Wachstums-, Konsolidierungs- oder Rückzugsstrategie.
- Die *Wettbewerbsstrategie* fokussiert die strategische Positionierung des Unternehmens gegenüber den Wettbewerbern und wie sich die eigenen Angebote, Marktnutzung, Erfüllung der Kundennutzen von anderen Mitwettbewerbern abhebt. Grundsätzlich können nach Porter (2013) drei wesentliche, voneinander abzugrenzende Wettbewerbsstrategien verfolgt werden: Branchenweit kommt die Qualitätsführerschaft (Differenzierungsstrategie) oder Kostenführerschaft (Preis-Mengen-Strategie) in Steht nur eineingeschränktes Marktsegment zur Verfügung, dann kann eine Nischenstrategie (Konzentration auf Schwerpunkte) verfolgt werden.
- Im Rahmen der *Marktfeld- bzw. Zielgruppenstrategie* wird nach der Ansoff-Matrix (Ansoff, 1965) – in Abhängigkeit davon, ob ein Produkt neu eingeführt wird oder anders positioniert werden soll sowie welche Marktwachstumsmöglichkeiten bestehen – eine von vier Möglichkeiten gewählt: *Marktdurchdringung* (z. B. Produktverbesserung, Verwendung neuer Marketinginstrumente), *Produkt(neu)entwicklung* (Produktinnovation), *Markt(weiter)entwicklung* (Erschließung neuer Märkte und Kundengruppen), *Diversifikation* (Einstieg in neue Produkte und Märkte, Sortimenterweiterung, Risikostreuung).

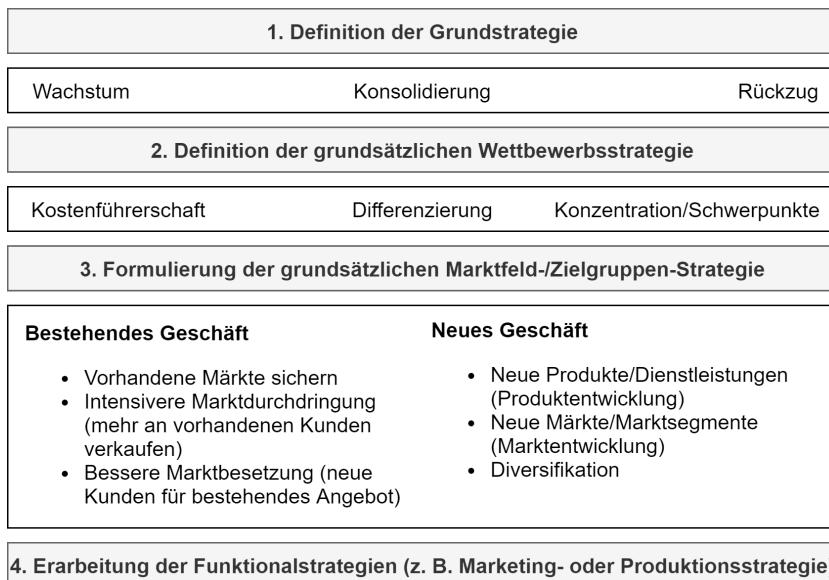


Figure 8.3: Abb. 8.3: Modell für die Strategiebildung (Nagl, 2018, S. 15)

Table 8.4: Tab. 8.4: Checkliste Ziele und Strategien (Nagl, 2018, S. 20)

Leitfragen	Fehlerquellen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wurden messbare und erreichbare Ziele definiert?</li> <li>Sind die Ziele und Strategien nachvollziehbar?</li> <li>Sind die gewählten Strategien erfolgversprechend?</li> <li>Lassen sich die Strategien in die Praxis umsetzen?</li> <li>Bieten die gewählten Strategien eine Basis für das geplante Wachstum?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Ziele sind unrealistisch geplant.</li> <li>Wachstumsperspektiven reichen für Investoren nicht aus.</li> <li>Die geplante Strategie ist mit den finanziellen und personellen Ressourcen nicht umsetzbar.</li> <li>Bei Start-up-Unternehmen und innovativen Projekten fehlt eine Markteintrittsstrategie.</li> </ul>

### 8.4.5 Leistungs- und Produktpotfolio

Ausgehend vom Prinzip eines Portfolios, d. h. einer Sammlung verschiedener Objekte, muss in diesem Abschnitt des Businessplans herausgearbeitet werden, inwieweit sich die angebotenen Produkte bzw. Leistungen von denen am Markt bereits angebotenen unterscheiden (Unique Selling Proposition) und welcher Nutzen bzw. welche Wertschöpfung durch das gewählte Leistungs- und Produktpotfolio generiert werden kann. Dabei sollten die Produkte und Dienstleistungen möglichst präzise beschrieben werden, z. B. „um welche Art von Produkten und Leistungen es sich handelt, welche Funktionen und Eigenschaften diese besitzen und was als neu an dieser Innovation zu betrachten ist“ (Nagl, 2018, S. 21). Für die Darstellung des Portfolios ist möglicherweise die 4-Felder-Matrix der Boston Consulting Group (BCG) nützlich, in der Produkte, Leistungen und Geschäftsfelder anhand der beiden Kriterien Marktwachstum und relativer Marktanteil dargestellt werden können (vgl. z. B. Bruhn, 2016). Darüber hinaus ist in diesem Abschnitt auch auszuführen, welche Serviceleistungen die Kunden in Anspruch nehmen können, ob bestimmte rechtliche Voraussetzungen erfüllt bzw. Genehmigungen eingeholt, Patente oder Schutzrechte angemeldet werden müssen und wie die Portfolioentwicklung und Qualitätssicherung umgesetzt werden soll. Letzteres kann am besten gezeigt werden in Form von Machbarkeitsstudien, Prototypen, Pilotkunden und Testmärkten (vgl. Nagl, 2018, S. 25-26, vgl. Tab. 8.5).

Table 8.5: Tab. 8.5: Checkliste Leistungs- und Produktpotfolio (Nagl, 2018, S. 26)

Leitfragen	Fehlerquellen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Worin besteht der innovative Charakter des Leistungs- und Produktpotfolios?</li> <li>• Wie sieht der aktuelle Stand der Technik aus?</li> <li>• Welche Garantie- und Servicepolitik wird verfolgt?</li> <li>• Durch welche Merkmale erringt das Produkt oder die Dienstleistung eine Alleinstellung?</li> <li>• Sind Partnerschaften oder zusätzliche Dienstleistungen erforderlich, um das Produkt und die Dienstleistung voll zur Geltung zu bringen?</li> <li>• Welche gesetzlichen Vorschriften, Normen oder Standards sind zu erfüllen?</li> <li>• Wie ist die Patent- bzw. Schutzrechtsituation?</li> <li>• In welchem Entwicklungsstadium befinden sich die Produkte und Dienstleistungen?</li> <li>• Welche weiteren Entwicklungsschritte sind geplant und welche Möglichkeiten ergeben sich aus der Digitalisierung?</li> <li>• Welche Ressourcen sind für eine Weiterentwicklung vorhanden?</li> <li>• In welchen Bereichen liegen Entwicklungsrisiken und wie wird diesen Risiken begegnet?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Erläuterung und die Quantifizierung des Kundennutzens fehlen.</li> <li>• Es liegt keine erkennbare Überlegenheit der Produkte und Leistungen gegenüber dem Wettbewerb vor.</li> <li>• Mitbewerber sind schneller und erfolgreicher auf dem Gebiet der Digitalisierung „unterwegs“.</li> <li>• Die Ausführungen enthalten zu viele technische Ausdrücke.</li> </ul>

### 8.4.6 Marketing und Vertrieb

Die Planung der Marketing-, Vertriebs- und Kommunikationsaufgaben im Rahmen der Existenzgründung sowie für die zukünftige Unternehmensführung ist von existenzieller Bedeutung.

Marketing ist als alle Bereiche der Unternehmung umfassende und integrative Aufgabe zu verstehen, in deren Ergebnis neue Kunden gewonnen und existierende Kunden zufriedengestellt werden können. Es gilt, dabei sowohl operative, das Tagesgeschäft umfassende als auch strategische, langfristig orientierte Ziele und Aufgaben zu unterscheiden (vgl. Tab. 8.6).

