

Freie wissenschaftliche Arbeit
zur Erlangung
des Grades eines Masters in Sozialmanagement
an der Alice Salomon Hochschule Berlin
(Masterarbeit)

Thema der Masterarbeit

Analyse und Bewertung der aktuellen Situation einer sozialen Organisation und Aufzeigen
von Ressourcen zur zukünftigen Ausrichtung und Sicherung der weiteren
Unternehmensentwicklung

eingereicht bei

Erstleser: Herr Prof. Dr. Günter Thiele

Zweitleser: Frau Susanne Alexandra Radeck (Dipl. Volkswirtin; Master of Health
Administratio)

von: Andrea Hilgenfeld
Neustadt 21
99955 Klettstedt
Matr.- Nr. 08141005
Klettstedt, den 23.Juni 2014

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	
Vorwort.....	
1. Einleitung.....	1
1.1 Begründung der Arbeit.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	5
2. Geschichtlicher Abriss der Wohlfahrtspflege in Deutschland.....	8
2.1 Entstehung und Entwicklung der Freien Wohlfahrtspflege in Deutschland.....	8
2.2 Aktuelle Anwendung der Sozialgesetzgebung in der Bundesrepublik Deutschland.....	10
3. Organisationstheoretische Überlegungen.....	12
3.1 Begriffsdefinition.....	12
3.2 Organisationen als Hierarchien nach dem Transaktionskostenansatz.....	12
3.3 Basiselemente der Organisation - Organisationsziele, Organisationsstruktur, Organisationsmitglieder, räumliche und sachliche Ausstattung.....	14
3.4 Zusammenhänge der Basiselemente.....	19
3.5 Organisationen und Gesellschaft.....	21
4. Theoretische Grundlagen der Organisationsanalyse.....	22
4.1 Überblick und Geschichte.....	22
4.2 Theoretischer Ansatz der Organisationsanalyse.....	24
4.3 Der Analyseprozess im Überblick.....	26
4.3.1 Erhebungsmethoden.....	30
4.3.2 Erhebung und Auswertung.....	31
4.3.3 Präsentation der Analyse und Reflexion.....	32
5. Beschreibung der Vorgehensweise der Organisationsanalyse und praktische Umsetzung.....	34
5.1 Vorklärung und Konzeption der Organisationsanalyse.....	35
5.2 Erhebung und Auswertung der Organisationsanalyse.....	41
5.3 Präsentation und Reflexion der Organisationsanalyse.....	53
6. Vorschläge und Ressourcen zur weiteren Organisationsentwicklung auf der Grundlage der Organisationsanalyse.....	54
7. Resümee.....	60
Literaturverzeichnis.....	63
Erklärung.....	64
Tabellarischer Lebenslauf.....	65

Abkürzungsverzeichnis

z.B.	zum Beispiel
d.h.	das heißt
u.ä.	und ähnliches
ABM	Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen
SGB	Sozialgesetzbuch
TQM	Total Quality Management
a.a.O	am angegebenen Ort
OE	Organisationsentwicklung
QM	Qualitätsmanagement
PE	Personalentwicklung
KGST	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
NSM	Neues Steuerungsmodell

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Kernelemente von Organisationen	15
Abbildung 2 Darstellung der Umweltebenen	19
Abbildung 3 Forschungsprogramm des situativen Ansatzes.....	21
Abbildung 4 Analyseprozess.....	27
Abbildung 5 Allgemeiner Strukturplan für eine Organisationsanalyse	28
Abbildung 6 Handlungs- und Ergebnisebene.....	47
Abbildung 7 Grundgedanken von TQM.....	58

Vorwort

„Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmer mehr.“ heißt es in einem alten deutschen Sprichwort.

Nachdem ich nun mein Masterfernstudium mit dem Schreiben meiner Masterarbeit zum Ende Abschluss bringe, kann ich Rückschau halten auf eine zweijährige Studienzeit die ich sehr gerne absolviert habe. Während dieser Zeit habe ich vor allem eine Reihe von neuen Erkenntnissen gewonnen und bisher völlig außeracht gelassene Zusammenhänge entdeckt, aber gleichzeitig wurde mir auch bestätigt, dass man im Arbeitsalltag mit einer soliden Basis, einem fundierten fachlichem Grundwissen und dem Willen einer ständigen Aktualisierung seines Wissens auf vielen Gebieten gut für die Bewältigung des Arbeitslebens gerüstet ist. Nichts destotrotz bin ich sehr froh darüber, dass ich mich zu diesem Schritt, ein Studium im Alter von 50 Jahren zu absolvieren, entschlossen habe. Es war für mich so bereichernd, noch einmal die Gelegenheit zu bekommen, in das Studieren hineinschauen zu können und selber mitten drin zu sein. Natürlich nicht im Studentenwohnheim oder im regulären Unialltag wie bei Vollzeitstudenten, aber meine Phantasie reicht dafür aus, mir das vorstellen zu können. Ich habe die vielen Stunden in der Unibibliothek genossen und noch einmal völlig neu erkannt, dass ich auch in Zukunft bei der Bewältigung betrieblicher Probleme diesen hervorragenden Schatz einfach kostenlos nutzen kann. Das ist doch toll! Ich bin wieder einmal froh und dankbar dafür, in Europa und in Deutschland zu leben. Natürlich ist es schön, wenn man etwas studiert, weil man Verbesserungen in seinen persönlichen Karriereplanungen damit realisieren kann. Viel schöner ist es aber, wenn man sich davon frei bewegen kann und Studien betreibt, um einfach einen Mehrwert für sich selber zu erreichen und die Dinge immer tiefer durchdringen zu können. Diese Freiheit hat mir gefallen und ich freue mich für alle, die dies so erleben und umsetzen.

Mein Dank gilt dem Paritätischen Wohlfahrtsverband in Thüringen, der es gemeinsam mit seinem Tochterunternehmen Parisat GmbH und der Alice Salomon Hochschule in Berlin und der Paritätischen Akademie Berlin ermöglicht hat, dieses Masterfernstudium auch in Thüringen zu ermöglichen. Das hat gerade neben dem Arbeitsalltag sehr zur Vereinbarkeit von Beruf und Studium beigetragen. Vielen Dank an die geduldigen Professoren und Dozenten, die unsere doch sehr kleine überschaubare Gruppe von neun Studierenden manchmal zwei Tage lang eher seminaristisch als vorlesungstechnisch „unterhielten“. Dankbar bin ich über das Kennenlernen der acht Studenten, sie haben mein Leben bereichert und meine Hoffnung, dass junge Leute auch heute viel Mut haben und in Zukunft auch eine Menge bewegen werden, bestätigt. Vielen Dank an Reinhard Müller, der mir mit seinem Team bei der Wahl meines Themas sehr hilfreich zur Seite

stand. Herrn Prof. Dr. Günther Thiele danke ich für seine Unterstützung, wenn ich beim Schreiben der Masterarbeit manchmal den richtigen Weg erst finden musste. Herzlichen Dank ganz besonders meinem lieben Mann, Friedrich Hilgenfeld, der als mein „Hauslehrer“ mir während dieser gesamten Zeit immer als Gesprächspartner zur Verfügung stand, Beiträge mit mir kritisch diskutierte, meinen Blickwinkel auch dadurch erweiterte, mich manchmal auch liebevoll ermahnte und an den Samstagen freiwillig sein Tütenesssen erwärmen konnte.

„Wenn Hänschen immer lernt, lernt Hans auch noch was.“ würde ich heute sagen.

Andrea Hilgenfeld

1. Einleitung

1.1 Begründung der Arbeit

In den 1990er Jahren begann nach der politischen Wende auf dem Gebiet der ehemaligen DDR, den neuen Bundesländern, auf den unterschiedlichsten Tätigkeitsfeldern neues Handeln und umtriebigeres Tun. Das Handeln war in vielen Fällen geprägt von einem tatsächlichen Neubeginn für die durchführenden Akteure auf der Basis der Gesetze der Bundesrepublik Deutschland. Die politische Wende war von der überwiegenden Mehrheit der Bevölkerung der DDR gewollt und mit friedlichen Mitteln herbeigeführt worden. Für alle Menschen begann ein Leben mit neuen, unbekannteren Herausforderungen zwar in einem bekannten Umfeld, aber in einem neuen politischen System. Die Autorin selbst zählte zu dieser Zeit 26 Lebensjahre. Es herrschte eine Aufbruchsstimmung, die geprägt war von fast grenzenlosem Optimismus, bis die Welt des real existierenden Kapitalismus für alle deutlich wurde. Betriebe konnten ihre bisher gefertigten Waren nicht mehr absetzen, da sich sofort herausstellte, dass sie nicht weltmarktfähig sind. Der ersten Euphorie folgte eine erste Ernüchterung. Großbetriebe wurden geschlossen und wo es möglich war, bildeten sich neue Unternehmen heraus. Neuentstehende Unternehmen konnten mit großzügigen, überwiegend finanziellen Unterstützungen durch den Staat rechnen oder wurden von erfahrenen Firmenlenkern aus den westlichen Bundesländern und westeuropäischen Staaten gegründet oder übernommen. Auf allen Gebieten des wirtschaftlichen Handelns erstreckten sich die Neugründungen, Ausgründungen, Übernahmen und Neuorientierungen.

Ebenso verhielt es sich auf dem Gebiet der sozialen Dienstleistungen. Die Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege, die Arbeiterwohlfahrt, die Caritas, die Diakonie, das Deutsche Rote Kreuz, der Paritätische Wohlfahrtsverband und die Wohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland, wurden vielfach durch sogenannte „Aufbauhelfer“ aus den westlichen Bundesländern unterstützt und ihre Aufbauarbeit vorangetrieben.

Die Bundessozialgesetze wurden in den neu geordneten öffentlichen Verwaltungen und Institutionen angewandt. Die Bildung von gemeinnützigen Trägern und Organisationen erfolgte sukzessive entsprechend des örtlichen Bedarfs, deren Aufgabe darin bestand, die qua Gesetz definierten Leistungen für Personen mit Einschränkungen den notwendigen Hilfebedarf zu erbringen. Nach den persönlichen Erfahrungen der Autorin wurde dieser Entwicklungsprozess durch die öffentlichen Verwaltungen und Institutionen

positiv begleitet und regionale Bedarfe entsprechend der Notwendigkeit sinnvoll gedeckt und die Aufgaben / Dienstleistungen von den neuen Trägern wahrgenommen. Zunehmend festigten sich Strukturen, so dass allgemeingültiges Verwaltungshandeln Einzug hielt und die Leistungserbringung aufgrund von Verträgen oder erteilten Zuschlägen erfolgte.

Das Entstehen einer Vielzahl von sozialen Organisationen erfolgte anfangs durch Fördermaßnahmen der Arbeitsämter, durch die das Stammpersonal gefördert wurde. Diese Fördermaßnahmen waren in den meisten Fällen Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM) gemäß des Arbeitsförderungsgesetzes, das 1969 in Kraft getreten war, durch die die Entgelte der Beschäftigten über einen Zeitraum von bis zu drei Jahren komplett oder teilweise finanziert wurden und ebenso eine Finanzierung der notwendigen Sachmittel anteilmäßig erfolgte. Durch die Unterstützung z.B. der Arbeitsämter, wurden wirtschafts- und sozialpolitische Ziele verfolgt, die längere Arbeitslosigkeit vermeiden, den Strukturwandel vorantreiben und Neuqualifizierungen erreichen sollten. Flächendeckend in allen Städten und Gemeinden wurden breite Einsatzmöglichkeiten gefunden und initiiert. Wenn gemeinnützige Organisationen mittels derartiger Unterstützung sozialpolitische Aufgaben übernahmen, partizipierten die öffentlichen Verwaltungen, als Auftraggeber sozialer Dienstleistungen, z.B. nach dem Bundessozialhilfegesetz, auch davon. Es kann unterstellt werden, dass in den meisten Fällen vorrangig die Erbringung sozialer Dienstleistungen für Hilfsbedürftige verfolgt wurde. Natürlich sahen die in einer ABM Beschäftigten auch die Chance einer nachhaltigen Beschäftigung. Zum anderen ist davon auszugehen, dass bei den Leistungserbringern, also den Beschäftigten, die Bereitschaft zur Hilfeleistung für Personen mit jeglichen Einschränkungen im Vordergrund stand. Aus dem guten Willen sollte nun schrittweise auch ein gutes Gelingen werden. Dies bedurfte natürlich einer entsprechenden Weitsicht der verantwortlich handelnden Personen in den Organisationen und der klaren Erkenntnis, dass nichts so bleibt wie es ist. Alles Sein unterliegt einem ständigen Veränderungs- und Anpassungsprozess, sei es durch Veränderungen der handelnden Personen auf der Organisationsseite, der Seite der Klienten oder der Seite der Zuwendungsgeber und die sich verändernden Rahmenbedingungen durch neue Gesetze oder durch Veränderungen der Umwelt. Als Umwelt sind hier erst einmal die öffentlichen Verwaltungen und Institutionen anzusehen, die für die Erbringung der sozialen Dienstleistungen in den überwiegenden Fällen den finanziellen Rahmen aufgrund von gesetzlichen Bestimmungen absichern, sei es durch Entgeltvereinbarungen, durch Verträge über die Erbringung einer sozialen Dienstleistung oder freiwillige Zuwendungen an soziale Organisationen.

So wie in den vorherigen Abschnitten kurz dargestellt, entstand auch ein kleiner Träger, der durch die Initiierung einer ABM im sozialen Bereich seinen Anfang nahm, der im Zentrum dieser Masterarbeit steht. Alle Mitarbeiter, hochmotiviert und voller Tatendrang, wollten für die ihnen anvertrauten Klienten eine soziale Dienstleistung erbringen, so wie sie von dem öffentlichen Träger der Sozialhilfe gefordert war, aber gleichzeitig auch die Schaffung ihres eigenen Arbeitsplatzes mit in die Hand nehmen.

So wurde in der Hauptsache von dem Träger viel Fleiß in die Erfüllung der täglichen Arbeit gesteckt und geschaut, dass die Arbeitsabläufe reibungslos funktionierten. Es wurde schnell erkannt, dass zur dauerhaften Erfüllung der Arbeiten eine verlässliche Basis gehört, die die täglichen Aufwendungen dauerhaft durch Einnahmen deckt. Durch eigenes Engagement und die Unterstützung durch die Zuwendungsgeber oder Kostenträger konnte somit in den ersten Jahren die Basis für die Entwicklung der Einrichtung gelegt werden. Die beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der ersten Stunde verfügten oft neben ihrem guten Willen zur Umsetzung der gestellten Aufgaben nicht über die zunehmend wichtiger werdende Ausbildung. Im Rahmen von „learning by doing“ brachten sie sich gemeinsam im Team viele der fachlich notwendigen Dinge bei und bildeten sich im Rahmen von Weiterbildungsveranstaltungen weiter. Bei Neueinstellungen, die im Laufe der Zeit auch erfolgten, wurde zunehmend auf entsprechende Ausbildungen und Befähigungen im Bereich des operativen Tagesgeschäftes geachtet.

Allmählich kam es aber auch zu Veränderungen der öffentlichen Institutionen in Bezug auf die Ausführung und Honorierung der sozialen Dienstleistungen. Dazu kamen ebenfalls noch Veränderungen der Sozialgesetzgebung, die Auswirkungen auf die Betroffenen, z.B. veränderte Leistungsentgelte, hatten. Das erforderte zunehmend Kenntnisse im Bereich Management und Verwaltung sozialer Einrichtungen. Die täglich zu erbringende soziale Dienstleistung, das Kernaufgabengebiet der Einrichtung musste trotzdem mit größtmöglichem Erfolg umgesetzt werden. Die Erfüllung des operativen Geschäfts der Einrichtung stand von nun an aber auf der gleichen Höhe mit den Anforderungen an eine neue Führung und Leitung von Unternehmen.

Durch die Einführung der Neuen Steuerungsmodelle (NSM) durch die KGST (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement) gemeinsam mit ihren Mitgliedern, den öffentlichen Verwaltungen, sollten neue Konzepte von professionellem Management in der öffentlichen Verwaltung umgesetzt werden. „Diese bilden die Voraussetzung, um als Kommune innovativ zu sein. Mit dem NSM hat die KGSt einen Paradigmenwechsel und eine Phase grundlegender Systemveränderungen in den Kommunen eingeleitet. Aufgrund

der aktuellen und zukünftigen Handlungserfordernisse einer zunehmend dynamischeren Umwelt werden Weiterentwicklungen notwendig.

Diese beziehen sich vor allem auf die ziel- und wirkungsorientierte Steuerung, die durch die gegenwärtigen Entwicklungen (Neues Haushalts- und Rechnungswesen) auch rechtlich verbindlich werden.“¹

Mit diesem neuen Verwaltungshandeln und den immer knapper werdenden öffentlichen Mitteln, wie allgemein behauptet wird, ist es verständlich, dass die Anforderungen an „Geldempfänger“ auch zunehmend diesen neuen Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten entsprechen und sie sich ebenso auf einen schnelleren Wandel einstellen müssen.

Es wird angenommen, dass es dem Management der untersuchten Einrichtung in den zurückliegenden Jahren nicht ausreichend gelungen ist, diesem Tempo stand zu halten und den notwendigen Umbau der Organisation zu erkennen und voranzutreiben. Zum Zeitpunkt der Erstellung der Masterarbeit befindet sich die Organisation in einer schwierigen Lage. Es sind neue Entgeltverhandlungen überfällig, die derzeit von der Geschäftsführung nicht umgesetzt werden können. Es erscheint notwendig, einige gezielte Untersuchungen durchzuführen, um die aktuellen Problemlagen zu ergründen und Lösungsansätze formulieren zu können.

Die zentrale Fragestellung, die sich hieraus ergibt, ist, inwieweit kann es auch kleineren Organisationen mit bis zu dreißig Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihrer verhältnismäßig kleinen Führungsstruktur möglich sein, aufgrund sich ständig ändernder Gesetzlichkeiten und einer sich immer schneller verändernden Umwelt, dauerhaft erfolgreich tätig zu sein, so dass die Organisation nachhaltig wettbewerbsfähig bleibt.

In der wissenschaftlichen Literatur kann zu diesem Thema eine Vielzahl von theoretischen Grundlagen, praktischem Anwendungswissen und detaillierten Leitfäden für Einzelansätze gefunden werden. Wichtig erscheint es, dass daraus das für die jeweilige Organisation passgenaue herausgefiltert wird. D.h. zuerst nach der Strategie für die Organisation Ausschau zu halten und danach die Einzelaspekte in einer Organisationskonzeption näher zu beleuchten.

¹ <http://www.kgst.de/themendächer/innovative> Kommunen

1.2 Aufbau der Arbeit

Ausgehend von dem ganz groben Wissen um den Zustand der Organisation und der Einschätzung, dass nur hinreichend anhand einer Organisationsanalyse Probleme erkannt und Lösungsansätze zur Behebung oder Neuausrichtung der Organisation formuliert werden können, wurden diese beiden Schwerpunkte, Aufbau und Funktionsweise von Organisationen und Organisationsanalyse, zu theoretischen Kernthemen der Masterarbeit bestimmt.

