

Freie wissenschaftliche Arbeit
zur Erlangung
des Grades eines Masters of Art / Sozialmanagement
an der

ALICE SALOMON HOCHSCHULE BERLIN

DER PARITÄTISCHE – PARITÄTISCHE AKADEMIE

AWO AKADEMIE – HELENE SIMON

Organisationsentwicklung in einer sozialen Dienstleistungsorganisation

eingereicht bei

Erstleser: Herr Professor Bernd Maelicke

Zweitleser: Herr Thomas Gurr

von: Barbara Schäfer

Matrikel Nummer:6102051

Güstrow, den 31.01.2011

Inhaltsverzeichnis

- 0. Abbildungsverzeichnis Seite 4

- 1. Einleitung Seite 5

- 2. Theoretische Grundlagen Seite 10
 - 2.1. Organisation Seite 10
 - 2.1.1. Begriffsbestimmung Organisation Seite 10
 - 2.1.2. Aufgaben und Ziele der Organisation Seite 11
 - 2.2. Organisationsstrukturen Seite 12
 - 2.2.1. Aufbauorganisation Seite 12
 - 2.2.2. Ablauforganisation Seite 16
 - 2.3. Organisationsentwicklung Seite 16
 - 2.3.1. Begriffsbestimmung Organisationsentwicklung Seite 16
 - 2.3.2. Ziele der Organisationsentwicklung Seite 17
 - 2.3.3. Merkmale der Organisationsentwicklung Seite 17
 - 2.4. Personalentwicklung Seite 18
 - 2.4.1. Ansätze und Definitionen der Personalentwicklung Seite 18
 - 2.4.2. Ziele und Aufgaben der Personalentwicklung Seite 22
 - 2.4.3. Inhalte der Personalentwicklung Seite 24
 - 2.4.4. Instrumente der Personalentwicklung Seite 25
 - 2.4.5. Personalentwicklungskonzeption Seite 25
 - 2.5. Wechselwirkung Personal- und Organisationsentwicklung Seite 26
 - 2.6. Soziale Dienstleistungsorganisation Seite 26
 - 2.6.1. Begriffsbestimmung Soziale Dienstleistungsorganisationen Seite 26
 - 2.6.2. Aufgaben Sozialer Dienstleistungsorganisationen Seite 29
 - 2.6.3. Typisierung Sozialer Dienstleistungsorganisationen Seite 29

- 3. Stand der Fachdiskussion Organisationsentwicklung und Soziale Dienstleistungsorganisation Seite 31
 - 3.1. Stand der Fachdiskussion Organisationsentwicklung Seite 31
 - 3.2. Stand der Fachdiskussion Soziale Dienstleistungsorganisation Seite 34

4.	Empirische Untersuchung	Seite 39
4.1.	Methodisches Vorgehen	Seite 39
4.1.1.	Dokumenten- und Strukturanalyse der Sozialen Dienstleistungsorganisation	Seite 39
4.1.2.	Schriftliche Befragung	Seite 39
4.2.	Untersuchung	Seite 40
4.2.1.	Dokumenten- und Strukturanalyse der Sozialen Dienstleistungsorganisation	Seite 40
4.2.1.1.	Ziele Normen	Seite 40
4.2.1.2.	Organisationsstrukturen	Seite 42
4.2.1.3.	Personalbestandsanalyse	Seite 44
4.2.1.4.	Maßnahmen der Personalentwicklung	Seite 45
4.2.2.	Schriftliche Befragung	Seite 46
4.2.2.1.	Ergebnisse der schriftlichen Befragung	Seite 46
4.2.2.2.	Auswertung der Ergebnisse der schriftlichen Befragung	Seite 55
5.	Schlussfolgerung / Handlungsempfehlung	Seite 58
6.	Fazit	Seite 68
7.	Anlage	Seite 74
8.	Literaturverzeichnis	Seite 92
9.	Eidesstattliche Erklärung	Seite 96

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1 Elemente und Gestaltungsparameter der Aufbauorganisation
- Abbildung 2 Grundformen der Aufbauorganisation
- Abbildung 3 Einordnung der Personalentwicklung in das Wissenschaftsgefüge
- Abbildung 4 Definitionen der Personalentwicklung
- Abbildung 5 Inhalte der Personalentwicklung
- Abbildung 6 Einordnung der Organisationsentwicklung
- Abbildung 7 Übersicht über die Organisationsmodelle
- Abbildung 8 Wirkungsfelder der Volkssolidarität
- Abbildung 9 Organigramm des Kreisverbandes
- Abbildung 10 Qualifikations- und Funktionsstruktur des Kreisverbandes
- Abbildung 11 Ergebnis Frage 1
- Abbildung 12 Ergebnis Frage 2
- Abbildung 13 Ergebnis Frage 3
- Abbildung 14 Ergebnis Frage 4
- Abbildung 15 Ergebnis Frage 5
- Abbildung 16 Ergebnis Frage 6
- Abbildung 17 Ergebnis Frage 7
- Abbildung 18 Ergebnis Frage 8
- Abbildung 19 Ergebnis Frage 9
- Abbildung 20 Ergebnis Frage 10
- Abbildung 21 Ergebnis Frage 11
- Abbildung 22 Ergebnis Frage 12
- Abbildung 23 Ergebnis Frage 13
- Abbildung 24 Ergebnis Frage 14
- Abbildung 25 Ergebnis Frage 15
- Abbildung 26 Ergebnis Frage 16
- Abbildung 27 Ergebnis Frage 17
- Abbildung 28 Ergebnis Frage 18
- Abbildung 29 Ergebnis Frage 19
- Abbildung 30 Ergebnis Frage 20
- Abbildung 31 Organigramm des Vereins
- Abbildung 32 Übersicht der Durchführung der Verwaltungsaufgaben

1. Einleitung

Entwicklung ist ein steter Prozess, ein Prozess, der auf verschiedenen Ebenen, in verschiedenen Phasen, mit unterschiedlicher Geschwindigkeit, unterschiedlicher Intensität und unterschiedlichen Ergebnissen stattfindet. Sie ist Voraussetzung und Bestandteil unseres Lebens. Entwicklung bedeutet Wandel und Wandel wiederum Entwicklung.

Philosophen, Wissenschaftler, Dichter setzten sich unter verschiedenen Gesichtspunkten mit Entwicklung auseinander.

In unserem Jahrhundert ist die Bedeutung der Entwicklung bewusst und von Menschen geprägt. Besonders veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen erfordern Maßnahmen der Entwicklung der Individuen, Institutionen, Unternehmen, darunter auch der Sozial- und Wohlfahrtsverbände.

Prozesse der Globalisierung, Wachstumsprobleme, demographischer Wandel und damit einhergehende Strukturprobleme stellen alle Branchen, darunter auch die Wohlfahrtsverbände, vor grundlegende Entscheidungen.

Die genannten Prozesse erforderten den Umbau des Sozialstaates Deutschlands. Er begann etwa Mitte der 90 er Jahre und wurde erstmals sichtbar in der Einführung des Pflegeversicherungsgesetzes .

Seitdem gelten für Sozial- und Wohlfahrtsverbände herausfordernde neue gesellschaftliche Rahmenbedingungen. Diese drücken sich unter anderem in rückläufigen öffentlichen Finanzierungen, zunehmender privater Kostenbeteiligung, Einführung von Leistungs- und Entgeltvereinbarungen, Verlust gemeinnütziger und steuerrechtlicher Privilegien bei gleichzeitiger Forderung nach Einhaltung von Qualitätsstandards aus.

Mit diesen Maßnahmen sind die Sozial- und Wohlfahrtsverbände aufgefordert, sich einzuordnen in einen neuen Sektor der marktwirtschaftlichen Angebote: dem sozialen Dienstleistungssektor. Gemeinsam mit privaten Anbietern müssen sie sich den Herausforderungen des Wettbewerbs stellen und unterliegen dabei der Forderung nach stetigen dynamischen Wandel in ihren Organisationen.

Die Anbieter sozialer Dienstleistungen müssen moderne Organisationsstrukturen mit betriebswirtschaftlichen Elementen entwickeln und außerdem unter diesen neuen Bedingungen ihren anwaltschaftlichen und solidarischgemeinschaftlichen Grundsatz wirkungsvoll umsetzen.

Die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der sozialwirtschaftlichen Unternehmen hängt in Gegenwart und Zukunft maßgeblich von der effizienten Umsetzung des mildtätigen und gemeinnützigen Leitbildes auf Grundlage einer soliden wirtschaftlichen Unternehmungsführung ab.

Die dargestellten neuen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und damit verbundenen Schwierigkeiten und Herausforderungen erfordern eine wirkungsvolle Organisationsentwicklung.

Motiviert durch die Wichtigkeit der Organisationsentwicklung in Wechselwirkung mit einer sinnvollen Personalentwicklung für das Bestehen der Unternehmen beschäftigt sich diese Arbeit mit den Anforderungen einer solchen in einem Kreisverband eines traditionellen Sozial- und Wohlfahrtsverbandes.

Dieser Sozial- und Wohlfahrtsverband, die Volkssolidarität, wurde 1945 als Gesamtverband mit dem Ziel der Linderung der Nachkriegsnot unter dem Motto „Helfen nicht klagen“ gegründet.

Von 1949 bis 1989 profilierte er sich in der ehemaligen DDR als Massenorganisation als Spezialist der Seniorenarbeit.

Er unterbreitete Angebote zur Essen- und hauswirtschaftlichen Versorgung und betrieb Begegnungsstätten.

Mit der Änderung der politischen Verhältnisse in Deutschland wurde 1989 das alte Arbeitsprogramm der 2,1 Millionen Mitglieder außer Kraft gesetzt.

1990 wurde ein neues Arbeitsprogramm durch die Mitglieder verabschiedet, das verankert in einer neuen Satzung, den Aufbau föderalistischer Strukturen des Verbandes beinhaltete.

Damit wurde der Grundstein zur Entwicklung eines gemeinnützigen, parteipolitisch und konfessionell unabhängigen und selbständigen Sozial- und Wohlfahrtsverband gelegt, der im gleichen Jahr auch Mitglied des Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverbandes wurde.

Entsprechend der Struktur dieses Vereines ist die Volkssolidarität Kreisverband Mecklenburg / Mitte e.V. juristisch und wirtschaftlich eigenständiges Verbandsmitglied. Der Kreisverband umfasst die Region zwischen Güstrow und Teterow, Röbel und Brüel und ist so in verschiedenen Landkreisen in Mecklenburg – Mitte tätig, wie es auch die Namensgebung aussagt.

Die Fusionierung von vier Kreisverbänden zum nun existierenden Kreisverband hat in der Struktur noch heute seine, nicht immer effektiven, Auswirkungen.

Mit seinem differenziertem Angebot bietet er ein breites Spektrum und erreicht damit Menschen in allen Lebensjahren.

Als sozialpolitischer Interessenvertreter und Koordinator der sozial- kulturellen Arbeit und vieler Freizeitaktivitäten nimmt er die Verantwortung für seine Mitglieder wahr.

621 Mitarbeiter in 66 Einrichtungen und ca.8.200 Vereinsmitglieder prägen die Arbeit des Vereins in seiner Wechselwirkung zwischen haupt- und ehrenamtlicher Tätigkeit.

Die Ziele und Normen sind abgeleitet vom Profil des Verbandes und in den Vereinsmaterialien, wie Satzung, Leitbild, Arbeitsvertragsrichtlinie und Betriebsvereinbarung festgehalten.

Von besonderer Bedeutung ist der Solidaritätsgedanke. Solidarität den Menschen geben, die sie brauchen, aber auch Solidarität annehmen. Auch sozial schwachen und hilfebedürftigen Menschen soll dadurch ein Rahmen für die Verwirklichung ihrer Lebensbedürfnisse gegeben werden. Dabei gibt es keine Altersgrenzen, es zählt das generationsübergreifende Prinzip. Erhalt traditioneller Werte und Gestaltung der Moderne sind Elemente der Arbeit und sehen die Generationen als lebendige Gemeinschaft. Es werden Angebote für Jüngere und Ältere auf allen Ebenen geboten.

Das Motto des Verbandes „Füreinander – Miteinander – Gemeinsam – Nicht Einsam“ widerspiegelt den Gemeinschaftsgedanken.

Diese ideellen Werte sind wichtige Grundlage im Bereich der sozialen Dienstleistungen. In diesem Bereich soll darüber hinaus das Ziel einer qualitätsgerechten Arbeit, unter Einhaltung der gesetzlichen Grundlagen und Anforderungen und dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit durchgesetzt werden.

Seit Bestehen des Kreisverbandes 1991 hat sich mittlerweile ein sehr hohes Verantwortungsbewusstsein ausgeprägt. Die Vereinsarbeit wird mit hohem Anspruch erledigt. Neben auch teilweise notwendigen arbeitsrechtlichen Sanktionen greifen vielfach schon konstruktive Auseinandersetzungen in den Teams und Bereichen. Dieser teilweise hohe Druck und Anspruch zur Einhaltung der Normen rührt auch aus den Anforderungen der Vertragspartner (Pflegekasse, Jugendämter ...).Die Nichterfüllung oder schlechte Ausführung der sozialen Dienstleistungen kann einhergehen mit Verlust der Verträge und ist damit Existenz bedrohend. Sehr kritisch wurde und wird durch die Mitarbeiter die Arbeit und das Verhalten der Führungskräfte beobachtet und gewertet. Da es in der Vergangenheit gerade im Führungsbereich Diskrepanzen zwischen dem gesprochenen Wort und der Umsetzung, sowohl in der Fachlichkeit, als auch im Verhalten, gegeben hat, erwachsen zunächst Unzufriedenheit der Mitarbeiter und die

Hoffnung auf Veränderung. Fehlentscheidungen der Führungsgremien und zu spätes Reagieren führten zu einer schweren Krise im Verein.

Gegenwärtig werden besonders Normen und Machtstrukturen auf den Prüfstand gestellt und einer Veränderung unterzogen.

Nur wenn es dem sozialen Unternehmen gelingt, bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern innovative und schöpferische Kräfte zu mobilisieren, ein Konzept zur Sicherung fachlicher Arbeit zu entwickeln, unter Einbeziehung wirkungsvoller Personalbeschaffung, Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter, strategisch und dabei flexibel zu handeln, gelingt es ihnen auf dem sozialen Markt zu bestehen.

Diese Arbeit soll einen fundierten Beitrag zu diesen Veränderungen leisten. Im Mittelpunkt steht die Betrachtung des Kreisverbandes als soziale

Dienstleistungsorganisation. Im Rahmen der veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, der gegenwärtigen demographischen Entwicklung, aber auch einer veränderten Bedürfnisstruktur der Mitglieder und Mitarbeiter des Vereins entscheidet die Profilierung und wirtschaftliche Solidität des Vereines als sozialer Dienstleister über das Bestehen des Kreisverbandes auch in weiterer Zukunft.

Auf der Grundlage einer ehrlichen Stärken / Schwächen – Analyse muss es dem Verein als sozialem Dienstleister gelingen, nachhaltige Instrumente zu entwickeln, Vereinsressourcen wirkungsvoll einzusetzen, zu steuern und zu entwickeln und dem Leitbild ein entsprechendes Verhalten gegenüber Kunden, Partnern, aber auch den Mitarbeitern gegenüber zu gestalten und formen.

Die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit hängt in Gegenwart und Zukunft auch maßgeblich von der personellen Komponente der Unternehmen ab.

Bei einem Anteil von 70 % - 80 % der Gesamtkosten sozialer Unternehmen stellt die Ressource „Personal“ auch die größte Reserve dar.

Durch die Besonderheit und direkte Stellung zum Kunden, entscheidet das Personal über das Image, Professionalität und somit die Wettbewerbsfähigkeit des Verbandes.

Dazu wird in dieser Arbeit eine Auswahl relevanter theoretischer Grundlagen der Literatur zum Thema Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, als wesentliches Element und sozialer Dienstleistungsorganisation dargelegt und gewertet.

Der aktuelle Erkenntnisstand zu diesen Schwerpunkten der Arbeit wird aufgezeigt und Lösungsansätze berücksichtigt.

Mittels einer Dokumenten- und Strukturanalyse des Vereins, aber auch einer schriftlichen Befragung auf der Ebene der Leiter der Einrichtungen, wird der aktuelle Stand der Organisationsentwicklung gemessen und analysiert.

Im Abgleich mit den theoretischen Grundlagen der Organisationsentwicklung, den Anforderungen an soziale Dienstleistungsorganisationen und der Auswertung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung wird eine abschließende Bewertung vorgenommen und Handlungsempfehlungen für die praktische Arbeit des Kreisverbandes entwickelt.

Ein Fazit bildet den Abschluss der Arbeit.

2. Theoretische Grundlagen

2.1. Organisation

2.1.1. Begriffsbestimmung Organisation

Der Begriff der Organisation ist eine Abstraktion. Obwohl der Begriff vielfältig in Sport, Kultur oder Politik verwendet wird, gibt es jedoch nicht „den“ Gegenstand, oder einheitlichen Begriff Organisation.

Entsprechend der wissenschaftlichen Betrachtungsweise unterscheiden sich Definitionen, Theorien und Konzepte.

Die hier aufgeführten Begriffsbestimmungen erfolgen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. So kann Organisation zunächst nach folgenden Ansätzen betrachtet und definiert werden:

1. Funktionaler Organisationsbegriff:

Gutenberg bezeichnet die Organisation unter diesem Aspekt als:

>>diejenige Apparatur, die die Aufgabe hat, eine durch Planung vorgegebene Ordnung im Betriebe zu realisieren.<<¹

Als Leitungsaufgabe gestaltet sie die Organisation organisatorisch und trägt mittels Regelungen dazu bei, eine bestimmte Ordnung im Betriebsablauf zu gewährleisten.²

2. Instrumentaler Organisationsbegriff

Organisieren wird hierbei als spezielle Strukturtechnik verstanden, mit derer die Durchsetzung der Unternehmensziele erreicht werden soll. Dazu werden generelle Regelungen mit Dauercharakter gebildet, die in ihrer Gesamtheit das Organisationssystem bilden.³

3. Institutionaler Organisationsbegriff

In diesem Sinne wird der Begriff der Organisation als auf Dauer angelegte Institution von ausreichender Stabilität verwendet.

¹ Vgl. Gutenberg: Unternehmensführung, Organisation und Entscheidung, Wiesbaden 1962 In: Wöhe, Günter:

Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 21. Auflage, München: Vahlen Verlag 2002, S. 143.

² Vgl. Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 21. Auflage, München: Vahlen Verlag 2002, S. 144.

³ Vgl. Bea, Franz Xaver/ Göbel, Elisabeth: Organisation Theorie und Gestaltung, 2. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag 2002, S. 3 – 4.

Charakteristische Merkmale sind dabei unter anderem. das individuelle Verhalten der Organisationsmitglieder, die Befolgung gültiger Regeln und das Verfolgen des gemeinsamen Organisationszieles.⁴

Mit der folgenden Definition von Bea/Göbel werden die hier noch getrennt betrachteten Organisationsbegriffe in einer Synthese zusammengefasst. Diese Definition ist für die heutige Zeit anwendbar, da sie Gemeinsamkeiten der Merkmale der genannten Organisationsbegriffe aufgreift, Wechselwirkungen und auch die Komplexität heute existierender Organisationen berücksichtigt:

>>Unter Organisationen verstehen wir eine Institution, in der eine abgegrenzte Gruppe von Personen (die Organisationsmitglieder) ein auf Dauer angelegtes Regelsystem planvoll geschaffen hat, um gemeinsame Ziele zu verfolgen und in der Ordnung auch von selbst entstehen kann<<⁵

Hier vereint sich der institutionelle Organisationsbegriff, mit dem Aufgreifen des dauerhaften Regelsystem im instrumentalen Sinne sowie Gutenbergs funktionaler Ansatz.

Da Unternehmen, Betriebe, gemeinnützige Vereine diese Merkmale aufweisen, sind sie als Organisationen zu betrachten.

2.1.2. Aufgaben und Ziele von Organisationen

Die grundlegende, allgemeine Aufgabe von Organisationen ist der dauerhafte Erfolg des Unternehmens.

Daraus ergeben sich speziell, abgeleitete Aufgaben:

- Bildung, Verteilung und Koordination von Aufgaben
- Steuerung und Motivation der Organisationsmitglieder
- Bestimmungen der Grenzen des Unternehmens
- Kanalisierung der Selbstorganisation
- Sicherung der Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens⁶

In Organisationen bestehen Ziele auf verschiedenen Ebenen, differenziert und zeitlich unterschiedlich. Als wesentliche, allgemeine Ziele, denen sich Teilziele unterordnen, sind jedoch anzusehen:

- Leistungen erstellen und verwerten

⁴ Vgl. Bea, Franz Xaver/Göbel, Elisabeth: Organisation Theorie und Gestaltung, 2. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag 2002, S. 5.

⁵ Vgl. Bea, Franz Xaver/Göbel, Elisabeth ebenda, S. 5.

⁶ Vgl. Bea, Franz Xaver/Göbel, Elisabeth ebenda, S. 12.

- Verbesserung der organisatorischen Leistungsfähigkeit zur Erreichung strategischer Ziele der Organisation
- Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens für die Mitarbeiter⁷

2.2. Organisationsstrukturen

2.2.1. Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation, aus Sicht der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, bildet einen Teil der formalen Organisationsstruktur eines Unternehmens. Sie beinhaltet die organisatorischen Grundelemente, zeigt ihre Verknüpfung und Zusammenhänge.

>>Sie kann auch als Strukturierung des Gebildes bezeichnet werden>>⁸

Bea/Göbel fassen die Aufbauorganisation als Begriff wie folgt zusammen:

>> Die Aufbauorganisation befasst sich mit der Zerlegung und Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen sowie der Koordination von Aufgaben und Aufgabenträgern. Das Ergebnis ist die formale Organisationsstruktur des Unternehmens. <<⁹

Mit dieser betrieblichen „Aufspaltung“ der vielen Teilaufgaben und Kompetenzen und im Zuge der Aufbauorganisation ihrer wiederum effektiven und sinnvollen Kombination soll nach Kosiol >>eine sinnvolle arbeitsteilige Gliederung und der Ordnung der betrieblichen Handlungsprozesse<<¹⁰ entstehen.

Die Aufbauorganisation beinhaltet folgende Elemente und Gestaltungsprinzipien, die die formale Organisationsstruktur der Organisation bedingen:

Elemente ¹¹	Gestaltungsparameter ¹²
Aufgabenanalyse	Spezialisierung
Aufgabensynthese	Delegation
	Koordination

Abbildung 1. Elemente und Gestaltungsparameter der Aufbauorganisation

⁷Vgl. Olfert/Pitschuli: Praktische Betriebswirtschaft Kompakt Training, 2. Auflage, Ludwigshafen: Kiehl – Verlag 2002.

⁸Vgl. Olfert/Rahn: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9.Auflage, Ludwigshafen: Kiehl – Verlag 2008, S.139.

⁹ Vgl. Bea, Franz Xaver/Göbel, Elisabeth: Organisation Theorie und Gestaltung, 2. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag 2002, S. 248.

¹⁰ Vgl. Kosiol: Aufbauorganisation, HdO. 1. Auflage, Stuttgart 1969, Sp.172 In: Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 21. Auflage, München: Vahlen Verlag 2002, S. 143.

¹¹ Vgl. Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 21. Auflage, München: Vahlen Verlag 2002 S. 146.

¹² Vgl. Bea, Franz Xaver/Göbel, Elisabeth: Organisation Theorie und Gestaltung, 2. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag 2002, S. 250 ff.

Die Organisationselemente und ihre Verknüpfungen stellen die Organisationsform dar. Sie bildet das Ergebnis der Aufbauorganisation, das sich im Aufgabengefüge, im Leitungs-, Kommunikations-, Arbeits-, Kontroll- und Planungssystem widerspiegelt.¹³

Sie ist ersichtlich in Organigramm, die Stellen in Stellenbeschreibungen fixiert und ihre Verknüpfung kann in Funktionsdiagrammen dargestellt werden.

Sinnvoller Weise muss sie den Stellen entsprechende Kompetenzen und Weisungsbefugnisse zuweisen, die sich in der horizontalen und vertikalen Gliederung der Organisation widerspiegelt.

In der nachfolgenden Übersicht werden die Grundformen der Aufbauorganisation dargestellt:

Grundform	Erläuterung
Ein- Linien – Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - „Mutter der Aufbauorganisation“ - Verbindung jeder Stelle in einer direkten Linie mit der nächst höheren Instanz - Eindeutige Aufgabenverteilung durch klaren Dienstweg - Nachteil der Bürokratisierung und Unflexibilität
Mehrlinienorganisation	<ul style="list-style-type: none"> - vielfältige Verbindung der jeweiligen Delegationsstufen miteinander - Bündelung der differenzierten Fachwissen der unteren Stufen in der höheren und bessere Nutzung der Ressourcen - Verworrene Zuständigkeiten und erschwertes Controlling nachteilig
Stab – Linien - Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Einrichtung von Stabsstellen als Ergänzung zu Leitungspositionen

¹³ Vgl. Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 21. Auflage, München: Vahlen Verlag 2002, S. 152.