Table 8.6: Tab. 8.6: Checkliste Marketing und Vertrieb (Nagl, 2018, S. 42-43)

Leitfragen	Fehlerquellen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welchen Absatz (Menge) und Umsatz (Wert) strebt das Unternehmen an (Prognose)?</li> <li>• Welche Preise sollen erzielt werden?</li> <li>• Nach welchen Kriterien werden die Preise gebildet?</li> <li>• Wie hoch soll die Gewinnspanne sein (Schätzung)?</li> <li>• Welche Zahlungsziele räumt das Unternehmen ein?</li> <li>• Welche Zielgruppen werden durch welche Vertriebskanäle am besten erreicht?</li> <li>• Wie wird die Aufmerksamkeit der Zielgruppenkunden auf die Produkte und Leistungen gelenkt?</li> <li>• Wie sieht die Online- und Offline-Werbeplanung und Kundenbindung aus?</li> <li>• Welche Absatz-/Verkaufsförderungsmaßnahmen werden genutzt?</li> <li>• Wie hoch sind die Kosten, um einen Kunden dauerhaft zu binden?</li> <li>• Welche Anforderungen (Anzahl, Qualifikation und Ausrüstung der Mitarbeiter) sind seitens des Vertriebs zu erfüllen, um die Marketingstrategie erfolgreich umzusetzen?</li> <li>• Welche Ausgaben sind dafür eingeplant?</li> <li>• Wie werden sich der Absatz und das Ergebnis auf die einzelnen Vertriebskanäle verteilen (Schätzung)?</li> <li>• Welcher Marktanteil je Vertriebskanal kann erreicht werden?</li> <li>• Welche Ausgaben werden bei der Einführung der Produkte und Dienstleistungen sowie im weiteren Verlauf voraussichtlich anfallen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingplanung und Marketingbudgets sind zu wenig detailliert.</li> <li>• Der Einsatz der Marketinginstrumente ist nicht genügend aufeinander abgestimmt.</li> <li>• Es fehlen vor allem IT- und Algorithmenbasierte Kundenbindungsmaßnahmen.</li> </ul>

Im Marketing kann dabei der erweiterte Marketing-Mix (7 Ps) zur Anwendung kommen (vgl. im Folgenden Nagl, 2018, S. 27-28; Nagl, 2016):

- *Product* (Produkt- und Leistungspolitik): Hierbei gilt es, festzulegen, welche Eigenschaften die Produkte bzw. Dienstleistungen haben sollten (z. B. Produktnamen, Qualität, Ausstattung, Komplementärprodukte). Auf Basis von realistischen Kundenprofilen (wer kauft was, wann und warum, in welchem Umfang, nach welchen Kriterien und wo) kann der Versuch unternommen werden, den Gesamtmarkt in einzelne Teilegmente zu zerlegen. Die Kundenprofile können entlang von soziodemographischen Kriterien wie z. B. Alter,

Geschlecht, soziales Umfeld oder Haushaltseinkommen definiert werden. Außerdem sollte man sich Gedanken über die Servicepolitik machen (welche Serviceleistungen sind kostenlos/-pflichtig, in welcher Art und in welchem Umfang und in welchen rechtlichen Rahmenbedingungen werden diese erbracht).

- *Price* (Preispolitik): Die Preisstrategie gibt vor, was für das Produkt bzw. für die Dienstleistung gezahlt werden muss und ob es z. B. Rabatte, Nachlässe, Ratenzahlungen oder andere Konditionen gibt. Als Methoden zur Preisfestlegung können z. B. die Zahlungsbereitschaft der Kunden (Nachfrageorientierung), die Höhe der variablen und fixen Kosten (Kostenorientierung), der Preis anderer Wettbewerber oder des Marktführers (Wettbewerbsorientierung) oder das Nutzen-Mehrwertverhältnis (Value-based-Pricing) herangezogen werden.
- *Placement* (Distributionspolitik): Dabei muss einerseits festgelegt werden, wie das Produkt bzw. die Dienstleistung an den Kunden gebracht werden kann wie z. B. über direkte Vertriebskanäle oder indirekt über Absatzmittler bzw. Meinungsführer. Außerdem können Kooperationen und Netzwerke mit anderen Unternehmen, Franchisinglösungen oder Onlinehandel genutzt werden. Andererseits ist auch die Standortwahl und -entwicklung von entscheidender Bedeutung.
- *Promotion* (Kommunikationspolitik): Hierbei gilt es, festzulegen, welche Kommunikationsziele unter zielgerichteten Einsatzes von Kommunikationsmitteln (z. B. Werbung durch Print- und Onlinemedien, Verkaufsförderungen, Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations für den Dialog mit den Kunden und Stakeholdern, Messen, Suchmaschinenoptimierung, Social Media, Influencer-Marketing, Markenpolitik) erreicht werden können, um den Kunden vom Nutzen des Produktes bzw. der Dienstleistung zu überzeugen.

Diese 4 Ps können schließlich erweitert werden um die folgenden 3 Aspekte:

- *People* (Personalpolitik): Die Personalstrategie sollte u. a. beinhalten, wie die Kompetenzen der Mitarbeitenden weiterentwickelt (Personalentwicklung) und wie das Arbeitgebermarketing (inkl. der Mitarbeiterbindung) positiv beeinflusst werden können.
- *Processes* (Prozesspolitik): Wenn nicht bereits in der Produkt- und Leistungspolitik erfasst, muss dargestellt werden, wie die Qualitätssicherung und Optimierung von Verfahren, Vorgängen und Abläufen stattfindet.
- *Physical Facilities* (Ausstattungspolitik): In Weiterführung der Kommunikationspolitik ist im Businessplan auch darzustellen, wie das äußere und innere Erscheinungsbild des Unternehmens strategisch entwickelt werden soll (z. B. Ausschilderungen, Corporate Identity zur Vereinheitlichung von Unternehmensauftritt, Leitbild und Verhalten).

Die Standortwahl für das Gründungsunternehmen sollte in diesem Teil ebenso erläutert werden (vgl. Tab. 8.7). Die Entscheidung über den idealen *Standort* des Unternehmens ist häufig nicht trivial. Es geht nicht nur darum, wie das immobile Vermögen des Unternehmens langfristig gebunden werden kann. Einfluss auf die Standortwahl haben auch noch andere Faktoren, die es zu analysieren gilt: u. a. Marktlage, Anzahl der Betriebsstätten, Kundenbedürfnisse (Kundennähe, Kaufkraft, Lage und Umgebung, Konsumentengewohnheiten), Mitbewerber (Zahl, Größe, Marktanteil, Dynamik), Objektgröße und Mietpreisniveau, Steuersatz (Grund-/Gewerbesteuer), Subventionen, Genehmigungen (Gebietslizenzen), Zugang zu Beschaffungsmärkten (Nähe zu Lieferanten, Qualifikation/Kosten Personal, Logistik), Herkunfts-Goodwill (Standorte mit Tradition), Umweltschutz/-belastung, Infrastruktur (Verkehrsanbindung, Kommunikationstechnik), Wachstumsmöglichkeiten (vgl. Hermanni, 2016, S. 35). Für Sozialunternehmen sind nicht alle diese Faktoren gleichmäßig relevant, aber beispielsweise muss bei der Gründung eines Pflegeheims überlegt werden, ob ein Gebäude in der Innenstadt oder auf dem Land gesucht wird, bei einer Kita bzw. Beratungsstelle die Kunden in Wohnnähe zu finden sind und ggf. ein günstigeres Grundstück in ähnlicher Lage verfügbar und bei ambulanten Angeboten die Erreichbarkeit, Parkmöglichkeiten und Anbindung an den öffentlichen Personennahverkehr gegeben ist.