In der Einleitung beschreibt die Verfasserin zunächst die allgemeine Situation in der Zeit kurz nach der politischen Wende, beschreibt die Gründung einer sozialen Organisation auf dem Gebiet der neuen Bundesländer und gibt einen kleinen Einblick in ihre anfängliche Arbeitsweise. Sie geht ebenso kurz auf die sich verändernden sozialpolitischen Rahmenbedingungen ein, formuliert ihre zentrale Fragestellung und schließt mit einer Annahme zum Zustand der Organisation ab, worin sie die Begründung der Masterarbeit sieht.

Dabei geht sie auf die damaligen Bedingungen in den neuen Bundesländern in den Jahren der 1990er Jahre ein. Sie möchte durch die Schilderung der damaligen Umstände und der herrschenden Irrungen und Wirrungen darauf aufmerksam machen, dass Organisationsgründungen in dieser Zeit nicht immer und in jedem Fall ausschließlich basierend auf theoretischem Wissen und dessen praktischer Anwendung von statten gingen, sondern in vielen Fällen pragmatische Herangehensweisen erforderten. Dies erforderte auf den unterschiedlichen Seiten von Handelnden und Nutzenden größtmögliche Flexibilität und Handlungsorientiertheit. Das konnte natürlich auch Fehlentwicklungen hervorrufen. Allerdings bestehen im praktischen Leben immer Möglichkeiten, diese zu beseitigen, vorausgesetzt man erkennt sie. Die Organisationsanalyse kann dazu eine gute Basis bilden und Erkenntnisse liefern, die notwendigen Veränderungsbedarfe zu erkennen, um entsprechende Handlungen vornehmen zu können.

Bevor die Verfasserin sich mit der Thematik, Organisation und Organisationsanalyse theoretisch auseinandersetzt, ist es ihr wichtig, als Einstieg auf die Entstehung der Sozialgesetzgebung in Deutschland, die Entwicklung der Rolle der Dachorganisationen der freien Wohlfahrtspflege und auf die heute aktuellen Sozialgesetze hinzuweisen. Dieser kurze geschichtliche Abriss soll dem allgemeinen Verständnis dienen und auch als Beleg dafür gelten, dass die Sozialgesetzgebung eine lange Tradition in Deutschland hat und ihre Anwendung auch in Zukunft zur Wahrung des sozialen Friedens Bestand haben

wird, allerdings nie in nur einer Form, sondern im Wissen darum, dass die Ausgestaltung von Gesetzen auch immer aktuellen politischen Verhältnissen und aktuellen Veränderungen unterliegt.

Im dritten und vierten Gliederungsteil der Masterarbeit sollen die theoretischen Grundlagen der Organisation und der Organisationsanalyse bearbeitet werden. Die Verfasserin möchte mit ihren Ausführungen erläutern, was man unter einer Organisation versteht, wie sie beschaffen ist und wie sie funktioniert.

Eine Organisation verfügt über einen hierarchischen Aufbau. Dieser Aufbau wird bestimmt von den zu verrichtenden Arbeiten und den damit im Zusammenhang stehenden Kosten. Im Rahmen der Arbeit sollen diese am Beispiel der Transaktionskosten dargestellt werden. Es werden die Basiselemente angeführt, die Auskunft über ihre Organisationsziele, Organisationsstruktur, Mitglieder, Beteiligte, räumliche und sachliche Ausstattung in einer bestehenden Umwelt geben und ihre Verknüpfung untereinander beschrieben. Abschließend wird noch einmal darauf verwiesen, dass eine Organisation immer innerhalb einer Gesellschaft existiert und von ihr abhängig und beeinflusst ist. Diesen Hinweis separat zu geben, erscheint der Verfasserin noch einmal wichtig, da bereits an dieser Stelle deutlich gemacht werden soll, dass sowohl zwischen Personen in der Organisation als auch zu Personen außerhalb der Organisation Beziehungen bestehen, die Einfluss auf die Ergebnisse der Organisation haben und nehmen können.

Mit diesem Verständnis um die Organisation soll dann nachfolgend die Thematik Organisationsanalyse bearbeitet werden. Die Verfasserin hat als Einstieg in diese Thematik einen Überblick und geschichtliche Aspekte der Organisationsanalyse vorangestellt. Es geht der Verfasserin darum, die Durchführung der theoretischen Organisationsanalyse darzustellen und die Verbindung von theoretischen Überlegungen und Feldarbeit anhand eines Analysekreislaufs zu erläutern und dabei die Analyseleitfrage ins Zentrum der Betrachtung zu stellen. In einem zweiten Überblick wird die praktische Umsetzung einer Organisationsanalyse anhand eines Strukturplanes verdeutlicht.

Im Strukturplan werden alle Phasen der Analyse mit ihren einzelnen Abschnitten vorgestellt und erläutert. Gerade diese Darstellung ist der Verfasserin wichtig, da sie die Organisationsanalyse, die sie durchgeführt hat, ebenso strukturiert hat und sich ihre Ausführungen in dem Bereich der praktischen Umsetzung dann auch daran orientieren.

Im weiteren Verlauf der Arbeit gelangen die Ausführungen dann zum Punkt der praktischen Umsetzung. In diesem Gliederungspunkt fünf wird die Vorbereitung, Durchführung, Auswertung und Präsentation der Organisationsanalyse an einem speziellen Beispiel dargestellt. Aufgrund der von der untersuchten Organisation gewünschten Anonymität wurden die konkreten Daten der Organisationsanalyse als separates Anlagenkonvolut beigelegt. Dafür wird die Nichtöffentlichkeit beantragt. Es besteht aus den Teilen A bis D. Der erste Teil A umfasst die Vorbereitung der Organisationsanalyse auf den gesetzten Schwerpunktebenen mit allen vorbereiteten Fragen. Im zweiten Teil B sind die Ergebnisse der Befragung und Analyse erfasst und im dritten Teil C sind alle Tabellen und Diagramme als Anlage, die Ergebnisse aus der Befragung und Analyse beigelegt. Der erste Bericht, der dem Vereinsvorstand übergeben wurde, die Abschlusspräsentation und die Reflexion sind ebenso Bestandteile im Teil D.

Der im Vorfeld der Analyse aufgestellte Fragenkomplex, der der Geschäftsführerin und dem Vorstandsvorsitzenden übergeben wurde, umfasst drei große Schwerpunktbereiche. Neben den formalen Anforderungen, die sich auf Dinge wie die Vereinssatzung, Miet- und Leasingverträge, Mitgliederlisten, Zugehörigkeit zu Verbänden und Dachorganisationen, Organisationsstruktur, tarifvertragliche Bindungen, Muster von Arbeits- und Anstellungsverträgen, Geschäftsordnungen, Stellenbeschreibungen, Inventarlisten usw. beziehen, lag der zweite Schwerpunkt auf dem Bereich der Mitarbeiter, der Dritte auf dem kaufmännischen Aspekt. Weitere Punkte wie Managementbewertung, Qualitätsmanagement, Organisationsstabilisierung, Öffentlichkeitsarbeit, Kooperationen und Wettbewerber bildeten den Abschluss des Fragenkomplexes.

In der Arbeit werden die einzelnen Analysephasen dargestellt, ihre Ergebnisse beleuchtet und im Rahmen der Auswertung interpretiert. Mit dem Aufstellen der Analysefrage und der Beantwortung dieser, anhand der Ergebnisse aus der Analyse, wird der Kreis innerhalb der Masterarbeit zwischen Theorie, nämlich der Darstellung was eine Organisation ist und wie eine Organisationsanalyse funktioniert und der Praxis, der konkreten Umsetzung einer Analyse, geschlossen.

Im Anschluss daran sollen im Gliederungspunkt 6 Vorschläge zur weiteren Entwicklung der Organisation unterbreitet werden. Im Grunde genommen kann es sich dabei aber nur um Vorschläge handeln, die sich aufgrund der Beantwortung der Analyseleitfrage ergeben. Der Rahmen der Arbeit lässt es nicht zu, dass jeder Vorschlag ganz konkret ausgearbeitet wird. An verschiedenen Stellen werden auch noch einmal tiefere

Einsichtnahmen in Daten durchzuführen sein, als es der Verfasserin im Rahmen ihrer Arbeit möglich war.

Die Vorschläge werden konkret für die analysierte Organisation benannt, müssen allerdings in Zukunft von der Organisation im Einzelnen weiter bearbeitet werden, insofern die Organisation zunächst erst einmal prüft, inwieweit eine Umsetzung erfolgen soll und durch die Organisationsführung erfolgen kann.

Im Resümee, dem Gliederungspunkt 7, wird die Herangehensweise und die Umsetzung der Arbeit noch einmal kurz reflektiert und abschließend auf die zentrale Fragestellung der Masterarbeit anhand der gewonnenen Erkenntnisse geantwortet.

2. Geschichtlicher Abriss der Wohlfahrtspflege in Deutschland

2.1 Entstehung und Entwicklung der Freien Wohlfahrtspflege in Deutschland

Die Autorin möchte den Leser in diesem Abschnitt mitnehmen auf eine kleine geschichtliche Reise. Wir betrachten zuerst die Zeit um 1890 bis 1932. Die deutsche Reichsgründung liegt bereits fast zwanzig Jahre zurück. Die sogenannte Gründerzeit mit ihrem wirtschaftlichen Aufschwung wurde wesentlich begünstigt durch die gewonnenen Kriege 1866 und 1870/1871 gegen Österreich und Frankreich und Reparationszahlungen von Frankreich an das Deutsche Reich. Die Industrielle Revolution setzte sich in den bis dahin vorherrschend landwirtschaftlich geprägten Regionen durch. Die Einwohnerzahl im Zeitraum von 1871 bis 1910 wuchs rasant. Waren es im Jahr 1871 noch 41.058.792² Einwohner, so wurden am 1. Dezember 1890 bereits 49.428.470³ und 1910 bereits rund 15 Mio. Einwohner mehr, nämlich 64.925.993⁴, gezählt. Die Fläche des Deutschen Reiches hatte im Jahr 1910 ein Ausmaß von 540.858 qkm⁵. In der Gesellschaftsstruktur sind wesentliche Veränderungen festzustellen.

Die Wirtschaftskonjunktur gewann an Fahrt. Die Bismarckschen Sozialgesetze sorgten zwar dafür, dass die Einführung der Krankenversicherung, freie Arzneimittel und freie ärztliche Behandlung sowie Hinterbliebenenfürsorge und Invalidenleistungen gewährt wurden, aber der Massenarmut konnte damit nicht entgegengewirkt werden. Es wurde

² http://www.wikipedia.de.org/wiki/Deutsches_Kaiserreich

³ http://www.wikipedia.de.org/wiki/Deutsches_Kaiserreich

⁴ http://www.wikipedia.de.org/wiki/Deutsches_Kaiserreich

⁵ http://www.wikipedia.de.org/wiki/Deutsches_Kaiserreich

eine Vielzahl von privaten und kirchlichen Vereinen und Organisationen gegründet, die sich um die Armenfürsorge aus christlicher Motivation kümmerten.

„Die reiche Vielfalt der vereinsmäßig organisierten „Liebestätigkeit“, die sich im 19. Jahrhundert entwickelt hatte, geriet mit dem Massenelend während und nach dem 1. Weltkrieg an ihre Grenzen, gleichzeitig wurden mit der Inflation die finanziellen Grundlagen vieler wohltätiger Stiftungen zerstört.“⁶ In der Weimarer Republik wurde der Entschluss gefasst, der nicht staatlichen Wohlfahrtspflege Vorrang vor der staatlichen Hilfe einzuräumen.

„Das katholische Zentrum, das fast durchgehend den Arbeitsminister stellte, vertrat in besonderer Weise den Vorrang nichtstaatlicher Wohlfahrtspflege, die seit 1920 nicht mehr als „privat“, sondern als „frei“ bezeichnet wurde.“⁷

In den Jahren von 1848 bis 1932 entwickelten sich die Verbände der Wohlfahrtspflege bzw. der späteren freien Wohlfahrtspflege. Der Vollständigkeit halber sollen sie an dieser Stelle genannt werden:

für den Protestantismus – 1848 Centralausschuß für Innere Mission

für die katholische Kirche – 1893 Caritasverband für das katholische Deutschland

für die jüdische Glaubensgemeinschaft – 1917 Zentralwohlfahrtsstelle der deutschen Juden

die SPD gründete – 1920 den Hauptausschuss der Arbeiterwohlfahrt

1921 konstituierte sich das Deutsches Rotes Kreuz und

1924 gründete sich die Vereinigung der gemeinnützigen Wohlfahrtseinrichtung Deutschlands (ab 1932 Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband) für alle Träger, die nicht in die anderen Spitzenverbände hineinpassten.

„Diese Gesamtorganisationen übernahmen die Lobbytätigkeit gegenüber staatlichen Stellen und erreichten die Einbeziehung der „freien Wohlfahrtspflege“ in die staatlichen Programme und die gesetzliche Anerkennung. Damit war die spezifisch deutsche Form koordinierter Dualität staatlicher und nichtstaatlicher Wohlfahrt geschaffen, einschließlich der Verpflichtung des Staates, die Arbeit der Wohlfahrtsverbände vorrangig zu finanzieren und einer damit zusammenhängenden Verpflichtung der W. auf die entsprechenden staatlichen Programme.“⁸

⁶ <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/handwörterbuch> (Wohlfahrtsverbände: Entstehung und Entwicklung)

⁷ <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/handwörterbuch> (Wohlfahrtsverbände: Entstehung und Entwicklung)

⁸ <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/handwörterbuch> (Wohlfahrtsverbände: Entstehung und Entwicklung)

In dieser Form bestehen die freien Wohlfahrtsverbände bis in unsere heutige Zeit, wobei abschließend zu erwähnen ist, dass die Spitzenverbände nach dem zweiten Weltkrieg bis zum Jahr 1951 ihre Arbeit wieder aufnahmen oder sich wieder neu gründeten, wie die Arbeiterwohlfahrt, das Deutsche Rote Kreuz und die Wohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland.

2.2 Aktuelle Anwendung der Sozialgesetzgebung in der Bundesrepublik Deutschland

Die Sozialgesetzgebung in der Bundesrepublik Deutschland unterlag seit Gründung des neuen deutschen demokratischen Staates nach dem zweiten Weltkrieg immer wieder Veränderungen. Aufbauend auf den historischen sozialen Errungenschaften und den formulierten Gesetzen unterlag sie in den darauffolgenden Jahrzehnten bis heute unterschiedlichsten politischen Zielsetzungen und aufgrund des Zustandes der sozialen Marktwirtschaft auch unterschiedlichsten Anforderungen. Die Dachorganisationen der freien Wohlfahrtspflege nehmen, wie im Gliederungspunkt 2.1 beschrieben, die ihr übertragenen Aufgaben auch heute noch wahr.

Der Wandel der Sozialgesetzgebung erfordert - einmal mehr einmal weniger große - Reformen in den verschiedenen Politikbereichen. Ging es in den Jahren 2000 bis 2005 mehr um die Reformierung der Arbeitsmarkt- und Rentengesetzgebung, so steht in der aktuellen Zeit eher die Umsetzung des Themas Inklusion in der Behindertenpolitik und -arbeit im Mittelpunkt. Jedoch in Bereichen wie der Gesundheitspolitik, so scheint es, werden permanent Gesetzesänderungen oder Reformen auf den Weg gebracht.

In der Bundesrepublik der 2000er Jahre existiert auch nach der Agenda 2010 und der darauffolgenden Hartz-Gesetzgebung ein soziales Sicherungssystem, das die Grundsätze der Sozialpolitik des deutschen Staates widerspiegelt.

Die Grundsätze der Sozialpolitik spiegeln sich in der Beantwortung der Frage nach der sozialen Gerechtigkeit wider. Das dies erheblichen Widerspruch innerhalb und zwischen den Parteien beinhaltet, steht ohne Frage fest. Politiker der im Bundestag vertretenen Parteien äußerten sich im Jahr 2005 zum Thema soziale Gerechtigkeit wie unten abgebildet.

**Soziale Gerechtigkeit im Parteienwettbewerb
(aus Wahlkampfreden des Jahres 2005)**

Reinhard Bütikofer, Grüne:

"Gerechtigkeit meint Parteinahme für die Schwächsten. Sie will mehr als Verteilungsgerechtigkeit. Es geht darum, den Menschen zu ermöglichen, ihr eigenes Leben zu leben."

Franz Müntefering, SPD:

"Zur sozialen Gerechtigkeit gehört Chancengleichheit, vor allem gleiche Bildungschancen für alle. Auch gleiche Berufschancen für Frauen und Männer. Verteilungsgerechtigkeit gehört dazu; sie muss Leistungswilligkeit berücksichtigen, aber auch Leistungsfähigkeit. Die Stärkeren müssen mehr leisten als die Schwächeren."

Angela Merkel, CDU:

"Sozial gerecht ist, was Menschen befähigt, für sich selbst sorgen zu können, und dort zum Ausgleich verpflichtet, wo diese Fähigkeit unzureichend ist."

Guido Westerwelle, FDP:

"Sozial gerecht ist, wenn sich Politik vor dem Verteilen um das Erwirtschaften kümmert. Eine Neidkultur, die Fleiß und Anstrengung bestraft, ist sozial ungerecht, denn sie treibt eine Gesellschaft in die kollektive Pleite."

»<http://www.stern.de/politik/deutschland/standpunkte-was-ist-sozial-gerecht-522170.html>«

9

Diese Aussagen verdeutlichen, dass das Thema Sozialpolitik große politische Kontroversen beinhaltet und daher einem ständigen Diskussionsprozess der politisch Verantwortlichen unterliegt.

Heute finden in der Bundesrepublik die Sozialgesetze Anwendung, die wie nachfolgend dargestellt geregelt sind in: „Zusammenfassung der wichtigsten Sozialgesetze: Allgemeiner Teil (SGB I), Grundsicherung für Arbeitsuchende (SGB II), Arbeitsförderung (SGB III), allgemeine Sozialversicherung (SGB IV), gesetzliche Krankenversicherung (SGB V), gesetzliche Rentenversicherung (SGB VI), gesetzliche Unfallversicherung (SGB VII), Kinder- und Jugendhilfe (SGB VIII), Behindertenrecht (SGB IX), Verwaltungsvorschriften, Datenschutz (SGB X), soziale Pflegeversicherung (SGB XI), Sozialhilfe (SGB XII).“¹⁰

Die Umsetzung der Sozialgesetzgebung erfolgt durch staatliche Organisationen und Institutionen. Jeder Bürger hat ein gesetzlich verbrieftes Recht auf soziale Leistungen, sofern er als bedürftig oder berechtigter Empfänger im Sinne des jeweiligen Gesetzes eingestuft wird.

⁹ <http://www.bpb.de>, Josef Schmid, 31.05.2012

¹⁰ <http://www.bpb.de> *Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag*. 5. Aufl. Mannheim: Bibliographisches Institut 2013. Lizenzausgabe Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung 2013

3. Organisationstheoretische Überlegungen

3.1 Begriffsdefinition

Für den Begriff Organisation existieren in der reinen Begriffsbestimmung mehrere Bedeutungen. Zum einen kann eine Organisation eine gesellschaftliche Institution sein, zum anderen kann mit dem Begriff Organisation eine Tätigkeit oder auch die Methode zur Strukturierung von Arbeitsgängen oder ein System von Regelungen gemeint sein.