	<ul style="list-style-type: none"> - Stabsstellen dienen der Entlastung für sachlich abgrenzbare Aufgaben: Entscheidungsvorbereitung, Aufgaben- Koordination und Querschnittsaufgaben haben jedoch keinen Weisungsbefugnis - Sich eventuell entwickelnde eigene Dynamik der Stabsstelle kann zur Konkurrenz mit Leitungsposition führen
Produktgruppen - Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Einrichtung von Produktgruppen als Organisationseinheiten des Gesamtbetriebes - Hohe Selbständigkeit, eigene Haushalts- und Stellenpläne, Koordination und Kooperation nach eigenen Regeln - Flache Hierarchien, Verlagerung der Verantwortung auf Fachebene, die auch Leistung erbringt
Matrix- Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Zuordnung der Produktgruppen zu den linienmäßig geordneten Zentralgruppen - „Produktmanager“ haben Weisungsbefugnis - Koordination der Leitungsebenen bei gemeinsamen Entscheidungen - Entlastung des Topmanagement, Förderung des Aufbau´s einer funktionalen Autorität - Kann zu Konflikten zwischen Verantwortlichen führen,

	mehrfache Weisungsgebundenheit der Mitarbeiter unvorteilhaft
Projekt - Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Bildung von Projektgruppen bei zeitlich befristeten Vorhaben zur Erfüllung eines Arbeitsauftrages - Einbeziehung betreffender Fachkräfte der unterschiedlichen Ebenen und Abteilungen zur optimalen Nutzung ihrer Sachkenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen - Keine eigenständigen Weisungsrechte - Vorstellung des Ergebnisses der Projektarbeit der einsetzenden Stelle
Holding – Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - rechtliche Verselbständigung zentraler Aufgabenbereiche durch „outsourcing“ - Koordination von eigener Holding als Oberunternehmen - Jedoch eigene Verantwortung der Subunternehmen für die Dienstleistungen - Oft Personalunion in Leitungspositionen zur Gewährleistung der einheitlichen Holdingsstrategie

Abbildung 2. Grundformen der Aufbauorganisation¹⁴

¹⁴ Vgl. Maelicke Bernd : Aufbau und Ablauforganisation. In: Lehrbuch der Sozialwirtschaft Hrsg. Arnold, Uli / Maelicke, Bernd Baden- Baden: Nomos- Verlag,3. Auflage 2009, S. 741 – 747.

2.2.2. Ablauforganisation

Durch die schnelllebige Entwicklung von Wissenschaft und Technik, Veränderungen im sozial-politischen Bereich und den daraus resultierende Anforderungen an die Wettbewerbsfähigkeit der sozialwirtschaftlichen Unternehmen wird der Gestaltung der Ablauforganisation aktuell besonderer Bedeutung beigemessen.

>>Ablauforganisation ist die raum-zeitliche Strukturierung von Prozessen. Im Rahmen der Ablauforganisation wird konkretisiert, in welcher sachlichen, zeitlichen und räumlichen Abfolge einzelne Tätigkeiten organisiert werden. <<¹⁵

Aus traditioneller Sicht findet die Ablauforganisation im Rahmen der Aufbauorganisation statt. Mit schon einigen genannten gesellschaftlichen Veränderungsprozessen, ändert sich diese Sichtweise jedoch in Richtung Prozessorganisation. Diese beschäftigt sich mit der raum-zeitlichen Strukturierung von Geschäftsprozessen als Grundlage für die Aufbauorganisation und richtet sich demzufolge nach den Abläufen. Damit ist eine Orientierung auf das Gesamtunternehmen, hohe Motivation der Mitarbeiter und ganzheitliches Denken gefragt.

Das Ziel der Ablauforganisation liegt in der Strukturierung von Abläufen, um den Anforderungen einer hohen organisatorischen Effektivität gerecht zu werden.

Folgende Kriterien sind dabei umzusetzen:

- Effiziente Ressourcennutzung
- Motivation der Mitarbeiter
- Flexibilität¹⁶

2.3. Organisationsentwicklung

2.3.1. Begriffsbestimmung Organisationsentwicklung

In Zeiten gesellschaftlicher und damit auch ökonomischer Umbruchprozesse müssen sich auch Unternehmen/Organisationen diesen veränderten Bedingungen anpassen.

Das setzt Wandel/ Veränderung/ Entwicklung voraus.

Es existieren verschiedene Definitionen des Begriffes Organisationsentwicklung.

¹⁵ Vgl. Bea, Franz Xaver/Göbel, Elisabeth: Organisation Theorie und Gestaltung, 2. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag 2002, S.290.

¹⁶ Vgl. Bea, Franz Xaver/Göbel, Elisabeth: Organisation Theorie und Gestaltung, 2. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag 2002, S.291.

Die hier verwendete Definition bezieht die verschiedenen Ansätze und Bezugsebenen von Organisationsentwicklung mit ein und ist in dieser Komplexität gut geeignet, das Wesen von Organisationsentwicklung darzustellen:

„ Unter Organisationsentwicklung lassen sich alle Ansätze zusammenfassen, die durch eine Änderung der Einstellung und des Verhaltens von einzelnen und Gruppen sowie eine Veränderung von Organisationsstrukturen /-prozessen und Technologien eine Organisation leistungsfähiger, die Zusammenarbeit zwischen Arbeitsgruppen effizienter und die Arbeitsbedingungen befriedigender gestalten wollen.

Organisationsentwicklung bezieht sich nicht isoliert auf Technik, Mensch oder Strukturen, sondern versteht die Organisation als komplexes System mit den daraus abzuleitenden gegenseitigen Abhängigkeiten.

Organisationsentwicklung ist ein geplanter, zielorientierter, abgeschlossener Prozess. Im Rahmen der Organisationsentwicklung ist Wandel ein vorübergehender Unruhe- und Ungleichgewichtszustand.“¹⁷

2.3.2. Ziele der Organisationsentwicklung

Das globale Ziel der Organisationsentwicklung ist die Veränderung der Organisation hinsichtlich der Anpassung an Umweltbedingungen.

Dabei kann hier zunächst das institutionale Ziel: Steigerung der allgemeinen Effektivität der Leistungsfähigkeit der Organisation genannt werden, das mit der Steigerung der Arbeitszufriedenheit oder der Förderung der menschlichen Entfaltungsmöglichkeiten¹⁸: jedoch gleichrangig existiert und sich wechselseitig bedingt.

2.3.3. Merkmale der Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung besitzt folgende Merkmale:

- geplanter Wandel: gezielte und geplante Wandlungsprozesse
- ganzheitlicher Ansatz: die gesamte Organisation wandelt sich
- organisationsspezifische Sichtweise: jede Organisation unterliegt eigenen Rahmenbedingungen und entwickelt sich deshalb unternehmensspezifisch

¹⁷ Vgl. Zink J. Klaus, S. 84 Qualität als Managementaufgabe, Landsberg: Verlag moderne Industrie, 1989
Becker, Manfred :Personalentwicklung Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer – Poeschel Verlag, 2005 S. 446.

¹⁸ Vgl. Schreyögg Georg: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler – Verlag 2003, S. 514.

- Anwendung sozialwissenschaftlicher Theorien: die Prozesse der Wandlung können mit sozialwissenschaftlichen Theorien erklärt werden
- Struktur und Verhalten: Organisationsentwicklungsmethoden und – instrumente fördern und fordern Verhaltens-, als auch Organisationsstrukturen und Prozesse
- Intervention durch Spezialisten: die Entwicklung kann durch Spezialisten konzipiert und gesteuert werden
- Aktive Beteiligung der Organisationsmitglieder: praktische Erfahrung und direkte Mitwirkung fördern den Wandlungsprozess durch Lernen¹⁹

2.4. Personalentwicklung

2.4.1. Ansätze und Definition der Personalentwicklung

Personalentwicklung lässt sich nicht eindeutig einem Fachbereich zuordnen und so existieren auch vielfältige Definitionen, die unterschiedlichen Ansätzen entsprechen.

Das bedingt eine Vielfalt von Betrachtungen, die teilweise sehr eingeschränkt, aber auch weiter gefasst, konstruktive Ansätze für Personal- und Organisationsentwicklung darstellen.

In nachfolgender Abbildung aufgeführte Wissenschaftsbereiche sind relevant für die Bearbeitung und Entwicklung der Personalentwicklung:

¹⁹ Vgl. Schreyögg, Georg: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler – Verlag 2003, S. 513- 514.

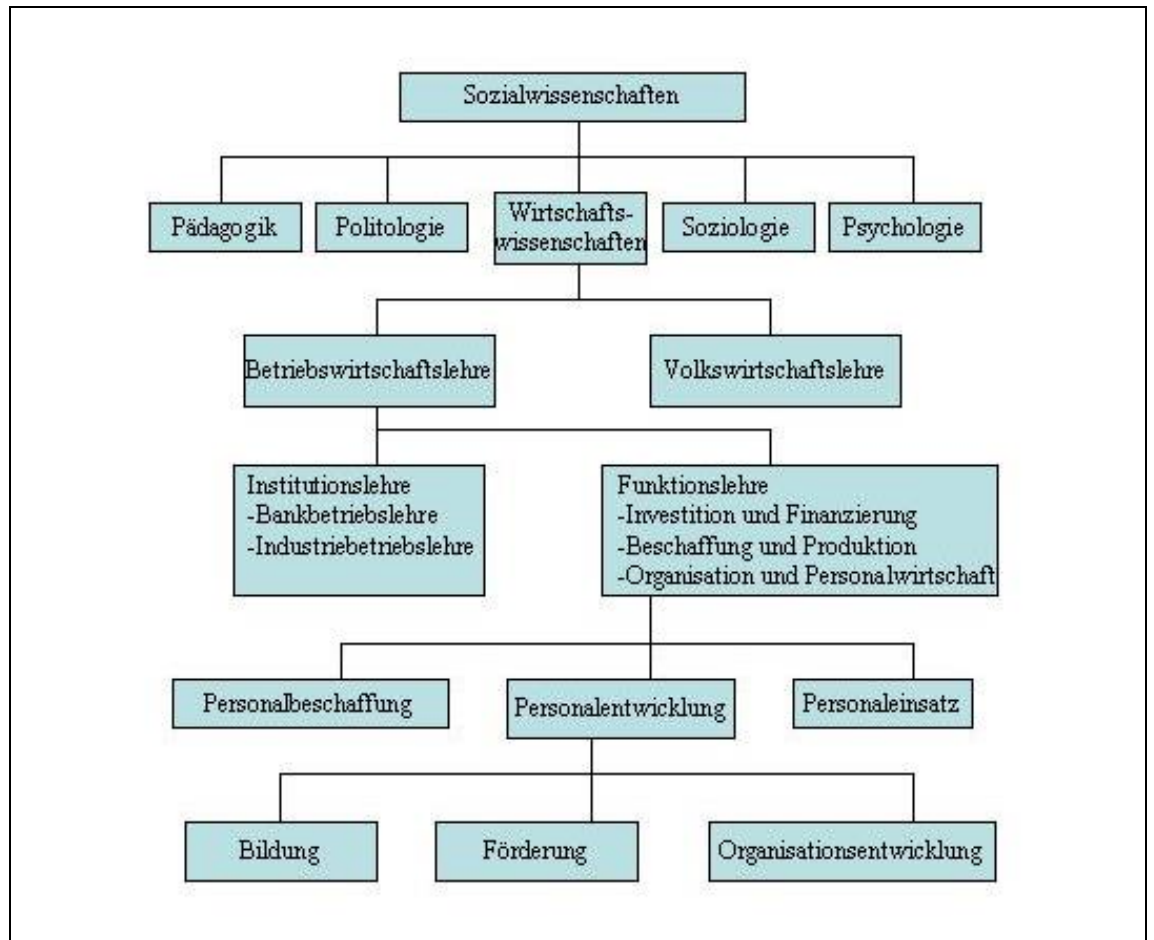


Abbildung 3. Einordnung der Personalentwicklung in das Wissenschaftsgefüge²⁰

Die Erkenntnisse und Inhalte der in der Abbildung aufgeführten Wissenschaften sind theoretische Grundlage für die Anwendung, Weiterentwicklung und Untersuchungen der Personalentwicklung.

Personalentwicklung ist in Hinblick auf ihre festgelegten Aufgaben, Methoden und professionelle Verhaltensweisen aber auch ein eigenständiges System.

In der Betriebswirtschaft ordnet sich die Personalentwicklung als Bestandteil der Personalwirtschaft ein.

Sie nimmt Einfluss auf Team- und Organisationsentwicklung und bedingt diese ebenso.

Die Definitionen der Personalentwicklung stellen sich differenziert dar, entsprechend der unterschiedlichen Ansätze und des Umfanges, sowie der Betrachtung von Personalentwicklung.

²⁰ Vgl. Becker, Manfred: Personalentwicklung, Bildung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer – Poeschel Verlag, 2005, S. 23.

Folgende Übersicht verdeutlicht die Vielfalt der Definition der Personalentwicklung:

Vertreter	Definition
Klages, H. (1991)	>> [...] die Summe und das Zusammenwirken aller derjenigen Maßnahmen [...] die sowohl zur Qualifizierung wie auch zur beruflichen Förderung und zur Motivierung von Beschäftigten geeignet sind.<<
Thom, N. (1992)	>> [...] umfasst alle bildungs- und stellungsbezogenen Maßnahmen [...], die zur Qualifizierung der Mitarbeiter und Führungskräfte dienen und sich stützen auf Informationen über Personen [...], Organisationseinheiten (Anforderungsprofile) und relevanter Märkte [...].<< (Sp.1676f.).
Neuberger, O. (1994)	>> [...] die Umformung des unter Verwertungsabsicht zusammengefassten Arbeitsvermögens.<< (S. 3); >> [...] Anpassung des Personal an den Leistungs- und Kapitalverwertungsprozess>> (S.302 im Original z.T. hervorgehoben)
Münch, J. (1995)	>> [...] das Insgesamt derjenigen Maßnahmen, die geeignet sind, die Handlungskompetenz der Mitarbeiter weiterzuentwickeln, zu erhalten und ständig zu erneuern, und zwar mit dem Ziel, den Unternehmenserfolg unter weitestgehender Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen zu sichern.>> (S. 15 f.)
Mentzel, W. (2001)	>> Personalentwicklung bedeutet eine systematische Förderung und Weiterbildung der Mitarbeiter. Dazu zählen sämtliche Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur Durchführung ihrer Aufgaben erforderlichen Qualifikation vermitteln.>> (S.2)
Berthel, J. / Becker, F.	>> [...] eine Summe von Tätigkeiten [...], die für das

(2003)	Personal nach einem einheitlichen Konzept vollzogen werden.>> (S. 261)
Bröckermann, R. (2003)	>> [...] Vermittlung jener Qualifikationen, die zur optimalen Verrichtung der derzeitigen und zukünftigen Aufgaben erforderlich und förderlich sind.<< (S. 20)

Abbildung 4. Definitionen der Personalentwicklung²¹

Die dargestellten ausgewählten Definitionen unterscheiden sich im gewählten Ansatz der Fachbereiche, aber auch der Ziele, Inhalte und Methoden der Personalentwicklung. Da Personalentwicklung aus betriebswirtschaftlicher Sicht maßgeblichen Einfluss auf die Erfüllung der Unternehmensziele hat, soll sie in dieser Arbeit diesem Aspekt gerecht werden.

Becker definiert Personalentwicklung wie folgt:

>> Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Ziele zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.<< ²²

Damit bezieht er die für die Personalwirtschaft wichtigen Bereiche der Bildung und Förderung, aber auch der Organisationsentwicklung mit ein und konzentriert sie auf die zielgerichteten Maßnahmen. Diese weit gefasste Definition ermöglicht die Einbeziehung verschiedener Sichtweisen und ist damit nicht starr festgelegt.

In der Praxis gehört sie so zu einer wichtigen Führungsaufgabe und nicht nur zum Aufgabenkatalog der Personalabteilung.

Beckers Ansätze und seine Definition ermöglichen Unternehmen zielgerichtete Maßnahmen zur Einleitung und Gestaltung wettbewerbswichtiger Veränderungs- und Entwicklungsprozesse.

Diese Komplexität in der Auffassung und Definition der Personalentwicklung wird deshalb als die geeignete Grundlage der weiteren Betrachtungen gewählt.

²¹ Vgl. Becker, Manfred: Personalentwicklung, Bildung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer – Poeschel Verlag, 2005, S. 5.

²² Vgl. Becker, Manfred : Personalentwicklung, Bildung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer – Poeschel Verlag, 2005, S. 4.

2.4.2. Ziele und Aufgaben der Personalentwicklung

Personalentwicklung beinhaltet allgemeine Ziele und Aufgaben, ist konkret jedoch stets von den Zielen und Aufgaben der jeweiligen Organisationen/Unternehmen abhängig.

Maßnahmen der Personalentwicklung beeinflussen und rückkoppeln auf das System, verbessern, verändern Abläufe und Ergebnisse der Unternehmenstätigkeit.

Die dynamischen und schnell voranschreitenden Entwicklungen in Wissenschaft, Technik und Gesellschaft bedingen auch grundlegende Wandlungsprozesse in sozialen Organisationen, um deren Existenz und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Diese stetigen Veränderungen zwingen die Betriebe ihre Organisationsstruktur anzupassen, als auch den quantitativen und qualitativen Bedarf an Mitarbeiter.

Schreyögg sieht dabei eine besondere Bedeutung und Zunahme der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter, der Human- Ressourcen für den Unternehmenserfolg. Der Personalentwicklung kommt dabei die Aufgabe zu, die Beschäftigten auf anspruchsvolle Tätigkeiten vorzubereiten.²³

Ein Umdenken und Beschreiten neuer Wege sieht Jürgen Sandmann in seinem Beitrag „Personalentwicklung- lernende Organisation in diffusen Zeiten“²⁴ als Antwort auf hinderliche Faktoren, die Bestandteil sozialer Organisationen sind:

- eingefrorene Vergütung
- Motivationsschwund
- schwindende Leistungsbereitschaft
- sich verschlechterndes Arbeitsklima

Er fordert Changemanagement, Qualifizierungsoffensiven, Zielbilder mit Flexibilität, Kreativität und Selbstgestaltung, Personalentwicklung als innovative Kraft, die immer Organisationsentwicklung nach sich zieht.

Dabei entwickelt er ein herausforderndes Zielbild: die Umsetzung des Zieles der Erreichung qualitativer hochwertiger Leistungen bei gleichzeitiger Kostensenkung und wachsender Eigenverantwortung in einer lernenden Organisation.

Mit der Forderung nach kreativer Personalentwicklung, für die er folgende Ziele definiert:

²³ Vgl. Schreyögg, Georg: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler – Verlag 2003, S. 247.

²⁴ Vgl. Sandmann, Jürgen: Personalentwicklung – lernende Organisation in diffusen Zeiten. In: Soziale Organisationen im Wandel, Hrsg. Engelfried, Constance, Frankfurt- Nex York: Campus - Verlag, 2005, S. 160 – 180.

- Sensibilisierung von Entscheidern, Funktionsträgern, Führungskräften, älteren und jüngeren Mitarbeitern in Bezug auf ihre eigene Situation und der ihrer Organisation durch Beratung und Prozessbegleitung

sieht er einen Weg, den aktuellen Herausforderungen zu begegnen.

Folgende Aspekte fassen die Ziele für Personalentwicklung umfangreich zusammen:

- Steigerung der Entfaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter
(Möglichkeit der Mitgestaltung, Übernahme von Kompetenz und Verantwortung)
- Erzielung einer Abstimmung zwischen den individuellen Zielen der Mitarbeiter und den betrieblichen Anforderungen
- Steigerung der fachlichen Qualifikation der Mitarbeiter (Verbesserung der Aus- u. Fortbildung) zur rechtzeitigen Anpassung an zukünftige Anforderungen
- Steigerung der Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter
(sich für das Unternehmen engagieren)
- Bessere Nutzung des Leistungspotentials der Mitarbeiter durch individuelle Förderung
- Sicherung des Nachwuchses aus den eigenen Reihen
- Verbesserung des Führungsverhaltens, der Arbeitsbedingungen und des Betriebsklimas
- Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer eigenen Arbeit und dem Unternehmen (Senkung der Fluktuation und Fehltage am Arbeitsplatz)
- Steigerung des Unternehmenserfolges durch verbesserte Arbeitsproduktivität
- Hebung des Ansehens einer Unternehmung²⁵

Zusammengefasst muss sich Personalentwicklung auf folgende drei Schwerpunkte beziehen:

1. Förderung der notwendigen Anpassung der Mitarbeiter an die geänderten Anforderungen
2. Förderung des Leistungspotentials der Mitarbeiter
3. Verbesserung der betrieblichen Faktoren, die das Leistungspotential der Mitarbeiter und dessen Entfaltung beeinflussen.²⁶

²⁵ Vgl. Tüllmann, Alfred: Personalwirtschaft – Einführung – Anwendung – Übung, 2. Auflage, Neuss: EDE VAU Verlag 1993, S. 267 – 268.

²⁶ Vgl. Tüllmann, , Alfred: Personalwirtschaft – Einführung – Anwendung – Übung, 2. Auflage, Neuss: EDE VAU Verlag 1993, S. 268.

2.4.3. Inhalte der Personalentwicklung

Die Inhalte der Personalentwicklung sind wichtige Elemente der Umsetzung des Personalmanagement einer Organisation. Sie umfassen alle Maßnahmen, die grundlegenden Ziele der Personalentwicklung zu realisieren.

Sie stellen das „Was“ in der Personalentwicklung dar und sollten konzeptionell eingebunden und planmäßig umgesetzt werden.

Folgende Übersicht zeigt die Inhalte der Personalentwicklung:

Bildung	Förderung	Organisationsentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> - Berufsausbildung - Weiterbildung - Führungsausbildung - Umschulung - 	<ul style="list-style-type: none"> - Auswahl und Einarbeitung - Arbeitsplatzwechsel - Auslandseinsatz - Nachfolge- und Karriereplanung - Strukturiertes Mitarbeitergespräch und Leistungsbeurteilung - Coaching, Mentoring - 	<ul style="list-style-type: none"> - Teamentwicklung - Projektarbeit - Sozio-technische Systemgestaltung - Gruppenarbeit -
PE im engen Sinn = Bildung	PE im erweiterten Sinn = Bildung und Förderung	

Abbildung 5. Inhalte der Personalentwicklung²⁷

Während die Bildung traditioneller Teil der Personalentwicklung ist, bekommt sie vor dem Hintergrund stetiger Wandlungen und damit der Erfordernis des lebenslangen Lernens einen neuen Aspekt. Die Kenntnisvermittlung, die zur Aneignung des beruflichen Wissens in der Erstausbildung vermittelt wurde, muss stets vertieft, aktualisiert und erweitert werden. So müssen Weiterbildung und Führungsausbildung und Umschulung ein ständiger Prozess in Unternehmen und für den Mitarbeiter sein.

²⁷ Vgl. Becker, Manfred: Personalentwicklung, Bildung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer – Poeschel Verlag 2005, S. 4.

Die Elemente der Förderung entwickeln die Zusammenarbeit und das Funktionieren in der Organisation und sind deshalb für die Organisationsentwicklung von zunehmender Bedeutung.

Die Organisationsentwicklung selbst muss sich den Wettbewerbsanforderungen stellen und mit innovativen und soliden Projekten und Ideen Veränderungsprozesse hervorrufen, um die Existenz des Unternehmens zu sichern.

2.4.4. Instrumente der Personalentwicklung

Die Instrumente der Personalentwicklung stellen das „Wie“ der durchgeführten Maßnahmen dar. Sie legen die systematische Gestaltung der Personalentwicklungsinhalte fest.

Im Unternehmensprozess müssen sie, entsprechend der aktuellen Entwicklungen stets aktualisiert und überarbeitet werden. Eine Dokumentation dieser Instrumente ist unumgänglich.

Folgende Instrumente können in der Personalentwicklung eingesetzt werden:

- Organisations-, Stellen- und Stellenbesetzungspläne
- Nachfolgekartei für Führungskräfte ab Ebene Abteilungs-/Gruppenleiter/Meister
- Funktionsbeschreibungen und Stellenbeschreibungen für alle Mitarbeiter
- eine kurz-, mittel- und langfristige Personalplanung
- Leistungs- und Potenzialsbeurteilungen flächendeckend für Arbeiter, Tarifangestellte, Tarif K/T 6 und AT Mitarbeiter
- Mitarbeitergespräche
- Förderkreis zur Sicherung des Nachwuchses aus dem Hause
- Bildungsdatei zur Qualitätserfassung²⁸

2.4.5. Personalentwicklungskonzeption

Um Personalentwicklung wirkungsvoll ein- und umzusetzen, ist es sinnvoll eine Personalentwicklungskonzeption zu erarbeiten.

Sie beinhaltet alle Informationen, die zur zielorientierten und interessenbezogenen Personalentwicklung des Unternehmens notwendig sind.

Zu diesen Informationen zählen Leitlinien und Grundsätze, die Ziele der Personalentwicklung.

²⁸ Vgl. Becker, Manfred: Personalentwicklung, Bildung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer – Poeschel Verlag 2005, S. 136.

Im Konzept werden Umfang, Inhalt und Instrumente der Personalentwicklung festgelegt, ebenso die Verantwortung, die als nicht delegierbare Aufgabe bei der Unternehmerführung liegt.

Die Konzeption sollte auch Einführungshinweise, Instrumente und Maßnahmen mit Prioritätenliste enthalten.

Becker schlägt zur Entwicklung einer solchen Konzeption eine Arbeitsgruppe vor, die aus Angehörigen der wichtigsten Unternehmergruppen und allen Hierarchiestufen angehört.

Ihren Auftrag gibt die Geschäftsführung vor. Unterstützung bei der Erstellung der Konzeption erhält die Arbeitsgruppe durch die Personalabteilung.²⁹

2.5. Wechselwirkung von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung

Ausgehend von der Darstellung der theoretischen Grundlagen der Personal- und Organisationsentwicklung wird die enge Wechselwirkung beider Komponenten sichtbar.

Die Personalentwicklung ist abhängig von den Zielen und der Ausrichtung des Unternehmens und bietet wesentliche Elemente für Organisationsentwicklung.

Schreyögg sieht dabei eine besondere Bedeutung und Zunahme der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter, der Human- Ressourcen für den Unternehmenserfolg. Der Personalentwicklung kommt dabei die Aufgabe zu, die Beschäftigten auf anspruchsvolle Tätigkeiten vorzubereiten.³⁰

2.6. Soziale Dienstleistungsorganisation

2.6.1. Begriffsbestimmung Soziale Dienstleistungsorganisation

Mitte der 90 er Jahre erweiterte sich auch die Begrifflichkeit für Vereine, bzw. Organisationen, die soziale Arbeit vollbrachten.

Non- Profit- Organisationen, der 3. Sektor, soziale Dienstleistungen, sozialwirtschaftliche Unternehmungen sind eine Auswahl der Bezeichnungen, wie Organisationen benannt werden, die soziale Arbeit leisten und soziale Dienstleistungen unter Wettbewerbsbedingungen verrichten.

²⁹ Vgl. Becker, , Manfred: Personalentwicklung, Bildung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer – Poeschel Verlag 2005, S. 133 – 136.

³⁰ Vgl. Schreyögg, Georg: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler – Verlag 2003, S. 247.