Table 8.7: Tab. 8.7: Checkliste Standort (eigene Darstellung)

Leitfragen	Fehlerquellen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welcher Bedarf besteht am jeweiligen Standort? (Kundenbedarfe, Informationen von Einwohnermeldeamt, statistische Ämter)</li> <li>- Wie sieht die kommunale, regionale, nationale Wettbewerbssituation aus? (Unternehmensumfeldanalyse, Preisgefüge, Marketingpolitik)</li> <li>- Über welche Kaufkraft verfügen Kunden*innen/Klienten*innen? (vgl. Statistisches Jahrbuch zu örtlicher Kaufkraft, GfK Nürnberg, Kaufkraftkarte der Nielsen-Marktforschung Frankfurt a. M., Analysetools BFS Service Köln)</li> <li>- Wie sieht die Grundstücks-/Raumsituation aus? (Genehmigungen, Baurecht, Betriebsstätten-VO, Infos über Stadtverwaltung, Fläche, Zuschnitte, Zugänglichkeit der Räume, Mietkosten/Mietspiegel)</li> <li>- In welcher Lage befindet sich das Unternehmen? (Verkehrsanbindung, Parkplätze, Nähe anderer Branchen/Angebote, z. B. Innenstadt vs. im Grünen, Verfügbarkeit von Personal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Standortwahl ist zu wenig detailliert dargestellt.</li> <li>- Es wurde keine Analyse der Standortfaktoren und damit zusammenhängender Rahmenbedingungen vorgenommen.</li> </ul>

#### 8.4.7 Management, Organisation und Personal

Für eine erfolgreiche Unternehmensführung ist neben der Geschäftsidee insbesondere die Zusammensetzung des Gründungsteams und aller Mitarbeitenden von entscheidender Bedeutung. Um dies im Businessplan geeignet darzustellen, muss eine realistische und ehrliche Gegenüberstellung der vorhandenen und notwendigen bzw. noch zu entwickelnden Kompetenzen der Gründer\*innen und des eingesetzten Personals erfolgen und ggf. personelle Engpässe durch gezielte Maßnahmen ausgeglichen werden können. Die Schlüsselpersonen der Unternehmung sind sowohl hinsichtlich ihrer fachlichen Kompetenzen, kaufmännischen Qualifikationen, Marktkenntnisse, Kommunikations-, Führungs- und Sozialkompetenzen, Motivation und Networkingskills vorzustellen. Außerdem sind neben der Aufbau- und Strukturorganisation (z. B. in Form eines Organigramms) und des Controllings- bzw. Berichtswesens auch Angaben zur Personalstruktur (z. B. Anzahl von Mitarbeitenden und Anstellungsverhältnisse) sowie Maßnahmen der Personalentwicklung und des Wissensmanagements zu beschreiben.

Um ein stabiles Unternehmen aufzubauen, braucht es auch verlässliche Partner bzw. kooperierende Unternehmen. So können z. B. folgende Kooperationsformen gewählt werden (Nagl, 2018, S. 45-46):

- *Kooperationen/Strategische Allianzen:* rechtlich und wirtschaftlich selbständige Unternehmen übernehmen in der Zusammenarbeit unterschiedliche Aufgaben (z. B. Einkaufsgemeinschaften);
- *Virtuelle Unternehmen:* temporäre Zusammenarbeit im Rahmen eines Auftrags gegenüber einem Dritten (z. B. Anbietergemeinschaft bei Ausschreibungen);
- *Joint-Venture:* mehrere Unternehmer halten an einem gemeinsamen Unternehmen Beteiligungen;

- *Konzentration*: Zusammenschluss von Unternehmen, bei dem die einzelnen Unternehmen ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit aufgeben, aber eigenständige Rechtsobjekte bleiben;
- *Fusion*: Verschmelzung von mindestens zwei vormals rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen zu einer neuen Wirtschaftseinheit bzw. Rechtsobjekt.

Ob man die richtigen Partner gewählt hat, ergibt sich aus einer Analyse der „Wertschöpfungsarchitektur“ (Barbian & al., 2016), die zum Ziel hat, die in einer Branche bzw. in einem Unternehmen arbeitsteilig erbrachten, miteinander verbundenen Wertschöpfungsaktivitäten zu koppeln und zu koordinieren. Dabei muss untersucht werden: Wertbeitrag (Nutzen der Partnerschaft), Werttreiber (mehrwertbezogene Potenziale des Partners), Verlässlichkeit (Zuverlässigkeit, Qualität und Sicherheit der Partnerschaft) und Integration (Voraussetzungen des Partners) (vgl. Tab. 8.8).

Table 8.8: Tab. 8.8: Checkliste Management und Personal (Nagl, 2018, S. 48-49)

Leitfragen	Fehlerquellen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Über welche komplementären Fähigkeiten verfügt das Führungsteam?</li> <li>• Bestehen Lücken im Führungsteam?</li> <li>• Welche entscheidenden Positionen müssen noch besetzt werden?</li> <li>• Was sind die Schlüsselpositionen des Unternehmens?</li> <li>• Welche Qualifikationen und Erfahrungen besitzen die Mitarbeiter in Schlüsselpositionen?</li> <li>• Welches Entlohnungssystem wird angewendet?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schlüsselpositionen, z. B. Finanzen, sind nicht ausgewogen besetzt. Es fehlen Vertretungsregelungen für Schlüsselpositionen. Es wird nicht ausreichend in die Personalentwicklung investiert.</li> </ul>

Table 8.9: Tab. 8.9: Checkliste Prozess- und Aufbauorganisation (Nagl, 2018, S. 49-50)

Leitfragen	Fehlerquellen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo liegen die Kernkompetenzen?</li> <li>• Welche Leistungen werden selbst erbracht, was wird zugekauft (Make-or-buy-Entscheidung)?</li> <li>• Welche Geschäftspartner werden in den Leistungserstellungsprozess einbezogen?</li> <li>• Können Kapazitäten kurzfristig angepasst werden?</li> <li>• Existieren Maßnahmen zur Qualitätssicherung?</li> <li>• Wie sieht die Organisationsstruktur des Unternehmens aus?</li> <li>• Wo liegen die Schwachpunkte der derzeitigen Organisationsstruktur?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessrisiken werden nicht systematisch analysiert.</li> <li>• Eine systematische Bewertung der Kooperationspartner fehlt.</li> <li>• Keine Abgrenzung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten.</li> </ul>

#### 8.4.8 Chancen und Risiken

Dieser Teil des Businessplans unternimmt eine realistische Einschätzung von Erfolgspotenzialen (Chancen) und möglichen negativen Entwicklungen und Ereignissen, die die Unternehmensentwicklung maßgeblich beeinflussen werden. Es geht dabei darum, mögliche Probleme darzustellen und, sollten diese einmal eintreten, entsprechende Lösungswege vorzuzeichnen. Es lassen sich im diesem Zusammenhang verschiedene Risikoarten identifizieren (Hermann, 2018).

2016, S. 36; Nagl, 2018, S. 50): z. B. *Umfeldrisiken* (Gesetzesänderungen, Wegfall von Fördermitteln, bessere Entwicklungen bei Mitwettbewerbern, Personalmangel, Kundenrückgang), *operative Risiken* (fehlerhafte Einschätzungen, menschliches Versagen, Naturkatastrophen) und *Finanzierungsrisiken* (Forderungsausfälle, Liquiditätsengpässe, zu hohe Fremdfinanzierung). Um die Chancen und Risiken und deren Eintrittswahrscheinlichkeit geeignet darstellen zu können, hat sich in der Praxis die Szenariotechnik durchgesetzt. Dabei erfolgt eine Risikobewertung alternativer Geschäftsverläufe, die sich aufgrund verschiedener möglicherweise eintretender Ergebnisse und Begleitumstände ergeben können: z. B. der günstigste (Best Case), ungünstigste (Worst Case) oder der am wahrscheinlichsten (Most Likely Case) eintretende Fall. Dies kann beispielsweise anhand der Verläufe der Umsätze, Kosten, Gewinne, Cashflow dargestellt werden und sollte mit geeigneten Maßnahmen auf wahrscheinliche Störereignisse untermauert werden (vgl. Tab. 8.10).