In der vorliegenden Arbeit soll eine Auseinandersetzung mit der Organisation als gesellschaftliche Institution erfolgen. Den umfangreichen wissenschaftlichen Bemühungen unterschiedlicher Wissensgebiete ist es bisher nicht gelungen, eine einheitliche Definition für den Begriff der gesellschaftlichen Institution als Organisation zu finden oder aufzustellen. Wobei sich natürlich der Verfasserin auch die Frage aufdrängt, inwieweit das überhaupt notwendig ist. Mehrere Wissenschaftsgebiete wie die Ökonomie, die Soziologie und die Psychologie, setzen sich mit der Organisation auseinander und beleuchten dabei zum einen Teilaspekte der Organisation wie z.B. optimale Entscheidungsverfahren innerhalb einer Organisation, Hierarchien einer Organisation, Ressourcenbewirtschaftung und Verteilungsprobleme innerhalb der Organisation, um nur einige zu nennen oder zum anderen mit komplexen Zusammenhängen innerhalb und im Vergleich der Organisation mit anderen Organisationen wie z.B. der deskriptiven Organisationsanalyse.

Der Organisation kommt in unserer heutigen Arbeitswelt eine außerordentlich wichtige Rolle zu. Neben dem zu erwerbenden Fachwissen, das zur Ausführung einer Arbeit oder Tätigkeit benötigt wird, müssen alle Personen auch über grundlegende Funktionsweisen, Strukturen usw. von Organisationen Kenntnisse besitzen. Das ist wichtig zum Erkennen der Beziehungen und ihrer Wirkungsweisen innerhalb der Organisation und nach Außen, dazu aber mehr im Gliederungspunkt 3.2 und folgende.

3.2 Organisationen als Hierarchien nach dem Transaktionskostenansatz

Die Erklärung der Organisation über den Transaktionskostensatz stammt aus dem Bereich der neueren Institutionsökonomik und wurde als klassischer Beitrag von 1937 von

Ronald Coase und später als Ansatz von Oliver Williamson zuerst 1975 ausgearbeitet und verbreitet.¹¹ Dieser Ansatz wurde von der Verfasserin gewählt, da in relativ kleinen Organisationen die Hierarchieebenen eine wichtige betriebswirtschaftliche Größe darstellen und es in der Zukunft sich möglicherweise auch für die Dachorganisationen Notwendigkeiten ergeben, Angebote zur Hierarchieverflachung an die Mitgliedsorganisationen zu richten, um die Vielfalt der Trägerlandschaft erhalten zu können.

Es wird vorausgesetzt, dass es für eine Transaktion, also einen Tausch, einerseits Akteure und andererseits Settings, also einer Einstellung, bedarf. Die Akteure nehmen ihre Abwicklung der Transaktionen auf dem Markt wahr, „wobei der Preis als wesentlicher Steuerungsmechanismus fungiert“.¹² In der gesellschaftlichen Realität gibt es neben dem Markt aber noch ein institutionelles Arrangement. Das ist die Organisation, sie führt ebenfalls Transaktionen aus und ist durch eine hierarchische Struktur geprägt.

Im Zentrum zur Feststellung der Transaktionskosten steht die Transaktion und einerseits die damit verbundene Höhe der notwendigen Kosten zur Aufrechterhaltung der organisatorischen institutionellen Arrangements und andererseits die Höhe der Kosten die dem Käufer im Zusammenhang bei dem Erwerb eines Produktes oder einer Dienstleistung zusätzlich zum Kaufpreis in Abhängigkeit von der Transaktionsschwierigkeit entstehen.

„Die Transaktionskostentheoretiker vertreten die Position, dass dafür, welches Arrangement vorteilhaft ist, zumeist die Transaktionskosten die kritische Größe sind. Die zentrale Hypothese der Theorie lautet, dass sich - zumindest unter sonst gleichen Umständen – im Endergebnis das organisatorische Setting durchsetzen wird, das mit den geringsten Transaktionskosten verbunden ist. Letztlich vertraut die Theorie damit auf Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Kostenersparnis.“¹³

Die Grundstruktur des Transaktionskostenansatzes geht von drei Aspekten aus. Diese sind die transaktionsspezifische Investition, die Unsicherheit und Komplexität der Transaktion und die Transaktionshäufigkeit.

Die Transaktionskostentheorie geht weiterhin davon aus, dass sich Transaktionen durch die Art der Vertragstypen von einander unterscheiden und die Kunden-Käufer-Beziehung danach unterschieden werden, je nach dem, ob das Gut oder die soziale Dienstleistung selbst hergestellt oder eingekauft wird. Die Beantwortung dieser Frage führt dann zu weiterführenden Fragen, wie z.B. das Verhältnis zu vorgelagerten Lieferanten oder

¹¹ vgl. Peter Preisendörfer, a.a.O., S. 42

¹² Peter Preisendörfer, a.a.O., S.43

¹³ Peter Preisendörfer, a.a.O., S. 46

nachgelagerten Abnehmern zukünftig zu regeln sei. Können Lieferanten oder Kunden etwa von der Organisation aufgekauft bzw. übernommen werden zur Erlangung einer wirtschaftlichen Unabhängigkeit durch Zulieferer oder Abnehmer?

Die Transaktionskosten, die im Sinne von „Reibungsverlusten“, wie bereits bei oben genannten wirtschaftlichen und sozialen Kunden-Käufer-Austauschprozessen genannt, entstehen können, werden in der Regel nur selten ermittelt, sie stellen lediglich einen theoretischen Ansatz dar, der z.B. bei der Untersuchung eines Arrangement, einer Organisation, ermittelt wird, um festzustellen, welchen Einfluss die Charakteristika von Transaktionen haben.

Durchgeführte Transaktionen haben leider nicht immer etwas mit Effizienz zu tun, sondern sind in vielen Bereichen auch auf bestehende Pfadabhängigkeiten oder vorhandene Machtstrukturen zurückzuführen. D.h., dass auch oft über einen längeren Zeitraum ineffiziente organisatorische Settings aufrechterhalten werden.

In der Betriebswirtschaftslehre wird die Transaktionskostentheorie als „Sprachcode“ verwandt und zunehmend als Modetheorie in unterschiedlichen Programmen angepriesen. „Die mangelnde Präzision und Konsistenz der zentralen Begriffe sowie unklare, vage und tautologienähe Hypothesen mögen aus wirtschaftstheoretischer Sicht ein Kritikpunkt an der Theorie sein, sie sind aber gleichzeitig wohl auch eine Art Erfolgsrezept. Denn so kann sich fast jeder nach Belieben bestimmter Begriffs- und Theoriebausteine bedienen.“¹⁴ Der Transaktionskostensatz lässt sich „in einer Weise spezifizieren, die empirisch überprüfbare Aussagen beinhaltet und Hinweise für die praktische Gestaltung von Organisationen liefert.“¹⁵

3.3 Basiselemente der Organisation - Organisationsziele, Organisationsstruktur, Organisationsmitglieder, räumliche und sachliche Ausstattung

Einer zielgerichteten Gestaltung oder einer Veränderung einer Organisation muss eine nüchterne Beschreibung und Bestandsaufnahme des Ist – Zustandes der Organisation vorausgehen. Ableitend aus dieser Beschreibung und Bestandsaufnahme lassen sich weitere nähere Untersuchungsvorhaben ableiten und strukturieren, um somit den Rahmen der gewünschten Organisationsanalyse festzuschreiben.

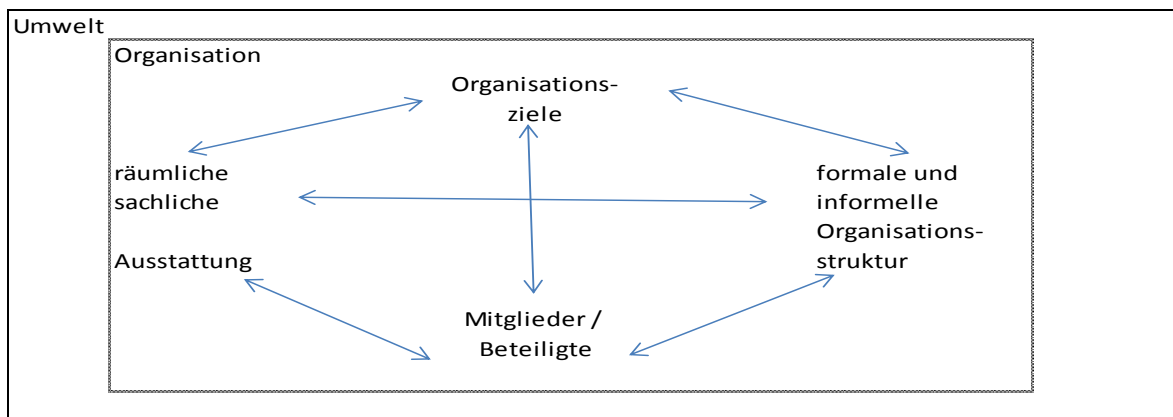
¹⁴ Peter Preisendörfer, a.a.O., S. 55

¹⁵ Peter Preisendörfer, a.a.O., S. 57

Eine Organisationsbeschreibung beinhaltet in der Regel theoretisches und Erfahrungswissen über die Organisation.

Zur Verdeutlichung der Basiselemente wird aus dem Lehrbuch „Organisationssoziologie von Peter Preisendörfer“ eine vereinfachte Darstellung der Kernelemente abgebildet, deren Inhalt und Charakterisierung in den weiteren Erläuterungen erfolgen soll.

Abbildung 1 Kernelemente von Organisationen¹⁶



Voraussetzung für das Verständnis, des Funktionierens einer Organisation, ist, wie in der Abbildung dargestellt, dass eine Organisation selbstverständlich in eine bestehende Umwelt eingefügt ist, die bei der weiteren Betrachtung und Beschreibung der Organisation nicht außeracht gelassen werden darf. Eine Organisationsbetrachtung kann sich also nicht nur auf Interna der Organisation beschränken, die die Organisation umgebende Umwelt hat wesentliche Einflüsse auf die Entfaltung und Entwicklung der organisationsinternen Strukturen und -prozesse.

Organisationsintern bestehen auch umfangreiche Wechselwirkungen zwischen den Organisationszielen, der räumlichen und sachlichen Ausstattung, den Mitgliedern und Beteiligten und der formalen und informellen Organisationsstruktur, die die Basiselemente darstellen. Welche Basiselemente dies im Einzelnen sind und wodurch sie gekennzeichnet sind, soll nachfolgend dargestellt werden.

Organisationsziele

Zum Verstehen des Geschehens in einer Organisation ist es notwendig, dass man die Ziele der Organisation kennt. Die Ziele einer Organisation können einerseits nur intern bekannt sein, wobei heute eigentlich davon ausgegangen werden kann, dass die festgelegten Ziele auch nach außen kommuniziert werden.

¹⁶ Peter Preisendörfer, a.a.O., S.59

Es ist natürlich wichtig, dass die Mitarbeiter die Ziele der Organisation kennen und auch durch sie motiviert werden, an der Zielerreichung mitzuwirken, d.h. ihr Tätigwerden darauf ausrichten. Zum anderen werden durch die Kommunikation der Organisationsziele nach außen Signale an die Umwelt gesandt, die in vielerlei Richtungen wirken können und denen eine sogenannte Legitimationsfunktion zugeschrieben wird. Z.B. kann es so einem potenziellen Arbeitnehmer möglich werden, mittel- und langfristige Ziele der Organisation zu erkennen und daraus abzuleiten, womöglich eine Bewerbung als Mitarbeiter bei der Organisation abzugeben oder Kunden sind davon überzeugt, die Produkte oder Dienstleistungen bei dieser Organisation einzukaufen.

Es ist wichtig, dass Organisationsziele klar, eindeutig und spezifiziert formuliert werden. Nur so ist es möglich, die festgelegten Ziele auch zu überprüfen. Schwammig formulierte Ziele sind eher nicht abrechenbar und Erfolg oder Misserfolg können nicht oder nicht vollständig festgestellt werden. Mit der Erfolgskontrolle kann der Grad der Zielerreichung ermittelt werden.

Notwendige Organisationsentscheidungen können daraus abgeleitet und somit Konsequenzen für das unternehmerische Handeln abgeleitet und nach Prioritäten geordnet werden. Aus dieser Untersuchung und Prioritätensetzung ergibt sich ein Zielsystem, aus dem vor- und nachgelagerte Ziele gesteckt werden können. D.h. erst nach der Erklärung, welches Ziel primär ist, können die notwendigen Entscheidungen zur Erreichung dieser Ziele getroffen werden.

Wichtig erscheint der Autorin an dieser Stelle noch zu erwähnen, dass Organisationsziele auch immer von Personen definiert werden und nicht unabhängig von menschlichem Tun bestehen. Das birgt die Gefahr in sich, dass Ziele zu personifiziert werden und dadurch die Organisation nicht im Vordergrund steht.

Räumliche und sachliche Ausstattung der Organisation

Oft verschaffen sich Partner oder Kunden einen Einblick in die Leistungsfähigkeit der Organisation, indem Sie eine Betriebsbesichtigung durchführen. Anhand der Ordnung, Sauberkeit und des verfügbaren Maschinenparks oder der verfügbaren Hard- und Software zur Ausführung der Produktion oder Dienstleistung werden Schlüsse für die weiteren Verhandlungen gezogen. Aus der technischen Ausstattung können räumlich und sachliche Gliederungen des Arbeitsprozesses abgeleitet und Rückschlüsse auf die organisatorischen Strukturen gezogen werden. Selbstverständlich können daraus auch das Qualifikationsniveau und die Qualifikationsanforderungen an die Arbeitnehmer abgeleitet werden.

Mitglieder / Beteiligte

Die Frage nach den Mitgliedern und Beteiligten einer Organisation ist nicht ganz einfach zu beantworten. Eine Voraussetzung das festzustellen, scheint die Definition der Mitgliedschaft und Zugehörigkeit zur Organisation zu sein. „Dies deshalb, weil es dabei in der Regel gleichzeitig um das Selbstverständnis einer Organisation, um die Organisationsziele und um die Einflusschancen verschiedener Akteure geht.“¹⁷ Am ehesten kann man Mitglieder und Beteiligte identifizieren, wenn folgende drei Fragen beantwortet werden: „Wer sind die relevanten Akteure bzw. Akteursgruppen, welche Interessen haben sie, und über welche Möglichkeiten zur Durchsetzung ihrer Interessen verfügen sie?“¹⁸

Formale und informelle Organisationsstruktur

In der Organisationsanalyse ist es ebenso wie in anderen Wissensgebieten notwendig, Begrifflichkeiten zu klären. In der Beschreibung der Organisationsstruktur wird nach formaler und informaler Organisationsstruktur unterschieden. Welche Charakteristika die formale und die informale oder informelle Organisationsstruktur kennzeichnet, soll nachfolgend kurz erläutert und dargestellt werden.

„Die formale Struktur ist die Gesamtheit der Vorgaben, wie die Organisation sein soll, man spricht deshalb auch von der normativen Struktur.“¹⁹ Die formale Organisationsstruktur kann demnach als Sollkonzept bezeichnet werden. In dieser Struktur werden Dinge wie Stellenbeschreibungen, Kompetenzregelungen, Verfahrens- und Verhaltensrichtlinien, Entlohnungspraktiken und vorgesehene Unter- bzw. Überordnungsverhältnisse verstanden.²⁰ Sie werden so wie von der Unternehmensleitung vorgegeben, im Organisationsplan abgebildet und sollen der Erreichung der Unternehmensziele dienen.

Im normalen Funktionieren der Organisation läuft aber nicht immer alles so wie es theoretisch vorgegeben ist. „Die informale Organisation entsteht spontan, ohne von der Unternehmensleitung angeordnet zu sein. Sie ist daher von ihr nicht bewusst gestaltet.“²¹ Als häufige Charakterisierung der informalen Organisation kann weiterhin angeführt werden, dass sie neben dem spontanen Entstehen den persönlichen Zielen oder

¹⁷ Peter Preisendörfer, a.a.O., S.61

¹⁸ Peter Preisendörfer, a.a.O., S.61

¹⁹ Peter Preisendörfer, a.a.O., S.66

²⁰ Vergl. Peter Preisendörfer, a.a.O., S.66

²¹ Ulrike Kesten, Informale Organisation und Mitarbeiterzyklus, Deutscher Universitäts Verlag Wiesbaden, S.35

Bedürfnissen der Mitarbeiter dient und nicht vorhergesehene Beziehungen innerhalb der Organisation meint.²²

Bezüglich der ausgeführten Eigenschaften wird eher eine Dichotomie als ein Kontinuum skizziert. Dem ist aber nicht so, da den Mitarbeitern unterschiedliche Spielräume eingeräumt werden, die ihre Entscheidungen innerhalb der Struktur eigenständig gestalten können. Zumal davon ausgegangen werden kann, dass eine unternehmerische Anordnung aufgrund der selbständig denkenden Mitarbeiter eine breite Palette an Umsetzungsvarianten ermöglicht.

Abschließend soll darauf verwiesen werden, dass „auch „Formalität“ bzw. „Informalität“ ... lediglich die zwei Extrempunkte eines Kontinuums dar (stellen), die sich in ihrer reinen Form in der Realität nicht nachweisen lassen.“²³ Eine tiefgreifende Untersuchung der formalen und informalen Organisationsstrukturen, ihrer gegenseitigen Bedingtheit oder möglicher Konflikte sowie deren Elemente soll an dieser Stelle nicht weiter verfolgt werden.

Als wichtig im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit erscheint es darauf hinzuweisen, dass die entscheidenden Gestaltungs- und Handlungsparameter in der formalen Struktur einer Organisation abgebildet sind, was besonders wichtig ist bei Neugründung, Veränderung oder Reformierung von Organisationen.

Zur Beschreibung der Organisationsstruktur werden sie von Kieser und Kollegen in fünf Hauptdimensionen untergliedert, die vollständigshalber genannt werden sollen: Arbeitsteilung, Koordination, Hierarchie, Delegation und Formalisierung.

Organisationsumwelt

Bei dem Begriff Organisationsumwelt geht es nicht nur um die Feststellung, dass alles, was sich außerhalb der Organisation befindet und möglicherweise für sie bedeutsam ist, die Organisationsumwelt darstellt, sondern es geht um ihre Charakterisierung.

Zur visuellen Verdeutlichung der unterschiedlichen Umweltebenen wird eine vereinfachte Abbildung eingefügt, die auf die Ausführungen im Lehrbuch „Organisationssoziologie von Peter Preisendörfer a.a.O., Seite 74“ zurückzuführen ist.

²² vgl. Ulrike Kesten, a.a.O., S.35

²³ Ulrike Kersten, a.a.O., S. 38

In der Darstellung der Organisation und ihrer Umweltbeziehungen werden drei Ebenen dargestellt. In der Gesamtheit aller drei Ebenen kann von einem organisationalen Netzwerk die Rede sein. Beim ersten Ring, der am dichtesten um die Organisation herum liegt, handelt es sich um die Aufgabenumwelt („task environment“). Zu ihr können zweifelslos alle Kunden und Lieferanten gezählt werden.

Innerhalb der zweiten Umweltebene, der Domäne („organizational domain“), werden Umweltbeziehungen mit der Branche oder dem Wirtschaftszweig abgebildet. Es können die Konkurrenz- oder Wettbewerbsintensität in der Branche als zentrale Charakterisierung dieser Ebene festgestellt werden und Schlüsse für das unternehmerische Handeln, das sich in den Organisationszielen wieder finden wird, abgeleitet werden .