Gerade die veränderten wirtschaftlichen Grundlagen der traditionellen Anbieter sozialer Leistungen erforderten nicht nur neue Benennungen, sondern auch inhaltlich und praktisch verändertes Handeln.

Ausgangspunkt der Begriffsbestimmung „Soziale Dienstleistungsorganisation“ soll ihre Einordnung in den 3. Sektor sein.

Etzione hat 1973 den Begriff des 3. Sektor's geprägt, als institutionelle Alternative, die weder privatwirtschaftlich noch staatlich geprägt ist. Er betrachtet den 3. Sektor und seine ihm angehörigen Organisationen als bürgerschaftliches Engagement, dass einerseits bevormundende staatliche Aktivitäten begrenzen, bzw. reduzieren soll, andererseits mannigfaches Marktversagen korrigieren soll.³¹

Dabei ist auch der Begriff 3. Sektor nicht eindeutig zuzuordnen, bzw. festzulegen.

Im Vergleich mit Kategorien der Volkswirtschaftslehre darf dieser Begriff nicht mit dem Tertiären Sektor gleichgesetzt werden, der den Dienstleistungssektor einer Volkswirtschaft darstellt.³²

Andererseits verweist Ulli Arnold auf Gründe, die die Non – Profit Organisationen als die ursprüngliche Organisationsform eines Gesellschafts- und Wirtschaftssystems charakterisieren.³³

Die Einteilung unserer Gesellschaft in die Bereiche Staat, Markt und Non Profit Bereich vernachlässigt außerdem den so genannten informellen Sektor, der das Zusammenwirken der Mitglieder unserer Gesellschaft (mittels Freundschaft, Liebe, moralische Bindung...) ohne formelle Regeln beschreibt.³⁴

Effinger legt treffenderweise den 3. Sektor als intermediären Bereich fest, der die Non – Profit- Organisationen zwischen Markt, Staat und informellen Sektor ansiedelt und Verbindungen zwischen diesen herstellen soll.³⁵

Auch die Bezeichnungen der Organisationen, die im 3. Sektor tätig sind, sind vielfältig und bewegen sich zwischen Fach- und Alltagssprache. Auf dem sozialen Markt existieren Unternehmen, Wohlfahrtsorganisationen, Soziale Dienste unter andere. Schon hier wird deutlich, dass sich die Begrifflichkeiten aus den Bereichen des Managements und der sozialen Arbeit zusammensetzen, also interdisziplinär erschlossen werden.

³¹Vgl. Arnold Uli: Typologie Sozialwirtschaftlicher Organisationen: In : Lehrbuch der Sozialwirtschaft Hrsg. Arnold, Uli/ Maelicke, Bernd: Baden-Baden: Nomos- Verlag, 3.Auflage 2009, S. 389

³²Vgl. Arnold, Uli ebenda

³³Vgl. Arnold, Uli ebenda

³⁴Vgl. Arnold, Uli ebenda

³⁵Vgl. Arnold, Uli ebenda

Für die in dieser Arbeit dargestellte Organisation wird der Begriff „soziale Dienstleistungsorganisation“ gewählt, da er die nötigen Betrachtungsebenen am ehesten beinhaltet:

a) Die Organisation erbringt soziale Dienstleistungen, die folgende Merkmale besitzen:

- Immaterialität / Intangibilität
- Inteilbarkeit / Vergänglichkeit
- Integration des externen Faktor´s
- Standortgebundenheit
- Individualität³⁶

b) Der Markt für diese sozialen Dienstleistungen weist besondere Strukturen auf und lässt sich wie folgt definieren:

>> ...als spezifisches sozialstaatlich und sozialpolitisch reguliertes Arrangement von Angebots- und Nachfragestrukturen zur entgeltlichen Vermittlung personenbezogener Serviceleistungen, die darauf ausgerichtet sind, Menschen bei der Lösung von Lebensproblemen zu unterstützen und ihr körperliches, psychisches und soziales Wohlergehen zu fördern.<<³⁷

Diese Definition benennt die Unterschiede und damit auch die erschwerten Bedingungen gegenüber den klassischen Dienstleistungsmärkten durch die Abhängigkeit sozialstaatlicher und sozialpolitischer Vorgaben, die vielfach nicht sinnvollen ökonomischen und sozialen, sondern eher parteipolitisch orientierten Interessen unterliegen und Ausdruck in halbherzigen politischen Kompromissen finden. Sie benennt mit der Zielgruppe der Dienstleistungen, die Komplexität bei der Erbringung der Serviceleistung, die personenbezogen sind und damit unmittelbar und direkt durch personelle Ressourcen getragen, aber auch beeinflusst wird.

c) Der Erbringer der sozialen Dienstleistungen ist eine Organisation. In Anwendung der Definition von Bea und Göbel³⁸ In dieser Arbeit wird damit auch die besondere Rolle der Organisation mit ihren Strukturen, externen Einflussgrößen, aber vor allen internen Potentialen, Defiziten und Entwicklungsmöglichkeiten als wesentlich beachtet.

d) Der Begriff der sozialen Dienstleistungsorganisation schließt außerdem die Möglichkeit nicht aus, Gewinne als Organisation erzielen zu können.

³⁶ Vgl. Arnold, Uli: Besonderheiten der Dienstleistungsproduktion: In : Lehrbuch der Sozialwirtschaft Hrsg. Arnold, Uli/ Maelicke, Bernd: Baden-Baden: Nomos- Verlag, 3.Auflage 2009, S.438.

³⁷ Werner Geest: Markt für soziale Dienstleistungen: In: Lehrbuch der Sozialwirtschaft Hrsg. Arnold, Uli/ Maelicke, Bernd :Baden-Baden: Nomos- Verlag, 3.Auflage 2009, S. 134.

³⁸ Vgl. Bea, Franz Xaver/Göbel, Elisabeth: Organisation Theorie und Gestaltung, 2. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag 2002, S. 5.

2.6.2. Aufgaben Sozialer Dienstleistungsorganisationen

Die vielfältigen gesellschaftlichen Veränderungsprozesse verändern auch die Anforderungen und Aufgaben der sozialen Dienstleistungsorganisationen. In der Veröffentlichung „Zum Wandel der Wohlfahrtsverbände“ verweisen die Erarbeiter dieses Beitrages auf die Funktionen als Dienstleister, Anwalt und Solidaritätsstifter.³⁹

Uli Arnold sieht in der Beziehungssetzung der verschiedenen sozialen Systeme durch die Übernahme vieler Vermittlungsaufgaben zwischen den jeweiligen Teilsystemen eine wesentliche Funktion und fasst die Aufgaben insgesamt wie folgt zusammen:

- Verknüpfung sozialer Systeme
- Entlastung staatlicher Organisationen
- Durchsetzung sozialer Innovationen
- Kompensation von Marktversagen
- Ermöglichung von Teilhabe an der Gestaltung sozialer Wirklichkeit
- Organisation von Sachkompetenz für die Allgemeinheit⁴⁰

2.6.3 Typisierung Sozialer Dienstleistungsorganisationen

Ausgehend vom Ansatz Reichards (1988) der Existenz der sozialen Dienstleistungsorganisationen zwischen Staat, Markt und Familie können diese durch „abnehmende Amtlichkeit“ (ausgehend vom Pol Staat), durch „abnehmende Marktlichkeit“ (ausgehend vom Pol Markt) und „abnehmenden Selbstversorgungsgrad“ (ausgehend vom Pol Familie) eingeordnet werden.

Nach Staatsnähe lassen sich so folgende Institutionen aufzählen:

- Verselbständigte öffentliche Einrichtungen, die sich in staatlicher Trägerschaft befinden, aber teilweise autonom sind
- Staatsergänzende Einrichtungen, die trotz privater Trägerschaft öffentliche Aufgaben eigenverantwortlich übernehmen
- Konventionelle gemeinnützige Einrichtungen, die sich in privater Trägerschaft befinden und öffentliche Aufgaben wahrnehmen unter Berücksichtigung ihrer eigenen Trägerphilosophie

³⁹ Vgl. Liga der Freien Wohlfahrtspflege in Hessen e.V. In: Wandel der Wohlfahrtsverbände Redaktion. Petra Kerz-Goertz und Matthias Flesch Mainz: Caritas Druckerei, Mai 2007, S. 9.

⁴⁰ Vgl. Arnold, Uli: Typologie Sozialwirtschaftlicher Organisationen: In : Lehrbuch der Sozialwirtschaft Hrsg. Arnold, Uli/Maelicke, Bernd. Baden-Baden: Nomos- Verlag, 3.Auflage 2009, S.393.

- Eigenorganisationen, die privatwirtschaftlich organisiert, formell zusammengeschlossen sind, zur Interessenwahrung ihrer Mitglieder
- Selbsthilfeeinrichtungen, mit teils informellen Strukturen, die sich an spezielle Mitglieder richten, um deren Bedürfnisse wahrzunehmen. Die Finanzierung erfolgt in Eigenverantwortlichkeit dieser Gruppen.⁴¹

Unter dem Begriff „Intermediäre Hilfe und Dienstleistungsorganisationen“ unterteilt Zimmer sechs Typen zwischen Staat und Markt:

- staatliche/kommunale Wirtschaftsbetriebe
- (Selbsthilfe-)Gruppen
- Vereine
- Soziale Verbände
- Sozialbetriebe/Soziale (Dienstleistungs-)Einrichtungen
- „Moralunternehmen“⁴²

3. Stand der Fachdiskussion Organisationsentwicklung und Soziale Dienstleistungsorganisation

3.1. Stand der Fachdiskussion Organisationsentwicklung

⁴¹ Vgl. Arnold, Uli: Typologie Sozialwirtschaftlicher Organisationen: In : Lehrbuch der Sozialwirtschaft Hrsg. Arnold, Uli/ Maelicke, Bernd. Baden-Baden: Nomos- Verlag, 3.Auflage 2009, S.399.

⁴² Vgl. Zimmer: In: Management in sozialen Organisationen: Hrsg. Gerd Gehrman/ Klaus D. Müller Regensburg: Walhalla Fachverlag,4.Auflage,S.38.

Durch die Dynamik der gesellschaftlichen Entwicklung sind soziale Dienstleistungsorganisationen, die sich nicht den aktuellen Gegebenheiten anpassen, zum Tode verurteilt.

Kundenorientierung, bedürfnisorientiertes Dienstleistungsangebot im sozialen Bereich, Flexibilisierung, Kooperationen sind u.a. Erfordernisse, die sich in der heutigen Zeit ergeben.

In der aktuellen Literatur wird immer wieder auf eine angemessene Weiterentwicklung, auf zukunftsorientierte Veränderungen verwiesen.

So wird beispielsweise das Schaffen der Voraussetzungen der Herstellung und des Erhalts der Innovationsfähigkeit der Organisation durch ständige Beobachtung sozialer Entwicklungen und Herausforderungen, auch seitens der Mitarbeiter, in systematischer Weise als Aufgabe des Sozialmanagements benannt.⁴³

Die Organisationsentwicklung bildet einen Zweig der Organisationstheorie und verschmilzt zunehmend mit dem neuen Feld des Change Managements.

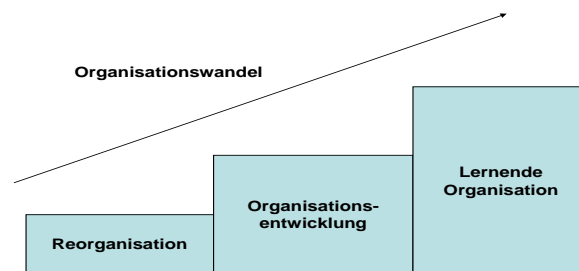


Abbildung 6. Einordnung Organisationsentwicklung⁴⁴

Der sich herausgebildete Organisationsentwicklungsansatz beinhaltet insbesondere die Fragestellungen nach der Art des Einstiegs (von „oben nach unten“ oder von „unten nach oben“), der Rolle des externen Beraters und der optimalen Interventionsmethode (Survey Feedback Ansatz, Prozessberatung und System- und kommunikationstheoretisch orientierte Organisationsentwicklung).⁴⁵

Changemanagement oder Innovationsmanagement drücken Veränderungsprozesse aus und haben nichts anderes als Entwicklung der Organisation zum Ziel.

⁴³ Vgl. Gehrman, Gerd/ Müller Klaus D.: Management in sozialen Organisationen: Regensburg: Walhalla Fachverlag, 4. Auflage, S.28.

⁴⁴ Eigene Darstellung

⁴⁵ Schreyögg, Georg/ Koch, Jochen: Grundlagen des Managements: Wiesbaden: Gabler Verlag, 2. Auflage, 2010 S.380-383.

Dabei ist der Begriff Innovationsmanagement noch nicht eindeutig untersetzt. Eine Innovationswissenschaft befindet sich erst im Aufbau, aktuell besteht jedoch weitgehende Einigkeit darüber, dass Innovation als signifikante Veränderung/Neuerung zu verstehen ist.⁴⁶

>> Das Leitbild ist nicht mehr länger die stabile Ordnung, sondern die kontinuierliche Veränderung(Brown/Eisenhardt 1997;Schreyögg/Noss 2000).Dazu gehört nicht nur das Know – how, wie eine organisatorische Veränderung zu bewerkstelligen ist, sondern auch das Vermögen, eine Organisation in ständiger Bewegung zu halten.>>⁴⁷

Organisationen reagierten in den vergangenen Jahren auf Grund der sich ändernden Bedingungen mit der Veränderung ihrer Organisationsmodelle.

Zu diesen neuen Organisationsmodellen zählen:

Modell	Erläuterung
Prozessorganisation	<ul style="list-style-type: none"> - Prozesse als Gegenstand der Strukturierung - Schaffung organisatorischer Einheiten mit Prozessverantwortung - Ausrichtung der Aufbau- an der Ablauforganisation, dadurch Abkehr vom klassischen Hierarchieprinzip - Vorteile: Prozessbeschleunigung, Übernahme von Gesamtverantwortung, Reduktion der Schnittstellenproblematik, Kundenorientierung
Teamorganisation	<ul style="list-style-type: none"> - Übertragung von Kompetenzen auf eine Gruppe (Team= Gruppe von Personen mit gemeinsamer

⁴⁶ Vgl. Maelicke, Bernd: Innovationsmanagement: In : Lehrbuch der Sozialwirtschaft Hrsg. Arnold, Uli/ Maelicke, Bernd. Baden-Baden: Nomos- Verlag, 3.Auflage 2009, S. 792.

⁴⁷ Schreyögg, Georg: Organisation Grundlagen moderner Organisationsgestaltung: Wiesbaden: Gabler – Verlag, 5. Auflage, 2008, S. 17.

	<p>spezifischer Zielsetzung, relativ hohe, aber begrenzte Autonomie und spezifischer Arbeitsform – Teamwork-, zeitlich begrenzt oder auf Dauer –abhängig von übertragener Aufgabe-) an Stelle von Einzelpersonen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formen: überlappende Gruppen, Projektgruppen, Teilautonome Gruppen, Qualitätszirkel
Lernende Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Prozess der Schaffung und stetigen Weiterentwicklung der organisationalen Wissensbasis, auf deren Grundlage Anpassungs- und Entwicklungsstrategien generiert werden können - Geeignete Rahmenbedingungen ersetzen unflexible Pläne
- Kooperationsmodelle	<ul style="list-style-type: none"> - Zusammenarbeit zwischen mehreren Unternehmen, bei der die wirtschaftliche Selbständigkeit lediglich in den von der Kooperation betroffenen Bereichen für die Dauer der Kooperation eingeschränkt wird, die rechtliche Selbständigkeit der Kooperationspartner jedoch vollständig erhalten bleibt. - Vertikale Kooperation: Strategisches Netzwerk, virtuelle Unternehmen - Horizontale Kooperation: joint venture, strategische Allianz

Abbildung 7. Übersicht Organisationsmodelle⁴⁸

Im Gegensatz zur betriebswirtschaftlichen Organisationslehre erkannte die verhaltenswissenschaftlich orientierte Organisationslehre den organisatorischen Wandel als eigenständiges Problem, der nicht nur durch einfache Zielvorgaben und ihre Umsetzung zur erfolgreichen Organisationsgestaltung führt.⁴⁹

Zusammengefasst lassen sich folgende Perspektiven des Change Management darstellen:

- Veränderung durch Zielvorgabe: Planung der Veränderung, Vorgabe von Zielen, Einbeziehung von Anreizsystemen, Nichtbeachtung der informellen Seite der Organisation
- Veränderung durch Überwindung von Widerständen gegen Wandel: Überwindung der Widerstände, die im informellen Bereich existieren
- Proaktives Veränderungsmanagement: Entwicklung eines Verständnisses für Veränderung, Förderung der positiven Einstellung zu Veränderungen und des Interesses an Innovation⁵⁰

3.2. Stand der Fachdiskussion Soziale Dienstleistungsorganisation

Die Beschäftigung mit der Thematik der sozialen Dienstleistungen ist eine interdisziplinäre Herausforderung! Theoretische Grundlage finden sich in den Bereichen der Betriebswirtschaft, Soziologie, des Rechtswesens..... Trotz des notwendigen fundierten und fachlichen Handelns dieser Organisationen durch die gesellschaftliche Entwicklung klafft eine Lücke zwischen den nun schon übersichtlichen theoretischen Erkenntnissen und Grundlagen in der Organisationsentwicklung und dem Sozialmanagement einerseits und der sporadischen Anwendung und Umsetzung in den Bereichen des sozialen Dienstleistungsorganisationen durch ihre Verantwortlichen.

Die Veröffentlichungen teilen sich in zwei Bereiche: die theoretische Beschäftigungen mit solchen Organisationen hinsichtlich wirtschaftlicher Grundlagen und in einen verbandspolitischen Bereich, der auf der Suche nach seinem eigenen Selbstverständnis ist.

⁴⁸ Vgl. Bea, Franz Xaver/ Haas, Jürgen: Strategisches Management: Stuttgart: Lucius&Lucius Verlag, 4. Auflage, 2005, S.411 – 438.

⁴⁹ Schreyögg, Georg: Organisation Grundlagen moderner Organisationsgestaltung Wiesbaden: Gabler – Verlag, 5. Auflage, 2008, S. 403-404.

⁵⁰ Schreyögg, Georg/Jochen Koch: Grundlagen des Managements: Wiesbaden: Gabler Verlag, 2.Auflage,2010 S. 371.

So wird im Vorwort „Zum Wandel der Wohlfahrtsverbände“ gefragt: >> Wie sollen sich Wohlfahrtsverbände angesichts dieser Veränderungsprozesse verhalten? Welche Auswirkungen auf das soziale Selbstverständnis haben diese Herausforderungen, sich marktgerecht und wettbewerbsorientiert zu verhalten?<<⁵¹

Folgende Thesen auszugsweise bekräftigen die noch immer herrschende Ratlosigkeit:

- Wohlfahrtsverbände reagieren mit Unverständnis auf kritische Fragen, die sie teilweise für unberechtigt halten
- In der Bevölkerung besteht ein sinkender Stellenwert im Meinungsbild, Hauptgründe sind zum Beispiel. Undurchsichtigkeiten in der Mittelverwendung
- Das Agieren als betriebswirtschaftliche Arbeitgeber, als arbeitnehmerfreundliche Organisationen, als demokratisch strukturierte Organisationen, dennoch hierarchisch, als Partner von Staat und Kommune, andererseits auch als Partner der Hilfesuchenden, als Verbände mit zwei heterogenen Strukturen: als professionelle Dienste und ehrenamtlicher Mitarbeit, mit vielen ausgebildeten Mitarbeitern und Vorständen mit überwiegend keiner sozialen Fachausbildung stellt die Verbände vor große Probleme
- In den Verbänden vollziehen sich jedoch bemerkenswerte Veränderungen, die von den Verbandsforschern in ihrer Bedeutung nicht intensiv wahrgenommen werden: Auswirkung der professionellen Dienste auf das Ehrenamt, qualitative Probleme bei Information, Kommunikation, Management...durch das Wachstum an Einrichtungen, jüngere Mitarbeiter bewirken Dynamik und Veränderungsbereitschaft, Eigendynamik neuer Arbeitsfelder....⁵²

Vielfach wird in der Literatur auch auf den Konflikt der Verbände verwiesen, einerseits Interessenvertreter (Anwalt) für Notleidende und Bedürftige gegenüber dem Staat, andererseits aber von ihm abhängig zu sein. Es kommt zu einem vielfältigen „Interessengemisch“ von Klienteninteressen, Interessen der öffentlichen Hand als Geldgeber, den Interessen der professionellen Mitarbeiter und der Standards, Institutionsinteressen und Funktionärsinteressen (Korporatismus).Diese

⁵¹ Vgl. Liga der Freien Wohlfahrtspflege in Hessen e.V. In: Wandel der Wohlfahrtsverbände Redaktion. Petra Kerz-Goertz und Matthias Flesch Mainz: Caritas Druckerei, Mai 2007, S.

⁵² Vgl. Niedrig, Heinz: In: Wohlfahrtsverbände im sozialen und gesellschaftspolitischen Wandel In: Selbsthilfe und Wohlfahrtsverbände Hrsg. Fritz Boll/Thomas Olk: Freiburg: Lambertus Verlag, 1987, S. 69 -70.

Verflechtung zwischen Staat und Verbänden wird als großes Innovationshemmnis angesehen und diskutiert.⁵³

Ist die Freie Wohlfahrtspflege ein Vehikel zur Legitimation Spitzenverbandlicher Einflusszonen und Ausgrenzung unliebsamer Konkurrenten?⁵⁴

Die Verbände, müssen sich positionieren. Sie müssen über sich und ihre Zukunft nachdenken und die theoretischen Vorgaben, zum Beispiel zur sozialen Dienstleistungsorganisationen nutzen und für ihre Arbeit umsetzen. Nicht nur die Ablehnung bestimmter sozialpolitischer Entscheidungen und gesellschaftlicher Entwicklung ist hilfreich, sondern die Bekenntnis zu EIGENEN Themen, Inhalten und Umsetzung von Zukunftsvisionen in einer sich stetig wandelnden Zeit.

>> Einher geht mit diesem Strukturwandel die „Nötigung“, Inhalte und Formen sozialer Dienstleistungen neu legitimieren zu müssen, was bedeutet, perspektivisch die Frage zu stellen, wie subsidiäre Beziehungen und angemessene Hilfeformen im Bereich der sozialen Arbeit jenseits der bestehenden Besitzstände und Trägerzuständigkeiten neu zu organisieren sind.>>⁵⁵

Der Bundesverband der Volkssolidarität gab mit der Verabschiedung des Positionspapiers auf der Bundesdelegiertenkonferenz im November 2010 eine dürftige Antwort.

>>Insbesondere in den hauptamtlichen Tätigkeitsbereichen der sozialen Dienste gewinnt der begonnene Diskussionsprozess über die künftige Rolle der Volkssolidarität als Arbeitgeber besondere Bedeutung. Damit sind insbesondere Fragen der Nachwuchsgewinnung bzw. Nachwuchsheranbildung zum einen für Aufgaben der Organisationsentwicklung und zum anderen für die sozialen Dienste und Einrichtungen,

- der Sicherung einer hohen Qualität der Arbeit durch eine anspruchsvolle Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie der Qualifizierung (auch im Prozess der Arbeit),
- die Entlohnungspolitik (Mindestlöhne und Leistungsgerechtigkeit),
- der Arbeitsmöglichkeiten und Arbeitsbedingungen für älteren Arbeitnehmer,

⁵³ Vgl. Kulbach, Roderich/ Wohlfahrt, Norbert. In: Öffentliche Verwaltung und Soziale Arbeit – Eine Einführung für soziale Berufe Freiburg: Lambertus- Verlag, 1994, S.151-157.

⁵⁴ Vgl. Boeßenecker, Karl – Heinz: In: Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege in der BRD Münster: Votum – Verlag 1995, S.13.

⁵⁵ Vgl. Boeßenecker, Karl – Heinz: In: Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege in der BRD Münster: Votum – Verlag 1995, S.13.

verbunden.<<⁵⁶

Das zeugt davon, dass im Bundesvorstand noch viele Entwicklungen und Einsichten folgen müssen. Die meisten eingetragenen Vereine der Volkssolidarität in den Regionen existieren schon fast 20 Jahre als Arbeitgeber und mussten sich stets den gegebenen Bedingungen anpassen, auf dem „sozialen Markt“ Fuß fassen und sich entwickeln. Es existiert mehr als ein „begonnener Diskussionsprozess“, es besteht die Forderung nach Anerkennung der Säule der sozialen Dienstleistungen als nicht nur untergeordnet im Verband, es besteht der Anspruch auf Veränderung durch und im Bundesverband.

Wenn auch sehr spät, so wurden in diesem Beschluss aber auch erste Ansätze in diese Richtung eingeschlagen:

>>Veränderndes und erneuerndes Handeln in der sozialwirtschaftlichen Tätigkeit der Volkssolidarität ist unter anderem dadurch charakterisiert, dass

- Entwicklungsentscheidungen auf der Basis von Analysen zum Bedarf und zur Bedarfsentwicklung, zur Mitbewerbersituation und zum Standort erfolgen, was insbesondere für stationäre Projekte gilt;
- Leistungsangebote bedarfsorientiert entwickelt und gestaltet werden und zugleich deren Nutzerorientierung (Nutzergewinnung, Nutzerzufriedenheit und Nutzerbindung als Wirkungsfaktoren) optimiert wird;
- die betriebswirtschaftliche Leistungserstellung (Prozessoptimierung, Verbesserung der Kosten-Leistungs-Struktur, effiziente Verwaltungsstrukturen, Controlling) den aktuellen Erfordernissen gerecht wird;
- eine kontinuierliche Überprüfung und Anpassung der Organisationsformen und ihre Weiterentwicklung unter den Aspekten der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung, innerhalb des Qualitätsmanagementsystems, erfolgen.

Für die Führung bzw. Wahrnehmung der Verantwortung für die sozialwirtschaftliche Tätigkeit der Dienste und Einrichtungen sind unter den Bedingungen der Volkssolidarität bisher folgende Modelle tragfähig und für die Zukunft gestaltbar:

- Die Dienste und Einrichtungen werden in rechtlich selbstständige Tochtergesellschaften ausgegliedert und von einem/einer Geschäftsführer/in geführt, was einer besonderen Form der Steuerung und Kontrolle bedarf.