Table 8.10: Tab. 8.10: Checkliste Chancen und Risiken (Nagl, 2018, S. 52)

Leitfragen	Fehlerquellen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche außerordentlichen Chancen bieten sich?</li> <li>- Existieren grundsätzliche Risiken (Markt, Wettbewerb, Technologie)?</li>   <li>- Sind die möglichen Unwägbarkeiten allen Führungskräften bekannt?</li> <li>- Sind deren Auswirkungen auf Kapitalbedarf, Cashflow und Rendite bekannt?</li> <li>- Wurde in Szenarien geplant?</li> <li>- Wie realistisch sind diese Szenarien?</li> <li>- Gibt es eine ausreichende Variation, d. h. Sensitivitätsanalyse, dieser Szenarien?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Chancen werden überbewertet.</li> <li>- Relevante Risiken in den Bereichen Markt, Wettbewerb und Technologie werden nicht berücksichtigt.</li> <li>- Es fehlt eine Quantifizierung der Risiken.</li> </ul>

#### 8.4.9 Finanzplanung

Der quantitative Teil des Businessplans beinhaltet schließlich die Finanzplanung. Aufgabe dieses Teils ist es, alle in den vorherigen Abschnitten dargestellten wirtschaftlichen Zusammenhänge in konkreten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, Tabellen und Planungsrechnungen darzustellen, damit Aussagen und Schlussfolgerungen über die zukünftige Entwicklung des zu gründenden Unternehmens sowie seiner Erfolgssichten möglich wird. Inhalt des Finanzteils sind insbesondere Kapitalausstattung und -bedarfsplanung (inkl. Gründungskosten), Betriebsmittelbedarf, Planbilanz und Plan-Gewinn- und Verlustrechnung (Umsatz- und Rentabilitätsvorschau) sowie die Liquiditäts- und Cashflowrechnung über einen Zeitraum von meist drei bis fünf Jahren. Wie in Abb. 8.4 dargestellt, wird dabei von Einzelplänen für die Absatz- und Preis-, Produktions-, Beschaffungs-, Personal- und Investitionsplanung ausgegangen. Daraus werden dann drei miteinander zusammenhängende Rechnungen (doppelte Buchführung) – die geplante Gewinn- und Verlustrechnung, Planbilanz und Liquiditätsrechnung – abgeleitet. Schließlich wird in Form von Kennzahlen, d. h. aggregierten Verhältniszahlen, dargestellt, wie die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung im Zeitverlauf geplant wird. Eine ausführliche Darstellung der dabei verwendeten Instrumente und betrieblichen Rechnungsformen wird ausführlich in [Kapitel 3 \(Rechnungswesen\)](#) und [Kapitel 5 \(Finanzierung\)](#).

### 8.5 Finanzteil des Businessplans

Im quantitativen Teil des Businessplans müssen verschiedene betriebliche Rechnungen durchgeführt werden, die Aussagen darüber treffen lassen, ob die entwickelte Geschäftsidee wirtschaftlich tragfähig ist. Dazu zählen insbesondere die folgenden Instrumente, die im Folgenden näher vorgestellt werden sollen:

- Finanzplanung: Kapital- und Finanzierungsplan (inkl. Investitionen)
- Erfolgsplanung: Umsatz- und Rentabilitätsvorschau

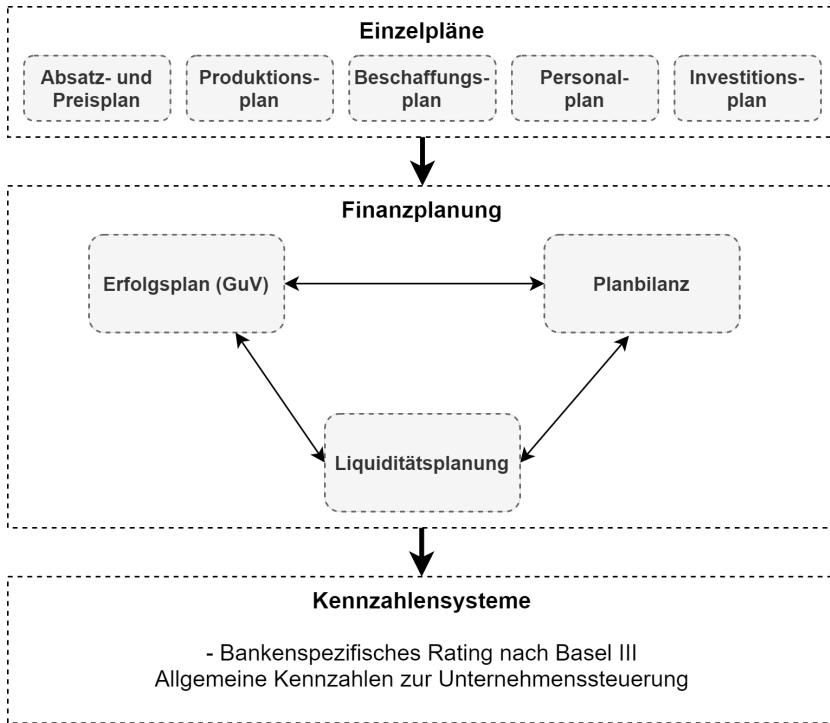


Figure 8.4: Abb. 8.4: Komponenten der quantitativen Unternehmensplanung (Nagl, 2018, S. 53)

- Liquiditätsplanung: Cashflow-Entwicklung
- Vermögens- und Schuldenübersicht: Planbilanz

### 8.5.1 Finanzplanung: Kapital- und Finanzierungsbedarf

Im Rahmen der Finanzplanung wird ermittelt, welcher Kapital- und Finanzierungsbedarf vorliegt, insbesondere welche Gründungs- und Betriebskosten sowie Investitionskosten notwendig sind, um das Unternehmen starten zu können.

Im Kapitalbedarfsplan muss festgehalten werden, wie viel Startkapital benötigt wird, wie hoch die Gründungskosten sind und welcher Kapital- und Finanzbedarf insbesondere in der Anlaufphase benötigt wird. Dabei gilt es, die folgenden Informationen und Daten genau zu ermitteln (vgl. im Folgenden Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), 2018, S. 17, erläutert am Beispiel Kapitalbedarfsplan in Abb. 8.5):

- *Gründungskosten*: Hierbei muss ermittelt werden, welche Kosten für die Vorbereitung der Gründung notwendig sind: z. B. Beratungskosten, Notarkosten, Gebühren für Genehmigungen.
- *Betriebliche Aufwendungen für die Anlaufphase*: Personalkosten, Beratungskosten, Miete, Leasing, Verwaltung, Werbung und Vertrieb, Steuern und Versicherung sowie eine kleine finanzielle Reserve für unvorhergesehene Ereignisse.
- *Persönliche Lebenshaltungskosten*: Im Rahmen der Selbstständigkeit müssen die Gründer\*innen auch auf die Absicherung ihres privaten Lebensunterhaltes achten. Hierfür sollten sowohl ein Gehalt und Beiträge für die Sozialversicherungen als auch andere private Ausgaben kalkuliert werden, wie z. B. Miete und Nebenkosten, private Versicherungen, Kosten für Unterhaltsverpflichtungen, Kindergarten und Freizeitaktivitäten.
- *Kapitalbedarf*: Dieser setzt sich aus dem Anlage- und Umlaufvermögen zusammen. Zum Anlagevermögen zählen z. B. Lizzenzen, Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Fahrzeuge und Büroeinrichtungen. Zum Umlaufvermögen werden die Beschaffung von Material- und Warenlager, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen gerechnet.

- Kapitaldienst für Fremdkapital:* Im Rahmen der Gründung werden meist nicht nur eigene finanzielle Mittel eingesetzt, sondern es bedarf auch verschiedener Fremdkapitalien wie z. B. (Förder-)Darlehen, Bankkredite etc. Aus dem jeweiligen Kreditvertrag ergeben sich bestimmte Zins- und Tilgungszahlungen, die ebenfalls eingeplant werden müssen.