Die globale Umwelt, die dritte Umweltebene („global environment“), umfasst alle gesamtgesellschaftlichen und gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

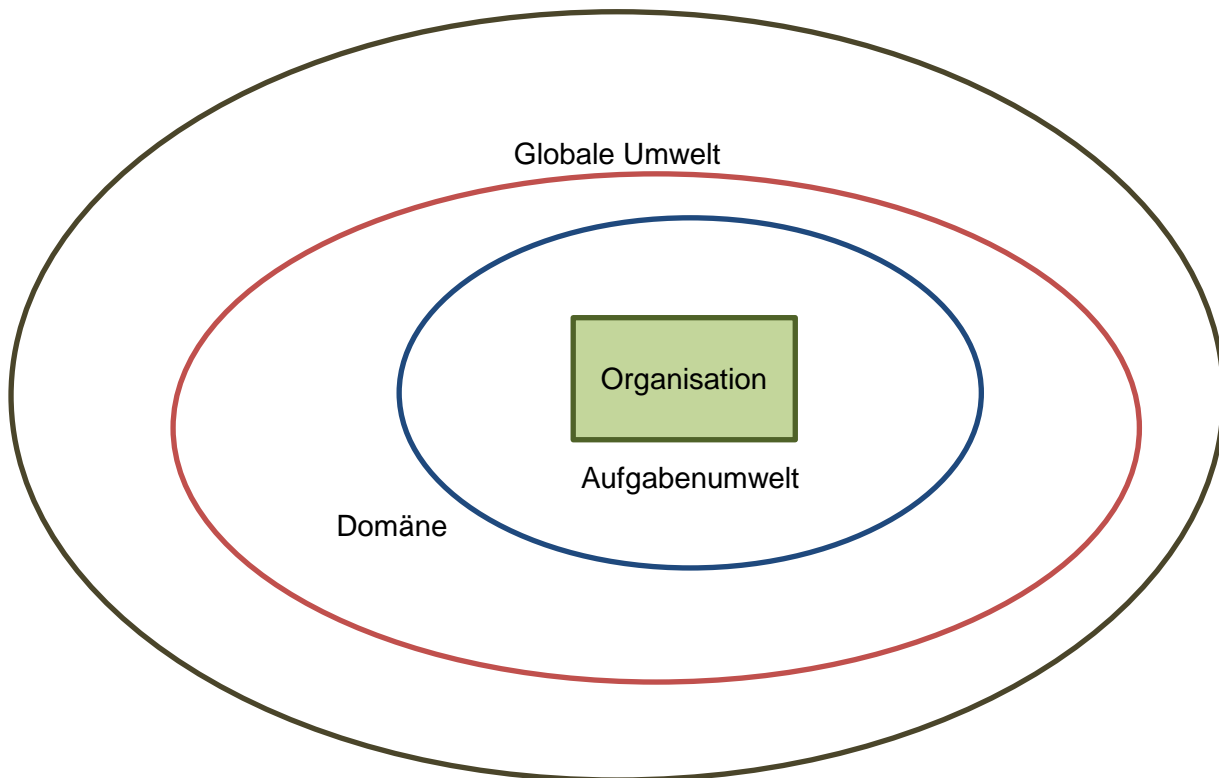


Abbildung 2 Darstellung der Umweltebenen

3.4 Zusammenhänge der Basiselemente

Im Gliederungspunkt 3.3. wurden die Basiselemente der Organisation einzeln näher betrachtet. In diesem Gliederungspunkt soll nun dargestellt werden, ob und wenn ja, welche Zusammenhänge zwischen den Basiselementen bestehen. Wie bereits in der Abbildung 1 Kernelemente von Organisationen im Gliederungspunkt 3.3. dargestellt,

bestehen innerhalb der Organisation zwischen allen Elementen Beziehungen. Gegenüber der Umwelt scheint das System offen zu sein. Von maßgeblichem Interesse ist aber, in welcher Beziehung welche Organisationselemente miteinander stehen und worauf sie Einfluss nehmen.

Die Theorie geht - vereinfacht dargestellt - davon aus, dass die Organisationsziele definiert werden und sich daraus Struktur und Prozess ableiten lassen und fertig ist die funktionierende Organisation. Die sich daraus ableitenden notwendigen Kompetenzen münden in die notwendige Ablauforganisation und alles entsteht nach rein logischen Gesichtspunkten aus den Organisationszielen heraus. Doch so einfach ist es in der Praxis nicht umsetzbar. Allein mit der Definition der Organisationsziele verhält es sich recht kompliziert und vielfältig. Dazu muss beachtet werden, dass nach der Formulierung der Organisationsziele mannigfaltige Wege zur Realisierung eingeschlagen werden können, es also kein logisches Paradigma gibt, das einfach so in der Realität durchlaufen werden kann.

Die Wissenschaft der Organisationssoziologie wäre nicht weiter ernst zu nehmen, hätte sie nicht versucht, Regelmäßigkeiten in den Beziehungen der Basiselemente von Organisationen zu ergründen. Sie kann heute eine Theorie vorweisen. Die „Kontingenztheorie hat sich dies explizit auf die Fahnen geschrieben und entsprechende Problemstellungen zu einem organisationswissenschaftlichen Programm ausgebaut.“²⁴

Die Kontingenztheorie geht davon aus, dass man nicht, wie bis in die 1960er und 1970er Jahre üblich, davon ausgehen kann, dass das bloße Anwenden von Gestaltungsprinzipien optimale Ergebnisse verspricht. Vielmehr „Wenn man Empfehlungen für die Gestaltung von Organisationen geben könne, dann gemäß Kontingenztheorie stets nur kontingent, d.h. in Abhängigkeit von bestimmten Situations- und Kontextmerkmalen, wie z.B. von der Organisationsgröße oder von der Produktionstechnologie“²⁵

Die Kontingenztheorie untersucht mittels ihres situativen Ansatzes letztendlich auch die Effizienz einer Organisation. Doch geht sie davon aus, dass das Verhalten der Organisationsmitglieder, ihr Engagement und ihr Arbeitseinsatz wesentlich durch die formale Organisationsstruktur gesteuert wird und diese wesentlich von der Situation der Organisation beeinflusst, geprägt oder sogar erzwungen wird.²⁶

²⁴ Peter Preisendörfer, a.a.O., S.80

²⁵ Peter Preisendörfer, a.a.O., S.80

²⁶ vgl. Peter Preisendörfer, a.a.O., S.81

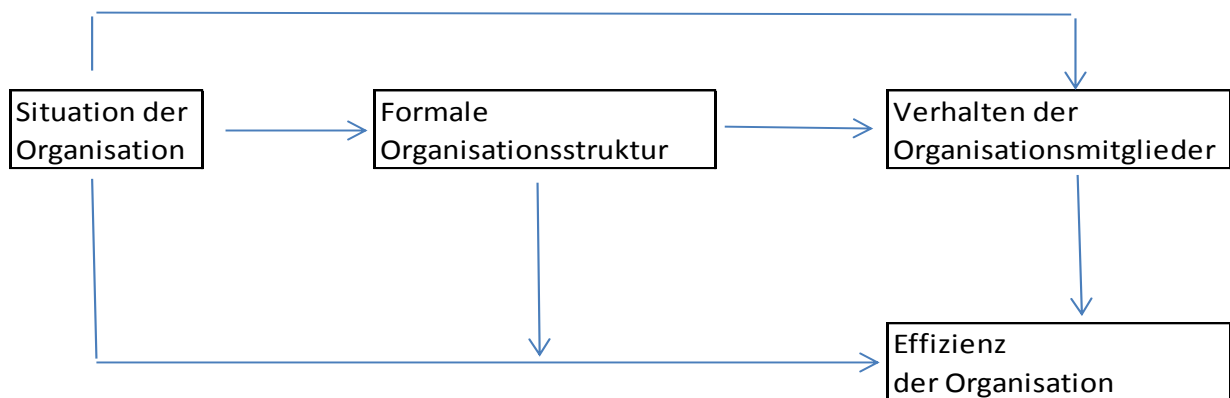


Abbildung 3 Forschungsprogramm des situativen Ansatzes²⁷

Heruntergebrochen auf die bearbeiteten Basiselemente der Organisation im vorangegangenen Gliederungspunkt kann zusammenfassend ausgesagt werden, dass die Situation der Organisation sich in der Umwelt, den Organisationszielen und in der räumlichen und sachlichen Ausstattung subsummiert und sie die formale Organisationsstruktur prägt und beeinflusst, wodurch die Organisationsmitglieder im Wesentlichen gesteuert werden. Als Ergebnis des Zusammenspiels steht die Effizienz der Organisation.

3.5 Organisationen und Gesellschaft

In unserer Gesellschaft existieren Organisationen. Inwieweit ihre Organisationskonzeption sie nun als rational geplante und gesteuerte Gebilde oder als natürliche, soziale Gebilde ausbildete, darüber wird in einer Reihe von wissenschaftlichen Aufsätzen kontrovers diskutiert, analysiert und weiterhin geforscht werden. Als relativ feststehend kann aber behauptet werden, dass alle Organisationen als offene Systeme, „d.h. als von ihrer Umwelt beeinflusst und abhängige Gebilde“²⁸ gesehen werden können. Als solche können sie gleichzeitig rational als auch natürlich und sozial konzipiert sein. Inwieweit nun die betriebs- und volkswirtschaftlichen Gesichtspunkte im Vordergrund der Organisationsentwicklung stehen oder human soziale, im „deutlich soziologischen Sinne von „sozial = das tatsächliche Interaktionsgeschehen in Organisationen ins Blickfeld nehmend“²⁹, wird letztendlich im Einzelnen nur schwer nachweisbar sein. Im

²⁷ Peter Preisendörfer, a.a.O., S.81

²⁸ Peter Preisendörfer, a.a.O., S.131

²⁹ Peter Preisendörfer, a.a.O., S.114

Alltagsgebrauch wird es so sein, dass in allen Organisationen eine Mischform aus beiden Organisationskonzeptionen vorzufinden sein wird.

Organisationen stehen mit ihrer Umwelt im Austausch und werden von ihr beeinflusst, trotzdem bleibt im Rahmen von Analysen der Blick auf die Organisation gerichtet. Bei der Betrachtung der Organisation als Teil der Gesellschaft muss der Blick auf mehrere Ebenen gerichtet werden. Zum einen auf die Mikroebene, der Beeinflussung der individuellen Lebenschancen, zum anderen auf die Makroebene, das Verhältnis zur gesellschaftlichen Umwelt, und die Mesoebene, die Organisation selbst. Auf die Mikro- und die Makroebene kann die Organisation positive als auch negative Effekte liefern. Auf diese soll hier nicht näher eingegangen werden.

Im Rahmen der guten Durchdringung der Regionen mit wohlfahrtspflegerischen Arbeiten kann abschließend festgestellt werden, dass die sozialen Organisationen der Verbesserung der individuellen Lebenschancen der betreuten, beratenen und in vielfältiger Weise umsorgten Individuen dienen.

4. Theoretische Grundlagen der Organisationsanalyse

4.1 Überblick und Geschichte

In den Wissenschaften der Ökonomie, der Soziologie und der Psychologie befassen sich Wissenschaftler unter anderem mit der sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Organisationsforschung. Ihre Herangehensweise kann in diesem Zusammenhang mit den Stichworten: Analyseebenen organisationssoziologischen Arbeitens, Basiselemente von Organisationen, Schlüsselprobleme von Organisationen, Organisationskonzeptionen und Organisationstheorien zusammengefasst werden. Ihr Vorgehen läuft in der beratenden Organisationsforschung meist so ab, dass mit Personen der oberen Hierarchieebene Kontakt aufgenommen wird, „um sich der offiziellen Zielvorstellungen zu vergewissern, Fragen hinsichtlich des Forschungsdesigns zu klären und Bericht an die Auftraggeber zu erstatten. Unterstellt wird, dass die institutionelle Verwertung der Forschungsergebnisse

die Planungssicherheit in der Organisation erhöht, Entscheidungsgrundlagen verbessert und eventuell Trendaussagen ermöglicht.“³⁰

Organisationssoziologie zählt zu den speziellen Soziologien neben der allgemeinen Soziologie und der empirischen Sozialforschung.³¹ „Es handelt sich um eine spezielle Soziologie, eine sogenannte Bindestrich – Soziologie, die sich die Beschreibung, die Erklärung und die Gestaltung / Steuerung von Organisationen zur Aufgabe gemacht hat.“³² Die Organisationssoziologie hat sich im Wesentlichen nach dem 2. Weltkrieg entwickelt. Die zentralen Publikationsmedien sind fünf englischsprachige Fachzeitschriften. „Im Rahmen der oben zuerst genannten Aufgabe der Deskription bemüht sich die Organisationssoziologie u.a. um eine Aufdeckung von Regelmäßigkeiten im Ablauf organisationaler Prozesse und um ein Raster von Kategorien zur systematischen Erfassung der Struktur von Organisationen. Das Spektrum der beschreibenden Arbeiten reicht dabei von detaillierten Fallstudien einzelner Organisationen, über quantitativ vergleichende Organisationsuntersuchungen, bis hin zur Charakterisierung der gesamten Organisationslandschaft in einem Bereich oder einer Region.“³³

In der Organisationssoziologie wird also beobachtet und erklärt. Als erster beschäftigte sich der britische Wirtschaftswissenschaftler Ronald Coase im Jahre 1937 in einem wegweisenden Artikel mit der Frage, warum es überhaupt Organisationen gibt. „Laut Coase entstehen Organisationen (Firmen) bevorzugt in Situationen eines Marktversagens, wobei er freilich keineswegs davon ausgeht, dass in solchen Situationen Organisationen dann reibungslos funktionieren.“³⁴ Im Gegensatz zum Eindruck der Wohlgeordnetheit und bürokratischen Routine trifft man in Organisationen auf „ein ganz normales Chaos, das es zu erklären und eventuell zu bändigen gilt“³⁵.

„Auf dem Kontinuum von wissenschaftlicher Abstraktion und Praxisbezug hat sich die Organisationsforschung offenbar in einem Bereich angesiedelt, der interessantes und hilfreiches Wissen über das Funktionieren der Gesellschaft hervor bringt.“³⁶ Die Organisationsforschung betrachtete lange Zeit in den Organisationen nur die quantitativen Aspekte. Mit der Bedeutung der qualitativen Methodik hat sich der ingenieurtechnisch

³⁰ Stefan Kühl, Petra Strodtholz, Methoden der Organisationsforschung, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH S. 14

³¹ vgl. Peter Preisendörfer, Organisationssoziologie, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2005

³² Peter Preisendörfer, a.a.O., Seite 11

³³ Peter Preisendörfer, a.a.O., S. 12

³⁴ Peter Preisendörfer, a.a.O., S. 12

³⁵ Peter Preisendörfer, a.a.O., S. 13

³⁶ Peter Preisendörfer, a.a.O., S. 14

geprägte Transfer relativiert und eine Verschiebung der Forschungsperspektive auf Organisationen als Sozialsysteme erweitert.³⁷ In der Organisationsanalyse wird der Praxisbezug wesentlich im Vordergrund stehen.

Jeder, der bis hierher in seiner Organisation an ein unlösbares organisationsbedingtes Chaos oder Durcheinander dachte, kann jetzt aufatmen, denn zusammengefasst kann gesagt werden, dass Chaos und Durcheinander in Organisationen etwas ganz normales sind, diese aber mittels wissenschaftlicher Prozesse und Methoden erklärt und gebändigt werden können, um die Gestaltung und Steuerung der Organisation erfolgreich werden zu lassen. Dieser Ursachenforschung, den Methoden und Prozessen zur Erklärung soll in den nächsten Gliederungspunkten näher beleuchtet werden, um daraus die notwendigen Schlussfolgerungen für die zu untersuchende Organisation ziehen zu können.

4.2 Theoretischer Ansatz der Organisationsanalyse

Bei einer Analyse geht es darum, dass eine Frage, die im Mittelpunkt des Interesses steht, „in ihre Teile zerlegt wird, um eine Antwort zu bekommen.“³⁸ Einerseits kann es um die Erfahrbarkeit theoretischer Überlegungen gehen und andererseits um die Beobachtung der Realität zur Erlangung neuer Ideen.

In der weiteren Bearbeitung des Masterthemas soll es um die Analyse einer Organisation gehen. Inwieweit die Notwendigkeit einer Analyse innerhalb der einzelnen Strukturelemente der Organisation oder der Organisation als Ganzes besteht, zeigen die definierten Problemlagen, je nach dem, ob sie aus dem Inneren der Organisation herrühren oder ob sie auf äußere Einflüsse zurückzuführen sind.

„Eine Organisationsanalyse liegt dann vor, wenn die systematische Untersuchung und Beschreibung von Merkmalen, Bedingungen, Strukturen und Prozessen in Organisationen der Gegenstand ist.“³⁹ Innerhalb einer Organisationsuntersuchung wird sich auch nur mit der typischen Ordnung der Organisation auseinandergesetzt und die inhaltlichen Fragen, die zu bearbeiten sind, nehmen auch nur darauf Bezug. Zentrale Begriffe der Analysefragen sind dann die Entscheidungen, Strukturen und Prozesse der Organisation, die in den Annahmen vorkommen müssen. Bestehende organisatorische

³⁷ vgl. Stefan Kühl, Petra Strodtholz a.a.O., S. 16

³⁸ Tischer/Meyer/Mayrhofer, Organisationsanalyse, Facultas.wuv Universitätsverlag, S. 55

³⁹ Tischer/Meyer/Mayrhofer,a.a.O., S. 55

Zusammenhänge, die innerhalb des zu analysierenden Komplexes vorhanden sind, stellen ein zweites Charakteristikum von Analysen dar.⁴⁰

Organisationsanalysen sind als politische Prozesse zu verstehen, da soziale Beziehungen und Handlungsweisen innerhalb der Organisation konstituiert, reguliert und transformiert werden, da Politik „nicht auf den staatlichen Bereich oder staatsnahe Einrichtungen beschränkt“⁴¹ ist. Dies lässt sich ganz einfach erklären, denn das Organisieren findet Niederschlag in der Arbeitsteilung. Die Regulierung erfolgt zuerst in den Regelungen des Arbeitsvertrages und innerhalb der Organisation werden „aus Personen Organisationsmitglieder, Arbeitskollegen, Vorgesetzte oder Unterstelle“⁴², was die Transformation beschreibt. Hinzu kommt noch, dass aus dem Handeln dann Arbeitshandeln wird, das Chancen und Anteil am Erfolg liefern kann.

Die Analyse von Organisationen sollte nicht ausschließlich auf betriebswirtschaftliche oder produktions-technische Betrachtungen reduziert bleiben, sondern auch die innerbetrieblichen Prozesse im Zusammenhang mit den Machtbeziehungen in den relevanten Umwelten der Organisation berücksichtigen. Große Bedeutung kommt der Organisationsanalyse in Bezug auf ihre Objektivität und Sachbezogenheit zu, da im Endergebnis die Inhalte nicht wegen Subjektivität zu innerbetrieblichen Auseinandersetzungen führen sollen.