⁵⁶ Vgl. Beschluss der Bundesdelegiertenversammlung der Volkssolidarität am 06.November 2010 in Potsdam „Zukunftsorientierung der Volkssolidarität“ S. 6

- Die Gesellschafterrechte an den ausgegründeten Betriebseinheiten werden durch die Vorstände der beteiligten Verbandsgliederungen in der Gesellschafterversammlung wahrgenommen.
- Die Dienste und Einrichtungen verbleiben im Verband und werden durch den Vorstand bzw. in seinem Auftrag durch einen/eine Geschäftsführer/in geführt. In diesen Diskussionsprozess soll ausdrücklich die Tätigkeit der ausgegründeten Tochtergesellschaften einbezogen sein. Die Stellung und Verantwortung von Tochtergesellschaften in der bzw. für die Gesamtentwicklung der Volkssolidarität bedarf einer in die Zukunft weisenden Definition bzw. Bestimmung. <<⁵⁷

⁵⁷ Vgl. Beschluss der Bundesdelegiertenversammlung der Volkssolidarität am 06. November 2010 in Potsdam „Zukunftsorientierung der Volkssolidarität“ S.7

4. Empirische Untersuchung

4.1. Methodisches Vorgehen

4.1.1 Dokumenten- und Strukturanalyse der Sozialen Dienstleistungsorganisation

Die hier vorgenommene Analyse beruht auf der Auswertung der Materialien des Vereines. (Satzung, Organigramm, Maßnahmepläne, Arbeitsvertragsrichtlinie, Betriebsvereinbarung, Stellenpläne, Protokolle der Geschäftsführung, Statistik)

Dabei wurden besonders relevante Kriterien betrachtet, die, auswertend aus den Schlussfolgerungen der theoretischen Grundlagen und der aktuellen Fachdiskussion, für das Bestehen, die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Verein, die Entwicklungsfähigkeit der Organisation beeinflussen, bzw. von entscheidender Bedeutung sind.

4.1.2. schriftliche Befragung

Neben der Dokumenten- und Strukturanalyse kommt in dieser Arbeit die Erhebungsmethode der Befragung zum Einsatz.

Um die Befragung effektiv, aber intensiv zu gestalten, wurde die schriftliche Befragung per Fragebogen und Übersendung per e-mail ausgewählt.

Der entworfene Fragebogen enthält geschlossene und offene Fragen.

Die Fragestellungen bezogen sich auf Arbeitszufriedenheit, Mitwirkungsgestaltung und Mitverantwortung, Zusammenarbeit, Führung durch Vorgesetzte, Betriebsklima. Diese Aspekte wurden ausgewählt, um neben Neustrukturierung des Vereins vor allem Ansätze der Leiter zur Organisationsgestaltung zu erfahren. Die entworfenen Fragen berühren das Vertrauensverhältnis zu den Vorgesetzten, das in den vergangenen Jahren von der damaligen Geschäftsführung und dem Vorstand den Mitarbeitern gegenüber gestört wurde. Betrachtet wurden auch Aspekte der Ablauforganisation. Dabei wurde der Fragebogen entsprechend dieser Bereiche strukturiert aufgebaut und pro Bereich 3 – 4 Items hinzugefügt

Bei der Bewertung wurden folgende Skalierungen zugrunde gelegt:

- binar (ja oder nein)
- in Form einer 3 – 5 stufigen Ratingskala,⁵⁸

⁵⁸ Vgl. Bien, Dieter: Problemanalyse durch Mitarbeiterbefragung, Arbeitshilfen für die Praxis sozialer Einrichtungen und Organisationen, Freiburg im Breisgau, 1995

die aber, auch bei relativer Gleichheit, kleine Unterschiede beinhaltet, um Monotonie und nur ein „Ankreuzen“ ohne nachzudenken, zu vermeiden.

Im Anschluss an die geschlossenen Fragen wurden offene Fragen hinzugefügt.

Die Zielgruppe der Befragung waren die 66 Leiter der Einrichtungen, die unmittelbar die Veränderungen in der Leitung des Vereins wahrnehmen und mit der bisherigen Führungsorganisation nicht sehr zufrieden waren.

Nach Entwicklung des Fragebogens wurde ein Pretest mit der Fachberaterin der Kindertagesstätten und den Qualitätsbeauftragten der Pflegeheime vorgenommen, um die Verständlichkeit, Zeitdauer und die Eindeutigkeit und Vollständigkeit der Fragen zu prüfen. Es gab danach keine Veränderungen.

Mit einem Anschreiben wurde der Fragebogen als Anlage per mail den Leitern zugesandt. Ihnen standen zwei Wochen zur Bearbeitung zur Verfügung. Auf der letzten Leiterberatung des Jahres konnten die Leiter in einen dafür bereitgestellten Karton die Fragebögen abgeben. So wurde die Anonymität vollständig gewahrt.

4.2. Untersuchung

4.2.1. Dokumenten- und Strukturanalyse der Sozialen Dienstleistungsorganisation

4.2.1.1. Ziele und Normen

Die Ziele und Normen finden sich im Leitbild und dem Selbstverständnis des Verbandes wieder und sind Grundlage für das Wirken des gesamten Verbandes und der einzelnen Verbandsgliederungen, wie auch des Kreisverbandes Mecklenburg/Mitte e.V. Der Verein ist eine selbständige juristische Person und unterliegt den Vorschriften des Bürgerlichen Gesetzbuches (§§ 21 fort folgend Bürgerliches Gesetzbuch- Name, Sitz, Satzung, Vorstand, Haftung...). Weitere Vorschriften ergeben sich aus dem Vereinsgesetz und dessen Durchführungsbestimmungen.

Satzung (Anlage 1), Leitbild, Arbeitsvertragsrichtlinie und Betriebsvereinbarung sind die Dokumente, die wesentliche Grundsätze des Vereins festschreiben. In diesen Materialien sind solche Werte und Anforderungen niedergeschrieben, die sich aus den Wirkungsfeldern (3 – Säulen – Modell) ergeben.

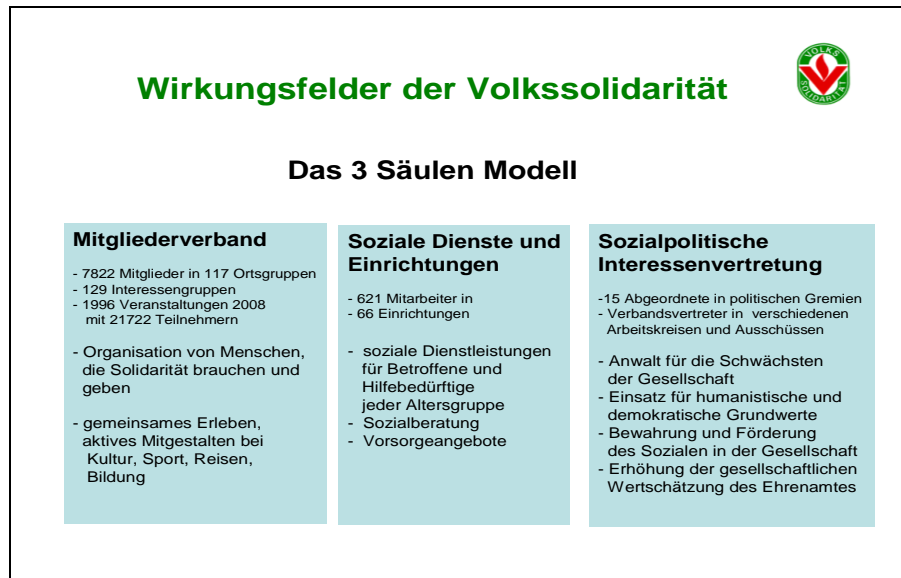


Abbildung 8. Wirkungsfelder der Volkssolidarität⁵⁹

Der Solidaritätsgedanke, das Gemeinsame und das Miteinander, die traditionellen Werte der Volkssolidarität existieren auch noch 65. Jahre nach Gründung des Verbandes. Sie sind nicht nur ideelle Grundlage der Verbandsarbeit sondern widerspiegeln sich auch im Handeln der professionellen Dienste. So werden in den Einrichtungen des Kreisverbandes Menschen vom 1 bis zum 100... Lebensjahr betreut, versorgt, gepflegt. Der Verein zeichnet sich dadurch aus, dass er sich besonders den sozial schwachen Mitgliedern der Gesellschaft widmet und soziale Dienste betreibt, von denen sich manche Träger schon lange getrennt haben (Obdachlosenhäuser, Kinderheime, Pflegeheime für Alkoholranke). Dabei handelt es sich um eine bewusste Willensbekundung des Vorstandes, da die Anwaltsfunktion für diese Personengruppe übernommen wird.

Der Kreisverband ist als verlässlicher und lösungsorientierter Partner bei Klienten, Ämtern und Behörden anerkannt. Viele Hilfesuchende, verzweifelte Sozialarbeiter oder Betreuer, aber z.B. auch Vertragspartner (Pflegekasse, Kommune) sehen beim Kreisverband oft die letzte Möglichkeit, wirksame Unterstützung zu erhalten.

So sind die Einrichtungen, bis auf das Betreute Wohnen für Senioren, mit durchschnittlich 90 % ausgelastet.⁶⁰

Diese moralischen Grundsätze werden durch die Mitarbeiter in den Einrichtungen im Wesentlichen umgesetzt. Es herrscht ein hohes Verantwortungsbewusstsein bei der

⁵⁹ Dokumentenmappe des Vereins 2011

⁶⁰ Belegungsstatistik 2010 der Einrichtungen

Umsetzung der Werte selbstverständlich in Verbindung mit hohen fachlichen Ansprüchen.

Ausdruck dieser Fachlichkeit und qualitätsgerechten Arbeit sind beispielsweise die im Jahr 2010 erzielten Ergebnisse der Prüfungen durch den Medizinischen Dienst der Krankenkasse im Bereich der Pflege(1,0 -1,7).⁶¹

Die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter fühlt sich mit dem Verein verbunden und sieht in ihm auch seine berufliche Heimat. So stimmten sie im Jahr 2002 einem 10 % Gehaltsverzicht von 3 Monaten zu, um das Überleben des Vereins, nach krassen Fehlentscheidungen seit ca. 1998, zu sichern.

Die in dieser Krise entstandenen Engpässe wirken sich auch heute noch auf die Liquidität aus. Unter diesen ungünstigen Voraussetzungen ist die Moral und Loyalität der Mitarbeiter die größte Ressource des Kreisverbandes.

Nicht desto trotz fordern sie Veränderungen und hinterfragten seit dem vergangenen Jahr, als der Verein in seiner Eigenschaft als Gesellschafter einer Sozial Immobilien Gesellschaft nicht nur in die Schlagzeilen, sondern auch in juristische Zwänge geriet, kritisch die Entscheidungen des Vorstandes und der Geschäftsführung.

Mit der Neuwahl des Vorstandes ist gegenwärtig die Hoffnung, aber auch die Mitwirkung bei der Sanierung und Entwicklung des Vereins vorhanden, der vor allem von der Leitungsebene und jüngeren Mitarbeitern getragen wird.

4.2.1.2.Organisationsstrukturen

Sowohl die Aufbau- als auch die Ablauforganisation sind durch die Fusionierung der ehemalgenvier Kreisvereine zum jetzigen Kreisverein nicht ganz eindeutig.

Bisher berief der Vorstand den Geschäftsführer, der die Geschäftsführung ausübte, seinen Stellvertreter und die Fachbereichsleiter. Gegenwärtig besteht der Vorstand aus sechs ehrenamtlichen Mitgliedern, von denen 3 angestellte Mitarbeiter des Vereins sind. und einem hauptamtlichen (die Vorsitzende), der vertretungsberechtigtes Organ ist.

Mit der Änderung der Satzung im Oktober 2010 wurden mit diesem Vorstand bereits erste Schlussfolgerungen umgesetzt. Zuvor gab es einen ehrenamtlichen Vorstand, der sich überwiegend aus angestellten Mitarbeitern des Vereins zusammensetzte und der wiederum den Geschäftsführer berief. Die Fachbereiche sind eingeteilt in die Tätigkeitsschwerpunkte der sozialen Dienstleistungen (Kindertagesstätten, ambulante

⁶¹ Pflegenavigator

Pflege, stationäre Pflege, Wirtschaftsbereich, Jugendhilfe, Seniorenbüro). Hierbei kommt es zu Doppelverantwortlichkeiten bzw. Mehrzuteilungen: dem Fachbereichsleiter für die ambulante Pflege ist das Betreute Wohnen für Senioren zugeteilt, genau wie dem Seniorenbüro.

Für die Bereiche Bützow, Teterow, Brüel und Laage gibt es Regionalleiter, die teilweise auch andere Leitungsaufgaben ausüben.

Einrichtungen wie die Psychologische Beratungsstelle oder das Cochlear – Implant – Centrum, die erst später in Trägerschaft des Vereines übernommen wurden, gehören zum Fachbereich stationäre Pflege.

Aus dem Organigramm des Vereines ist ansatzweise diese Struktur sichtbar:

Volkssolidarität Kreisverband Mecklenburg/Mitte e.V.

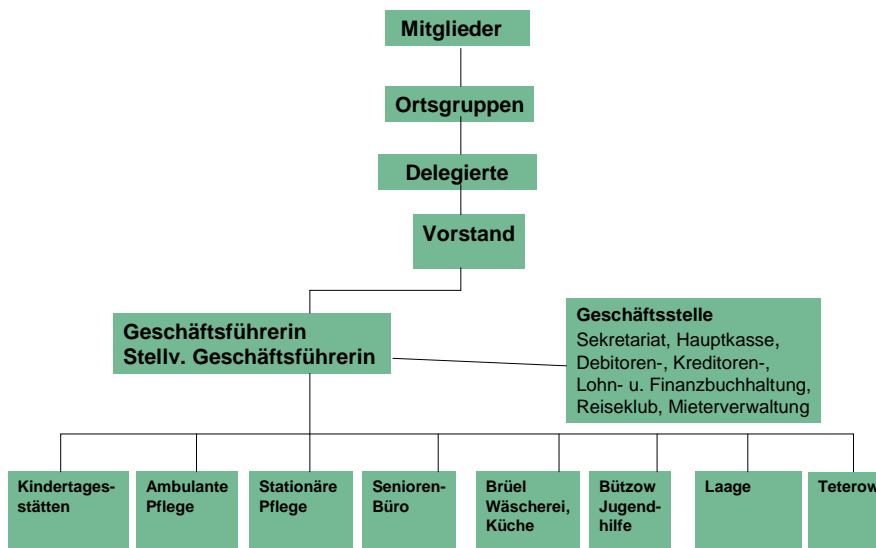


Abbildung 9. Organigramm des Kreisverbandes ⁶²

Das Organigramm zeigt, dass es keine Abteilungen gibt, die sich ausschließlich und generell mit Personalfragen, Beschaffung oder Öffentlichkeitsarbeit beschäftigen.

Die Grundlagen dafür und alle damit zusammenhängenden Aufgaben obliegen den Leitern der Einrichtung.

Sie richten sich bei Entscheidungen nach dem jeweiligen Personalschlüssel, dem Bedarf an sächlichen Anschaffungen, Projekten und so weiter. Grundlage bilden die

⁶² Dokumentenmappe des Kreisverbandes 2010

gesetzlichen Vorgaben und Rahmenvereinbarungen mit den Vertragspartnern und Kostenträgern und aktuellen Bedürfnissen.

Die Leiter unterbreiten Vorschläge oder bereiten entsprechende Maßnahmen vor. Das betrifft Sichtung der Bewerbungsunterlagen, Personalgespräche, Einstellungsgespräche, Kostenvoranschläge für Anschaffungen, Bedarfsanmeldung bei Instandsetzung und anderes. Die endgültige Entscheidung treffen Geschäftsführerin und Fachbereichsleiter, bei Personalfragen, in Abstimmung mit dem Betriebsrat.

Der Personaleinsatz erfolgt nach verschiedenen Arbeitszeitmodellen, die am ehesten einem reibungslosen Betriebsablauf entsprechen.

Für die organisatorische und formale Durchführung sind die Buchhaltung und wiederum die Leiter verantwortlich.

Alle Mitarbeiter besitzen Stellenbeschreibungen. Diese wurden in den Einrichtungen erstellt und maximal durch die Fachbereichsleiter begutachtet. Vereinsgrundlegende Ansätze wurden bei der Erstellung wenig berücksichtigt, da dafür keine Vorgaben bestehen.

Aufgaben werden im Vorstand beraten und dort dementsprechende Beschlüsse gefasst. Diese werden auf der Geschäftsleitersitzung (setzt sich zusammen aus der Geschäftsführerin, ihrer Stellvertretung, den Fach- und Regionalbereichsleitern) bekannt gemacht und entsprechende Maßnahmen eingeleitet.

Einmal monatlich findet eine Gesamtleiterberatung statt, auf der Informationen gegeben, Aufgaben festgelegt oder Auswertung vorgenommen werden.

Auf Grund der regionalen Ausdehnung des Verbandes kommt es immer noch zu Kommunikationsausfällen.

Mittlerweile funktionieren ein Verteilersystem und das „Rundmailsystem“ zeitnah und wirkungsvoll von Seiten der Geschäftsführung zu den Leitern. Die Ebene zu den Mitarbeitern ist jedoch oft lückenhaft und führt so zu Unsicherheit und vielfach auch zu Gerüchten unter den Mitarbeitern.

Gut aufgebaut und umgesetzt ist ein Controlling System. Dabei werden im SMART-Plan Aufgaben für das aktuelle Jahr festgelegt, Plankennzahlen aufgestellt, monatlich der Soll – Ist Vergleich mit entsprechender Reaktion durchgeführt.

4.2.1.3. Personalbestandsanalyse

Im Verein sind 621 Mitarbeiter in 66 Einrichtungen tätig. Sie arbeiten in Einrichtungen der Kindertagesstätten, Jugendhilfe, ambulanten und stationären Pflege, dem sozial

Betreuten Wohnen, dem Betreuten Wohnen für Senioren, einer Psychologischen Beratungsstelle und einem Cochlear Implant Centrum, einer Großküche und Wäscherei. Insgesamt sind im Verein 536 Frauen und 85 Männer beschäftigt.

Entsprechend ihrer Qualifikation und Funktion ergibt sich folgende Struktur:

Funktion / Qualifikation	männlich	weiblich
Leitungsfunktion	8	71
Fachkräfte	24	245
Hilfskräfte	53	220

Abbildung 10. Qualifikations- und Funktionsstruktur des Kreisverbandes⁶³

Die Einteilung in dieser Übersicht erfolgte nach der derzeitigen Tätigkeit und dem damit vorhandenen Abschluss, wie er entsprechend aktueller gesetzlicher und fachlicher Anforderungen gefordert ist.

Relativ hoch ist das Durchschnittsalter aller Beschäftigten, das bei 47 Jahren liegt.

Drastischer zeigt es sich, wenn man einzelne Bereiche analysiert: In den Kindertagesstätten scheiden in den nächsten zwei Jahren 42 % (!) der Mitarbeiterinnen aus, da Sie dann in den Ruhestand gehen (Durchschnittsalter aller Mitarbeiterinnen im Kindertagesstättenbereich: 56, 4 Jahre).

Wirtschaftsbereiche, wie die Küche und Wäscherei sind ähnlich betroffen, hier liegt das Durchschnittsalter bei 53 Jahren.

Die Mitglieder der Geschäftsführung haben ein Durchschnittsalter von 50,5 Jahren. Das jüngste Geschäftsführungsmitglied ist 44 (!) Jahre, die Geschäftsführerin selbst hat in diesem Jahr ihr Rentenalter erreicht.

Neben dieser planmäßigen und bei aller Dramatik aber vorhersehbarer Beendigung der Dienstverhältnisse ist ein Anstieg an krankheitsbedingtem Ausscheiden zu verzeichnen. Auch allgemeine gesellschaftliche Bedingungen beeinträchtigen den Personalbestand. Die hohe Abwanderungsrate⁶⁴ junger Menschen, vor allem ausgebildeter Fachkräfte im Bereich des Kreisverbandes, bereiten bei der Besetzung freier Stellen Schwierigkeiten.

4.2.1.4. Maßnahmen der Personalentwicklung

Gut entwickelt sind in einzelnen Bereichen (Pflege, Kindertagesstätten, CIC und Psychologischen Beratungsstelle) die Fort- und Weiterbildung, Berufsausbildung

⁶³ Mitarbeiterstatistik des Kreisverbandes März 2010

⁶⁴ Mitarbeiterstatistik März 2010

(staatlich anerkannte Altenpfleger), die Einarbeitung neuer Mitarbeiter, als auch Leistungsbeurteilungen und Mitarbeitergespräche. In diesen Bereichen existieren kontinuierliche (jährlich festgeschrieben) interne und externe Fort- und Weiterbildungspläne, Konzepte zur Einarbeitung und Vorgaben zur Leistungsbeurteilung.

Diese Inhalte wurden eingeführt als Reaktion auf die gesetzlichen Vorgaben und die Prüfrichtlinien der Vertragspartner.

Leistungsbeurteilungen für die Mitarbeiter aus anderen Einrichtungen werden in unregelmäßigen Abständen oder bei Bedarf durchgeführt.

Ansatzweise werden Mitarbeiter zur Qualifizierung delegiert, wenn ein zukünftiger Bedarf an Leitungsfunktionen (z.B. Pflegedienstleiter) absehbar ist.

Für alle Mitarbeiter vorhanden und von der Geschäftsführung gesteuert sind Stellenbeschreibungen und Funktionspläne.

In der monatlichen Leiterberatung wurden sowohl organisatorische, als auch fachliche Schulungen durchgeführt.

Seit vergangenem Jahr reagierte die Geschäftsleitung auf die aktuellen Anforderungen einer modernen Personalentwicklung.

Die Leiterberatungen wurden als fachliche Schulungen umgestaltet. In Zusammenarbeit mit einem Bildungsträger vermittelten Fachleute Wissen, das zur Leitungstätigkeit notwendig ist (Arbeitsrecht, Leiten – Führen – Delegieren, Zeitmanagement).

Dabei wurden theoretische Kenntnisse vermittelt und Anforderungen an die Praxis abgeleitet.

Gleichzeitig entstand ein neues Kommunikationssystem, um alle Mitarbeiter zu erreichen und zeitnah zu informieren bzw. zum Austausch anzuregen.

Im Zuge dieser neuen Leiterschulungen entstanden die Anfänge zur Erstellung einer Personalentwicklungskonzeption (Anlage 3).

4.2.2. Schriftliche Befragung

4.2.2.1. Ergebnisse der schriftlichen Befragung

Zu dieser schriftlichen Befragung wurden 66 Leiter aufgerufen. Ihnen wurde auf oben beschriebenem Weg die Fragebögen zugeleitet.

Die Auswertung und Darstellung der geschlossenen Fragen erfolgte mit Hilfe des Exel Programms. Die offenen Fragen wurden nach Komplexen geordnet.

Von 66 Befragten erfolgte ein Rücklauf von 55 Fragebögen.