	<b>Euro</b>
<b>Gründungskosten</b>	
Beratungen	
Anmeldungen/Genehmigungen	
Eintrag ins Handelsregister	
Notar	
+ Sonstige	
<b>Gesamt</b>	
<b>Kosten für Anlaufphase (Ausgaben bis zum ersten Geldeingang aus Umsatz für bestimmten Zeitraum, z. B. 3 Monate)</b>	
Personalkosten, inkl. eigenes Geschäftsführergehalt bei Kapitalgesellschaften (alle Kosten inkl. Lohnnebenkosten)	
Beratung	
Leasing	
Miete/Pacht	
Werbung	
Vertrieb	
Betriebliche Steuern	
Versicherungen	
Reserve für Startphase, Folgeinvestitionen und Unvorhergesehenes	
+ Sonstige	
<b>Gesamt</b>	
<b>Unternehmerlohn (Bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften zur Sicherstellung der privaten Lebenshaltungskosten)</b>	
<b>Anlagevermögen</b>	
Patent-, Lizenz-, Franchisegebühren u. ä.	
Grundstücke/Immobilien einschl. Nebenkosten	
Produktionsanlagen, Maschinen, Werkzeuge	
Betriebs-, Geschäftsausstattung	
Fahrzeuge	
<b>Gesamt</b>	
<b>Umlaufvermögen</b>	
Material- und Warenlager, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	
<b>Kapitaldienst für Fremdkapital</b>	
Zinsen für Existenzgründungsdarlehen/Bankkredite	
Tilgung	
<b>= Kapitalbedarf</b>	

Figure 8.5: Abb. 8.5: Kapitalbeschaffungsplan (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), 2018, S. 38)

Im Kapitalbedarfsplan wurde kalkuliert, wie viel Kapital für die Gründung und die Anlaufphase benötigt wird. Dagegen wird im Finanzierungsplan festgehalten, wie die benötigte Summe finanziert werden kann (vgl. Abb. 8.6). Die Gesamtsumme muss dem Kapitalbedarf entsprechen.

### 8.5.2 Erfolgsplanung: Umsatz- und Rentabilitätsvorschau

Eine Erfolgsplanung wird in Form einer Umsatz- und Rentabilitätsvorschau durchgeführt. Dieser liegt eine Gewinn- und Verlustrechnung nach dem Gesamtkosten- (§ 275 Abs. 2 HGB) oder Umlaufkostenverfahren (§ 275 Abs. 3 HGB) zugrunde. Die prognostizierten Umsatzerlöse ergeben sich aus den Erträgen aus Leistungsentgelten, Projektmitteln, Spenden, Mitgliedsbeiträgen. Die Erträge können mit branchenüblichen Daten z. B. der Wohlfahrtsverbände bzw. anderen Sozialunternehmen in der Region verglichen werden. Die Umsatzerwartungen sind im ersten Jahr aufgrund der Anlaufphase zunächst niedriger und müssen ab dem 2. Geschäftsjahr

	Betrag in Euro	Zinsen p. a. %	Auszahlung %	Laufzeit (Jahre)	Tilgungsfrei Tilgung	Anteil in %
<b>Eigenkapital</b>						
Eigenes Geld	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Staatliche Zuschüsse (z. B. Gründungszuschuss der Arbeitsagentur)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Familien-/Privatdarlehen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Private oder öffentliche Beteiligungen (z. B. aus Mikromezzaninfonds Deutschland)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Fremdkapital</b>						
Staatliche Förderdarlehen						
ERP-Gründerkredit – StartGeld	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ERP-Gründerkredit – Universell	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ERP-Kapital – für Gründung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Hausbankdarlehen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
= Summe Finanzierung	0,00					
Betriebsmittel-/Kontokorrentkredit	0,00					
= <b>Gesamtsumme</b>	0,00	0,00				

Figure 8.6: Abb. 8.6: Finanzierungsplan (nach Vorlage des BMWi)

stetig gesteigert werden. Unter dem Wareneinsatz können betriebliche Erträge erfasst werden, die sich durch Veränderungen im Lagerbestand ergeben haben, wenn es z. B. zu einer Erhöhung des Bestands an fertigen oder unfertigen Erzeugnissen gekommen ist. Zu sonstigen betrieblichen Erträgen zählen z. B. Mieteinnahmen aus der Vermietung und Verpachtung von eigenen Räumen oder Gebäuden. Wenn die Umsätze geschätzt wurden, müssen im nächsten Schritt alle betriebsnotwendigen Aufwendungen kalkuliert werden. Dazu zählen z. B. Personal-, Sach-, Dienstleistungs-, Instandhaltungs-, Werbungs-, Verwaltungs-, Vertriebs-, Miet- und Leasingkosten sowie zu leistende Versicherungsbeiträge und Steuern. Schließlich sind auch die Kosten für den Kapitaldienst (Zinsen) sowie Aufwendungen für Abschreibungen von Vermögensgegenständen zu planen.

Abschließend lässt sich für jedes Geschäftsjahr das Betriebsergebnis aus der Differenz der aufsummierten Umsatzerlöse und der aufsummierten Aufwendungen errechnen. Das Betriebsergebnis ermöglicht es, zu prüfen, ob sowohl die in der Kapitalbedarfsrechnung geplanten Kosten für die Lebensführung als auch die Gründungskosten, die Kosten für Anlaufphase und Kapitaldienst gedeckt sind (vgl. Abb. 8.7).

### 8.5.3 Liquiditätsplanung: Cashflowrechnung

Im Rahmen der Liquiditätsplanung wird ermittelt, ob und inwieweit das Unternehmen regelmäßig seinen laufenden Rechnungen nachkommen kann und wann entsprechende Einnahmen erwartet werden. Die Überwachung der Liquiditäts- und Cashflowentwicklung ist eine Pflichtaufgabe für jede\*n Unternehmer\*in und sollte im Regelfall eine Vorausschau für ein Geschäftsjahr erlauben. Eine fehlende Zahlungsfähigkeit ist ein gewichteter Grund für eine drohende Insolvenz des Unternehmens.

Im Gegensatz zur Erfolgsplanung mit Hilfe der Gewinn- und Verlustrechnung geht es bei der Liquiditätsplanung um die monatlich erwarteten Ein- und Auszahlungen. Die Summe aus dem Bestand an flüssigen Mitteln (= aktuell verfügbarer Bestand von Bank- und Kassenguthaben) und den Zahlungseingängen des Monats ergeben in Summe die verfügbaren Mittel. Danach müssen alle Auszahlungen erfasst werden, die sich aus den Aufwendungen – wie in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst – ergeben. Aus der Differenz der verfügbaren Mittel und der Summe der Auszahlungen, korrigiert um den Überschuss bzw. Fehlbetrag des Vormonats, ergibt sich

<b>Alle Beträge in Euro und ohne MWst.</b>	<b>1. Jahr</b>	<b>2. Jahr</b>	<b>3. Jahr</b>
<b>Erwartete Umsatzerlöse</b>			
– Wareneinsatz (entfällt für Dienstleister)			
= Rohgewinn			
+ Sonstige betriebliche Erträge (z. B. Mieten)			
<b>Aufwendungen</b>			
– Personalkosten inkl. Nebenkosten u. inkl. Geschäftsführergehalt bei GmbH			
Raumkosten			
Betriebliche Steuern			
Versicherungen, Beiträge			
Kraftfahrzeugkosten			
Werbe- und Reisekosten			
Werbung, Repräsentation			
Reparaturen und Instandhaltung			
Leasinggebühren			
Telefon, Fax, Internet			
Bürobedarf			
Rechts- und Beratungskosten			
Sonstige Aufwendungen			
Zinsaufwendungen			
Abschreibungen			
= Summe Aufwendungen			
= <b>Betriebsergebnis</b>			

Figure 8.7: Abb. 8.7: Umsatz- und Rentabilitätsvorschau nach Gesamtkostenverfahren (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), 2018, S. 38)

als Ergebnis der Liquiditätssaldo: Ist dieser gleich null oder positiv, so kann allen laufenden Zahlungen regelmäßig nachgekommen werden. Ist dieser negativ, so muss eine Finanzierung für nicht verfügbare Mittel gesucht werden (z. B. Ausgleich von negativem Zahlungsmittelbestand auf dem Kontokorrentkonto, kurzfristiger Kredit oder Auflösung von Anlagen wie z. B. Tagesgeld). Mithin sollte für Zeitpunkte, in denen ein negativer Zahlungsmittelbestand zu erwarten ist, entsprechend mit einer „Reserve“ vorgesorgt werden (vgl. Abb. 8.8).