Zur Durchführung einer Analyse gibt es keinen Königsweg. Die Interessen zur Erstellung einer Analyse werden aus unterschiedlichen Erkenntnisinteressen gespeist oder ergeben sich aus unterschiedlichen Verwertungsinteressen. Vieles hängt von einer guten Vorbereitung, einer detaillierten Vorbesprechung zwischen den Verantwortlichen und den Analysierenden und der innerorganisationalen Kommunikation ab. Aus diesem Grund kann es im Ergebnis einer Analyse dazu führen, dass die Ergebnisse im besten Fall akzeptiert oder eben kritisiert oder gar schlimmstenfalls totgeschwiegen werden. Deshalb ist zu empfehlen, dass eine „saubere“ Analyse durchgeführt wird. Das kann erreicht werden, wenn folgende Form Anwendung findet. „Das eng formulierte Thema erlaubt eine präzise Fragestellung und die Studie könnte den Ansprüchen gerecht werden, die an eine sozialwissenschaftlich orientierte, anwendungsbezogene Forschung gestellt werden.“⁴³

⁴⁰ vgl. Tischer / Meyer / Mayrhofer a.a.O., S. 57

⁴¹ Tischer / Meyer / Mayrhofer a.a.O., S. 57

⁴² Tischer / Meyer / Mayrhofer a.a.O., S. 58

⁴³ Tischer / Meyer / Mayrhofer a.a.O., S. 62

Wie bereits weiter oben dargestellt wurde, führen unterschiedliche Erkenntnis- und Verwertungsinteressen zu unterschiedlichen Arten von Analysen. Die Aspekte, die dahin einspielen, sind übergeordnete Ebenen, „...auf denen mehr oder weniger bewusst Entscheidungen mit Folgen für die konkrete Arbeit fallen.“⁴⁴

Zur Abrundung des Gliederungspunktes theoretischer Ansatz der Organisationsanalyse wird in den nachfolgenden Gliederungspunkten der Analyseprozess mit möglichen Erhebungsmethoden vorgestellt.

4.3 Der Analyseprozess im Überblick

Der Analyseprozess ist gekennzeichnet von theoretischen Grundlagen und Empirie, die in Zusammenhang gebracht werden müssen. Sie liefern den notwendigen Arbeitsplan, strukturieren die Vorgehensweise und zeigen Verknüpfungspunkte innerhalb der Arbeit auf. „Die Ergebnisse einer Analyse können nicht besser sein als das, was man zu Beginn an Theorie hineingesteckt hat. Der grundlegende Überblick kommt daher zuerst.“⁴⁵ Zur Verdeutlichung des Zusammenhangs zwischen theoretischer Arbeit und Erhebungsarbeit wird in Abbildung 4 auf eine modifizierte Abbildung vom Institut für strategisches Management zurückgegriffen.

Innerhalb der Abbildung 4 werden die beiden Hauptarbeitsstränge, der theoretische Teil und die Erhebungsarbeit mit ihrer Verknüpfung auf der Ebene der (regelgeleiteten) Operationalisierung und der (regelgeleiteten) Erklärung, die im Dreieck zwischen Konstruktion der Erhebung, Erhebung, Reaktionen und Dokumentation abläuft, dargestellt.

Die Analysefrage klammert alles ein. Sie bildet die Leitfrage und leitet „die theoretische Arbeit an, steuert die Literatursuche und gibt auch die Generallinie für die Datensammlung vor.“⁴⁶

⁴⁴ Tischer/Meyer/Mayrhofer a.a.O., S.62

⁴⁵ Tischer/Meyer/Mayrhofer a.a.O., S. 79

⁴⁶ Tischer/Meyer/Mayrhofer a.a.O., S.81

Analysefrage

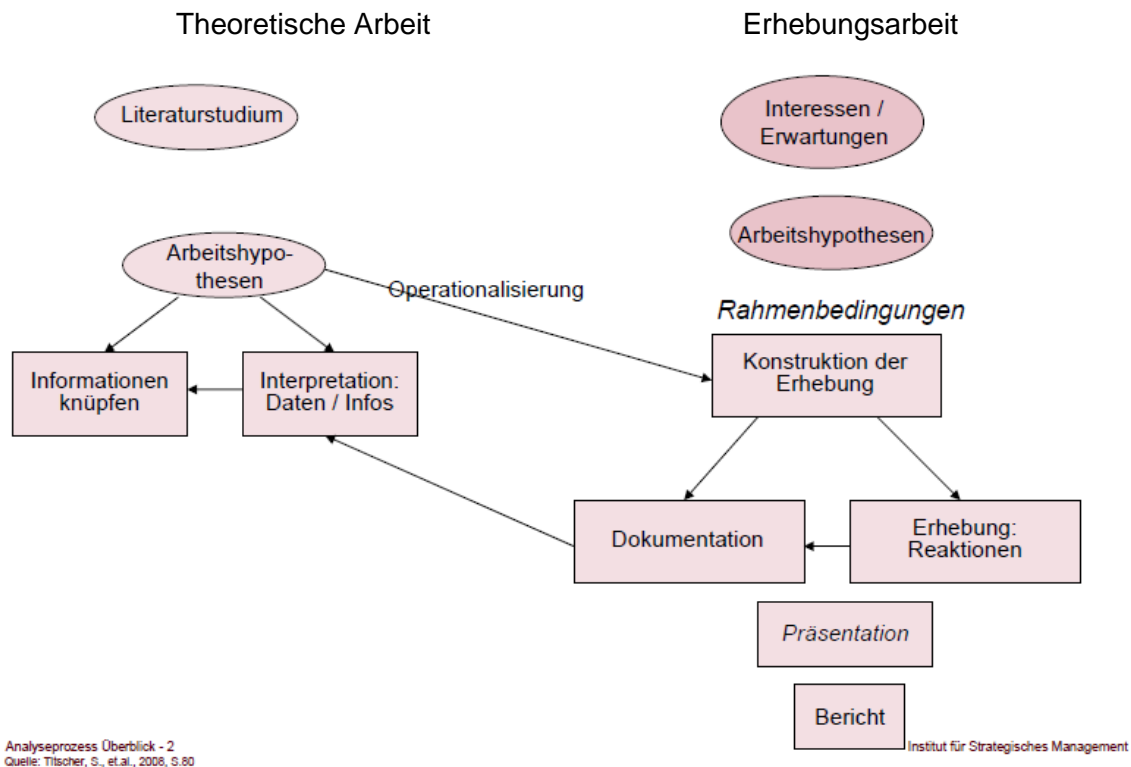


Abbildung 4 Analyseprozess⁴⁷

Ausgangspunkt aller Aktivitäten stellt die theoretische Überlegung dar. So z.B. was soll analysiert werden, mit wem soll analysiert werden, wozu soll analysiert werden, werden Berater benötigt, muss noch eine Auseinandersetzung mit theoretischen Grundlagen erfolgen u.ä.. Als theoretische Arbeit kann an dieser Stelle die Überlegung bezeichnet werden, **wie** das Thema untersucht werden sollte. Das Ergebnis dieser Arbeit wird in die Erhebungsarbeit transformiert.

Die Erhebungsarbeit ist für die Organisationsanalysen spezifisch. Am Beginn der Erhebungsarbeit liegt die Fixierung der Erwartungen und Interessen, die für die Analysearbeit besonders wichtig sind und die Rahmenbedingungen, unter denen die Erhebung erfolgen soll – die Konstruktion der Erhebung.

Im Rahmen der Erhebungsarbeit wird mit der Organisation in Kontakt getreten. In Form von Befragungen oder Beobachtungen oder anderen Erhebungsmethoden „arbeitet“ der Analysierende mit den Mitgliedern der Organisation und dokumentiert die Ergebnisse. Die Ergebnisse seiner Aktionen werden wiederum in theoretische Überlegungen transformiert, um im Erklärungsprozess übersetzt und interpretiert zu werden.

⁴⁷ <http://www.nikiwiki.eingartmair.eu>; analysezirkel.png Institut für strategisches Management, 2008

Nach Abschluss der Erhebung erfolgen die Präsentation und die Berichterstattung. In anderen Analysezielen gibt es noch den Punkt Reaktionen in diesem Arbeitsstadium. Er fängt nach der Präsentation mögliche Reaktionen auf und wird ggf. mit in den Bericht eingebaut oder fließt sogar in die Arbeitshypothesen ein, „der die theoretischen Überlegungen ergänzen oder revidieren kann“⁴⁸.

Eine weitere Form der Strukturierung eines Analyseprozesses ist mittels Strukturplan möglich. Hierbei handelt es sich um eine andere theoretische Herangehensweise. Der Ablauf der Organisationsanalyse wird in einzelne Abschnitte und darin in Arbeitsschritte untergliedert. Die Untergliederung der Arbeitsschritte kann entsprechend der zu analysierenden Tiefe selbständig gewählt und verkürzt als auch vertieft werden. Die Abschnitte der Organisationsanalyse sind:

1. die Vorklärung
2. die Konzeption
3. die Erhebung
4. die Auswertung
5. die Präsentation und Reflexion

Ebenso wie gerade in den vorhergehenden Darstellungen dieses Gliederungspunktes beschrieben, werden im Abschnitt Vorklärung, dem ersten Strukturierungsabschnitt der Organisationsanalyse, folgende Arbeitsschritte in der Literatur angegeben: die Identifikation des Anlasses, das Literaturstudium, das Sammeln von Vorinformationen, das Führen von Erstgesprächen, erste Annahmen treffen und Rahmenbedingungen feststellen. Ein Muster eines Strukturplanes wurde der Literatur entnommen und ist in Abbildung 5 zu betrachten.

Diese Arbeitsschritte können so oder auch verändert in den jeweiligen Strukturplan der Organisationsanalyse überführt werden. Ein solcher Strukturplan kann für die Durchführung der Analyse z.B. wichtig sein, wenn genaue Zeitpläne einzuhalten, viele Personen an der Realisierung der Analyse beteiligt sind (Überblick wer was realisiert), der Analysierende zum ersten Mal eine Analyse durchführt oder die Analyse Folgen für einzelne Personen liefern könnte. Alle an der Organisationsanalyse Beteiligten können schnell und im Überblick die einzelnen Abschnitte der Analyse erkennen und die jeweiligen Arbeitsschritte erfassen.

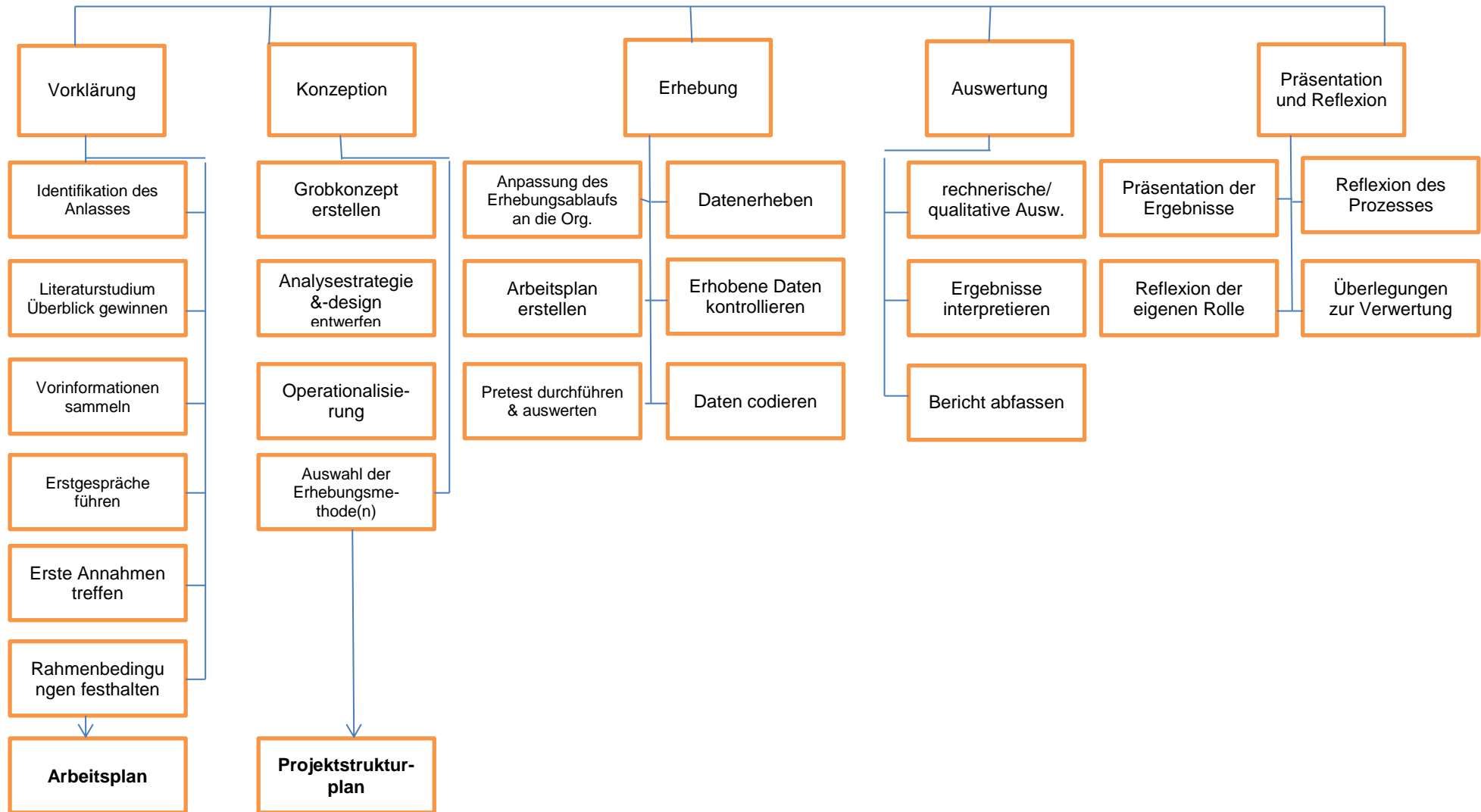
Folgende Seite:

Abbildung 5 Allgemeiner Strukturplan für eine Organisationsanalyse⁴⁹

⁴⁸ Tischer/Meyer/Mayrhofer a.a.O., S. 84

⁴⁹ Tischer/Meyer/Mayrhofer a.a.O., S. 89

Organisationsanalyse (Strukturplan)



4.3.1 Erhebungsmethoden

Zur Durchführung der Organisationsanalyse können unterschiedliche Erhebungsmethoden Anwendung finden.

Diese sind:

1. Die Befragung
 - a. Mündliche Interviews
 - b. Schriftliche Befragung
 - c. Internetumfragen in Organisationen
2. Gruppeninterviews und –diskussionen
3. Analyse von Kommunikations- und Beziehungsstrukturen
 - a. Soziometrie
 - b. Netzwerkanalysen
4. Beobachtung
5. Dokumenten- und Textanalysen

Die angeführten Erhebungsmethoden stellen einen groben Überblick der Möglichkeiten dar. Innerhalb der Methoden kann dann noch einmal spezifiziert vorgegangen werden, d.h. z.B. bei der Methode Befragung können mündliche Interviews, persönlich oder telefonisch oder einzeln oder in der Gruppe durchgeführt werden. Es kann sich um Experteninterviews, Tiefeninterviews oder Beobachtungsinterviews handeln.

Die Wahl der Erhebungsmethoden kann durchaus eine schwierige Entscheidung werden. Leicht kann es passieren, dass aufgrund der Auswahl von vielen Möglichkeiten von Erhebungsmethoden sich Verantwortliche im Gewirr verheddern können. „ Wenn Studierende und Praktiker, die eine Organisationsanalyse durchführen sollen, in dieses Spannungsfeld geraten, so helfen vielleicht einfache Regeln. Will man unter diesen Bedingungen eine möglichst unaufwändige Selektion der Erhebungsmethoden und – verfahren zur Analyse (in) einer Organisation vornehmen, so bieten sich für diese Entscheidung drei Fragen an:

- (1) Gibt es zuverlässiges Material, durch dessen Auswertung die Analysefrage hinreichend genau beantwortet werden kann? ...
- (2) Erwarten der Betreuer der Abschlussarbeit oder der Auftraggeber Ergebnisse, die mit Zahlen belegt sind? ...
- (3) Steht ein Erhebungsteam zur Verfügung? ...⁵⁰

Natürlich spielen auch die zur Verfügung stehende Zeit oder die eventuell auftretenden Kosten eine Rolle bei der Beurteilung. Dieser Gliederungspunkt sollte nur einen Überblick

⁵⁰ Tischer/Meyer/Mayrhofer a.a.O., S.196,197

über mögliche Erhebungsmethoden geben, aber nicht näher auf die Durchführung und deren Vor- oder Nachteile eingehen.

4.3.2 Erhebung und Auswertung

Die Erhebung und Auswertung stellen, so wie in Abbildung 5 dargestellt, zwei Prozessabschnitte des Strukturplanes der Organisationsanalyse dar. Diese beiden Prozesse bauen aufeinander in logischer Reihenfolge auf und sollen deshalb in diesem Gliederungspunkt gemeinsam betrachtet und dargestellt werden.

Nach dem die Analysestrategie und das –design festgelegt und ebenso eine Entscheidung über die Erhebungsmethoden getroffen wurde, wird der Prozess der Erhebung eingeleitet. In der Konzeptionsphase wurde bereits festgelegt welche Inhalte wie in der Organisation erhoben werden sollen. Die Bestimmung der zu verwendenden Instrumente geschieht nun kurz vor dem Beginn der Erhebung. Dieser Prozess ist sehr individuell auf die jeweilige Organisation zuzuschneiden, da es z.B. keine standardisierten Fragebögen für Organisationsanalysen gibt und sich die Anpassung der Inhalte an die Organisation ergeben und der speziellen Situation Rechnung tragen muss. Im Rahmen der Erhebung sollte darauf geachtet werden, „dass Befragte nicht zu „Überfragten“⁵¹ werden. Dieser Grundsatz geht davon aus, dass z.B. Fragen, die den kaufmännischen Bereich betreffen, nicht im Marketing nachgefragt werden.

Für den Verlauf der Erhebung sind deren Bedingungen im Vorfeld abzustecken. Die nachfolgenden acht Fragen sind der Literatur entnommen und sollen verkürzt und exemplarisch wiedergeben werden:“

1. Bis wann müssen die Ergebnisse in präsentabler Form vorliegen?
2. Welche Ereignisse haben Auswirkung auf die zeitlichen Rahmenbedingungen der Erhebung?
3. Wesen Einverständnis mit den einzusetzenden Verfahren und / oder Instrumenten ist vor Beginn der Erhebung einzuholen?
4. Welche Erfordernisse lassen sich aus der Organisationsstruktur ableiten?
5. Welche (auch informellen) Normen und Regeln sind für die Planung des Ablaufs zu berücksichtigen?
6. Welche Analysepraktiken der Organisation sind zu berücksichtigen?
7. Geben die bisherigen Annahmen / Arbeitshypothesen Hinweise, die für den Ablauf der Erhebung einzukalkulieren sind?
8. Welches Vorgehen belastet die Organisation bzw. die Untersuchungspersonen in welchem Ausmaß?⁵²

⁵¹ Tischer/Meyer/Mayrhofer a.a.O., S. 274

⁵² Tischer/Meyer/Mayrhofer a.a.O., S. 274,275,276

Unter Anwendung dieser Regeln und unter Beachtung der Organisationssituation wird die Erhebung entsprechend der Konzeption durchgeführt.