1. Können Sie bei Ihrer Arbeit Ihr Wissen und Können einsetzen?

sehr häufig 25 häufig 27 manchmal 3 selten sehr selten keine Angabe

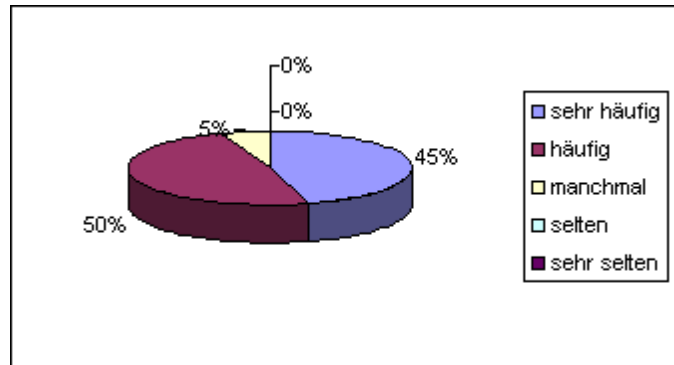


Abbildung 11. Ergebnis Frage 1

2. Können Sie die Ihnen übertragenen Aufgaben, soweit es der Arbeitsablauf zulässt, nach Ihren Vorstellungen durchführen?

sehr häufig 15 häufig 28 manchmal 11 selten 1 sehr selten keine Angabe

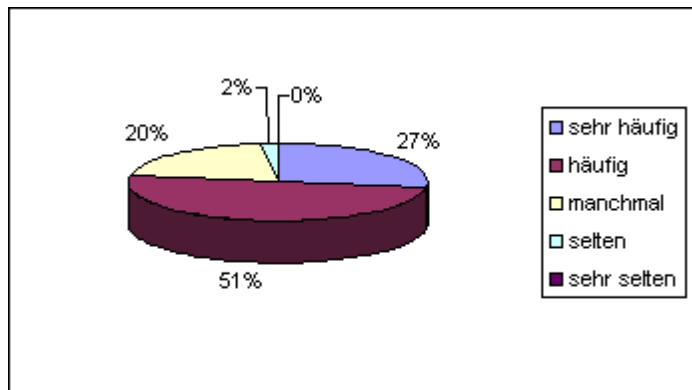


Abbildung 12. Ergebnis Frage 2

3. Wie zufrieden sind Sie mit den Möglichkeiten, Ihr eigenes Arbeitsgebiet mitzugestalten?

sehr zufrieden 13 zufrieden 34 weniger zufrieden 8 unzufrieden keine Angabe

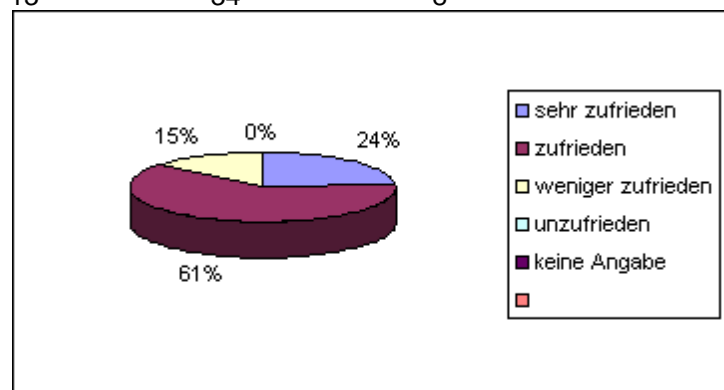


Abbildung 13. Ergebnis Frage 3

4. Wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit der Mitarbeiter anderer Bereiche / Einrichtungen?

sehr zufrieden 8 zufrieden 36 weniger zufrieden 9 unzufrieden 0 keine Angabe 0

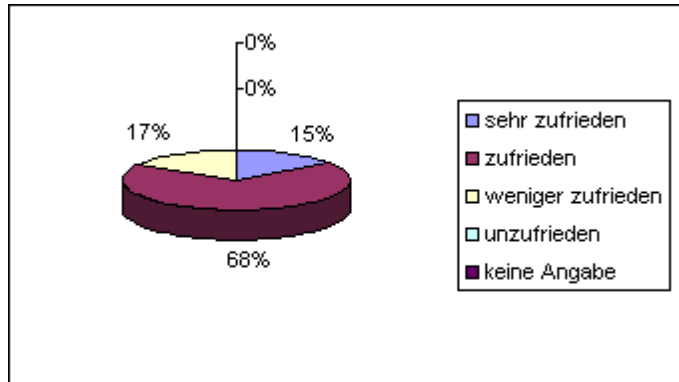


Abbildung 14. Ergebnis Frage 4

5. Werden Sie über die betrieblichen Vorgänge des Vereins ausreichend informiert ? (firmeninterne Informationswege)

ja 34 nein 13 weiß nicht 8 keine Angabe 0

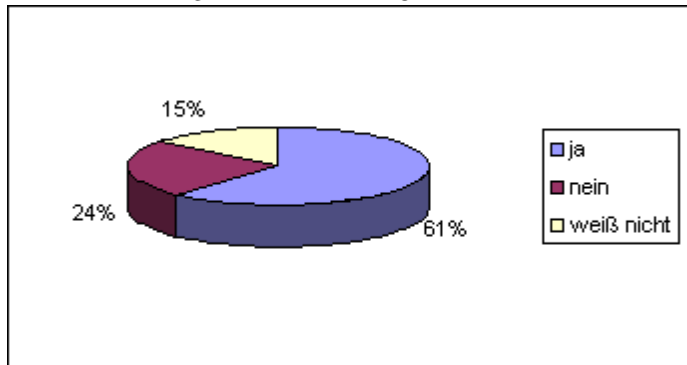


Abbildung 15. Ergebnis Frage 5

6. Kennen Sie die Grundsätze des Vereins (Führungs-, Mitarbeitergrundsätze Unternehmensziele)?

ja 30 teilweise 25 nein 0 keine Angabe 0

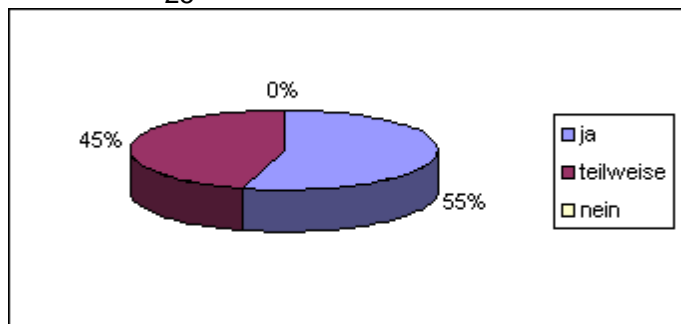


Abbildung 16. Ergebnis Frage 6

7. Werden Sie von Ihrem Vorgesetzten / Ihrer Vorgesetzten über Dinge, die Ihre Arbeit betreffen, rechtzeitig und ausreichend informiert?

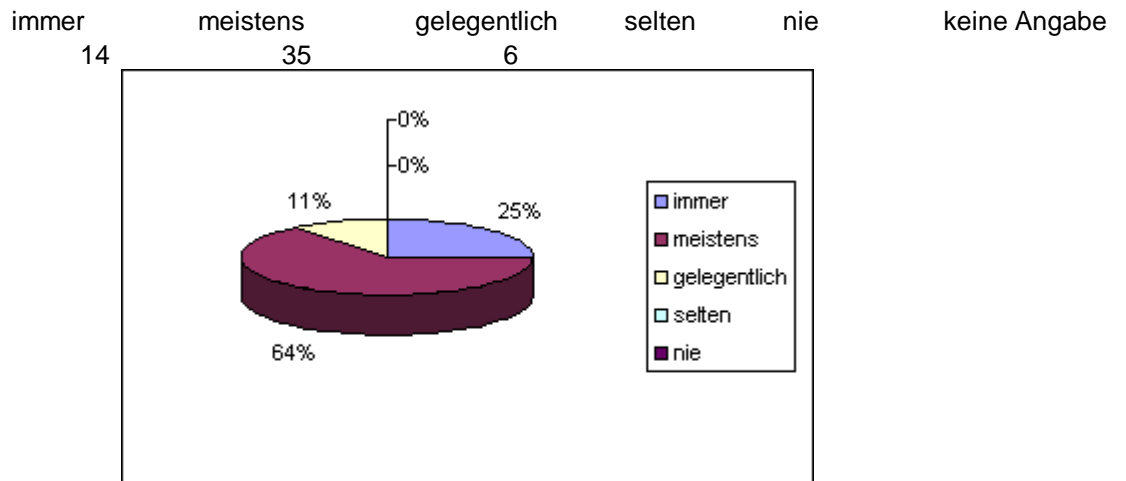


Abbildung 17. Ergebnis Frage 7

8. Wie oft spricht Ihr Vorgesetzter / Ihre Vorgesetzte mit Ihnen über Ihre Arbeitsergebnisse?

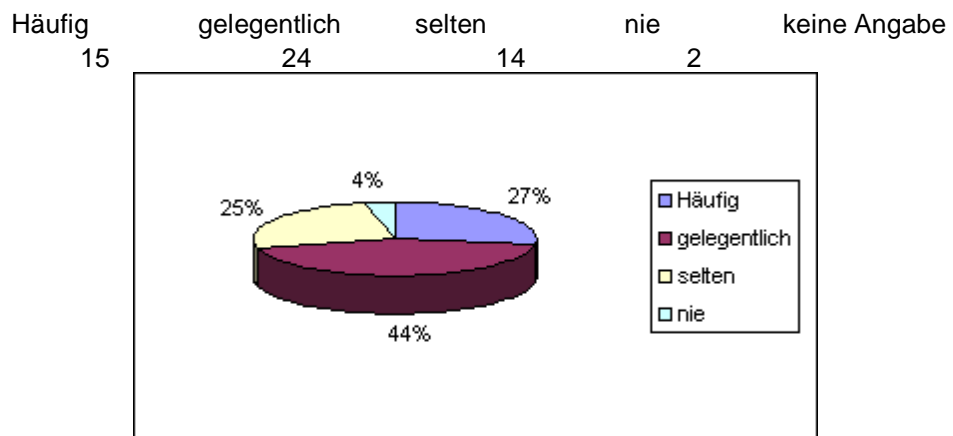


Abbildung 18. Ergebnis Frage 8

9. Erkennt Ihr Vorgesetzter/Ihre Vorgesetzte sehr gute Leistungen lobend an?

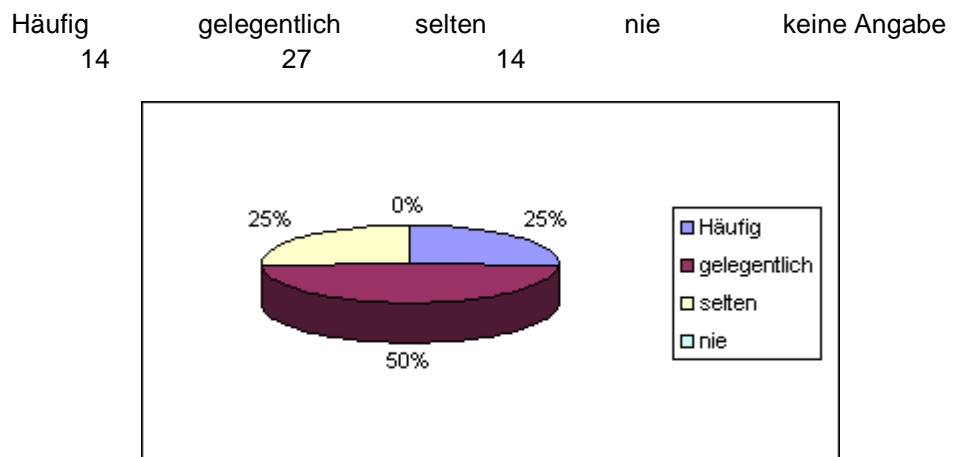


Abbildung 19. Ergebnis Frage 9

10. Kritisiert Ihr Vorgesetzter / Ihre Vorgesetzte sachlich und angemessen, wenn mal ein Fehler passiert?

ja	teilweise	nein	übt keine Kritik	Keine Angabe
29	21	3	2	

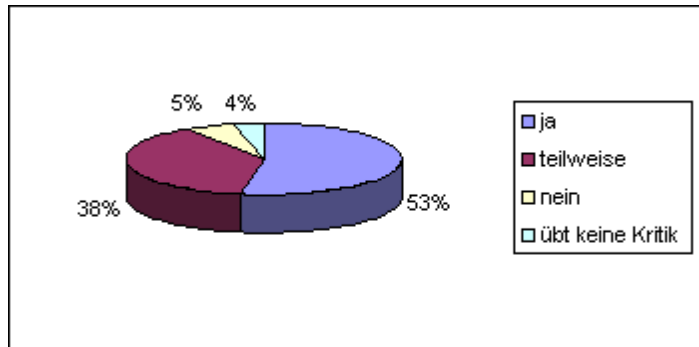


Abbildung 20. Ergebnis Frage 10

11. Fühlen Sie sich von Ihrem Vorgesetzten / Ihrer Vorgesetzten gerecht behandelt?

ja	teilweise	nein	weiß nicht	keine Angabe
25	23	2	3	

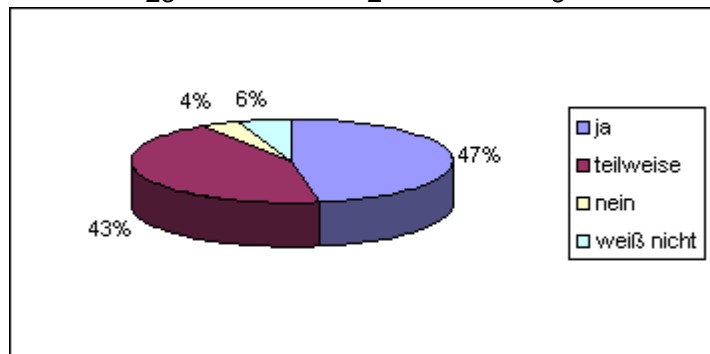


Abbildung 21. Ergebnis Frage 11

12. Hilft Ihnen Ihr Vorgesetzter / Ihre Vorgesetzte, wenn Sie mit Arbeitsproblemen zu ihm kommen?

Häufig	gelegentlich	selten	nie	keine Angabe
34	19	2		

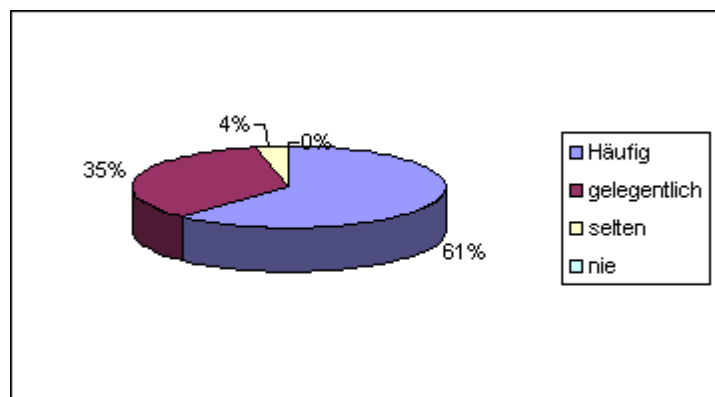


Abbildung 22. Ergebnis Frage 12

13. Können Sie gegenüber Ihrem Vorgesetzten / Ihrer Vorgesetzten eine eigene Meinung äußern, ohne Nachteile befürchten zu müssen?

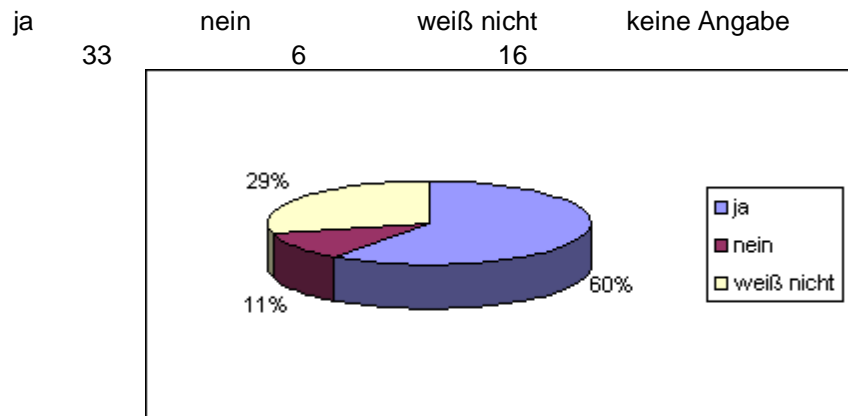


Abbildung 23. Ergebnis Frage 13

14. Werden Sie von Ihrem Vorgesetzten / Ihrer Vorgesetzten ausreichend an der Lösung von Problemen, die Ihr Arbeitsgebiet betreffen, beteiligt?

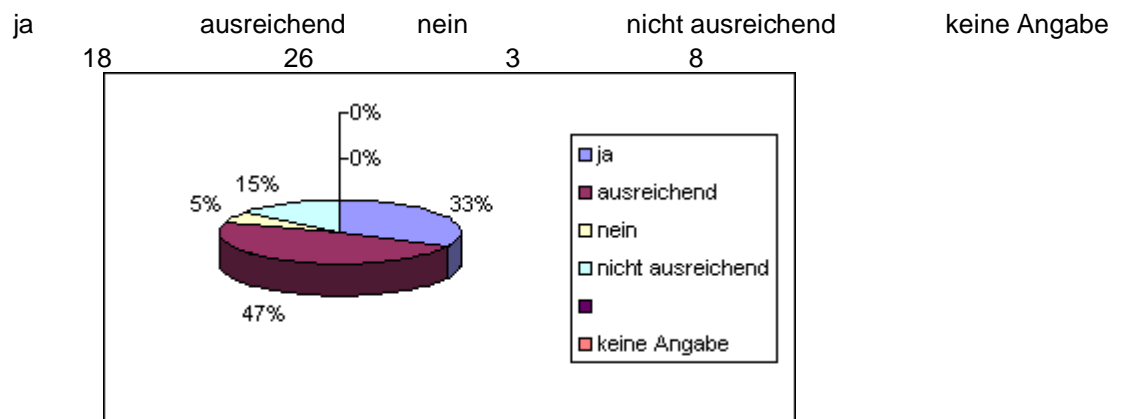


Abbildung 24. Ergebnis Frage 14

15. Wie zufrieden sind Sie alles in allem mit Ihrem Vorgesetzten/ Ihrer Vorgesetzten?

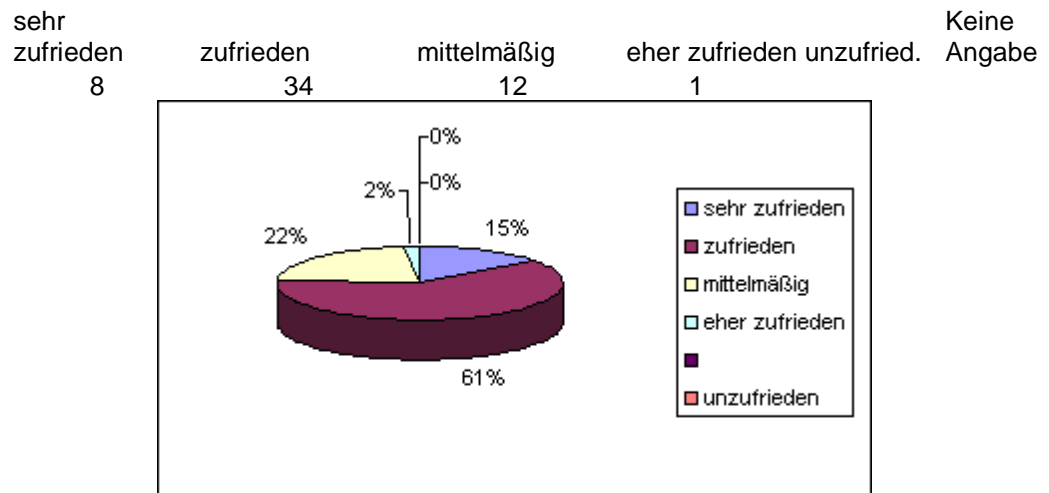


Abbildung 25. Ergebnis Frage 15

16. Das Betriebsklima in Ihrer Einrichtung ist

sehr gut 12 gut 32 mittelmäßig 10 schlecht 1 keine Angabe

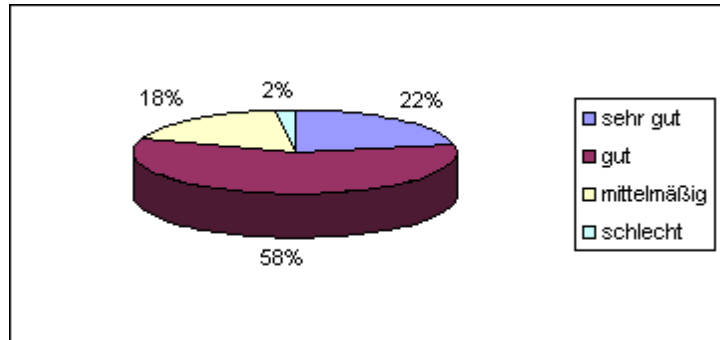


Abbildung 26. Ergebnis Frage 16

17. Welches Ansehen hat der Verein im Kollegenkreis?

sehr hohes hohes weniger hohes Kein Ansehen Keine Angabe
 27 22 1 5

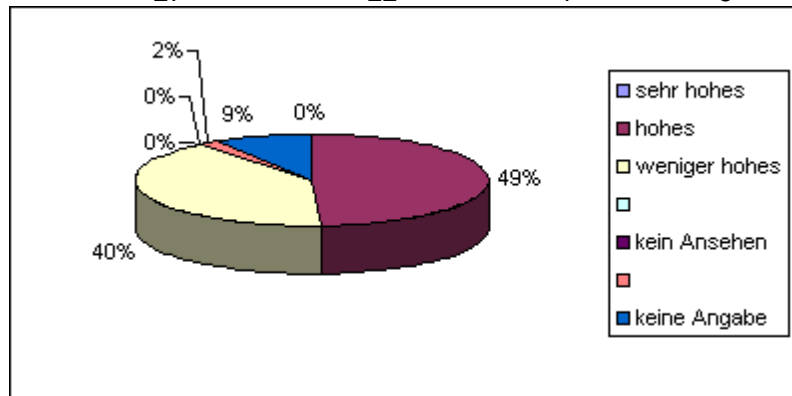


Abbildung 27. Ergebnis Frage 17

18. Glauben Sie, dass Ihre Kollegen stolz darauf sind, im Verein zu arbeiten?

ja,sehr 13 ja, etwas 33 nein 5 keine Angabe 4

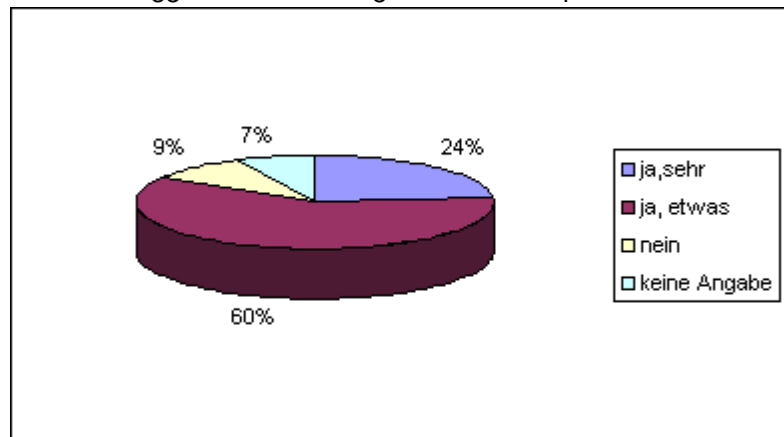


Abbildung 28. Ergebnis Frage 18

19. Wie bewerten Sie es, dass in Ihrem Unternehmen Mitarbeiterbefragungen durchgeführt werden?

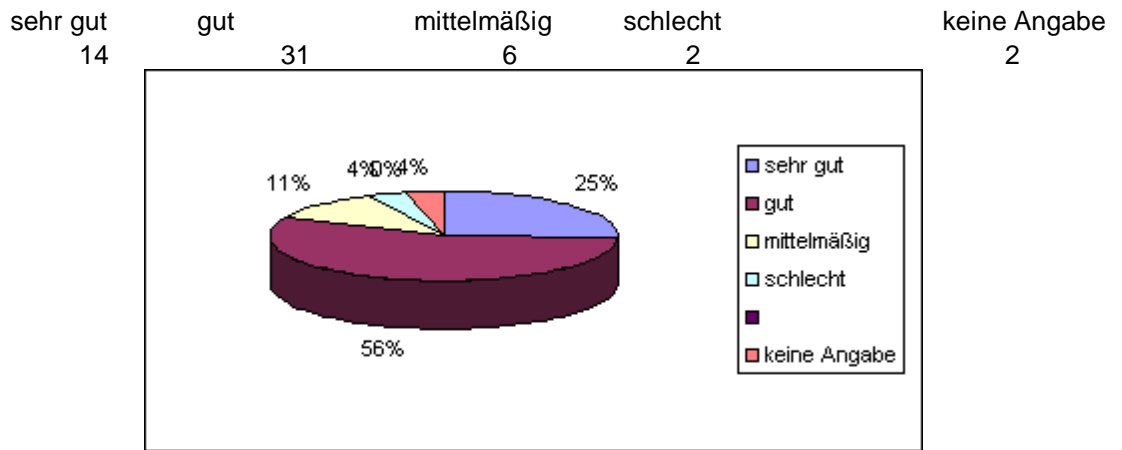


Abbildung 29. Ergebnis Frage 19

20. Wie schätzen Sie den Beitrag der Mitarbeiterbefragung zur Verbesserung im Unternehmen ein?

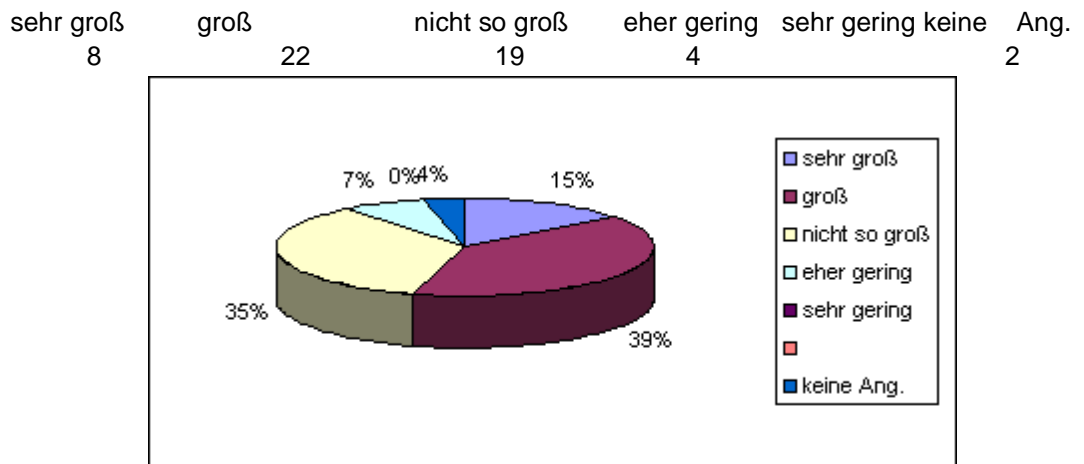


Abbildung 30. Ergebnis Frage 20

Die offenen Fragen wurden lediglich von 34 Befragten beantwortet.

21. Haben Sie Vorschläge, was der Verein tun kann, um Arbeitsergebnisse, Arbeitsqualität sowie Führung, Zusammenarbeit und Betriebsklima zu verbessern?

- Mitarbeiter und Mitgliederpflege
- wertschätzende Arbeit mit den Mitarbeitern durch Lob
- mehr Präsenz bei den Mitarbeitern durch Vorstand
- regelmäßige, aber effektive Beratungen
- Verbesserung der Zusammenarbeit aller Bereich auf sachlicher Ebene

- Verbesserung der Personalsituation
- schnellere Trennung von schlecht arbeitenden Mitarbeitern
- Verbesserung des Gehaltgefüges
- verbesserter Informationsfluss
- mehr Weiterbildung in einzelnen Bereichen (Hausdamen)
- Finanzen

22. Wenn Sie drei realistische Wünsche für Ihre Einrichtung/Bereich frei hätten, was wünschen Sie sich?

- angemessenes und kompetentes Personal
- ausreichend Personal
- Anerkennung, Lob und Motivation der Mitarbeiter
- niedrigen Krankenstand
- Engagement der Kollegen für die Arbeit und nicht nur Geld
- bessere personelle Bedingungen
- Erhöhung der Arbeitszeit der Mitarbeiter
- mehr Zeit für Bewohner und Patienten
- Offenheit und Toleranz zwischen den Bereichen und Einrichtungen
- bessere Zusammenarbeit aller Bereiche
- klare Vereinsstrukturen
- verbesserte Kommunikation /Informationsfluss
- leistungsgerechte Entlohnung
- Urlaub- und Weihnachtsgeld, bzw. Prämien
- Überblick über die Finanzen
- Kapazitätsauslastung der Einrichtungen
- Sanierung einiger Einrichtungen
- Verbesserung der technischen Ausstattung

23. Wenn Sie in die Zukunft schauen, wo erwarten Sie Veränderungen?

- Mitarbeiterbindung durch gute Vereinsstrukturen
- Verbesserung der Zusammenarbeit der Bereiche
- Aufbau klarer Strukturen
- Verbesserung der Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle
- Verbesserung der Kompetenz der Geschäftsstelle

- Fachliche Weiterbildung und dazugehöriges Budget
- Mitarbeit in kommunalen und öffentlichen Gremien
- Ausrichtung der Volkssolidarität auf eine jüngere Klientel
- Überarbeitung der Gehaltsstrukturen (Anpassung an den öffentlichen Dienst)
- Erstellung einer Prioritätenlisten
- Steigerung der qualitativen Arbeit

4.2.2.2. Auswertung der Ergebnisse der schriftlichen Befragung

Auf Grund der derzeitigen Umbruchsituation im Verein und der Belastungen durch das teilweise schlechte Image in der Öffentlichkeit widerspiegelt die Befragung ein sehr differenziertes Bild.