Angaben in Euro (inkl. MwSt.)	1. Monat	2. Monat	3. Monat	(...)	(...)	(...)
Bestand an flüssigen Mitteln (Kasse, Bank)						
Zahlungseingänge (Umsatzerlöse, sonstige Einnahmen, Privateinlagen)						
<b>Summe verfügbarer Mittel</b>						
Auszahlungen						
Löhne, Gehälter						
Sozialabgaben						
Lieferanten						
Bareinkäufe						
Marketing						
Vertrieb						
Investitionen						
Kreditzinsen						
Kredittilgung						
Miete, Nebenkosten						
Mehrwertsteuer						
Versicherung						
Privatentnahmen						
Sonstige Auszahlungen						
<b>Summe Auszahlungen</b>						
+/- Überschuss/Fehlbetrag vom Vormonat						
<b>Ergebnis: Liquiditätssaldo</b>						

Figure 8.8: Abb. 8.8: Liquiditätsrechnung (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), 2018, S. 68)

Ein Liquiditätsplan sollte immer dahingehend geprüft werden, ob alle tatsächlichen Ein- und Auszahlungen in der richtigen Höhe und zum richtigen Zeitpunkt erfasst wurden: Personalkosten, Kapitaldienst, Verbindlichkeiten für Lieferanten, Liquidation von Forderungen, Höhe des Kontokorrentkontos und finanzielle Reserven.

#### 8.5.4 Vermögens- und Schuldenübersicht: Planbilanz

Eine Bilanz (lat. *bilancia* mit *bi* „doppelt“ und *lanx* „Schale“) ist eine detaillierte Übersicht über die wirtschaftliche Vermögens- und Schuldenlage des Unternehmens, gegliedert nach bestimmten Kriterien und dargestellt nach dem Prinzip der summarischen Ausgeglichenheit beider Seiten (vgl. Abb. 8.9 nach Industrie- und Handelskammer Aachen (IHK), 2019).

Nach § 242 Abs. 1 HGB ist jedes bilanzierungspflichtige Unternehmen dazu verpflichtet, zur Eröffnung und am Schluss eines jeden Geschäftsjahres sowie bei Geschäftsaufgabe oder Veräußerung des Geschäftsbetriebs eine Bilanz zu erstellen. Diese wird aus dem Inventarverzeichnis abgeleitet und nach dem folgenden Prinzip gebildet. Der Grundaufbau bzw. die Gliederung für die kaufmännische Bilanz ist grundsätzlich in § 266 II und III HGB festgelegt:

- Auf der *Aktivseite* werden alle Vermögensgegenstände dargestellt, die nach ihrer Liquidität

geordnet sind. Diese Seite der Bilanz stellt die Mittelverwendung dar.

- Auf der *Passivseite* werden die Kapitalquellen (z. B. Eigen- und Fremdkapital), d. h. Schulden, geordnet nach Fälligkeiten, abgebildet. Diese Seite der Bilanz stellt die Mittelherkunft dar. Dort wird der Bilanzgewinn verbucht und das Fremdkapital detailliert dargestellt.
- Die Bilanz ist so konstruiert, dass die *Gesamtsumme der Bestände auf beiden Seiten* immer übereinstimmen müssen, wie bei einer zweiseitigen (Balken-)Waage. D. h., die Summe der Aktiva-Positionen entspricht stets der Summe der Passiva-Positionen.

<b>Planbilanz in TEUR</b>	<b>1. Jahr</b>	<b>2. Jahr</b>	<b>3. Jahr</b>	<b>...</b>
<b>1. Aktiva</b>				
<b>A. Anlagevermögen (Summe I.–III.)</b>				
I. Immaterielle Vermögensgegenstände (z. B. Lizenzen, Rechte)				
II. Sachanlagen (Summe 1.–3.)				
II.1. Grundstücke und Gebäude				
II.2. Technische Anlagen und Maschinen				
II.3. Betriebs- und Geschäftsausstattung				
III. Finanzanlagen (z. B. Anteile an verbundenen Unternehmen und Beteiligungen)				
<b>B. Umlaufvermögen (Summe I.–IV.)</b>				
I. Vorräte (Material, Waren, fertige und unfertige Erzeugnisse)				
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände (Summe 1.–3.)				
II.1. Ausstehende Einlagen von Gesellschaftern				
II.2. Forderungen aus Lieferung und Leistung				
II.3. Sonstige Vermögensgegenstände				
III. Wertpapiere (und Anteile an anderen Unternehmen)				
IV. Flüssige Mittel (Kasse und Guthaben bei Kreditinstituten)				
<b>Bilanzsumme Aktiva (Summe A. u. B.)</b>				
<b>2. Passiva</b>				
<b>A. Eigenkapital (Summe I.–V.)</b>				
I. Gezeichnetes Kapital				
II. Kapitalrücklage (z. B. Agio bei Kapitalerhöhungen)				
III. Gewinnrücklage				
IV. Gewinnvortrag/Verlustvortrag				
V. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag				
<b>B. Rückstellungen</b>				
<b>C. Verbindlichkeiten (Summe I.–IV.)</b>				
I. Anleihen und langfristige Verbindlichkeiten geg. Kreditinst.				
II. Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung				
III. Kurzfristige Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute				
IV. Sonstige Verbindlichkeiten (Steuern, Sozialvers. etc.)				
<b>Bilanzsumme Passiva (Summe A., B., C.)</b>				

Figure 8.9: Abb. 8.9: Planbilanz (Industrie- und Handelskammer Aachen (IHK), 2019, S. 55)



## **Part III**

## **Anhang**



# Chapter 9

## Literaturverzeichnis

- Altruja GmbH. (2019). *Altruja online fundraising studie 2019* [Studie]. <https://www.altruja.de/assets/Altruja-Online-Fundraising-Studie-2019.pdf>
- Ansoff, H. I. (1965). Checklist for competitive and competence profiles. In *Corporate strategy*. McGraw-Hill.
- Arnold, M. (2017). Diakonische praxis und ihre gestaltung in organisationen. In M. Arnold, D. Bonchino-Demmler, R. Evers, M. Hußmann, & U. Liedke (Eds.), *Perspektiven diakonischer profilentwicklung. Ein arbeitsbuch am beispiel von einrichtungen der diakonie in sachsen* (pp. 28–48). EVA.
- Arnold, M. (2022a). *Hybrid function of social work management education*. figshare. <https://doi.org/10.6084/M9.FIGSHARE.20079650.V1>
- Arnold, M. (2022b). *Social Work Management Subject Map*. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.20151839.v1>
- Arnold, M. (2024). Finanzbuchhaltung. In H. Christa (Ed.), *Das große Handbuch Organisation und Verwaltung in der Kita* (2nd ed., pp. 243–264). Carl Link.
- Arnold, M., Bonchino-Demmler, D., Evers, R., Hußmann, M., & Liedke, U. (2017). *Perspektiven diakonischer profilbildung: Ein arbeitsbuch am beispiel von einrichtungen der diakonie in sachsen*. Evangelische Verlagsanstalt.
- Bachmann, P. (2008). *Grundlagen des controlling in sozialen organisationen* (2. Aufl.). Hochschulverbund Distance Learning (HDL Nr. 2-020-2601).
- BAGFW. (2017). *Digitale transformation und gesellschaftlicher zusammenhalt*. <https://www.bagfw.de/veroeffentlichungen/stellungnahmen/positionen/detail/digitale-transformation-und-gesellschaftlicher-zusammenhalt-organisationsentwicklung-der-freien-wohlfahrtspflege-unter-den-vorzeichen-der-digitalisierung>.
- Barbian, M., & al., et. (2016). *Digitale chancen und bedrohungen – geschäftsmodelle für industrie 4.0* [Status Report]. VDI Verein Deutscher Ingenieure e. V.; VDI/VDE-Gesellschaft Mess- und Automatisierungstechnik (GMA). [https://www.vdi.de/fileadmin/user\\_upload/2016-08-10\\_VDIGMA\\_Statusreport-Digitale-Chancen\\_Geschaeftsmodelle-fuer-I40.pdf](https://www.vdi.de/fileadmin/user_upload/2016-08-10_VDIGMA_Statusreport-Digitale-Chancen_Geschaeftsmodelle-fuer-I40.pdf)
- Bate, S. P. (2010). *Strategies for cultural change*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080517971>
- Billis, D. (2010). *Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy*. MacMillan.
- Bleicher, K. (1999). *Das konzept integriertes management (st. Galler management-konzept band 1)* (5th ed.). Campus.
- Boeßenecker, K.-H., & Markert, A. (2014). *Studienführer sozialmanagement*. Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845250915>
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Drayer, R. W. (2005). The digital transformation: Technology and beyond. *Supply Chain Management Review*, 9(1), 22–29.
- Brinkmann, V. (2010). *Sozialwirtschaft*. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8935-2>
- Bruhn, M. (2016). *Marketing*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-09803-2>
- Bundesagentur für Arbeit Berichte. (2014/2020). *Beschäftigte nach wirtschaftszweigen (WZ 2008) (monatszahlen)*. <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/>