Anschließend erfolgt die Auswertung und Interpretation der Daten. Auch der Prozess Auswertung verfügt über eine Vielzahl von Möglichkeiten. Ebenso wie bei der Erhebung gilt, dass die Auswertung auch zur Organisation passen soll. Wichtig ist die Interpretation der Ergebnisse. Die gewonnenen Daten sind „so zu sortieren und auszulegen, dass sie die Antworten auf die Analysefragen begründen und unterstützen.“⁵³

Abschließend innerhalb dieses Prozesses geht es um die Erstellung eines Berichtes. Dieser sollte die theoretischen als auch die praktischen Aspekte beinhalten, gerade wenn es um eine akademische Abschlussarbeit geht. Aus der Sicht des Unternehmens werden die Kriterien der Nützlichkeit für die Organisation, die Konkretheit der Angaben und inwieweit möglichst kurzfristig wirksame Maßnahmen abgeleitet werden können, dargestellt. Der Analysierende trifft den richtigen Ton, wenn er die Unternehmensleitung mit der Analyse auch zum Denken einlädt. Das kann erreicht werden, wenn die einzelnen Mitglieder der Organisation auch tatsächlich etwas mit den Aussagen und Daten anfangen können.⁵⁴ Regeln, die für die Präsentation angewandt werden, können bereits in der Erstellung des Berichtes berücksichtigt werden. Mehr zur Präsentation wird im nächsten Gliederungspunkt ausgeführt.

4.3.3 Präsentation der Analyse und Reflexion

Die Präsentation und Reflexion bilden den letzten Abschnitt des Prozesses des Strukturplanes. Die Präsentation erfolgt in der Organisation und beinhaltet die Analyseergebnisse. In den letzten Jahren der Anwendung von Organisationsanalysen hat sich eine Vielzahl von Präsentationstechniken, auch aufgrund sich verändernder medialer Technikmöglichkeiten, etabliert. Die jeweilige Präsentationstechnik ist deshalb ganz und gar Angelegenheit des Präsentierenden. Allerdings gibt es einige Grundsätze, die bei der Präsentation berücksichtigt werden sollten.

Grundsätzlich steht dabei die Frage im Raum, welche Personen an der Präsentation teilnehmen sollen. Danach kann man anhand folgender Fragen die Vorbereitung der Präsentation vornehmen:

1. „Wie erhalten alle Beteiligten die Möglichkeit, sich über die Ergebnisse zu informieren?“
2. Was ist zu welchem Zeitpunkt wem in welcher Form und bei welcher Gelegenheit zu präsentieren?

⁵³ Tischer/Meyer/Mayrhofer a.a.O., S.287

⁵⁴ Vergl. Tischer/Meyer/Mayrhofer a.a.O., S.288

3. Welche Rolle will man bei der Berichterlegung einnehmen?
4. Bestehen in der Organisation bestimmte Präsentationsstandards? Welche sollte man übernehmen, welche nicht?“⁵⁵

Für die Darstellung der Ergebnisse in mündlicher Form müssen die Inhalte kurz und verständlich ohne eine verwirrende Zahlenmächtigkeit und Fachtermini auskommen und es könnte eventuell hilfreich sein, den Beteiligten ein Handout vorzulegen. Bei der Anwendung von allgemeinen Regeln für die Darstellung der Ergebnisse könnten folgende vier Empfehlungen für die Präsentation hilfreich sein:

1. „Die Ergebnisse sollten möglichst neutral dargestellt, also nicht bewertet werden.
2. Organisationsanalysen sind an Strukturen und der Wechselwirkung zwischen Strukturen und Verhaltensweisen orientiert. Daher sind beobachtete Ergebnisse, Befunde aus den Daten etc. nicht mit persönlichen Eigenschaften oder Motiven zu erklären, sondern mit strukturellen Bedingungen. ...
3. Interessant sind wiederkehrende Muster. Organisationsanalysen erklären nicht Einmaliges. Wenn man einen bestimmten Vorfall oder eine prominente Episode herausstreicht, so sollte dies zur Illustration geschehen. Man braucht dafür ein Ereignis, das Merkmale aufweist, die man als typisch erachtet. und
4. Alle Aussagen, die man trifft, müssen belegt werden. Ein Analysebericht ist kein Nährboden für Spekulationen. Ausnahmen bilden nur Fragen, die man stellt.“⁵⁶

Den Abschluss einer Organisationsanalyse sollte die eigene Reflexion bilden, in dem man selber über die geleistete „Arbeit“ nachdenkt und sich ein Feedback von den anderen Beteiligten einholt. Rückwirkend können zwar keine Annahmen und Aussagen mehr zurückgenommen werden. Eine Reflexion dient aber dem Lernen und kann in der Zukunft Fehler vermeiden. Das Feedback kann sowohl im separaten persönlichen Gespräch erfolgen, aber auch Rückäußerungen im Rahmen der Präsentation stellen ein wichtiges Feedback dar.

Abschließend sollte die Frage gestellt werden, wie die Verwertbarkeit der Ergebnisse mit Blick auf die eingangs definierte Verwertungschance zu beantworten ist. Welchen Nutzen hat die Analyse für die analysierte Organisation gebracht und was wird sie damit anfangen können und was hat die Analyse für den Durchführenden gebracht und welchen Nutzen kann er daraus ziehen. Die Beantwortung der Fragen aus der Sicht des Analysierenden ist höchst individuell und von der persönlichen Situation abhängig. Mit Blick auf die Organisation werden sich die Dinge im Laufe der Zeit entscheiden, ganz

⁵⁵ Tischer/Meyer/Mayrhofer a.a.O., S.294,295

⁵⁶ Tischer/Meyer/Mayrhofer a.a.O., S.295,296

abhängig davon, inwieweit konkrete Entscheidungsempfehlungen geliefert wurden. Es spricht einiges dafür, dass, wenn die Organisationsanalyse über einen längeren Zeitraum erfolgt, die Umsetzungschancen damit steigen. Oft helfen von Außen gestellte Fragen schon, das eigene Handeln und Tun einmal ganz anders zu betrachten und in Frage zu stellen.

5. Beschreibung der Vorgehensweise der Organisationsanalyse und praktische Umsetzung

Nach dem die theoretischen Betrachtungen der Organisation und der Organisationsanalyse abgeschlossen wurden, kann anhand der durchgeführten Analyse die Vorgehensweise und praktische Umsetzung des Beispiels beschrieben werden. Die theoretischen Ausführungen in den Gliederungspunkten drei und vier bilden für die praktische Umsetzung das Fundament, das zur Bearbeitung des Themas der Masterarbeit als wichtige Voraussetzung geschaffen werden musste.

Der Vorstand des zu untersuchenden Vereins wollte zur Eruiierung seiner Organisation den momentanen Zustand seiner Einrichtung näher untersucht haben und bat eine der Einrichtung vollkommen neutral gegenüber stehende Person um die Durchführung einer Organisationsanalyse. Die Verfasserin nahm diesen Auftrag mit großem Interesse wahr, weil sie im Verlauf ihres Masterstudiums mehr über diese Thematik erfahren hatte und im Rahmen der Masterarbeit eine Möglichkeit der praktischen Umsetzung und Sammlung von Erfahrungen erkannte.

Im Rahmen der vorliegenden Organisationsanalyse wurden ausschließlich Strukturen und Verfahrensweisen der Mesoebene, also das Management und die Mitarbeiter der Organisation betreffend analysiert. Die Mikro- und die Makroebe, wie die Wirkung der Organisation auf die Verbesserung oder Verschlechterung individueller Lebenschancen auf jeden einzelnen Mitarbeiter und die Umwelt mit ihren drei Ebenen, wie im Gliederungspunkt 3.3 – Basiselemente ... dargestellt, wurde nicht in die Analyse der Organisation einbezogen, die bei weitergehenden Analysen aber unbedingt Berücksichtigung finden sollten. Mit dem ersten Schritt der Organisationsanalyse auf der Mesoebene ist eine erste Weichenstellung zu weiteren Untersuchungen gestellt.

5.1 Vorklärung und Konzeption der Organisationsanalyse

Im Gliederungspunkt 4 wurden die theoretischen Grundlagen einer Organisationsanalyse beschrieben und dargestellt. Im Rahmen der praktischen Umsetzung der Organisationsanalyse wurde unter Zugrundelegung und Anwendung dieses theoretischen Wissens eine Konzeption zur Durchführung einer Organisationsanalyse erstellt. Die Organisationsanalyse berücksichtigte die im Gliederungspunkt 4.2 dargestellten theoretischen Grundgedanken des Analyseprozesses, deren als alles umspannende Basis die Analysefrage bildet und die theoretische Arbeit in die Erhebungsarbeit übergeleitet wird. Im konkreten Fall wurde die strukturierte Vorgehensweise der Organisationsanalyse mit der Erarbeitung und Anwendung eines Strukturplanes gewählt.

Der Strukturplan wurde in der praktischen Anwendung, ebenso wie in der Literatur, mit den Analyseabschnitten Vorklärung, Konzeption, Erhebung, Auswertung, Präsentation und Reflexion erarbeitet.

In den Gliederungspunkten 5.1 bis 5.3 sollen jeweils zwei Analyseabschnitte bearbeitet werden. Dabei werden die Vorgehensweise, die Durchführung und die Ergebnisse dargestellt.

Zunächst wird der Analyseabschnitt Vorklärung betrachtet. Dieser Arbeitsabschnitt diene der Analysierenden zum Einstieg in die Thematik sowohl in die Organisation als auch in den Bereich der Organisationsanalyse.

Die Verfasserin war bis zu diesem Zeitpunkt nicht mit der Organisation in Kontakt gekommen. Die Arbeitsschwerpunkte der Organisation, die Organisationsmitglieder und sonstige Beteiligte sowie die räumlich und technische Ausstattung waren der Verfasserin bis zu diesem Zeitpunkt unbekannt. Damit eröffnete sich als erstes die Frage an die Verfasserin, inwieweit sie selber sich vorstellen könnte, die Thematik einer Organisationsanalyse für ein unbekanntes Unternehmen in einer relativ kurzen Zeit zu bearbeiten. Die Verfasserin vertrat die Auffassung, dass aufgrund ihrer bisherigen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse und Erfahrungen sowie ihrer fundierten Erfahrungen als Führungskraft sie dazu befähigt ist, diese Aufgabe ausführen zu können. Zudem verfügt sie über Jahrzehnte lange Erfahrung im Bereich soziale Arbeit, zwar nicht auf allen Gebieten, was eine Einarbeitung in die Thematik allerdings wesentlich erleichtern sollte. Auf dem speziellen Gebiet der ihr bisher unbekanntem sozialen Arbeit des Untersuchungsgegenstandes und der Thematik der vertiefenden und strukturierten Durchführung von Organisationsanalysen vertiefte sich die Verfasserin in Literaturstudien, um einen Überblick über die Spannweite der auszuführenden Arbeit zu erhalten.

Anfangs glaubte die Verfasserin, das Hauptaugenmerk auf die kaufmännische Analyse legen zu müssen. Dieses Gebiet liegt der Verfasserin besonders, da sie bereits ihr gesamtes Arbeitsleben auf diesem Gebiet tätig war. Eine Identifikation mit der Thematik fiel aus diesem Grund besonders leicht. Zusätzlich gesellte sich dazu, dass die Verfasserin im Rahmen des Masterstudiums großes Interesse an der historischen und heutigen Organisation der sozialen Arbeit auch mittels der Dachorganisationen der freien Wohlfahrtspflege entwickelte und insbesondere Freude daran hat, bisher im praktischen Arbeiten zwar angewandtes Wissen auch theoretisch tiefer zu durchdringen, um einen Mehrwert für die eigene Arbeitswelt zu gewinnen.

Eine Verbindung zu der Einrichtung, die an der Organisationsanalyse interessiert war, kam durch eine Dachorganisation der freien Wohlfahrtspflege, dem Paritätischen Wohlfahrtsverband, zustande. Sozusagen diente die Dachorganisation in diesem Zusammenhang als „Gatekeeper“. Durch Gespräche mit zuständigen Referenten aus dem maßgeblichen Bereich der Sozialen Arbeit sammelte die Verfasserin Vorinformationen, die als Ausgangsbasis und als Einstimmung auf das Thema für das Führen eines Erstgespräches wichtig waren.

Die soziale Organisation, die in der Rechtsform eines Vereins organisiert ist, vereinbarte zwischen dem Vorstand, der Geschäftsführung, dem Paritätischen Wohlfahrtsverband und der Verfasserin einen ersten Termin. Dieser sollte dazu dienen, inwieweit das Schreiben einer Masterarbeit, also das theoretische Vertiefen in eine Thematik und die praktische Betrachtung, Analyse und Bewertung von bestimmten Sachverhalten der Organisation für die weitere Entwicklung hilfreich und nützlich sein könnte. Das geführte Erstgespräch verlief sehr freundlich und aufgeschlossen, so dass auch bereits zu diesem Zeitpunkt Einverständnis von Seiten der Organisation signalisiert wurde, die benannte Thematik der Organisationsanalyse im Rahmen der Masterarbeit zu schreiben. Vorstand und Geschäftsführung erklärten sich bereit, alle notwendigen Unterlagen zur Verfügung zu stellen und selber als Ansprechpartner für weiterführende Gespräche verfügbar zu sein.

Während des Erstgespräches fiel auf, dass es eine Reihe von internen Problemlagen gab, die die Arbeit des Vereins wahrscheinlich in den letzten Jahren erschwerten und womöglich dazu führten, dass aktuelle Probleme, seien sie von Innen oder von Außen auftretend, aktuell durch die Vereinsführung nicht gelöst werden können und womöglich der Fortbestand der Organisation in Frage steht. Durch die starke Beanspruchung der Vereinsführung in die inneren Probleme konnte es passiert sein, dass die Einrichtung es

versäumt hat, sich zukunftsfähig aufzustellen. Augenblicklich konnten die Arbeitsaufgaben noch ausgeführt und Einnahmen dafür requiriert werden, aber sobald mögliche gesetzliche Änderungen greifen würden, bestünde über die weitere Existenz der Einrichtung eine große Ungewissheit.

Aufgrund mehrerer in der Vergangenheit liegender vereinsinterner Probleme war eine Verhandlung mit dem Kostenträger seit einiger Zeit überfällig und sollte schnellst möglich in Angriff genommen werden. Mit dieser Aufgabe wollte sich die Geschäftsführung intensiv in der nächsten Zeit beschäftigen. Das berührte das Schreiben der Masterarbeit erst einmal nicht, da es zunächst um die Ist-Aufnahme von Daten ging und deren Auswertung erst im nächsten Schritt erfolgen sollte.

An dieser Stelle möchte die Verfasserin auf den Teil zwei der Masterarbeit hinweisen, der als nicht öffentlicher Teil behandelt wird und weitere organisationsinterne Gründe anführt, die zu ersten Annahmen führten. Als Analysefrage kristallisierte sich die nachfolgende Fragestellung heraus.

Ist es der Organisation auch zukünftig möglich, sich mit den bisherigen Führungseigenschaften und –qualitäten der momentanen Geschäftsführung zu entwickeln und die notwendigen Umbaumaßnahmen zur Erlangung der notwendigen Zukunftsfähigkeit zu erkennen und umzusetzen?

Zugegebenermaßen eine sehr direkte Fragestellung, zumal sie auch auf die Arbeit und Beurteilung von Personen ausgerichtet und deshalb besonders sensibel zu behandeln ist. Mit einem positiven Zugang zur Lösung von Problemen beinhaltet diese Fragestellung in erster Linie auch positive Aspekte, unter deren Berücksichtigung man auch mit verändertem Handeln neue Richtungen einschlagen kann.

Aufbauend auf dieser Formulierung des ersten Versuchs, eine Analysefrage zu formulieren, konnte der Analyseabschnitt Konzeption in Angriff genommen werden. Bereits während der Vorüberlegungen hatte die Verfasserin immer im geistigen Blick das Was und Wie analysiert werden soll. In diesem Abschnitt soll die Darstellung der Analysedetails erfolgen.

Es wurden alle Daten, die von Interesse waren, aufgelistet und versucht, sie sachlich zu sortieren. So ergab sich der im Teil 2 Abschnitt A aufgeführte „Fragenkatalog zur Analyse zum Einstieg in die Thematik zur Erstellung einer Masterarbeit in der Studienrichtung Sozialmanagement“. Dieser Fragenkatalog umfasste 9 Punkte und als Abschluss den Zeitplan für die Ausführung der Analyse.

Der Fragenkatalog umfasste Unterlagen, die mit formalen Anforderungen überschrieben waren. Diese Unterlagen sollten dazu dienen, die Einrichtung kennenzulernen und sich ein Bild von ihrer Arbeitsweise machen zu können. Die erbetenen Unterlagen waren z.B. die Vereinssatzung, die Eintragung ins Vereinsregister, Auskunft darüber welches die zuständige Berufsgenossenschaft ist, ob und welche Mietverträge existieren, welche Mitgliedschaften bei Vereinen und Verbänden es gibt u.ä.

In einem zweiten Punkt sollte eine Reihe von Details, die Mitarbeiter betreffend, erfragt werden. Die betrafen z.B. das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter, die Betriebszugehörigkeit, die Ausfallzeiten durch Krankheiten, den jährlichen Qualifizierungsplan, die Arbeitsweise des Betriebsrates u.ä. Neben Detailfragen wurden auch auf Excel basierte Listen erstellt, so dass integrierte Rechenoperationen oder Übertragungsoptionen ausgeführt werden konnten.

Als dritter Komplex sollten kaufmännische Aspekte erfragt und Daten in ausgearbeiteten Tabellen auf der Basis von Excel erfasst werden. Anhand eines Zeitfensters der Jahre 2008 bis 2013 sollte ein Vergleich von Einnahmen- und Aufwandspositionen erfasst und miteinander verglichen werden. Die Unterlagen wie Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz und andere betriebliche Auswertungen sollten dazu die Grundlage bilden.

In den Punkten 4 bis 9 wurden die Themen Managementbewertung, Qualitätsmanagement, Organisationsstabilisierung und –entwicklung, Öffentlichkeitsarbeit, Kooperationen und Wettbewerber aufgegriffen. Dazu wurden Fragen formuliert, die als Gerüst der Befragung von ausgewählten Personen dienen sollten.

Im Punkt 10 wurde ein Zeitplan mit der auszuführenden Aktion, den Beteiligten und dem Zeitraum erstellt.

Die Konzeption mit dem Grobkonzept, der Analysestrategie und dem –design, der Auswahl der Erhebungsmethoden und der nochmaligen Betrachtung der Analysefrage war damit erstellt.

Grobkonzept

1. Die Organisationsanalyse soll ausschließlich die Mesoebene berücksichtigen. Hinweise auf tiefer gehende Analysen z.B. auf die Makro- oder Mikroebene können erteilt werden. Als Mesoebene wird innerhalb dieser Organisationsanalyse

die Organisation bezeichnet. Daraus definieren sich auch die Makro- und Mikroebene entsprechend.