Im Bereich der Fragen zur Mitgestaltung/ Mitverantwortung und Eigengestaltung am Arbeitsplatz ist eine relativ große Zufriedenheit zu erkennen. Nur 5% der Befragten gibt an, dass er sein Wissen und Können nur manchmal einsetzen kann und 2 % sehen selten die Möglichkeit, den Arbeitsablauf nach ihren Vorstellungen durchzuführen.

85 % sind immerhin sehr- beziehungsweise zufrieden, mit den Möglichkeiten der Mitgestaltung ihres Arbeitsplatzes.

In der Zusammenarbeit der Bereiche geben in der geschlossenen Fragestellung zwar 68 % der Teilnehmer an, dass sie zufrieden sind, aber 17 % (fast ein Fünftel) ist weniger zufrieden. Diese Unzufriedenheit wird auch im Bereich der offenen Beantwortung der Fragen mehrfach benannt, so dass hier durchaus ein wichtiger Ansatz der Verbesserung durch strukturelle Veränderungen, aber auch bereichsübergreifender Maßnahmen gesehen werden kann.

Der Fragenbereich zur Kommunikation und Informationsfluss lässt auf einige Defizite schließen. Zwar geben 61 % der befragten Leiter an, ausreichend informiert zu werden, aber fast die Hälfte (49 %) fühlt sich nicht ausreichend informiert oder weiß es nicht.

So schätzen dann auch 45 % ein, dass sie die Vereinsgrundsätze nur teilweise kennen.

Die Verbesserung der Vereinskommunikation und des Informationsflusses wird auch immer wieder in den offenen Fragen aufgegriffen.

Dieses Ergebnis ist sehr bedenklich, wenn etwa die Hälfte der Leiter, die Informationen und Materialien nicht oder nicht ausreichend erhält oder kennt, diese seinen eigenen Mitarbeitern auch nicht vermitteln kann und so Arbeitsaufgaben auch nicht umgesetzt werden können.

Der nächste Komplex des Fragebogens bezieht sich auf die Zusammenarbeit, bzw. Einschätzung des Vorgesetzten.

44 % erhielten gelegentlich, 27 % selten und 2 % nie eine Rückkopplung ihrer Arbeitsergebnisse durch den Vorgesetzten.

Gelobt werden gelegentlich 50 %, 25 % jedoch nie. Obwohl 53 % sich sachlich kritisiert fühlen, fühlen sich zusammengefasst 47 % vom Vorgesetzten gerecht behandelt, 6 % wissen es nicht.

Wiederum geben aber 60 % der Befragten an, dem Vorgesetzten ihre Meinung sagen zu können, ohne Nachteile befürchten zu müssen und 61 % sind zufrieden mit ihrem Vorgesetzten.

Sehr interessant und völlig offen war die Beantwortung des Komplexes zum Betriebsklima und Ansehen des Vereins, vor dem Hintergrund der Auswirkungen des Immobilienskandals und eines teilweisen, nur auf subjektiven Aussagen beruhenden Stimmungsbildes.

22 % empfinden ein sehr gutes und 58 % ein gutes Betriebsklima, nur 2% ein schlechtes. Die überwiegende Mehrheit ist in dieser Hinsicht also zufrieden. Das widerspiegelt auch die Beantwortung der Frage nach dem Ansehen des Vereins im Kollegenkreis: 49 % schätzen es als hoch ein, 40 % weniger hoch, aber nur 2 % sehen gar kein Ansehen.

Insgesamt 84 % der Befragten meinen, dass die Mitarbeiter stolz sind, im Verein zu arbeiten (24 % sehr stolz, 60 % etwas stolz).

Diese schriftliche Befragung als Mittel zu Verbesserung im Unternehmen sehen insgesamt 54 % (39 % sehr großer Beitrag, 15 % großer Beitrag) als positiven Beitrag.

Die Beantwortung der offenen Fragen wurde nicht von allen Befragten vorgenommen, über die Gründe kann man nur mutmaßen.

Sie widerspiegeln die Ergebnisse der geschlossenen Fragen (Defizite Kommunikation, motivierendes Verhalten des Vorgesetzten, Zusammenarbeit der Bereiche) und berühren unterschiedliche Themen. Einerseits stehen vor allem Personalfragen und Gehaltszahlungen im Mittelpunkt, die aber bei den Befragten differenziert werden.

Besonders bei der Forderung nach Personal, kompetent, wenig krank und zahlenmäßig mehr, werden auch verbesserte gesellschaftliche Rahmenbedingungen gewünscht. Die bauliche und technische Ausstattung der Einrichtungen und Bereiche als ein wichtiges

Anliegen, ist auf Grund der angespannten liquiden Situation des Vereins in der Vergangenheit versäumt worden und nun dringend nötig.

5. Schlussfolgerungen/Handlungsempfehlungen

Wie die Untersuchung zeigte, befindet sich der Verein mitten in einer Organisationsentwicklung.

Besonders die Analyse der Organisationsstrukturen erforderte, dass wichtige Elemente verändert und neu geordnet werden müssen. Mit den bisherigen Strukturen geriet der Verein an seine Grenzen, die bis zu einer Krise führte. Das zog die Hoffnung und zum Teil die Forderung vieler Vereinsmitglieder nach Erneuerung nach sich und wird von ihnen, bis auf Ausnahmen, getragen.

Mit der Verbesserung der Organisationsstrukturen muss die Sicherung der Existenz, aber auch die Sicherung der Entwicklungsfähigkeit der Organisation gewährleistet werden.

Die Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzeptes, die Umgestaltung der Leiterberatungen und der Aufbau eines sinnvollen Kommunikationssystems waren erste Schritte zur Veränderung und Entwicklung des Vereines.

Im dargestellten Prozess werden wesentliche Merkmale der Organisationsentwicklung sichtbar: Insbesondere die Planmäßigkeit und der ganzheitliche Ansatz unterscheiden sich vom bisherigen passiven Reagieren auf Ereignisse.

Dabei werden jedoch die organisationsspezifischen Grundlagen berücksichtigt mit dem Erhalt der ideellen Werte und der Wechselwirkung der Ebenen des „3 – Säulen – Modells“.

Die Notwendigkeit der Existenzsicherung des Vereines, die eingeleiteten Maßnahmen und erste Ergebnisse zeigen die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der Organisationsentwicklung, um den sich stetig ändernden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen gerecht zu werden.

Die Einsicht in die Notwendigkeit einer zielgerichteten Organisationsentwicklung wurde mit den begonnenen Maßnahmen und dem Bekenntnis zur Erneuerung in ersten Schritten umgesetzt.

Moderne Organisationsentwicklung muss Grundlage, als auch Bedingung sein und ebenso in enger Wechselwirkung mit Personalentwicklung stehen.

Mit der bewussten Umgestaltung des Vereines ist der Übergang vom passiven Reagieren zum aktiven Planen und Gestalten, vorausschauend und zielorientiert, der gegenwärtige Schwerpunkt aller Maßnahmen.

Die Umsetzung einiger Handlungsempfehlungen ist unumgänglich, um den Verein für die Zukunft handlungssicher umzugestalten.

Die nachfolgenden Empfehlungen beziehen sich auf notwendige Maßnahmen der Organisationsentwicklung für etwa einen Zeitpunkt der nächsten 4 Jahre.

Dazu gehört zunächst die **Erneuerung der „überholten“ Organisationsstruktur**. Mit der Neuwahl des Vorstandes und der Verabschiedung der aktuellen Satzung wurde ein erster, aber sehr bedeutsamer Schritt gegangen. Die Satzung enthält alle Anforderungen, die ein moderner Verein für seine Arbeit benötigt und hat mit der Einfügung neuer Inhalte auch Maßnahmen zur Verhinderung von Missbrauch geschaffen.

Gleiches muss mit der Gestaltung einer praktikablen Geschäftsordnung (Anlage 4) erreicht werden. Sie muss die Möglichkeiten zur sinnvollen, fundierten und flexiblen Geschäftsführung ermöglichen, aber auch der „Alleinherrschaft“ und des „Machtmissbrauchs“ eines Vorsitzenden Grenzen setzen beziehungsweise im Ansatz verhindern.

Die Vorstandsarbeit generell muss konstruktiv – kritisch erfolgen. Dazu gehört die umfassende transparente Information des Vorstandes zu seinen Aufgaben und Entscheidungen sowie die Schulung und Weiterbildung seiner Mitglieder. Gerade in der Situation der Entwicklung und Umgestaltung des Kreisverbandes müssen Entscheidungen durchdacht, diskutiert und beschlossen, aber auch verworfen werden. Dabei sind Kontinuität, Fachlichkeit (besonders im Managementbereich), Flexibilität und Verantwortungsbewusstsein, aber auch kritische Auseinandersetzung von größter Bedeutung.

Im Mittelpunkt einer jeden Vorstandssitzung müssen die Einschätzung der finanziellen Situation des Vereins, aber auch notwendige Entwicklungstendenzen in den Einrichtungen stehen. (Anlage 5)

Nach der Ebene des Vorstandes ist die Ebene der Verwaltung und der Leitungsfunktionen neu, bzw. effektiver zu gestalten. Dabei spielt die Rolle der **Zentralisierung, bzw. Dezentralisierung** eine große Rolle.

Neben der Befragung der Leiter muss auch mit den Mitarbeitern der Verwaltung im Rahmen der Mitarbeitergespräche ihre Kompetenz, aber auch persönliche Befindlichkeit beachtet werden. Die Umgestaltung kann nur gemeinsam erfolgen und sollte mögliche Widerstände verhindern. Dabei sollten die Grundsätze der Transparenz der Motive und Entscheidungen der entsprechenden Maßnahmen, genauso wie Offenheit und Lösungsorientiertheit bedacht werden.

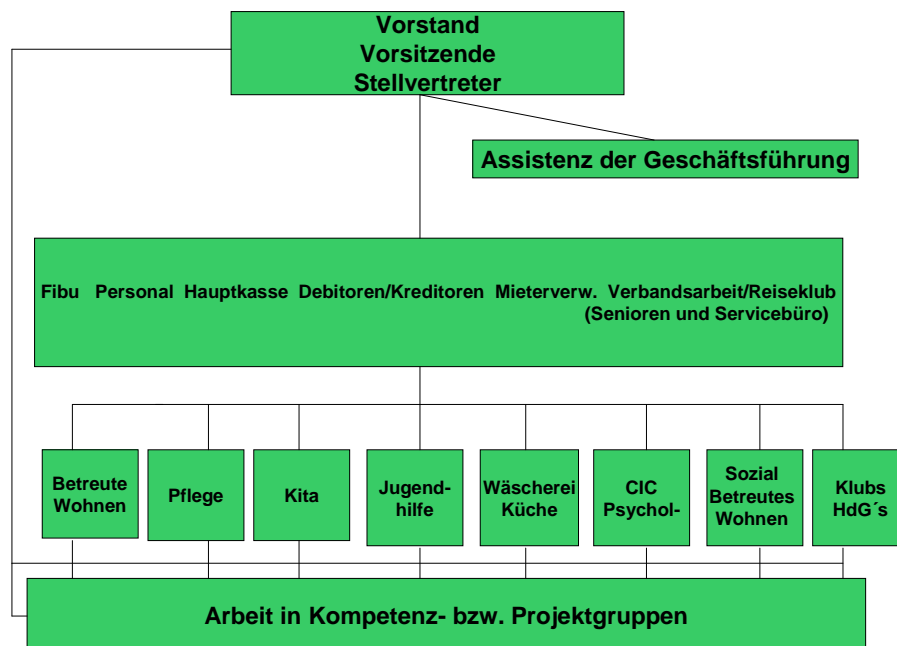


Abbildung 31. Organigramm des Vereins ⁶⁵

Das aktuelle Organigramm verdeutlicht die neue Struktur des Vereins.

Neu geschaffen wurde die Stelle der **Assistenz der Geschäftsführung**, die von einem Fachwirt für Gesundheit und Sozialwesen besetzt wird. Diese Stelle hat eine Stabsfunktion und dient der Unterstützung der Arbeit des Vorsitzenden, zum Beispiel bei der Vorbereitung von Projekten, bei der Öffentlichkeitsarbeit oder Ausführung von Spezialaufträgen.

Die neue Struktur berücksichtigt auch das Zusammenwachsen des Vereins aus den drei Regionen. Demzufolge wurden die Regionalleiter abberufen, da ihre bisherigen Aufgaben durch die Abteilung Verbandsarbeit und die Verwaltung übernommen wurde. Dadurch wurde eine Doppelfunktion ab geschaffen und die Mitarbeiter haben EINEN Ansprechpartner, beziehungsweise Vorgesetzten für die jeweilige Problematik.

Gleiches gilt für die Fachbereichsleiter. Zunächst wurden die Bereiche der ambulanten und stationären Pflege zusammengefügt. Die übergeordneten Funktionen der Fachbereichsleiter erübrigen sich durch die Arbeit der Kompetenzgruppen und der jeweiligen Fachberatung und gut arbeitenden Qualitätsbeauftragten.

Die **Kompetenzgruppen** setzen sich aus den jeweiligen Leitern der Bereiche (Pflege, Kindertagesstätten, Betreute Wohnen....) zusammen und beraten, bzw. tauschen

⁶⁵ Dokumentenmappe 2011

Aufgabenstellungen, Probleme, Entwicklungen aus und leiten entsprechende Maßnahmen ab, in Abstimmung, bzw. in Auftrag des Vorsitzenden.

Ziel der Kompetenzgruppen ist die Aufrechterhaltung einer hohen Fachlichkeit und Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit und Entwicklung der Einrichtungen.

Die **Projektgruppen**, zu aktuellen Vorhaben, Projekten oder Neuerungen zeitlich begrenzt ins Leben gerufen, arbeiten auch fachübergreifend. Ihre Ergebnisse legen sie dem Vorsitzenden vor und werden von diesem auch angewiesen.

Neu geordnet, bzw. gewichtet muss auch die allgemeine Verwaltung des gesamten Vereins.

In der **Aufbauorganisation der Verwaltung** müssen folgende Fragen geklärt werden:

- die Frage der Zentralisation/Dezentralisation von Verwaltungsvorgängen
- die Frage der Stellenbildung (Aufgabe, Kompetenz, und Verantwortung) sowie die Instanzen und Abteilungsbildung in diesem Bereich
- die fachlich kompetente Besetzung der Stellen, auch unter Eingliederung in das Personalentwicklungskonzept

Wichtige Entscheidungsmerkmale sollten auch die situativen Gegebenheiten, wie die Standorte und der Grad der Autonomie der Bereiche sein.

Die Gestaltung der Aufbauorganisation in der Verwaltung wird kaum idealtheoretisch erfolgen können, sie muss in erster Linie praxisorientiert gestaltet werden.

Anstrebenswert auf Grund der Größe des Vereins, der bisherigen Entwicklung und der sich herausgebildeten Ansätze (Veränderung der Vereinsstrukturen) ist die **Zentralisierung für Bereiche**, die Spezialwissen erfordern und gut zu rationalisieren sind.

(Personalsachbearbeitung, Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling, Rechtsangelegenheiten, Versicherungsfragen, Mieterverwaltung, Buchungserfassung, Lohnrechnung)

Empfehlenswert ist auch das Auslagern bestimmter Bereiche, wie die Steuerberatung und die EDV – Betreuung.

Dezentralisiert werden sollten die Bereiche, bzw. **Arbeitsaufgaben, die „vor Ort“, also in den Einrichtungen** erledigt werden müssen, um a) die Fachlichkeit zu garantieren, b) den engen Kontakt zu den Kunden zu gewährleisten und c) zeitnah bearbeitet werden können.

Folgende Übersicht zeigt die Zentralisierung und Dezentralisierung in Leistungsblöcken:

a) Personalwesen:

Leistungsblock	Nr.	Leistungselement	Durchführung
Personalauswahl/ Personalsuche	1	Stellenausschreibung intern	Zentral*
		Stellenausschreibung extern	Zentral *
		Bearbeiten der Bewerbungseingänge	Dezentral
		Personaleinstellungsgespräch	Dezentral
		Absagen	Dezentral
Personaleinstellung (Sachbearbeitung)	2	Meldung Sozial-/Krankenversicherung	Zentral
		Lohnsteuerkarte, vermögenswirksame Leistungen, Versicherung,	Zentral
		Arbeitsvertrag	Zentral
		Elektronische Daten Verarbeitung	Zentral
		Belehrung, Einarbeitungsgespräch	Dezentral
Änderungen bei Arbeitsverhältnissen	3	Arbeitszeitänderungen,	Zentral *
		arbeitsschutzrechtliche Änderungen	Zentral
		Versetzungen	Dezentral *
		Tarifliche Umgruppierungen	Dezentral *
Ausscheiden von Mitarbeitern	4	Abmeldung Sozialversicherung	Zentral
		Schlussrechnungen	Zentral
		Auflösung Hauptakte	Zentral
Lohn- und Gehalts- abrechnung	5	Eingabe ins Lohnprogramm	Zentral
		Berechnung, Bezahlung	Zentral
Personalaktenführung	6	Hauptakte	Zentral
		Aufgabenbezogene Akte	Dezentral
Service für Mitarbeiter	7	Ausstellung von Bescheinigungen	Zentral
		Auskunftserteilung arbeitsrechtlich	Zentral
		Reisekostenabrechnung	Dezentral
Arbeitszeugnis- erstellung	8	Inhaltlich	Dezentral
		formal	Zentral
Fehlzeitenerfassung	9	Urlaub	Dezentral
		Krankheit	Zentral*
		Fehlzeiten	Dezentral*
Personalstatistik	10	Stellenpläne	Dezentral

		Pflege der Stammdaten und Auswertung	Zentral
Personalentwicklung	11	Personalentwicklungskonzeption Fortbildung Abwicklung von Fortbildung	Zentral Dezentral Zentral
Arbeitsrechtliche Vorgänge	12	Klagen, Kündigungen Abmahnungen, Ermahnungen	Zentral Dezentral

b) Finanz- und Rechnungswesen

Leistungsblock	Nr.	Leistungselement	Durchführung
Buchungen (Kreditoren)	1	Kostenzustellenordnung Kontieren Erfassung im Programm Belegablage	Dezentral Dezentral Zentral Zentral
Anlagebuchführung	2		Zentral
Kassenführung	3	Ein- und Auszahlungen Kassenbuchführung	dezentral
Kontenabstimmung Monatsabschlüsse Datenpflege	4		Zentral
Jahresabschluss	5		Zentral
Liquiditätsplanung Kontrolle	6		Zentral
Finanzanlagen Darlehen	7	Vertragsverhandlungen mit Banken	Zentral
Controlling	8	Wirtschaftsplanung/Budgetierung Berichtswesen Analysen Steuerung Interne Leistungsverrechnung	Zentral* Gegenstrom- verfahren
Pflegesatz- verhandlungen	9	Kalkulation Abrechnungen	Zentral Zentral

		Statistiken, Leistungsnachweise	dezentral
Steuerliche Angelegenheiten	10		Zentral/ Auslagerung
Revision	11		Zentral

c) allgemeine Verwaltung/ Beschaffung/Technik

Leistungsblock	Nr.	Leistungselement	Durchführung
Sekretariat	1		Zentral Dezentral
Posteingang/ Postausgang	2		Zentral Dezentral
Einkauf	3	Planung von Investitionen und Instandhaltung Abschluss von Rahmenverträgen Laufende Abwicklung	Dezentral* (Gegenstrom) Zentral Zentral Dezentral
Mieterverwaltung	4	Mietaktenführung Regelungen für Immobilien (Hausordnung, Verträge) Verhandlung und Beratung mit Mieter und Eigentümern	Zentral
Baubetreuung	5	Planung Ausübung technisch Ausübung wirtschaftlich	Zentral Dezentral Zentral
Haustechnik	6	Begutachtung Reparaturen Bereitschaftsdienste	Zentral* Dezentral Dezentral
Versicherung	7	Vertragswesen Abwicklung Schadensfälle	Zentral Zentral
Arbeits- und Brandschutz	8	Belehrungen Entwicklung und Kontrolle der Standards	Zentral/Dezentral* Zentral/dezentral

		Schadensbeseitigung	Zentral
Datenschutz	9	Einhaltung gesetzl. Grundlagen	Dezentral
		Beratung	Zentral
		Kontrolle	Zentral

Abbildung 32. Übersicht über Durchführung der Verwaltungsaufgaben

Die Klientenverwaltung und Leistungsabrechnung erfolgt jeweils dezentral in den Einrichtungen.

Die mit * gekennzeichnete Durchführung bedarf einer genauen Beschreibung des Verfahrensablaufes, da hier eine Schnittstelle der dezentralen und zentralen Durchführung vorhanden ist.

1. Stellenausschreibungen intern/extern:

Auf Grund des problematischen Fachkräftemangels in Mecklenburg/Vorpommern muss sowohl zentral, als auch dezentral reagiert werden. Die Leiter der Einrichtungen, die für den korrekten Personaleinsatz und der Einhaltung des Personalschlüssels verantwortlich sind, signalisieren ihren Bedarf an die Personalabteilung. Diese schreibt die Stelle bei diversen Vermittlungsagenturen aus. Dazu zählen das Arbeitsamt, Schulen, die soziale Berufe ausbilden, aber auch freiberufliche Vermittlungsagenturen. Dezentral nutzen die Leiter der Einrichtungen die „Mund zu Mund Propaganda“, bzw. die vorhandenen persönlichen Kontakte und Netzwerke.

Einzuhalten ist bei Besetzungen der Stellen auch der Vorrang der internen betrieblichen Ausschreibung.

2. Arbeitszeitänderungen / Versetzungen/ tarifliche Umgruppierungen

Entsprechend der personellen Erfordernisse zur Absicherung der vertraglichen Leistungen und der Versorgung der Klientel muss der Leiter bei Veränderungsbedarf einen entsprechenden und begründeten Antrag an den Vorsitzenden stellen, der von der Personalabteilung bei Genehmigung bearbeitet wird. Zu beachten sind auch die Anhörungspflichten gegenüber dem Betriebsrat.

3. Fehlzeitenerfassung / Krankheit

Der Leiter, bzw. beauftragt per Delegation die Erfassung der Fehlzeiten und meldet diese bis zum 15. jeden Monats an die Personalabteilung. Bei Krankheit hat der Mitarbeiter sich aus organisatorischen Gründen beim Leiter zu melden und

spätestens drei Tage nach seiner Krankschreibung die Krankmeldung, einschließlich Krankenschein, der Personalabteilung vorzulegen.

4. Wirtschaftsplanung/ Budgetierung /Controlling

Die Leiter der Einrichtungen planen auf der Grundlage des Abschlusses des 3. Quartals den Haushalt für das darauf folgende Jahr. Dazu zählen nicht nur die normalen Einnahmen und Ausgaben, sondern auch die Anschaffung größeren Anlagevermögens oder Instandsetzungs- oder Modernisierungsmaßnahmen.

In den jeweiligen Kompetenzgruppen werden die Ergebnisse beraten und vor dem Vorsitzenden und der Leiterin der Finanzbuchhaltung, oder auch vor dem Vorstand verteidigt und so Arbeitsgrundlage für das folgende Jahr.

Entscheidend ist dabei auch eine fundierte Einrichtungspersonalplanung, die auch Maßnahmen der Personalentwicklung im Weiterbildungs- und Ausbildungsbereich enthalten muss.

Bei Bestätigung des Planes leitet die Leiter die entsprechenden Maßnahmen ein, die bei Bedarf auch in Abstimmung mit dem Assistenten der Geschäftsführung erfolgen oder sogar von ihm vorbereitet und ausgelöst werden. (betrifft Maßnahmen u.a. des Einkaufes oder der Haustechnik)

Die Einhaltung dieses Planes und der Budgetierung wird mittels des jährlichen Controllings, besonders durch die gründlichen Quartalsauswertungen, überwacht.

5. Haustechnik/Einkauf

Bei Bedarf von Anschaffungen, Reparaturen oder anderen Maßnahmen nimmt der Leiter der Einrichtung Rücksprache mit dem Assistenten der Geschäftsführung, der entsprechende Maßnahmen einleitet und überwacht.

6. Belehrung

Belehrungen, die allgemein mit dem Träger (Arbeitsvertragsrichtlinie, Betriebsvereinbarung, Datenschutz und anderem) zu tun haben, erfolgen in der Personalabteilung bei Einstellung.

Fachlich relevante Belehrung übernimmt der Leiter der Einrichtungen.

In den Dokumentenmappen der Einrichtungen befindet sich die Übersicht, auf der die Abgabetermine für die Abrechnungen und Zuarbeiten angewiesen sind, ebenso wie der Empfänger in der Verwaltung.

Die Aufgabenverteilung in der Verwaltung muss eindeutig geregelt und in entsprechenden Stellenbeschreibungen festgeschrieben werden.

Gleiches betrifft die Stellenbeschreibung der Leiter, die eventuelle Doppeldeutigkeiten ausschließen sollte (z.B. wer erteilt Abmahnungen).

Die Abläufe müssen in den Kompetenzgruppen beraten auf der Leiterberatung zusammengeführt und diskutiert werden und abschließend als Verfahrensanweisung festgelegt, eingeführt und umgesetzt werden.

Gleiches gilt für ein funktionierendes Kommunikationssystem.

Die Größe und regionale Ausbreitung des Vereins erfordert ein **gut funktionierendes Kommunikationssystem**.

Alle Einrichtungen verfügen über einen Internetanschluss und einen e-mail Adresse.