- 202007/iiia6/beschaeftigung-sozbe-monatsheft-wz/monatsheft-wz-d-0-202007-pdf.pdf?\_\_blob=publicationFile&v=1 (2020), [https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201409/iiia6/beschaeftigung-sozbe-monatsheft-wz/monatsheft-wz-d-0-201409-pdf.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201409/iiia6/beschaeftigung-sozbe-monatsheft-wz/monatsheft-wz-d-0-201409-pdf.pdf?__blob=publicationFile&v=1) (2014).
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). (2015). *Industrie 4.0 und digitale wirtschaft – impulse für wachstum, beschäftigung und innovation.* [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Industrie/industrie-4-0-und-digitale-wirtschaft.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=5](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Industrie/industrie-4-0-und-digitale-wirtschaft.pdf?__blob=publicationFile&v=5).
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). (2018). *Starthilfe: Der erfolgreiche weg in die selbständigkeit.* [http://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren-Flyer/Starthilfe-erfolgreiche-Weg-Selbststaendigkeit.pdf?\\_\\_blob=publication-File](http://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren-Flyer/Starthilfe-erfolgreiche-Weg-Selbststaendigkeit.pdf?__blob=publication-File).
- Bundesverband Deutsche Startups. (2020). *Deutscher startup monitor.* <https://deutscherstartupmonitor.de/>.
- Child, J. (2013). Mary parker follett. In *The oxford handbook of management theorists.* Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199585762.013.0005>
- Christa, H. (2010). *Grundwissen sozio-marketing.* VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92438-0>
- Conti, R. F. (2013). Frederick winslow taylor. In M. Witzel & M. Warner (Eds.), *The oxford handbook of management theorists.* Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199585762.013.0002>
- Daalhuizen, J., Boeijen, A., Zijlstra, J., & Schoor, R. (2014). *Delft design guide.*
- Deutscher Caritasverband e.V. (2025). Finanzierung: So finanziert sich die caritas. In *caritas.de.* <https://www.caritas.de/diecaritas/wir-ueber-uns/transparenz/finanzierung/ueberblick>
- Eurich, J. (2013). Diakonie als hybride organisation zwischen Markt, Staat und Zivilgesellschaft. In J. Eurich & W. Maaser (Eds.), *Diakonie in der sozialökonomie: Studien zu folgen der neuen wohlfahrtspolitik* (pp. 239–257). Evangelische Verlagsanstalt.
- European Commission. (2015). *The social business initiative of the european commission.* <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/14583>.
- Evers, A., & Ewert, B. (2010). Hybride organisationen im bereich sozialer dienste. Ein konzept, sein hintergrund und seine implikationen. In *Soziale personenbezogene dienstleistungsorganisationen* (pp. 103–128). 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)
- Fröse, M. W. (Ed.). (2005). *Management sozialer organisationen: Beiträge aus theorie, forschung und praxis; das darmstädter management-modell.* Haupt.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2013). *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative konzepte mit dem st. Galler business model navigator.* Carl Hanser.
- Giesel, K. D. (2007). *Leitbilder in den sozialwissenschaften* (2007th ed.). Vs Verlag Fur Sozialwissenschaften.
- Graf, P., & Spengler, M. (2013). *Leitbild- und konzeptentwicklung* (6th ed.). ZIEL.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Chen, J. Y.-J. (2018a). Eine frage der kultur. *Harvard Business Manager*, 3, 20–31.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Chen, J. Y.-J. (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.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world.* Harvard Business Press.
- Heinze, R. G., Schneiders, K., & Grohs, S. (2011). Social entrepreneurship im deutschen wohlfahrtsstaat: Hybride organisationen zwischen Markt, Staat und Gemeinschaft. In H. Hackenberg & S. Emptner (Eds.), *Social entrepreneurship – social business: Für die gesellschaft unternehmen* (pp. 86–102). Springer VS. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-359076>
- Heister, W. (2016). *Spezielle aspekte des finanzmanagements und der finanzierung* (1st ed.). Hochschulverbund Distance Learning.
- Helmig, B. (2019). Nonprofit-organisation (NPO). In *Gabler wirtschaftslexikon.* <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/nonprofit-organisation-npo-39562>
- Hendry, J. (2013). *Management: A very short introduction.* Oxford University Press.
- Hermann, A.-J. (2016). *Business guide für strategisches management.* Springer Fachmedien

- Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12521-9>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). Leadership style: Attitudes and behaviors. *Training & Development Journal*, 36(5), 50–52.
- Hölzle, C. (2006). *Personalmanagement in einrichtungen der sozialen arbeit: Grundlagen und instrumente*. Juventa.
- Industrie- und Handelskammer Aachen (IHK). (2019). *Rechtsformen*. [https://www.aachen.ihk.de/blob/acihk24/recht/downloads/605672/52eac64c134fde14c1f8b73a0f69ecbc/rechtsformen\\_uebersichtstabelle-data.pdf](https://www.aachen.ihk.de/blob/acihk24/recht/downloads/605672/52eac64c134fde14c1f8b73a0f69ecbc/rechtsformen_uebersichtstabelle-data.pdf).
- 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>
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn. (2021). *Existenzgründungen insgesamt 2015-2019*. <https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/statistik/gruendungen-und-unternehmensschliessungen/bilder/St01-173b19.jpg>.
- Karmann, A., Werblow, A., Karmann, B., & Jurack, A. (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, T. (2010). Zur einführung: Soziale personenbezogene dienstleistungsorganisation als typus. In *Soziale personenbezogene dienstleistungsorganisationen* (pp. 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. (2002). *Existenzgründung im sozialen sektor* (1st ed.). ZIEL.
- Kolhoff, L. (2005). *Organisationsanalyse* (2. Aufl.). Hochschulverband Distance Learning (HDL Nr. 2-020-1201).
- Kolhoff, L. (2009). *Ziele, modelle und methoden der organisationsentwicklung* (2. Aufl.). Hochschulverband Distance Learning (HDL Nr. 2-020-1202).
- Kolhoff, L. (2017). *Finanzierung der sozialwirtschaft: Eine einführung* (2nd ed.). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kolhoff, L., & Bettig, U. (2013). Finanzierung. In U. Bettig, H. Christa, W. Faust, A. Goldstein, L. Kolhoff, & B. Wiese (Eds.), *Betriebswirtschaftliche grundlagen in der sozialwirtschaft* (pp. 19–74). Nomos.
- Kreidenweis, H. (2018). *Digitaler wandel in der sozialwirtschaft: Grundlagen - strategien - praxis*. Nomos Verlagsgesellschaft.
- Lambers, H. (2015). *Management in der sozialen arbeit und in der sozialwirtschaft*. Juventa Verlag ein Imprint der Julius Beltz.
- Liedke, U. (2017). Diakonische profilentwicklung als teil der organisationentwicklung. In M. Arnold, D. Bonchino-Demmler, R. Evers, M. Hussmann, & U. Liedke (Eds.), *Perspektiven diakonischer profilentwicklung. Ein arbeitsbuch am beispiel von einrichtungen der diakonie in sachsen* (pp. 105–250). EVA.
- Lohmann, D. (1997). *Das bielefelder diakonie-management-modell* (1st ed.). Chr. Kaiser Gütersloher Verlagshaus.
- Maak, T., & Ulrich, P. (2007). *Integre unternehmensführung* (1st ed.). Schäffer-Poeschel.
- Manage. (n.d., n.d.). Oxford University Press; <https://www.oed.com/view/Entry/113210?isAdvanced=false&result=3&rskey=PtTs7q&>.
- Mees, B. (2013). 32Mind, method, and motion: Frank and lillian gilbreth. In *The oxford handbook of management theorists*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199585762.013.0003>
- Mollick, E. (2014). The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.06.005>
- Morgan, G. (1986). *Images of organization* (1st ed.). SAGE Publications.
- Morgan, G. (1997). *Bilder der organisation* (1st ed.). Klett-Cotta.
- Mroß, M. (2017). Leistungsentgelt in der sozialwirtschaft. *Blätter Der Wohlfahrtspflege*, 164(6), 225–227. <https://doi.org/10.5771/0340-8574-2017-6-225>
- Müller-Schöll, A., & Priepke, M. (1992). *Sozialmanagement* (3rd ed.). Hermann Luchterhand Verlag.
- Nagl, A. (2016). *Der marketingplan: Die 10 gebote des erfolgreichen marketings* (2nd ed.). C.H.Beck.
- Nagl, A. (2018). *Der businessplan*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/>