2. Kennzeichnung der Organisation, Tätigkeitsbereich, Verantwortungsbereiche, Zuständigkeiten, gesetzliche Bestimmungen,
3. Text- und Dokumentenanalyse – Erfassung und Durcharbeiten von übergebenen Unterlagen
 - a. Als Text wird in der vorliegenden Analyse ein Text verstanden, der aus betrieblichen Unterlagen stammt, keine verfassten Texte aus Interviews oder dergleichen.
 - b. die die Organisation im Handeln nach Außen betreffen wie Satzung, Eintragung ins Vereinsregister, Gewerbeanmeldung, Berufsgenossenschaftszugehörigkeit, Verhältnis zum Finanzamt die Steuerverhältnisse betreffend usw. usw. siehe Teil A Punkt 1 formale Anforderungen
 - c. Die Organisation im Hinblick auf kaufmännische Aspekte betreffend wie Belegungszahlen, Gewinn- und Verlustrechnungen, Bilanzen, Anlagevermögen, Mitarbeiterzahlen und –veränderungen, betriebliche Statistiken oder eigene Erfassungen z.B. Krankenstatistiken siehe Teil A Punkt 2 und 3
 - d. nach Innen gerichtet betreffend welche formalen Organisationsstrukturen gelten, welche Hierarchien gibt es, welche Über- und Unterstellungsverhältnisse gelten, welche Vertretungsregelungen finden Anwendung u.ä., gibt es Qualitätsmanagementsysteme die angewendet werden? Siehe Teil 2 Abschnitt A Punkt 4 bis 9
4. Beobachtung in Bezug auf die Basiselemente der Organisation
 - a. Allgemeine Eindrücke der materiell technischen Basis erfassen
5. Befragung von Beteiligten
 - a. Wird bei folgendem Personenkreis durchgeführt: Geschäftsführung, Bereichsleitungen, Verwaltungsmitarbeiter, Steuerberater. Die Befragung erfolgt persönlich. Die betreffenden Personen werden nach dem im Vorfeld erarbeiteten Fragenkatalog entsprechend ihres Tätigkeitsbereiches befragt und die Antworten im Fragenkatalog eingetragen.
6. Die Operationalisierung der Organisationsanalyse erfolgt, indem alle relevanten Daten gesammelt und schriftlich festgehalten werden. Für die Befragung von Mitarbeitern werden Fragen formuliert. Personen mit Zugang zu PC- Technik werden darum gebeten, dass die vorgelegten, auf Excel basierten Listen, mit den entsprechenden Zahlen ausgefüllt und per e.mail übergeben werden. Im

Nachgang werden mögliche Zusammenhänge innerhalb der unterschiedlichen Positionen überprüft. Im weiteren Verlauf werden die Informationen und Daten ausgewertet und erste Annahmen getroffen und diese interpretiert.

7. Die Analyse kann nicht mit standardisierten Verfahren oder Instrumenten durchgeführt werden. Es handelt sich um eine vollkommen individuelle Leistung, die auch nur einmal durchgeführt wird. Sie wird einen momentanen Ist-Zustand widerspiegeln. Alle erarbeiteten Analyseteile werden ausschließlich für diese Organisation erstellt und bearbeitet. Eine Vergleichbarkeit mit anderen Einrichtungen dieser Art ist nicht beabsichtigt und im Rahmen dieser Analyse auch nicht möglich. Auf eine Standardisierung d.h. in diesem Fall Vereinheitlichung kann nur bei mehreren Abteilungen zurückgegriffen werden.
8. Der Zeitraum in dem die Erhebung der Daten erfolgen soll, darf maximal vier Wochen betragen. Aufgrund der Größe der Einrichtung müssten damit auch alle notwendigen Informationen zur Verfügung stehen. Abschließend wurde ein erster Zeitplan zur Durchführung aufgestellt siehe Teil 2 Abschnitt A Punkt 10.
9. Bei der Auswahl der Fragen wurde darauf geachtet, dass die Fragen ausschließlich direkte sachliche Hintergründe besitzen und keine persönlichen Meinungen oder Einschätzungen abgegeben werden müssen. Teil 2 Abschnitt A Punkte 1 bis 9

Abschließend wurde die Analysefrage noch einmal unter den Gesichtspunkten der bisher gewonnenen Erkenntnisse überprüft und die endgültige Analysefrage definiert. Diese lautet:

Ist es der Organisation auch zukünftig möglich, sich mit den bisherigen Führungseigenschaften und –qualitäten der momentanen Geschäftsführung zu entwickeln und die notwendigen Umbaumaßnahmen zur Erlangung der notwendigen Zukunftsfähigkeit zu erkennen und umzusetzen?

Damit war die Phase Konzeption der Organisationsanalyse abgeschlossen. Die Verfasserin der Arbeit konnte in die nächsten Abschnitte des Strukturplanes der Organisationsanalyse einsteigen und die Erhebung der Daten so wie beabsichtigt durchführen.

5.2 Erhebung und Auswertung der Organisationsanalyse

In diesem Gliederungspunkt sollen die praktische Umsetzung der beiden Abschnitte des Strukturplanes, Erhebung und Auswertung von Daten, dargestellt werden.

Die Erhebung der Daten erfolgte entsprechend des Projektstrukturplanes und der in der Konzeption ausgearbeiteten Analysestrategie und des –designs. Die erstellten Erhebungsunterlagen standen mit der Analysefrage im unmittelbaren Zusammenhang und waren darauf ausgerichtet, diese in der Auswertungsphase zweifelsfrei beantworten zu können. Im Rahmen der Erhebung sollte mittels dreier Methoden vorgegangen werden. Es wurde um die Übergabe von Dokumenten gebeten, die anhand einer Text- und Dokumentenanalyse durch die Verfasserin durchgearbeitet und analysiert werden sollten. Während der Befragung und dem Einsammeln der Dokumente sollte gleichzeitig die Arbeits- und Wohnumgebung der Einrichtung betrachtet werden.

Durch die Geschäftsführung erfolgte eine kurze Information an die Mitarbeiter zur Durchführung dieser Datenerhebung im Zusammenhang mit dem Verfassen einer Masterarbeit im Bereich Sozialmanagement. Zunächst waren alle Mitarbeiter freundlich und zugänglich und es entstand der Eindruck, dass sie offen für eine Zusammenarbeit sind. Eine gemeinsame schriftliche Information des Vorstandes und der Geschäftsführung an alle Vereinsmitglieder und Mitarbeiter über das Vorhaben der Datenerhebung erfolgte nicht wie vereinbart. Eine schriftliche Vereinbarung zur Verfahrensweise zwischen dem Verein und der Autorin wurde nicht abgefasst. Es galt weiterhin die mündliche Vereinbarung unter den Beteiligten.

Durch die Geschäftsführung wurde als Einstieg in die Arbeit der Vorschlag unterbreitet, alle Einrichtungen erst einmal kurz zu besichtigen, damit eine Verknüpfung mit den übergebenen Dokumenten besser in Einklang gebracht werden kann. Dem konnte die Verfasserin nur zustimmen, konnte sie gleich auf diesem Wege die unternehmerische Basis kennenlernen und in Augenschein nehmen. Der Punkt Beobachtung, Betrachtung der räumlichen und sachlichen Ausstattung, konnte damit gleich zum größten Teil abgeschlossen werden. Bei den übrigen Begegnungen fielen dann im Rahmen der Nutzung der Büro- und Arbeitsräume noch einige Dinge auf, die den Arbeitsablauf stören oder für die Ausführung der Arbeiten einfach unpraktisch sind. So können aufgrund von praktischen Unzugänglichkeiten Büroräume als solche nicht genutzt werden. Aufräumen könnte hierbei ein äußerst hilfreiches Mittel sein und anschließend der verbesserten Kommunikation unter den Mitarbeitern aufgrund kurzer Wege dienen. Wenn die Vereinsführung ihre Organisationskonzeption eventuell in der nächsten Zeit grundsätzlich überprüfen möchte, dann findet sie im Auswertungsbericht einige Hinweise, die sie

aufgreifen und zur Erlangung eines besseren technologischen Ablaufs durchaus vertiefen und danach verändern kann. Gerade im Bereich der Gestaltung von Organisationsabläufen und Veränderung der Raumnutzung könnten durch kurzfristiges und sehr einfaches Handeln große Effekte erzielt werden.

Aufgrund der relativ kleinen Größe der Einrichtung und der guten Vorinformation bestand keine Notwendigkeit, eine Anpassung des Erhebungsablaufes an die Organisation vorzunehmen, da der Plan bereits passgenau erarbeitet war. An die Personen, die um die Erteilung von Auskünften und Unterlagen gebeten wurden, wurden im Vorfeld die gesamten Fragen und Tabellen übergeben. Damit war der Einstieg in die Gespräche stets gewährleistet und es bestand eine transparente Atmosphäre. Die Planung der Gespräche wurde so vorgenommen und abgestimmt, dass der Ablauf der Datenerhebung den organisatorischen Ablauf nicht störte. Von der Analysierenden wurde äußerste Flexibilität im Rahmen ihrer Zeitvorgaben signalisiert und die Terminvorschläge aus der Organisation angenommen.

Zu Beginn der Gespräche stellte sich die Verfasserin kurz vor und legte ihr Anliegen dem jeweiligen Gegenüber dar. Aufgrund der nicht Betriebszugehörigkeit bestand aber auch eine verständliche Distanz. Allgemein wurde von den Befragten der Eindruck vermittelt, dass sie ahnen, dass es einige Probleme in ihrer Organisation gibt, gleichwohl konnten sie die Ursachen nicht spezifizieren bzw. sahen immer zuerst andere Personen als Verantwortliche für Störungen an. Die Erhebung der Daten fiel deshalb immer etwas länger aus als gedacht, weil es einfach Gesprächsbedarf innerhalb der Gesellschaft gibt, der aufgrund innerbetrieblichen Kommunikationsmangels nicht aufgefangen wird. Dabei wurde das häufige Arbeiten in Parallelstrukturen festgestellt.

Die Verfasserin ging davon aus, dass die von ihr gewünschten Daten in die zur Verfügung gestellten Listen eingetragen und per elektronischen Weg zurückgesandt werden. Das konnte leider nicht von der Organisation gewährleistet werden. Die Unterlagen wurden, wenn überhaupt, in Papierform übergeben. Zu einem sehr großen Umfang konnten überhaupt keine Informationen gegeben werden. Das lag zum einen daran, dass eine unübersichtliche Arbeitsteilung innerhalb der Organisation existiert und es keine Schnittstelle oder Bündelungsstelle gibt und zum anderen aufgrund von Kompetenzgerangel große Aversionen unter den Mitarbeitern oder Mitarbeitergruppen herrschen.

Ein Pretest, wie er in der Literatur vorgeschlagen wird, wurde aufgrund der begrenzten Einstiegsanalyse, der Organisationsgröße und der zugrungen Anzahl von Gesprächen nicht durchgeführt.

Die Datenerhebung erfolgte also ausschließlich durch die Verfasserin persönlich. Beim Eintragen der Daten in die vorbereiteten Listen wurden immer gleichzeitig Kontrollen auf Vollständigkeit, Richtigkeit und logische Zusammenhänge durchgeführt. Nach der umfangreichen Eingabe von Zahlen und dem nochmaligen Prüfen, ob alle gewünschten Daten erhoben wurden bzw. fehlende überhaupt noch erhoben werden können, wurde die Erhebung von Daten abgeschlossen und der Abschnitt Auswertung des Strukturplanes eingeleitet.

In der Anlage im Teil 2 sind die Ergebnisse dokumentiert. Es erfolgte eine quantitative wie auch qualitative Auswertung der Erhebungsbögen. Die Auswertung der kaufmännischen Unterlagen wurde auf der Basis der übergebenen Zahlen vorgenommen. Die Beobachtungen wurden in den Erfassungsunterlagen festgehalten und in die Auswertung integriert.

Auswertung der Fragen quantitativ

erbetene Dokumente

Bereich	Soll	Ist	Erfüllung %
Geschäftsführung	20	0	0
Vorstand	5	5	100
Verwaltung	6	6	100

erbetene Tabellen von

Geschäftsführung	Soll	Ist	Erfüllung %
betr. Personal	4	0	0
Ausfallzeiten	4	0	0
Betriebsrat	-	-	-
Qualitätsmanagement	1	0	0

erbetene Aussagen von

Geschäftsführung	Soll	Ist	Erfüllung %
betr. Personal	7	1	14
Ausfallz. Krankheit	8	0	0
Betriebsrat	8	4	50
Qualifizierung MA	7	4	57
Kaufmännische Asp.	11	0	0
BWA / GuV	2	0	0
Managementbewertung	2	2	0
QMS	1	1	0
Öffentlichkeitsarbeit	3	1	33
Kooperation	2	1	50
Wettbewerber	3	0	0

Die quantitative Auswertung ergibt, dass die Bitte zur Übergabe von Schriftstücken vom Vorstand und der Verwaltung zu 100% erfüllt wurden. Die Geschäftsführung hingegen war nicht in einem einzigen Fall in der Lage, Dokumente zu übergeben.

Um die Übergabe von Tabellen wurde ausschließlich die Geschäftsführung gebeten, da der Vorstandsvorsitzende dabei ausschließlich auf die Geschäftsführung verwies. Im Ergebnis dessen wird festgestellt, dass keine der geforderten Tabellen von der Geschäftsführung übergeben worden sind.

Ebenso verhielt es sich mit Aussagen, die in persönlichen Gesprächen von der Geschäftsführung erwartet wurden. In 11 verschiedenen Bereichen wurden Fragen an die Geschäftsführung gerichtet. In 7 Bereichen konnten teilweise Antworten gegeben werden. Die Quote darin bewegte sich zwischen 14% und 57 %. In keinem Bereich konnte auf alle gestellten Fragen befriedigende Antworten / Auskünfte erteilt werden.

In Bezug auf die qualitative Beantwortung der Fragen wird ausgeführt, dass keine Beantwortung anhand von fundierten Materialien erfolgte. Es ergab sich für die Bearbeiterin die Erkenntnis, dass die Beantwortung der Fragen als absolute Nebensächlichkeit durch die Geschäftsführung angesehen wurde und keine Bereitschaft bestand, tiefere Einblicke in die Funktionsweise der Organisation zu gewähren. Die vorab gegebenen eindeutigen Bekenntnisse zur uneingeschränkten Mitwirkung wurden nicht erfüllt. Zugesagte Unterlagen, die zu einem späteren Zeitpunkt noch übergeben werden sollten, wurden nicht übergeben.

In der Auswertung der Zahlen aus der Gewinn- und Verlustrechnung traten die Versäumnisse der vergangenen Jahre zu Tage. In den zurückliegenden Jahren im Zeitraum von 2008 bis 2013 (vorläufige Zahlen) haben sich die Kosten des Unternehmens entsprechend nach oben entwickelt. Es wird in diesem Zeitraum eine Kostensteigerung von rd. 8% festgestellt. Dem gegenüber steht eine Einnahmenverringerung in Höhe von 19%. Ein Blick auf die Verbraucherindizes innerhalb dieser Jahre weist im Jahr 2013 insgesamt einen Wert von 105,7⁵⁷ aus. In den Jahren 2008 bis 2013 veränderte sich der Verbraucherpreisindex um 7,1. Dieser Wert korrespondiert durchaus mit der in der Organisation festgestellten Kostenentwicklung. Das Absinken der Einnahmen allerdings korrespondiert in keiner Weise mit der Entwicklung in der Organisation. In diesem

⁵⁷ www.destatis/DE/Zahlen Fakten/Gesamtwirtschaft Umwelt/Preise/Verbaucherpreisindizes

Zeitraum erfolgte keine sichtbare Gegensteuerung um z.B. Einsparmöglichkeiten zu eruieren, was dringend notwendig und geboten gewesen wäre.

Eine Jahresplanung, die als Vorschau auf das Wirtschaftsjahr und Richtschur des unternehmerischen Handelns während des Jahres dient, wird in der Einrichtung nicht erstellt. Es ist somit weder der Vereinsführung noch der Geschäftsführung noch innerhalb der nächsten Hierarchieebene den Abteilungsleitern möglich, ablesbar effektiv und effizient an der Erreichung der geplanten Ziele zu arbeiten.

Eine Liquiditätsübersicht wird nicht erstellt. Die Bereitschaft der Verfasserin, diese für das laufende Jahr einmal exemplarisch zu erstellen, wurde durch die Geschäftsführung nicht angenommen.

Als problematisch wurde die Zahl der Langzeitkranken und wiederholt Kranken dargestellt. Eine erbetene Übersicht über die Darstellung dieser Umstände konnte nicht vorgelegt werden. Inwieweit dieses Problem tatsächlich besteht, konnte nicht verifiziert werden. Ebenso können auch keine Maßnahmen zur Gegensteuerung vorgeschlagen werden. Ein BEM (Betriebliches Eingliederungsmanagement) existiert nicht im Unternehmen.

Eine Übersicht über Qualifikationen und Abschlüsse der Mitarbeiter konnte nicht vorgelegt werden. Deshalb konnte auch kein Abgleich zwischen Soll - Anforderung und Ist - Anforderungen erfolgen.

Während der Besuche in der Einrichtung hatte die Autorin das Gefühl, dass die Mitarbeiter freundlich und aufgeschlossen sind. Von der Geschäftsführerin wurde mitgeteilt, dass die Mitarbeiter alle große Angst vor Veränderungen haben und deshalb an altbewährten Strukturen und Arbeitsweisen festhalten wollen. Es könnte sein, dass das von der Geschäftsführung auf die Mitarbeiter projiziert wurde.

Eine strukturierte Führung des Personals konnte aufgrund fehlender Dokumentationen nicht nachgewiesen werden.

Inwieweit den Mitarbeitern kurz-, mittel- und langfristige Unternehmensziele bekannt sind, kann nicht gesagt werden. Von der Geschäftsführung wird der Eindruck vermittelt, dass es hauptsächlich darum geht, dass der tägliche reibungslose Ablauf sichergestellt wird.

In der Mitarbeiterschaft bestehen große Differenzen und Uneinigkeiten aufgrund unterschiedlicher Entlohnungen. Ein betriebliches Entlohnungssystem konnte nicht

vorgelegt werden. Aus den Arbeitsverträgen konnte nichts abgeleitet werden, da sie, wie bereits erwähnt, nicht vorgelegt wurden.

Möglicherweise ist auch den einzelnen Mitarbeitern nicht genau klar, welche Anforderungen an sie gestellt werden. Das kann nur durch Personalgespräche und Vorlage aller Unterlagen verändert werden.

In der Organisation existiert ein Qualitätsmanagementsystem, das bisher keiner Zertifizierung unterzogen wurde. Auf die Zertifizierung wurde bisher aus Kostengründen verzichtet. Allerdings erfolgt die praktische Handhabung nicht durchgängig durch alle Bereiche. Als schwerstes Versäumnis ist die Nichtanwendung im Bereich Management anzusehen.

Öffentlichkeitsarbeit wird im Unternehmen nur sporadisch und ohne Zielvorgaben ausgeführt. Wobei eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit den Einnahmeverlusten entgegen steuern könnte. Es existiert eine Internetseite, die einer Überarbeitung bedarf.

Beratungen innerhalb der Organisation, also zwischen den unterschiedlichen Hierarchieebenen, erfolgen nicht geplant. Ebenso finden zwischen der Geschäftsführung und dem Vorstand nur in sehr unregelmäßigen Abständen Beratungen statt. Dokumentationen darüber existieren nicht.