Vermittlung der Wissensgrundlagen für die Tätigkeit im Verein erfolgt bei der Einstellung und im Prozess der Einarbeitung.

Informationen werden per Telefon und per mail ausgetauscht, bzw. zur Kenntnis gebracht. Einmal monatlich erscheint per mail die „Hauspost“, in der für den kommenden Monat die wichtigsten und interessantesten Ereignisse bekannt gemacht werden. Diese Hauspost wird ausgehängt oder in die Umlaufmappe gelegt, so dass sie jedem Mitarbeiter zugänglich ist.

Wichtige Belehrungen oder Informationen, Anweisungen, die für das Arbeitsverhältnis relevant sind, erfolgen ebenfalls per mail in einer „Mitarbeiterinformation“. Diese sind vom Leiter dem Team zu erläutern, einzuführen, zu belehren und werden mit der Unterschrift des Mitarbeiters dokumentiert.

Mindestens zweimonatlich finden Leiterberatungen statt, die zur Besprechung und zum Austausch der wirtschaftlichen und fachlichen Situation des Vereins und seiner Einrichtungen dient.

In den Zusammenkünften der Kompetenzgruppen werden vor allem fachlich relevante Aufgaben beraten und deren Umsetzung geplant, bei Bedarf mit dem entsprechendem Verantwortlichem der Verwaltung oder dem Vorsitzendem.

Eine sehr lebendige Übersicht über die Struktur, Verantwortungsträger, Einrichtungsbesonderheiten, Aktivitäten, Mitarbeitervorstellungen uva bietet die Internetseite des Vereins www.vs-guestrow.de.

6. Fazit

Veränderungen rufen Entwicklung hervor, Entwicklungen bedürfen Veränderungen. Die demographische Entwicklung in Deutschland, die Veränderung der Struktur der Arbeit und Globalisierungsprozesse sind einige ausgewählte Gründe, die Gesellschaft, ihre Gesetzgebung und schließlich das Leben beeinflussen, gestalten und prägen.

So geschehen Anfang der 90 er Jahre des vergangenen Jahrhunderts mit der Einführung der Pflegeversicherung in Deutschland. Kundenfreundlichkeit, Marktorientierung, wirtschaftliche Kennzahlen oder Wettbewerb waren nicht nur neue Schlagwörter, sondern Herausforderungen und Grundlagen der zu Veränderungen gezwungenen Vereine, als Träger, bzw. Erbringer sozialer Dienstleistungen.

Mit Einführung der Pflegeversicherung ging die soziale Arbeit neue Wege. Vereine fungierten als Helfer, Unterstützer, Anwalt und Ausführer für die Probleme Hilfebedürftiger und sozial Schwacher und waren gleichzeitig gezwungen, wirtschaftlich zu denken, um ihre Existenz zu sichern.

Die öffentlichen Ressourcen befinden sich im Rückgang für den Bereich der Sozialwirtschaft, der Staat verlagert seine Verantwortung auf den Einzelnen, soziale Vereine agieren auf dem Markt mit Dienstleistung, statt mit Hilfeleistung und sehen sich so dem Wettbewerb ausgesetzt, der Effizienz erfordert, statt politischer Beziehungen.

Die Eigenverantwortung für das eigene Bestehen, für die eigene Entwicklung musste begriffen und umgesetzt werden.

Dazu gehörten neue Methoden in der täglichen Arbeit. Neben Grundlagen und Methoden der sozialen Arbeit hielten ebensolche der Soziologie, Betriebs- und Volkswirtschaftslehre Einzug.

Vorteil, der hier vorgestellten und analysierten Organisation, war der Einschnitt der mit den gesellschaftlichen Veränderungen durch die Vereinigung beider deutscher Staaten einherging.

Neben vielen anderen neu zu lernenden und begreifenden Strukturen kamen neue Gesetze, wie zum Beispiel. das Pflegeversicherungs- und Betreuungsgesetz hinzu, die bereits das gesamte neue vereinigte Deutschland betrafen.

Diese wurden zwar konstruktiv kritisch, aber ohne langes Zögern und Fortführung zum Beispiel der „historischen Vor- und Nachteile der Pflegeversicherung – Diskussion“ umgesetzt.

Einhergehend mit diesen neuen Anforderungen entwickelte sich ein Konflikt zwischen der „alt gewohnten Arbeit“ in den Pflegeheimen, in den Kindertagesstätten oder Seniorenclubs und den betriebswirtschaftlichen Anforderungen. Bereits hier setzte eine Organisationsentwicklung, wie sie auch theoretisch in dieser Arbeit definiert wurde, ein, wenn gleich eher unbewusst und „von oben“, durch die neuen Gegebenheiten gefordert, eingeleitet. Dieses täglich schnelle theoretische Lernen und konstruktiv praktisches Umsetzen prägte den dargestellten Verein und erhielten ihn, wie viele andere auch, am Leben.

Im sozialen Dienstleistungssektor entscheidet die Fähigkeit der Anpassung an die Umweltbedingungen über Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens.

Eine Möglichkeit der Existenzsicherung ist die Organisationsentwicklung. Mittlerweile existieren fundierte, gut verwendbare theoretische Lehren dazu.

Angewandt in der Praxis ermöglichen sie eine zielgerichtete, ergebnisorientierte Organisationsentwicklung.

Sie bietet Instrumente, zeigen Inhalte und Maßnahmen, den bestehenden Anforderungen wirkungsvoll begegnen zu können.

Wichtiger Bestandteil der Organisationsentwicklung ist der Aufbau eines modernen Managements.

Die sich rasant veränderten Rahmenbedingungen im sozialen Bereich können nur durch aktives Planen, statt durch passives Reagieren bewältigt werden.

Die Literatur zeigt, dass das Sozialmanagement mittlerweile eine fundierte Basis erarbeitet hat, Organisationen erklären und entwickeln zu können. Forschungen und Ergebnisse aus der Historie und den Lehren verschiedener wissenschaftlicher Sparten legen die theoretischen Grundlagen für diese „neue, wenn gleich interdisziplinäre“ Wissenschaft.

Die Definitionen, die für diese Arbeit relevant sind, z.B. für die Personal- und Organisationsentwicklung, sind so vielfältig, wie die Ansätze und Inhalte der Wissenschaften wie Soziologie oder Betriebswirtschaftslehre.

In den Begriffsbestimmungen und der Darstellung der theoretischen Grundlagen in dieser Arbeit werden dabei Begriffsbestimmungen und theoretische Erläuterungen als Ausgangspunkt genutzt, die der Analysetätigkeit und Organisationsentwicklung in einer sozialen Dienstleistungsorganisation, in diesem Fall ein gemeinnütziger Träger, dienlich sind.

Es wird aufgezeigt, dass das Humankapital den zentralen Anteil an den Erfolgen der Unternehmen hat. Auch die Individualisierung der Kundenbedürfnisse, die Notwendigkeit der Ausnutzung des Potentials der Mitarbeiter und die Steigerung ihrer Ansprüche hinsichtlich der Selbstbestimmung und der Ausübung abwechslungsreicher Tätigkeiten erfordert in den theoretischen Auseinandersetzungen eine zunehmende Beschäftigung mit der Ablauforganisation. Im modernen Management stehen zunehmend Prozesse im Mittelpunkt des Handelns, so dass ihre raum- und zeitliche Strukturierung in den Mittelpunkt, als Grundlage der Ablauforganisation, rückt.

Das bedeutet eine ganzheitliche Sichtweise auf das Unternehmen, auf den Abbau von Hierarchien durch Integration und Koordination verwaltender Aufgaben, Delegation von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen auf Mitarbeiter.

Damit sollen Reaktionszeiten verkürzt, Entscheidungsprozess beschleunigt und die Potentiale der Mitarbeiter optimal genutzt werden.

Neben der Darstellung herkömmlicher theoretischer Lehren stellt diese Arbeit aktuelle Ansätze im Bereich der Organisations- und Personalentwicklung und der sozialen Dienstleistungsorganisationen dar und stellt sie in den Kontext der praktischen Anwendung für eine soziale Dienstleistungsorganisation, die sich in einer Organisationsentwicklung befindet.

Eine konsequente Anwendung der theoretischen Kenntnisse im Bereich des Sozialmanagements ist eine erfolgreiche Möglichkeit, soziale Unternehmen sicher zu führen. Die Auswertung des aktuellen Standes der Fachdiskussion im Bereich der sozialen Dienstleistungsorganisationen zeigt hier aus deren Sicht enorme Defizite.

Es besteht immer noch ein Spagat zwischen dem Anspruch als sozialer Dienstleister, im Sinne eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens, andererseits als Verband, der Interessen gegen staatliche Entscheidungen für seine Mitglieder einfordert, andererseits von diesem Staat und seinen Leistungen angewiesen ist, um überleben zu können.

Die Darstellung einiger Passagen aus dem Zukunftsprogramm des Verbandes der Volkssolidarität zeigt Versäumnisse in den letzten Jahren und ein Programm, dass eigentlich durch die eingetragenen, gemeinnützigen Verein in den fünf neuen Bundesländern schon längst überholt ist.

In den vergangenen 20 Jahren hat der Bundesverband versäumt, seine Aufgaben zu überdenken und neu zu ordnen.

Nicht nur die Mitgliedsarbeit und Statements gegen sozialpolitische Entscheidungen des Staates sollten im Mittelpunkt der Aktionen dieser übergeordneten Organe stehen.

Auch im Bundesverband müssen demographische Entwicklung und Trends wie Globalisierung ein Umdenken in Richtung Professionalisierung und Sozialmanagement hervorrufen.

Zunächst muss mit dem Aufbau einer professionellen Verbandstruktur das Überleben des Verbandes gesichert werden. Dabei sollten die einzelnen Gliederungen klare Aufgaben erhalten.

Der Bundesverband muss dabei klare Richtungskompetenzen herausgeben in Marketing, Controlling, Recht, Lobbyarbeit, Verbandspolitik und anderen. und diese für sich ebenso professionell entwickeln und umsetzen.

Auch die ehrenamtliche Tätigkeit unterliegt Veränderungen und muss hinterfragt und neu begleitet werden. Nicht dauerhafte Mitgliedschaften, wie in den vergangenen Jahrzehnten bekannt, sondern Interessengemeinschaften und zeitlich oder auf ein Projekt begrenzte ehrenamtliche Arbeit werden in Zukunft benötigt werden.

So werden nicht mehr Mitgliedsbeiträge z.B. die Finanzierung sichern, sondern Entgeltverhandlungen und Fundraising.

Dabei gibt es aber für den Gesamtverband keine universellen Erfolgsstrategien. Jeder eingetragene Verein, jede soziale Dienstleistungsgesellschaft muss dabei den eigenen Weg, die eigenen Strukturen finden.

Die Dokumenten- und Strukturanalyse des betrachteten Vereins in dieser Arbeit zeigt eine große Vielfalt sozialer Geschäftsfelder, aber auch der klassischen Verbandsarbeit.

Fehlentscheidungen durch die Vereinsführung erschütterten die finanzielle Grundlage des Vereins und das Vertrauen ihrer Mitarbeiter, Mitglieder, aber auch der Öffentlichkeit.

Die Analyse und Bestandsaufnahme dieser sozialen Dienstleistungsorganisation zeigte Defizite bei der Anwendung theoretischer Grundlagen in diesem Bereich.

In der Vergangenheit erfolgte Organisationsentwicklung nur sporadisch oder partiell, wenn sie abgefordert wurde.

Das wirkte sich auf die Organisationsstruktur nachteilig aus, gleichzeitig ermöglichte eine „überholte“ Organisationsstruktur keine zielgerichtete Entwicklung.

Der Verein wurde angesichts einer Krise zur Umgestaltung, zu moderner Organisationsentwicklung gezwungen.

Auch angesichts einer drohenden Überalterung steht der Verein in spätestens zwei Jahren vor akutem Fachkräftemangel. Vor dem Hintergrund der vereinbarten Leistungs-

und Qualifizierungsvereinbarungen mit den Vertragspartnern ist die Einhaltung abgeschlossener Versorgungsverträge gefährdet.

Auf den Grundlagen einer guten betriebswirtschaftlichen Führung war eine Organisationsentwicklung im Verein notwendig.

Die bisherigen Strukturen und Abläufe mussten analysiert und dem aktuellen Profil des Vereins angepasst werden.

Auf der Grundlage neuer Führungsstrukturen und der Erstellung und Verabschiedung entsprechender Dokumente (Satzung, Geschäftsordnung) konnte die Organisationsentwicklung weiter geführt werden.

Sie erfolgte durch die Initiativen der neuen Führung in enger Zusammenarbeit mit dem Gremium der Ebene der Leiter der Einrichtungen.

Die schriftliche Befragung dieser Zielgruppe vervollständigte die Dokumenten- und Strukturanalyse, weil sie besonders die Defizite und Ressourcen des „Miteinander’s“ erfasste.

Trotz großen Imageschadens in der Öffentlichkeit und eines entsprechenden Vertrauensverlustes bei den Mitarbeitern ergab die Umfrage kein vernichtendes Urteil. Die überwiegende Mehrheit fühlte sich anerkannt, in seiner Mitwirkung gefragt, mit dem Vorgesetzten zufrieden und hatte das Gefühl, dass der Verein bei den Kollegen ein Ansehen genießt.

Unter den Begleiterscheinungen der jüngsten Vergangenheit ein durchaus unerwartetes Ergebnis.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung wurden für den Verein kurz- und mittelfristige Handlungsempfehlungen abgeleitet, um erfolgreich die Organisationsentwicklung weiterzuführen.

Im Mittelpunkt dieser Empfehlungen steht der Aufbau klarer, zeitgemäßer Strukturen und die gemeinsame Erarbeitung entsprechender Abläufe, ebenfalls den aktuellen Bedingungen angemessen.

Mit der sofortigen Umsetzung dargestellter Handlungsempfehlungen, die wesentliche Grundlagen einer modernen Organisationsentwicklung enthalten, kann der Träger aufgezeichnete Konsequenzen verhindern.

Das kann jedoch nur der Beginn sein, den heutigen Anforderungen im sozialen Bereich wirkungsvoll und zukunftsorientiert zu begegnen.

Dabei müssen Instrumentarien verankert werden, die vor allem flexibel angewandt werden können, aber fester Bestandteil eines modernen Sozialmanagements sind.

Nur so kann ein dynamischer Wandel der Organisation erreicht werden und die Wettbewerbsfähigkeit erhalten bleiben.

7. Anlagen

Anlage 1

S A T Z U N G

des Volkssolidarität Kreisverband Mecklenburg-Mitte e.V.

§ 1 Name und Sitz

1. Der Verein trägt den Namen:

Volkssolidarität, Kreisverband Mecklenburg-Mitte e. V. (nachstehend Kreisverband genannt).
2. Der Kreisverband hat seinen Sitz in Güstrow.
3. Der Kreisverband ist Mitglied der Volkssolidarität Bundesverbandes e.V. und der Volkssolidarität Landesverbandes Mecklenburg-Vorpommern e.V. und des Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverbandes Landesverband Mecklenburg-Vorpommern e.V.
4. Er ist im Vereinsregister des Amtsgerichts Güstrow zur Nummer VR 159 eingetragen.

§ 2 Zweck

1. Der Kreisverband ist ein gemeinnütziger, mildtätiger, parteipolitisch und konfessionell unabhängiger selbstständiger Sozial- und Wohlfahrtsverband. Er dient der Förderung der in Nr. 2 a) bis f) beschriebenen Zwecke und verfolgt damit ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige bzw. mildtätige Wohlfahrtszwecke im Sinne des Abschnitts „steuerbegünstigte Zwecke“ der Abgabenordnung und ihres Anwendungserlasses in der jeweils gültigen Fassung.

Der Kreisverband ist Interessenvertreter älterer und hilfsbedürftiger Menschen und setzt sich für die Wahrung und Verwirklichung insbesondere ihrer humanistischen, sozialen, kulturellen und ökologischen Rechte ein.

Eine wichtige Aufgabe ist es, die Solidarität zwischen den Generationen ideell zu fördern und an der praktischen Umsetzung dieses Zieles zu arbeiten. Der Kreisverband bekennt sich zu den humanistischen und demokratischen Grundwerten unseres Landes.

2. Der Kreisverband setzt sich ein für
 - a) Die Förderung der Altenhilfe – insbesondere durch
 - aa) die ehrenamtliche Arbeit der Volkshelfer in den Ortsgruppen zur Betreuung von Senioren in besonderen Lebenslagen, zur Würdigung von persönlichen Jubiläen und durch die Organisation eines interessanten Freizeitangebotes für Mitglieder und Senioren in den Gemeinden und Wohngebieten
 - bb) die Durchführung der Hauswirtschaftspflege
 - cc) die Sicherstellung der Essenversorgung für hilfsbedürftige, geschädigte und sozial benachteiligter Bürger
 - dd) die Unterhaltung von Pflegeheimen, Reha- und Nachsorgeeinrichtungen
 - ee) die Trägerschaft von ambulanten Sozialstationen
 - ff) die Unterhaltung von Klubs der Volkssolidarität, welche den Charakter von Begegnungsstätten haben, zur Sicherung eines interessanten geistig-kulturellen Lebens sowie eines Angebotes von Selbsthilfe
 - gg) die Erbringung von Dienstleistungen im Rahmen der Wohlfahrtspflege für ältere und hilfsbedürftige Bürger
 - b) Förderung der Jugendhilfe– insbesondere durch
 - aa) die Unterhaltung und das Betreiben von Kindertagesstätten
 - bb) die Tätigkeiten, wie sie im zweiten Kapitel, vierter Abschnitt, §§ 27 bis 41 des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (SGB VIII) festgeschrieben sind
 - cc) offene Jugendarbeit
 - c) Angebote von unterschiedlichen sozialen Beratungsleistungen in einem Beratungs- und Kompetenzzentrum
 - d) die Bereitstellung von Hilfe durch Formen des Betreuten Wohnens für Senioren, Suchtabhängige oder andere Hilfsbedürftige, die nicht mehr in der Lage sind, ihren Haushalt selbstständig zu führen
 - e) Angebote der Familien- und Kindererholung für Familien und Kinder, die infolge ihres körperlichen, geistigen und seelischen Zustandes oder ihrer materiellen - sozialen Situation selbstlos unterstützt werden müssen

- f) Hilfe für Familien, indem Familienbildungsstätten und Familienberatungsstellen vorgehalten werden. Sie können als selbstständige Einrichtungen, als Familienzentren oder als Bestandteil der „Häuser der Generationen“ existieren.
3. Der Kreisverband verpflichtet sich, im Interesse der Gemeinwohlgrundsätze zu wirken und die Grund- und Menschenrechte zu wahren.
4. Der Kreisverband setzt in seiner sozialen Arbeit
- die Achtung des Lebensrechts
 - die Würde des Menschen in seiner Einzigartigkeit und
 - die Selbstbestimmung des Menschen
- voraus.
5. Der Kreisverband arbeitet mit allen Spitzenverbänden der freien Wohlfahrt und mit Wohlfahrtsvereinen zusammen, soweit diese es auch wünschen.
6. Der Kreisverband ist selbstlos tätig, er verfolgt nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke.
7. Mittel des Kreisverbandes dürfen nur für die satzungsmäßigen Zwecke verwendet werden. Die Mitglieder des Vereins dürfen in ihrer Eigenschaft als Mitglieder keine Zuwendungen aus Mitteln des Vereins erhalten.
8. Die Mitglieder dürfen bei ihrem Ausscheiden oder bei Auflösung oder Aufhebung des Vereins keine Anteile des Vereinsvermögens erhalten.
9. Es darf keine Person durch Ausgaben, die dem Zweck des Vereins fremd sind oder durch unverhältnismäßig hohe Vergünstigungen, begünstigt werden.

§ 3 Mitgliedschaft

1. Mitglied des Kreisverbandes kann jede volljährige Person werden wie auch jede juristische Person des öffentlichen oder privaten Rechts.

Der Aufnahmeantrag ist schriftlich zu stellen. Über ihn entscheidet der Vorstand. Er gilt als angenommen, wenn dem Mitglied eine ablehnende Entscheidung nicht innerhalb von vier Wochen seit Antragstellung zugeht.

Gegen eine ablehnende Entscheidung kann innerhalb eines Monats nach Zugang schriftlich Beschwerde eingelegt werden, über die von der nächsten ordentlichen

Mitgliederversammlung entschieden wird. Die Beschwerdeentscheidung wird schriftlich gestellt.

Ein Anspruch auf Mitgliedschaft besteht nicht.

2. Die Mitgliedschaft endet

- a) mit dem Tod (natürliche Personen) oder der Auflösung (juristische Personen) des Mitgliedes,
- b) durch Austritt oder
- c) durch Ausschluss aus dem Verein.

Der Austritt muss schriftlich gegenüber mindestens einem Vorstandsmitglied erklärt werden. Ein Mitglied kann aus dem Verein ausgeschlossen werden, wenn es in schwerwiegender Weise gegen die Interessen des Vereins verstoßen hat.

Über den Ausschluss entscheidet der Vorstand. Das betroffene Mitglied hat das Recht, binnen zwei Wochen ab Zugang der schriftlichen Mitteilung des Ausschlusses die Mitgliederversammlung anzurufen, spätestens zwei Wochen vor der nächsten Mitgliederversammlung. Der Anruf der Mitgliederversammlung muss schriftlich erfolgen. Er hat aufschiebende Wirkung. Die Mitgliederversammlung entscheidet über den Ausschluss mit 2/3 Mehrheit.

Die Entscheidung wird dem betroffenen Mitglied schriftlich mitgeteilt.

Der Ausschluss wird wirksam mit dem Zugang der schriftlichen Mitteilung des Vorstandsbeschlusses oder der Entscheidung der Mitgliederversammlung.

Bei Beendigung der Mitgliedschaft besteht kein Anspruch auf einen Anteil am Vereinsvermögen.

§ 4 Mitgliedsbeiträge

1. Die Mitglieder zahlen Mitgliedsbeiträge entsprechend der aktuellen Beitragsordnung. Juristische Personen zahlen einen Jahresbeitrag, der mit dem Vorstand zu vereinbaren ist; der Beitrag ist alle zwei Jahre auf Angemessenheit zu überprüfen.
2. Die Ehrenmitglieder sind von der Beitragspflicht befreit.
3. Neben der Finanzierung durch Mitgliedsbeiträge bringt der Kreisverband die zur

Verfolgung seiner Zwecke benötigten Mittel auf aus

- Listensammlungen
- Spenden
- Einnahmen aus der Bezahlung von Leistungen
- Zuschüssen, die sich aus der Gemeinnützigkeit ergeben
- selbst erwirtschafteten Überschüssen
- Beteiligung an Kapitalgesellschaften

§ 5 Ortsgruppen

Die Mitglieder des Kreisverbandes sind in Ortsgruppen organisiert.

Jedes Mitglied schließt sich einer Ortsgruppe an. Die Angehörigen der Ortsgruppe wählen einen Vorsitzenden und einen Hauptkassierer.

Die Mitglieder einer Ortsgruppe wählen ferner aus ihrer Mitte Delegierte. Deren Amtsdauer beträgt vier Jahre. Ortsgruppen mit bis zu 50 Mitgliedern wählen einen Delegierten und Ortsgruppen, denen mehr als 50 Mitglieder angehören, wählen zwei Delegierte.

Die gewählten Delegierten vertreten die Mitglieder in der Mitgliederversammlung.

§ 6 Organe

Organe des Vereins sind:

1. der Vorstand
2. die Mitgliederversammlung
3. die Revisionskommission

Die Mitgliederversammlung kann die Bildung weiterer Vereinsorgane oder Gremien beschließen.

An Beschlüssen der Organe darf nur mitwirken, wer durch den Beschluss nicht allein und unmittelbar betroffen ist. Ein solcher Interessenkonflikt ist jeweils zu Beginn der betreffenden Sitzung zu Protokoll zu geben.

§ 7 Vorstand

1. Der Vorstand des Kreisverbandes besteht aus mindestens fünf Personen, nämlich aus

- dem hauptamtlichen Vorsitzenden
 - einem Stellvertreter
 - mindestens drei weiteren Mitgliedern.
2. Der Vorstand wird von der Mitgliederversammlung für die Dauer von vier Jahren gewählt. Scheidet ein Mitglied während der Amtszeit aus, wird ein Ersatzmitglied für die restliche Amtsdauer des ausgeschiedenen Vorstandsmitglieds von der Mitgliederversammlung nach gewählt. Für die Nachwahl gilt das Verfahren entsprechend § 9 Nr. 2 c) und d).
 3. Dem Vorstandsvorsitzenden sind die folgenden Geschäftsbereiche zugewiesen:
 - a) die Erledigung aller Verwaltungsaufgaben des Vereins, insbesondere
 - aa) die Leitung der Geschäftsstelle mit Sekretariat, Hauptkasse, Buchhaltung, Reiseklub und Mieterverwaltung;
 - bb) die Leitungskontrolle der Einrichtungen
 - cc) die Erstattung des Jahresberichts;
 - dd) die Einberufung und Vorbereitung der Mitgliederversammlung, die Leitung der Mitgliederversammlung;
 - ee) die Anmeldung von Satzungsänderungen zum Vereinsregister (§ 11).
 - b) Die Vorbereitung von Rechtsgeschäften des Vereins, soweit sie den in § 2 Ziffer 2. genannten Zwecken dienen.
 4. Der Vorstand in seiner Gesamtheit entscheidet über
 - a) die Aufstellung des Haushaltsjahres für jedes Geschäftsjahr;
 - b) die Aufnahme von Mitgliedern und deren Ausschluss nach § 3 Nr. 2 Abs. 3 S.1;
 5. Der Verein wird gemeinschaftlich durch seinen Vorstandsvorsitzenden und ein weiteres Vorstandsmitglied vertreten.
 6. Die Mitgliederversammlung kann eine Bestellung zum Vorstandsmitglied jederzeit widerrufen, wenn ein wichtiger Grund hierfür vorliegt. Ein solcher Grund ist insbesondere

- eine grobe Pflichtverletzung
 - die Unfähigkeit zur ordnungsgemäßen Geschäftsführung.
7. Der Vorstand beschließt eine Geschäftsordnung, welche die weiteren Einzelheiten der Beschlussfassung, der Vertretungsbefugnis und der Aufgabenverteilung im Vorstand sowie die Höhe der Entschädigung der ehrenamtlichen Vorstandsmitglieder regelt. Durch Beschluss der Mitgliederversammlung können ehrenamtliche Mitglieder des Vorstandes eine angemessene Entschädigung im Sinne von §3 Nr. 26 a EStG erhalten
8. Der Verein ist für den Schaden verantwortlich, den der Vorstand, ein Mitglied des Vorstandes oder ein satzungsmäßig berufener Vertreter durch eine in Ausführung der ihm zustehenden Verrichtung begangene, zum Schadensersatz verpflichtende Handlung einem Dritten zufügt.