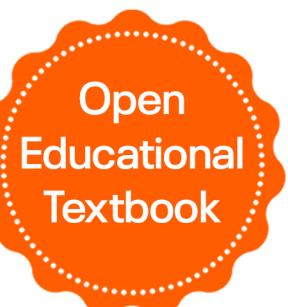
- 978-3-658-21319-0**
- Nagl, A., & Bozem, K. (2018). *Geschäftsmodelle 4.0*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18842-9>
- OECD. (2019). *OECD employment outlook 2019: The future of work*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9ee00155-en>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Otte, M., & Wenzler, M. (2001). Privatisierung öffentlicher dienstleistungen als innovationschance. In H. Barske, A. Gerybadze, L. Hünnighausen, & T. Sommerlatte (Eds.), *Das innovative unternehmen, produkte, prozesse, dienstleistungen, lose blattsammlung/sektion 07, beitrag 04*. Gabler.
- Peaucelle, J.-L., & Guthrie, C. (2013). Henri fayol. In *The oxford handbook of management theorists*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199585762.013.0004>
- Pelz, W. (2004). *Kompetent führen*. Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-84544-3>
- Porter, M. E. (2013). *Wettbewerbsstrategie. Methoden zur analyse von branchen und konkurrenten* (12th ed.). Campus.
- Pousttchi, K. (2017). *Digitale transformation: Enzyklopädie der wirtschaftsinformatik*. GI-TOVerlag. <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung/digitale-transformation>
- Ribbeck, J. (2020). *Personalmanagement in sozialunternehmen*. WALHALLA Fachverlag.
- Ritter-Mamczek, B. (2016). *Stoff reduzieren*. UTB.
- Rüegg-Stürm, J. (2003). *Das neue st. Galler Management-Modell* (2nd ed.). Haupt Verlag.
- Schedler, K., & Rüegg-Stürm, J. (2013). *Multirationales management: Der erfolgreiche umgang mit widersprüchlichen anforderungen an die organisation*. Haupt.
- Schellberg, K. (2004). *Betriebswirtschaftslehre für sozialunternehmen*. ZIEL.
- Schiersmann, C., & Thiel, H.-U. (2014). *Organisationsentwicklung: Prinzipien und strategien von veränderungsprozessen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-03485-6>
- Schreyögg, G., & Geiger, D. (2016). *Organisation: Grundlagen moderner organisationsgestaltung. Mit fallstudien*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4485-6>
- Schubert, B. (2006). Abwarten ist keine lösung, das persönliche budget hat gravierende auswirkungen auf die leistungserbringer. *Blätter Der Wohlfahrtspflege*, 5(6), 175–178.
- Schwarz, P. (1986). *Management in nonprofit-organisationen: Öffentliche verwaltungen und betriebe, verbände, vereine, parteien, kirchen, sozialwerke*. Schweizer Volksbank.
- Schwarz, P., Purtschert, R., Giroud, C., & Schauer, R. (1999). *Das freiburger managementmodell für nonprofit-organisationen*. Haupt.
- Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e. V. (SEND). (2018). *Deutscher social entrepreneurship monitor 2018*. [https://www.send-ev.de/uploads/dsem-2018\\_web.pdf](https://www.send-ev.de/uploads/dsem-2018_web.pdf).
- Statistisches Bundesamt. (2019). *Pressemitteilung nr. 118 vom 28. März 2019*. [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/03/PD19\\_118\\_52311.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/03/PD19_118_52311.html).
- Thommen, J.-P. (2000). *Managementorientierte betriebswirtschaftslehre* (6th ed.). Versus.
- Vereinte Nationen. (2012). *The future we want. Resolution adopted by the general assembly, a/RES/66/288 (27 july 2012)*. <http://undocs.org/A/RES/66/288>.
- Vogelbusch, F. (2017). *BWL sozial. Entwicklung einer modernen managementlehre für sozialunternehmen*. interim2000.
- Wendt, W. R. (2013). Sozialwirtschaft. In R. Beck, K. Grunwald, K. Schellberg, G. Schwarz, W. R. Wendt, & A. Wöhrle (Eds.), *Grundlagen des managements in der sozialwirtschaft* (pp. 11–34). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Wendt, W. R., & Wöhrle, A. (2006). *Sozialwirtschaftslehre. Grundlagen und perspektiven* (1st ed., p. 160). ZIEL Verlag.
- Witzel, M. (2016). *A history of management thought* (2nd ed., p. 394). Routledge.
- Wöhrle, A. (2001). *Organisationswandel als kulturwandel* (2. Aufl.). Hochschulverband Distance Learning (HDL Nr. 2-020-1102).
- Wöhrle, A. (2007). Synergielösungen für sozialräume. *Blätter Der Wohlfahrtspflege*, 154(4), 153–155. <https://doi.org/10.5771/0340-8574-2007-4-153>
- Wöhrle, A. (2012). *Organisationen als reformresistente gebilde* (2. Aufl.). Hochschulverband

- Distance Learning (HDL Nr. 2-020-1101).
- Wöhrle, A. (2017). 25 Jahre sozialmanagement – ein kritischer rückblick. In *Gegenwart und Zukunft des sozialmanagements und der sozialwirtschaft* (pp. 7–34). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Ziegler, T., Shneor, R., Garvey, K., Wenzlaff, K., Yerolemou, N., Hao, R., & Zhang, B. (2018). *Expanding horizons – the 3rd european alternative finance industry report*. University of Cambridge, Judge Business School, Cambridge Centre for Alternative Finance. [https://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user\\_upload/research/centres/alternative-finance/downloads/2018-ccaf-exp-horizons.pdf](https://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/research/centres/alternative-finance/downloads/2018-ccaf-exp-horizons.pdf)
- ZiviZ GmbH. (2017). *ZiviZ-survey 2017 – vielfalt verstehen. Zusammenhalt stärken.* <http://ziviz.info/ziviz-survey-2017>.



# GRUNDLAGEN DES SOZIALMANAGEMENTS

Begriffe - Konzepte - Ansätze



MAIK ARNOLD