§ 8 Revisionskommission

1. Die Revisionskommission besteht aus drei Mitgliedern. Sie wird für die Dauer von vier Jahren von der Mitgliederversammlung gewählt. Sie bleibt bis zu ihrer Neuwahl im Amt.
- Scheidet ein Mitglied während der Amtszeit aus, bestimmen die verbleibenden Mitglieder der Revisionskommission für die restliche Amtsdauer des ausgeschiedenen Mitgliedes ein Ersatzmitglied.
- Vorstandsmitglieder oder Angestellte des Kreisverbandes dürfen nicht Mitglieder der Revisionskommission sein.
2. Die Revisionskommission hat die Aufgabe, die Kassenführer bei den Einrichtungen des Kreisverbandes zu überwachen. Sie überwacht die Kassenführer auch bei den Aktivitäten des Kreisverbandes, die den in § 2 Nr. 2 genannten Zwecken dienen. Sie erstattet der Mitgliederversammlung einen Kassenbericht.

§ 9 Mitgliederversammlung

1. Die Mitgliederversammlung ist zuständig für alle Aufgaben, soweit sie nicht dem Vorstand oder anderen Vereinsorganen obliegen. Sie ist ausschließlich zuständig für folgende Angelegenheiten:
- a) Entgegennahme des Jahresberichtes des Vorstandes, des Kassenberichts der Revisionskommission, Entlastung des Vorstandes,

- b) Wahl und Abberufung der Mitglieder des Vorstandes, der Revisionskommission,
- c) Änderung der Satzung,
- d) Auflösung des Vereins,
- e) Entscheidung über die Beschwerde gegen die Ablehnung eines Aufnahmeantrages,
- f) Ausschluss eines Vereinsmitgliedes in den Fällen des § 3 Nr. 2 Abs. 3,
- g) Ernennung von Ehrenmitgliedern.

2. Bei Mitgliederversammlungen ist das folgende Verfahren einzuhalten:

- a) Die ordentliche Mitgliederversammlung findet bis spätestens November eines jeden Jahres statt. Eine außerordentliche Mitgliederversammlung ist einzuberufen, wenn
 - der Vorstand die Einberufung aus dringenden wichtigen Gründen beschließt oder
 - ein Zehntel der Mitglieder oder ein Zehntel der Vorstände der Ortsgruppen schriftlich unter Angabe der Gründe die Einberufung vom Vorstand verlangt.
- b) Die Mitgliederversammlung wird vom Vorstandsvorsitzenden oder seinem stellvertretenden Vorsitzenden schriftlich unter Einhaltung einer Frist von mindestens zwei Wochen unter Angabe der Tagesordnung einberufen.

Der Lauf der Frist beginnt mit dem auf die Absendung des Einladungsschreibens folgenden Tag. Das Einladungsschreiben gilt den einer Ortsgruppe angehörigen Mitgliedern als zugegangen, wenn es an den Vorsitzenden der Ortsgruppe abgesandt wird.

Jeder Delegierte kann bis spätestens eine Woche vor Beginn der Mitgliederversammlung schriftlich die Ergänzung der Tagesordnung verlangen. Danach und in der Mitgliederversammlung gestellte Anträge auf Ergänzung der Tagesordnung können nur durch Entscheidung der Mitgliederversammlung mit 2/3 Mehrheit zugelassen werden.

- c) Die Mitgliederversammlung wird vom Vorstandsvorsitzenden, bei dessen Verhinderung von einem stellvertretenden Vorsitzenden, bei dessen Verhinderung von einem anderen Mitglied des Vorstandes geleitet.

Ist kein Vorstandsmitglied anwesend, bestimmt die Versammlung den Leiter.

Der Protokollführer wird vom Versammlungsleiter bestimmt. Die Art der Abstimmung bestimmt der Versammlungsleiter.

Die Mitgliederversammlung ist beschlussfähig, wenn mindestens ein Drittel der gewählten Delegierten, bei Veränderung des Vereinszwecks und Auflösung des Vereins mindestens die Hälfte der gewählten Delegierten anwesend ist.

Für den Fall der Beschlussunfähigkeit muss der Vorsitzende innerhalb von vier Wochen eine neue Mitgliederversammlung mit derselben Tagesordnung einberufen, die unabhängig von der Zahl der anwesenden Delegierten beschlussfähig ist. Darauf ist in der Einladung hinzuweisen.

Jeder Delegierte hat eine Stimme. Stimmübertragungen sind nicht zulässig.

Beschlüsse werden mit einfacher Mehrheit der abgegebenen gültigen Stimmen gefasst. Stimmenthaltungen werden nicht mitgezählt.

Für Satzungsänderungen ist eine 3/4 Mehrheit der abgegebenen Stimmen, für die Änderung des Vereinszwecks und die Auflösung des Vereins eine solche von 4/5 erforderlich. Zur Gültigkeit des Beschlusses ist es erforderlich, dass der Gegenstand im Einladungsschreiben bezeichnet ist.

- d) Bei Vorstandswahlen gelten die folgenden besonderen Bestimmungen:
- Für die Dauer der Durchführung von Vorstandswahlen wählt die Mitgliederversammlung eine Wahlkommission.
 - Bei Vorstandswahlen sind die Stimmen schriftlich und geheim abzugeben.
 - Die Mitglieder des Vorstandes werden in einem Wahlgang gewählt. Es sind die Mitglieder gewählt, die in der Reihenfolge die meisten Stimmen erreichen. Sie wählen unter sich einen Vorsitzenden und einen Stellvertreter.
 - Die Mitgliederversammlung entscheidet jeweils mit der einfachen Mehrheit der abgegebenen gültigen Stimmen.
- e) Die Mitglieder der Revisionskommission können in einen Wahlgang gewählt werden. Es sind die Kandidaten gewählt, die in der Reihenfolge die meisten Stimmen erreichen. Sie wählen unter sich einen Vorsitzenden.
- f) Das Versammlungsprotokoll ist von dem Versammlungsleiter und dem Protokollführer

zu unterzeichnen. Es muss enthalten:

- Ort und Zeit der Versammlung
- Name des Versammlungsleiters und des Protokollführers
- Zahl der erschienenen Delegierten
- Feststellung der ordnungsgemäßen Einberufung und Beschlussfähigkeit
- die Tagesordnung
- die gestellten Anträge, das Abstimmungsergebnis (Zahl der Ja-Stimmen, Zahl der Nein - Stimmen, Enthaltungen, ungültigen Stimmen), die Art der Abstimmung
- Satzungs- und Zweckänderungsanträge
- Beschlüsse, die wörtlich aufzunehmen sind.

3. Die Mitgliederversammlung kann sich eine Geschäftsordnung geben.

§ 10 Auflösung

Die Auflösung kann nur in einer Mitgliederversammlung mit der in § 9 c) letztem Absatz geregelten Stimmenmehrheit beschlossen werden. Sofern die Mitgliederversammlung nichts anderes beschließt, ist der Vorstand Liquidator. Die vorstehenden Vorschriften gelten entsprechend für den Fall, dass der Verein aus einem anderen Grund aufgelöst wird, seine Rechtsfähigkeit oder seine steuerbegünstigten Zwecke verliert.

Der Vorstand hat im Falle der Überschuldung oder der Zahlungsunfähigkeit die Eröffnung des Insolvenzverfahrens zu beantragen.

Im Falle der Auflösung des Vereins, des Entzuges der Rechtsfähigkeit oder bei Wegfall der steuerbegünstigten Zwecke fällt das Vereinsvermögen an den Paritätischen Wohlfahrtsverband, Landesverband Mecklenburg-Vorpommern e.V. und an den Volkssolidarität Landesverband Mecklenburg-Vorpommern e.V. zu gleichen Teilen, die es ausschließlich und unmittelbar für gemeinnützige bzw. mildtätige Wohlfahrtszwecke zu verwenden haben.

§ 11 Satzungsänderung

Änderungen der Satzung bedürfen zu ihrer Wirksamkeit der Eintragung in das Vereinsregister. Durch den Vertretungsvorstand ist die Eintragung ordnungsgemäß anzumelden.

§ 12 In-Kraft-Treten

Mit der Eintragung der vorliegenden Satzung in das Vereinsregister durch das Amtsgericht tritt diese Satzung in Kraft.

Güstrow, den 18.10.2010

Anlage 2

Geschäftsordnung des Vorstandes

§ 1 Beschlussfähigkeit, Einladung

Der Vorstand ist in seinen Sitzungen beschlussfähig, wenn alle Mitglieder eingeladen und mindestens drei Mitglieder, darunter der Vorsitzende oder der stellvertretende Vorsitzende anwesend sind.

Mit einer Frist von mindestens einer Woche lädt der Vorsitzende oder bei dessen Verhinderung der stellvertretende Vorsitzende zu den Sitzungen ein. Die Frist kann sich in dringenden Fällen auf 48 Stunden verkürzen. Von der Mitteilung einer Tagesordnung kann abgesehen werden.

§ 2 Vorstandsbeschlüsse

Der Vorstand beschließt mit einfacher Mehrheit der abgegebenen gültigen Stimmen. Bei Stimmgleichheit entscheidet die Stimme des Vorsitzenden oder bei dessen Abwesenheit die des stellvertretenden Vorsitzenden, der die Vorstandssitzung leitet.

Die Beschlüsse sind in ein Protokoll vom Protokollführer einzutragen und vom Sitzungsleiter zu unterschreiben. Die Eintragungen müssen enthalten:

- Ort und Zeit der Sitzung
- die Namen der Teilnehmer und des Sitzungsleiters
- die gefassten Beschlüsse und die Abstimmungsergebnisse.

Vorstandsbeschlüsse können auch im schriftlichen Umlaufverfahren gefasst werden.

Die Unterlagen über die Beschlussfassung sind als Anlage in dem Protokollbuch zu verwahren.

§ 3 Geschäftsführung durch den Vorsitzenden

Der Vorstandsvorsitzende wird durch den Vorstand gewählt.

Er führt die Geschäfte des Kreisverbandes nach Maßgabe des Gesetzes, der Satzung, dieser Geschäftsordnung und den Beschlüssen der Mitgliederversammlung.

Er hat die in § 7 Nr. 3 der Satzung genannten Aufgaben.

§ 4 Vorstandssitzungen

Der Vorsitzende des Vorstandes ist berechtigt und auf Verlangen eines anderen Vorstandsmitglieds verpflichtet, Vorstandssitzungen einzuberufen. Vorstandssitzungen sollen spätestens alle zwei Monate stattfinden.

Die Mitglieder des Vorstands beraten in den Vorstandssitzungen über alle Angelegenheiten von grundsätzlicher und wesentlicher Bedeutung für den Kreisverband. Die Ergebnisse der Sitzungen werden in einer Niederschrift festgehalten. Die Niederschrift wird den Vorstandsmitgliedern rechtzeitig vor der nächsten Sitzung zugeleitet.

Die Vorstandssitzungen werden vom Vorsitzenden vorbereitet und geleitet. Jedes Vorstandsmitglied ist berechtigt, auf den Vorstandssitzungen Anträge zur Tagesordnung zu stellen.

§ 5 Zustimmungsbedürftige Geschäfte

Der Vorsitzende bedarf zur Durchführung der nachstehenden Maßnahmen der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Vorstandes:

Geschäftspolitik, Investitionen, Finanzierung

- a) Festlegung oder Änderung der lang-, mittel- und kurzfristigen Geschäftspolitik des Vereines, insbesondere Festlegung oder Änderung der Preispolitik
- b) Feststellung oder Änderung des Finanzplans für das Geschäftsjahr; Maßnahmen, die vom festgestellten Finanz- und Investitionsplan abweichen
- c) Aufnahme oder Gewährung von langfristigen Darlehen, die nicht im festgestellten Finanzplan vorgesehen sind,
- d) Übernahme von Bürgschaften, Garantien oder sonstigen Haftungen für Dritte.

Geschäftsfelder

- e) Aufnahme neuer Tätigkeiten, teilweise oder vollständige Aufgabe in der Vergangenheit ausgeübter Tätigkeiten,
- f) Errichtung oder Aufhebung von Betriebsstätten und Einrichtungen,
- g) Erwerb oder Veräußerung von Betriebsstätten und Einrichtungen,

- h) Erwerb, Veräußerung oder Belastung und Erhöhung von Beteiligungen an Unternehmen.

Personalwesen

- i) Abschluss, Änderung oder Beendigung von Dienstverträgen, die eine längere als die gesetzliche Kündigungsfrist oder eine jährliche Vergütung von mehr als 45.000 € vorsehen,
- j) Abschluss oder Änderung von Abfindungsvereinbarungen mit ausscheidenden Mitarbeitern (ausgenommen gerichtliche Einigung bis 10.000€),
- k) Aufstellung oder Änderung allgemeiner Grundsätze über die betriebliche Altersversorgung; Abschluss, Änderung oder Beendigung von Pensionsvereinbarungen.

Vertragswesen

- m) Erwerb, Veräußerung oder Belastung von Grundstücken, grundstücksgleichen Rechten und Rechten an Grundstücken,
- n) Abschluss, Änderung oder Beendigung von langfristigen Verträgen über die Miete oder Pacht von Immobilien, die eine Laufzeit von mehr als fünf Jahren oder einen Miet- oder Pachtzins von jährlich mehr als 30.000,00 € vorsehen sowie von Leasingverträgen, die Zahlungspflichten von jährlich mehr als 30.000,00 € vorsehen,
- o) Abschluss, Änderung oder Beendigung von Verträgen über den Erwerb oder die Veräußerung von gewerblichen Schutzrechten (Patente, Gebrauchsmuster, Markenrechten) oder ähnlichen Rechten,
- p) Abschluss, Änderung oder Beendigung von sonstigen Verträgen, die Verpflichtungen des Vereines von mehr als 50.000,00 € begründen,

Rechtsstreitigkeiten

- q) Einleitung von Verfahren vor staatlichen Gerichten oder Schiedsgerichten mit einem Streitwert von mehr als 10.000,00 €; Abschluss von Vergleichen in solchen Verfahren.

Verschiedenes

- r) Geschäfte oder Maßnahmen, die über den gewöhnlichen Betrieb des Kreisverbandes hinausgehen,
- s) Geschäfte oder Maßnahmen, welche die Mitgliederversammlung für zustimmungsbedürftig erklärt hat.

§ 6 Aufgaben der ehrenamtlichen Vorstandsmitglieder

Die ehrenamtlichen Vorstandsmitglieder haben die Aufgabe,

- den Vorsitzenden zu beraten und zu unterstützen;
- über den Abschluss, den Inhalt und die Auflösung der Anstellungsverträge des Vorstandsvorsitzenden zu entscheiden;
- über Anträge des Vorsitzenden auf Zustimmung zu den in § 5 genannten Geschäften zu entscheiden.

§ 7 Aufwandsentschädigung für den ehrenamtlichen Vorstand

Für die Teilnahme an den Sitzungen des Vorstandes erhält jedes Mitglied des ehrenamtlichen Vorstandes jährlich jeweils 500 € Vorstandsvergütung und daneben angemessenen Ersatz für tatsächlich entstandene Kosten (bei Benutzung eines Pkw von 0,25 €/km) oder Pauschalisierung innerhalb der steuerrechtlichen Regelungen.

Güstrow, den 19.01.2011

Anlage 3

Volkssolidarität Kreisverband Mecklenburg/Mitte e.V.
Der Vorstand
Neukruger Strasse 67 a

18273 Güstrow

Jahresarbeitsplan des Vorstandes 2011

Termin	Thema *	Ort
Mittwoch, 16.02.2011	Arbeit der Einrichtungen CIC, Psychologische Beratungsstelle	CIC Thünenweg 32
Mittwoch, 16.03.2011	Stand der Umsetzung des KIFÖG	Kindertagesstätte in Lalendorf
Mittwoch, 20.04.2011	Stand der Umsetzung des Einrichtungsqualitätsgesetzes	Tagespflege Thünenweg 32
Mittwoch, 18.05.2011	Stand der Umsetzung der Aufgaben der Verbandsarbeit	Neukruger Str. 67 a
Mittwoch, 15.06.2011	Vorbereitung Listensammlung	Neukruger Str. 67 a
Mittwoch, 07.09. 2011 Alternativ Mittwoch 21.09.2011	Vorbereitung der Delegiertenversammlung	Neukruger Str. 67 a
Mittwoch, 05.10.2011	Fazit der Wirksamkeit der neuen Vereinsstruktur	Neukruger Str. 67 a
Mittwoch, 16.11.2011	Auswertung der Delegiertenkonferenz	Neukruger Str. 67 a
Mittwoch, 14.12.2011	Diskussion und Festlegung der Aufgabenschwerpunkte für 2012 im Zuge der Erarbeitung der Planung	Neukruger Str. 67 a

Der Beginn der Sitzung erfolgt stets 13.00 Uhr, solange nichts anderes vereinbart ist.

* ständige Tagesordnungspunkte sind:

1. Bestätigung der Tagesordnung
2. Bestätigung des Protokolls
3. Bericht über die Geschäftstätigkeit des Vereins
4. aktuelle Probleme

Bestätigt am 19.01.2011

Anlage 4

Empirische Untersuchung

Schriftliche Befragung des Leitungsgremiums des Kreisverbandes der Volkssolidarität Mecklenburg/Mitte e.V.

1. Können Sie bei Ihrer Arbeit Ihr Wissen und Können einsetzen?

sehr häufig häufig manchmal selten sehr selten

2. Können Sie die Ihnen übertragenen Arbeiten, soweit es der Arbeitsablauf zulässt, nach Ihren Vorstellungen durchführen?

sehr häufig häufig manchmal selten sehr selten

3. Wie zufrieden sind Sie mit den Möglichkeiten, Ihr eigenes Arbeitsgebiet mitzugestalten?

sehr zufrieden zufrieden weniger zufrieden unzufrieden

4. Wie zufrieden sind sie mit der Zusammenarbeit der Mitarbeiter anderer Einrichtungen / Bereiche?

sehr zufrieden zufrieden weniger zufrieden unzufrieden

5. Werden Sie über die betrieblichen Vorgänge des Vereins ausreichend informiert (firmeninterne Informationswege)?

ja nein weiß nicht

6. Kennen Sie die Grundsätze des Vereins (Führungs-, Mitarbeitergrundsätze, Unternehmensziele)?

ja teilweise nein

7. Werden Sie von Ihrem Vorgesetzten / Ihrer Vorgesetzten über Dinge, die Ihre Arbeit betreffen, rechtzeitig und ausreichend informiert?

immer meistens gelegentlich selten nie

8. Wie oft spricht Ihr Vorgesetzter / Ihre Vorgesetzte mit Ihnen über Ihre Arbeitsergebnisse?

Häufig gelegentlich selten nie

9. Erkennt Ihr Vorgesetzter / Ihre Vorgesetzte sehr gute Leistungen lobend an?

Häufig gelegentlich selten nie

10. Kritisiert Ihr Vorgesetzter / Ihre Vorgesetzte sachlich und angemessen, wenn mal ein Fehler passiert?

ja teilweise nein übt keine Kritik

11. Fühlen Sie sich von Ihrem Vorgesetzten / Ihrer Vorgesetzten gerecht behandelt?

ja teilweise nein weiß nicht

12. Hilft Ihnen Ihr Vorgesetzter / Ihre Vorgesetzte, wenn Sie mit Arbeitsproblemen zu ihm / ihr kommen?

Häufig gelegentlich selten nie

13. Können Sie gegenüber Ihrem Vorgesetzten / Ihrer Vorgesetzten eine eigene Meinung äußern, ohne Nachteile befürchten zu müssen?

ja nein weiß nicht

14. Werden Sie von Ihrem Vorgesetzten / Ihrer Vorgesetzten ausreichend an der Lösung von Problemen, die Ihr Arbeitsgebiet betreffen, beteiligt?

Ja ausreichend nein nicht ausreichend

15. Wie zufrieden sind Sie alles in allem mit Ihrem Vorgesetzten / Ihrer Vorgesetzten?

sehr zufrieden zufrieden mittelmäßig eher unzufrieden
unzufrieden

16. Das Betriebsklima in Ihrer Einrichtung / Bereich ist

sehr gut gut mittelmäßig schlecht

17. Welches Ansehen hat der Verein im Kollegenkreis?

sehr hohes hohes weniger hohes kein Ansehen

18. Glauben Sie, dass Ihre Kollegen stolz darauf sind, im Verein zu arbeiten?

Ja sehr ja, etwas nein

19. Wie bewerten Sie es, dass in Ihrem Unternehmen Mitarbeiterbefragungen durchgeführt werden?

sehr gut gut mittelmäßig schlecht

20. Wie schätzen Sie den Beitrag der Mitarbeiterbefragung zur Verbesserung im Unternehmen ein?

sehr groß groß nicht so groß eher gering sehr gering

21. Haben Sie Vorschläge, was der Verein tun kann, um Arbeitsergebnisse, Arbeitsqualität sowie Führung, Zusammenarbeit und Betriebsklima zu verbessern?

Bitte notieren Sie, was Ihnen alles dazu einfällt!

22. Wenn Sie drei realistische Wünsche für Ihre Einrichtung / Bereich frei hätten, was wünschen Sie sich?

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

23. Wenn Sie in die Zukunft schauen, wo erwarten Sie Veränderungen?

Bitte notieren Sie Ihre Erwartungen!

8. Literaturverzeichnis

Arnold, Uli/ Maelicke Bernd:

Lehrbuch der Sozialwirtschaft, 3. Auflage,
Baden-Baden: Nomos Verlag, 2008

BEA, FRANZ XAVER/GÖBEL ELISABETH:

Organisation Theorie und Gestaltung, 2. Auflage,
Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag, 2002

BEA, FRANZ – XAVER / HAAS, JÜRGEN:

Strategisches Management, 4. Auflage,
Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag, 2005

BECKER, MANFRED:

Personalentwicklung Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und
Praxis, 4. Auflage,
Stuttgart: Schäffer – Poeschel Verlag, 2005

BOESSENECKER, KARL – HEINZ:

Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege in der BRD,
Münster: Votum Verlag, 1995

BIEN, DIETER:

Problemanalyse durch Mitarbeiterbefragung, Arbeitshilfen für die Praxis sozialer
Einrichtungen und Organisationen,
Freiburg, 1995

GEHRMANN, GERD/MÜLLER KLAUS D.:

Management in sozialen Organisationen, 4. Auflage,
Regensburg: Wallhalla Fachverlag

GUTENBERG, Erich:

Unternehmensführung, Organisation und Entscheidung, Wiesbaden 1962

In: WÖHE, GÜNTER:

Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 21. Auflage,

München: Vahlen Verlag 2002

Kulbach, Roderich/Wohlfahrt, Roderich:

Öffentliche Verwaltung und Soziale Arbeit- Eine Einführung in soziale Berufe,

Freiburg: Lambertus Verlag, 1994

KOSIOL, Erich:

Aufbauorganisation, HdO. 1. Auflage, Stuttgart 1969, Sp.172

In: WÖHE, GÜNTER:

Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 21. Auflage,

München: Vahlen Verlag 2002

LIGA DER FREIEN WOHLFAHRTSVERBÄNDE HESSEN E.V.:

Wandel der Wohlfahrtsverbände,

Mainz: Caritas Druckerei 2007

NIEDRIG, HEINZ:

Wohlfahrtsverbände im sozialen und gesellschaftlichen Wandel.

In: Selbsthilfe und Wohlfahrtsverbände,

Hrsg. Boll, Fritz/Olk, Thomas:

Freiburg: Lambertus Verlag, 1987

OLFERT KLAUS/PITSCHULI:

Praktische Betriebswirtschaft Kompakt Training, 2. Auflage,

Ludwigshafen: Kiehl – Verlag, 2002

OLFERT KLAUS/RAHN HORST - JOACHIM:

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9.Auflage,

Ludwigshafen: Kiehl – Verlag, 2008

SANDMANN, JÜRGEN

Personalentwicklung – lernende Organisationen in diffusen Zeiten.

In: Soziale Organisationen im Wandel hrsg. von Constance Engelfried,
Frankfurt/ New York: Campus Verlag, 2005

SCHREYÖGG, GEORG:

Organisationen – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 4. Auflage

Wiesbaden: Gabler Verlag, 2003

SCHREYÖGG, GEORG:

Organisation Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 5. Auflage,

Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008

SCHREYÖGG, GEORG / KOCH, JOCHEN:

Grundlagen des Management, 2. Auflage,

Wiesbaden: Gabler – Verlag, 2010

TÜLLMANN, ALFRED:

Personalwirtschaft- Einführung- Übung – Anwendung, 2. Auflage,

Neuss: EDE VAU - Verlag

VOLKSSOLIDARITÄT BUNDESVERBAND E.V.:

Zukunftsorientierung der Volkssolidarität,

Berlin/Potsdam, November 2010

VOLKSSOLIDARITÄT KREISVERBAND MECKLENBURG/MITTE E.V.:

Dokumentenmappe,

Güstrow: 2010

VOLKSSOLIDARITÄT KREISVERBAND MECKLENBURG/MITTE E.V.:

Dokumentenmappe,

Güstrow: 2011

VOLKSSOLIDARITÄT KREISVERBAND MECKLENBURG/MITTE E.V.:
Belegungsstatistik der Einrichtungen,
Güstrow: 2010

VOLKSSOLIDARITÄT KREISVERBAND MECKLENBURG/MITTE E.V.:
Mitarbeiterstatistik
Güstrow: 2010

WÖHE, GÜNTER:
Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 21. Auflage,
München: Vahlen Verlag, 2002

ZINK, J. KLAUS:
Qualität als Managementaufgabe,
Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 1989

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides Statt, dass ich die beiliegende Masterarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als angegebene Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Güstrow, den 31.01.2011

.....