In der Interpretation dieser Auswertungsergebnisse kann eine Fülle von unterschiedlichsten Sichtweisen aufgeworfen werden. Positiv dargestellt kann erst einmal festgestellt werden, dass es doch sehr gut ist, dass es der Organisation über diesen langen Zeitraum gelungen ist, sich am „Markt“ zu halten. Fraglich allerdings bleibt, ob das auch in den nächsten Jahren bei einer derartigen Unternehmensleitung überhaupt noch möglich sein wird. In Bezug auf die Leitfrage, **„Ist es der Organisation auch zukünftig möglich, sich mit den bisherigen Führungseigenschaften und –qualitäten der momentanen Geschäftsführung zu entwickeln und die notwendigen Umbaumaßnahmen zur Erlangung der notwendigen Zukunftsfähigkeit zu erkennen und umzusetzen?“**, der Organisationsanalyse kann im Rahmen der Interpretation festgehalten werden, dass die momentanen Führungsqualitäten und –eigenschaften doch sehr in Frage gestellt werden müssen. Das derzeitige Funktionieren der Einrichtung kann allem Anschein nach nur darauf zurückgeführt werden, dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben trotz mangelnder Führungsarbeit erfüllen, die Liquidität aufgrund von gebildeten Rücklagen aus den vergangenen Jahren noch ausreichend war und die äußeren Anforderungen erfüllt werden.

Welche Schwachstellen lassen sich am Ende des Auswertungsprozesses eigentlich feststellen? In der unteren Abbildung wurde die Geschäftsführung als zentral verantwortliche Stelle der Organisation eingetragen. Sie stellt die Handlungsebene, die äußeren Kreise die Ergebnisebene dar. In den äußeren Kreisen wurden die im Rahmen der Auswertung festgestellten Ergebnisse fixiert. Alle Ergebnisse sind als Mängel anzusehen.

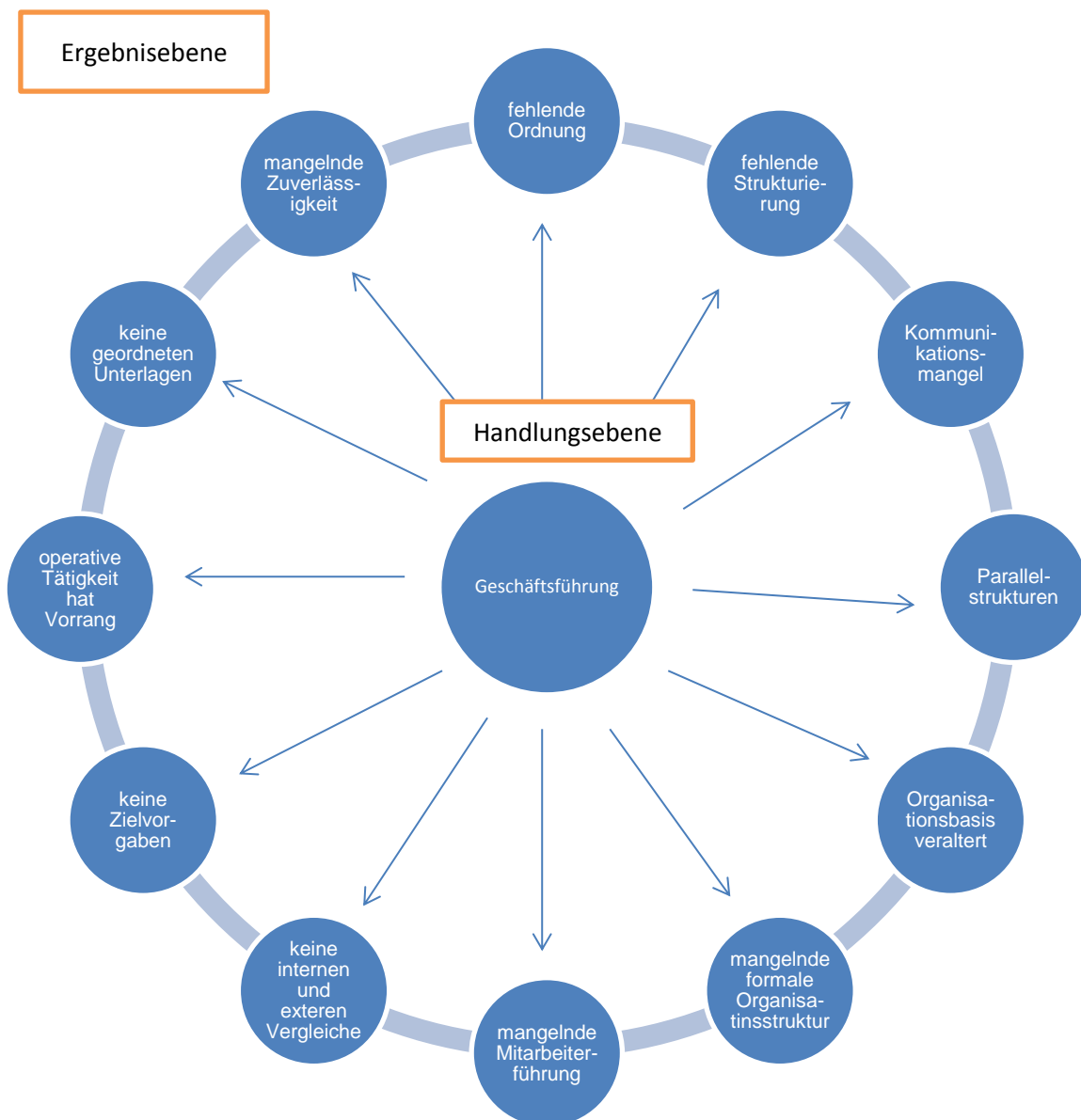


Abbildung 6 Handlungs- und Ergebnisebene

Die Verfasserin möchte nun zu konkreten Interpretationsmöglichkeiten überleiten. Sie vertritt die Auffassung, dass anhand der Analyse klare Hinweise darauf gegeben sind, dass sich das Management in den zurückliegenden Jahren nicht im notwendigen Maße mit den neuen und veränderten Anforderungen des Marktes auseinandergesetzt hat und eine Implementierung dieser neuen Leitungs- und Führungskonzepte in der Organisation nicht erfolgte. Es scheint, dass die Bewältigung von operativen Tätigkeiten den Arbeitstag der Geschäftsführung komplett ausfüllt und das strategische Management in der Organisation keine Beachtung findet. Weder die Geschäftsführung selber noch die Aufsichtsgremien haben in den zurückliegenden Jahren die Notwendigkeit des strategischen Managements erkannt und seine Einführung vorangetrieben.

Qualitätsmanagementsysteme werden nach wie vor von vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aber auch Führungskräften als zusätzliche Belastung im Arbeitsprozess gesehen oder als eine unliebsame Anforderung, die von Außen an die Organisation gestellt wird. Die Verfasserin vertritt die Auffassung, dass gerade die Anwendung dieser Qualitätsmanagementsysteme und die Umsetzung eines Total Quality Managementsystems der Geschäftsführung enorm hilfreich sein kann bei der Bewältigung in der global vernetzten Arbeitswelt und dem immer härter umkämpften Markt. Gerade im sozialen Bereich wurde durch die Einführung des Modells zur neuen Steuerung im Bereich der öffentlichen Verwaltungen wesentlich darauf hin gearbeitet, dass soziale Dienstleistungen, die zur Umsetzung der gesetzlichen Pflichten von Dritten erbracht werden, zielorientiert, wirksam und wirtschaftlich sind. Um nachhaltig auf diesem Markt agieren zu können, müssen sich die Anbieter sozialer Dienstleistungen diesem neuen Ansatz unterordnen. Im Gliederungspunkt 6 Vorschläge wird dieser Punkt noch einmal inhaltlich aufgegriffen und vertieft inwieweit dies zur weiteren Organisationsentwicklung beitragen kann.

Die Organisation verfügt, wie heute zeitgemäß, über einen Internetauftritt. Die Organisationsziele sind darauf veröffentlicht. Andere Unterlagen, aus denen die Organisationsziele heraus gelesen werden können, standen nicht zur Verfügung. Innerhalb der Formulierung auf der Internetseite wird zwar das Wort „Ziel“ verwandt, in Bezug auf Klarheit, Spezifizierung sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Richtung gibt es keine Aussagen. Ebenso ist es dann innerhalb der Organisation nicht üblich Unter- und Nebenziele, für die jahresbezogene Arbeit oder zu bestimmten Schwerpunktaufgaben zu formulieren.

Bewertung:

Innerhalb der Organisation scheint es nicht ausreichend bekannt zu sein, welche wichtige Rolle die Formulierung von Organisationszielen, sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht, einnimmt und dass es neben kurz- und mittelfristigen Zielen für Einzelaufgaben auch langfristig strategische Ziele zu formulieren gilt.

Zukünftig sollten innerhalb der Organisation die Ziele so formuliert werden, dass sie einen Ansporn für die Mitarbeiter und Beteiligten aufzeigen, klar spezifiziert werden, eine Richtschnur für Entscheidungen bilden und in der äußeren Wahrnehmung ihre Legitimationsfunktion entfalten können. Dadurch wird es den Verantwortlichen aber auch allen Mitarbeitern, Mitgliedern und sonstigen Beteiligten möglich werden, Zielerreichungsgrade zu ermitteln, Fehlentwicklungen festzustellen, Erfolge richtig abzuschätzen und neue Herausforderungen gemeinsam zu formulieren und umzusetzen. Ein nachhaltiger Unternehmenserfolg wird auch dadurch erreicht werden können. Wichtig erscheint der Autorin an dieser Stelle noch der Hinweis, dass die Festlegung von Organisationszielen keine „one-man-show“ sein sollte, sondern das allen an den Organisationsprozessen Beteiligten, ob als Mitglied im Verein, als Mitarbeiter oder als Geschäftsleitung, eine große Verantwortung zukommt.

Aufgrund der gewachsenen Strukturen über mehr als zwanzig Jahre existiert eine Reihe von formalen Dingen, deren Überarbeitung und zeitgemäße Anpassung sicherlich von Nöten ist. An der Umsetzung mancher Arbeiten lässt sich eindeutig ableiten, dass die formale Organisationsstruktur in Teilen veraltet oder nicht vorhanden ist. Die formale Organisationsstruktur umfasst mit Stellenbeschreibungen, Kompetenzregelungen, Verfahrens- und Verhaltensrichtlinien, Entlohnungspraktiken und vorgesehenen Unter- und Überordnungsverhältnissen alle Dinge zur Klärung des Aufbaus der Organisation als auch nach Innen und nach Außen gerichtete organisationale Abläufe. Für die weitere Arbeit der Organisation ist es erforderlich, in diesem Bereich Klärungen herbeizuführen. Gerade im Bereich Entlohnungspraktiken herrscht zurzeit eine ungeheuer große Frustration unter den Mitarbeitern. Diese Frustration bindet eine Reihe von wertvollen Ressourcen. Der Bereich der Unter- und Überordnungsverhältnisse scheint besonders mit Blick auf die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung einer Neuregelung zu bedürfen. Stellenbeschreibungen müssen den aktuellen Bedingungen angepasst werden und Kompetenzregelungen müssten entsprechend eines aktuellen Organigramms festgelegt werden. In wie weit Verfahrens- und Verhaltensrichtlinien existieren, kann abschließend nicht ausgesagt werden. Auf jeden Fall scheint eine prinzipielle Regelung dazu erforderlich zu sein, damit alle innerhalb der Organisation an

den Organisationsprozessen Beteiligte ihre Verantwortung gemäß den arbeitsvertraglich geregelten Pflichten wahrnehmen können und durch die Leitung eine entsprechende Kontrolle erfolgen kann.

Beurteilung

Es liegt in der Verantwortung der Geschäftsleitung, die Inhalte der formalen Organisationsstruktur aufzustellen, ständig auf Aktualität zu überprüfen und auf deren Einhaltung im betrieblichen Alltag hinzuwirken.

Die Geschäftsführung müsste es als eine wichtige Aufgabe ansehen, diese formale Organisationsstruktur auf Vordermann zu bringen. Die Inhalte der formalen Organisationsstruktur dienen der Geschäftsführung oder dem Vorstand zur Führung der Einrichtung, sichern den Beschäftigten eine innerbetriebliche Transparenz und signalisieren auch nach Außen, welche Standards in der Organisation gelten und Anwendung finden. Daraus lassen sich z.B. Verlässlichkeit, normgerechtes Arbeiten und Kompetenzen der Organisation in der Erfüllung ihrer Aufgaben erkennen.

Methoden und Maßnahmen dazu, diese zu erarbeiten und zukunftstauglich zu machen, gibt es sicherlich eine ganze Reihe. Neben der ganz normalen Ausarbeitung der Unterlagen, basierend auf den aktuellen gesetzlichen Bestimmungen im Einklang mit anderen betrieblichen Normen und Vorgaben, z.B. aus dem Qualitätsmanagement, könnten die Unterlagen auch durch moderierende Gespräche in Kleingruppen thematisch bearbeitet werden. Ein Mix aus beiden Methoden, nämlich eine inhaltlich – theoretische Vorbereitung der Themen bis zu einem gewissen Grad, also z.B. als theoretisches Fundament und Ausgangsbasis und eine abschließende Ergänzung durch Gruppenarbeit der an den jeweiligen Prozessen beteiligten Personen, könnte die Notwendigkeiten der Einrichtung an ehesten decken. Eine entsprechend engere Anbindung der Verwaltungskraft in diese Prozesse wäre dringend geboten. Grundvoraussetzung für die Bearbeitung wäre ein nach den aktuellen Verhältnissen aufzustellendes Organigramm für die Organisation. Als äußerst wichtig ist zukünftig auf die regelmäßige Überprüfung und falls notwendig Anpassung dieser Unterlagen hinzuweisen. In unserem schnellen digitalen Zeitalter ist es überlebensnotwendig, dass sich verändernde Bedingungen immer zeitnah auch in den formalen Organisationsstrukturen niederschlagen.

Zu einer Organisation zählen neben den Mitgliedern eines Vereins, die Beschäftigten und Akteure von außerhalb, die ein Interesse am Erbringen der Dienstleistung haben. Bei dem untersuchten Verein gibt es eine Reihe von Mitgliedern, die ehrenamtlich tätig sind. Der aus ihrer Mitte gewählte Vorstand leitet ehrenamtlich die Geschicke der Organisation.

Zur Realisierung dieser Aufgabe hat der Vorstand eine Person mit der Geschäftsführung betraut. In der Organisation sind zur Erbringung der sozialen Dienstleistung entsprechend ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der Basis von Arbeitsverhältnissen eingestellt. Die Betrachtung der einzelnen Akteursgruppen im Rahmen der Analyse soll mit den Mitgliedern beginnen.

Das Gremium, in dem sich die Mitglieder versammeln, ist die Mitgliederversammlung. Diese ist mindestens einmal pro Jahr durch den Vorstand einzuberufen. Eine Person kann Mitglied im Verein werden, wenn sie sich mit den Vereinszielen identifizieren kann und den Verein durch persönliche, ideelle oder materielle Werte unterstützen möchte. Dazu ist es erforderlich, dass diese Person einen Aufnahmeantrag an den Vorstand des Vereins richtet und um Aufnahme bittet. Im Rahmen der Mitgliederversammlung kann jedes einzelne Mitglied dann über die Geschicke des Vereins mitbestimmen und aktiv werden. In den zurückliegenden Jahren wurde das Gremium der Mitgliederversammlung als Organ des Vereins nicht in ihrem ganzen Spektrum genutzt. Die Satzungsvorgaben zur Durchführung mindestens einer Mitgliederversammlung pro Jahr konnten nicht eingehalten werden. Daraus ergibt sich auch, dass die Mitgliederversammlung auch nicht alle die ihr per Satzung übertragenen Aufgaben in den zurückliegenden drei Jahren erfüllen konnte. Eine nennenswerte Entwicklung der Zahl der Mitglieder erfolgte in den zurückliegenden Jahren nicht.

Bewertung

Manchmal beginnen sich die Werte auf der Prioritätsachse zwischen den Gründungsvätern und –müttern, in diesem speziellen Fall also den Vereinsmitgliedern, und den Beschäftigten zu verschieben. Die Bedeutung der Mitglieder und dem von ihnen eingebrachten ehrenamtlichen Engagement, ist unbedingt zukünftig wieder mehr Rechnung zu tragen. Die Vereinsmitglieder sind es, die ein Tätigwerden der sozialen Organisation erst ermöglicht haben und in Zukunft auch weiterhin ermöglichen sollen, selbst oder gerade wenn es ratsam oder notwendig werden sollte, dass es unterhalb des Daches des Vereins zu zeitgemäßen Änderungen der Struktur des Vereins kommen könnte. Damit die Aussagen an dieser Stelle nicht zu kryptisch werden, einfach der Hinweis darauf, dass ein Verein z.B. auch eine GmbH gründen könnte. Dazu gibt es keine aktuellen Bestrebungen, die Möglichkeit sollte nur der Vollständigkeit halber genannt werden.

Der Geschäftsleitung sollte es in Zukunft besser gelingen, die Vereinsmitglieder in ihre tägliche Arbeit, ganz unabhängig von der einmal pro Jahr einzuberufenden

Mitgliederversammlung, einzubinden. Das kann z.B. erfolgen, in dem die Geschäftsführung ein Sommerfest oder eine Weihnachtsfeier für die Mitglieder, die Mitarbeiter und Klienten organisiert oder einmal pro Jahr zu einem Tag der offenen Tür einlädt. Dabei erhalten die Mitglieder die Möglichkeit, sich auch der Öffentlichkeit vorzustellen. Ebenso sollte es im Interesse der Geschäftsführung liegen, dass sich die Zahl der Mitglieder stetig nach oben verändert. Eine solche Gelegenheit zum Tag der offenen Tür bietet die Möglichkeit der Mitgliederwerbung und –gewinnung. Mit den verantwortlichen Mitarbeitern und der Mitgliederversammlung könnte im Rahmen eines Workshops intensiv daran gearbeitet werden, welche Möglichkeiten der Verstärkung und Entwicklung der Zahl der Mitglieder es gibt und welche Maßnahmen gemeinsam zwischen Mitarbeitern und Mitgliedern dazu umgesetzt werden könnten.

Zusammenfassend kann am Ende der Befragung und der Analyse festgestellt werden, dass die Organisation erhebliche Probleme hat. Durch die Einleitung geeigneter Maßnahmen könnte erreicht werden, dass kurz-, mittel- und langfristige Neuausrichtung der Organisation erfolgt und eine nachhaltige Sicherung gewährt werden kann.

Zur Beantwortung der Leitfrage der Organisationsanalyse ist es wahrscheinlich hilfreich, wenn die Analysefrage in zwei Teile zerlegt wird. Der erste Teil wäre dann: **Ist es der Organisation auch zukünftig möglich, sich mit den bisherigen Führungseigenschaften und –qualitäten der momentanen Geschäftsführung zu entwickeln?** Natürlich ist bei der Fragestellung davon auszugehen, dass Entwicklung in diesem Sinne heißt: positive Entwicklung. Das unterstellt, kann die Frage mit nein beantwortet werden. Im zweiten Teil der Frage heißt es dann weiter: **und notwendigen Umbaumaßnahmen zur Erlangung der notwendigen Zukunftsfähigkeit zu erkennen und umzusetzen?** Die Antwort auf diesen Fragenteil lautet: nein, nicht ohne Hilfe.

Abschließend wurde ein erster Bericht für den Vereinsvorstand mit den Fakten formuliert und in einem kurzen Gespräch übergeben.

Die Organisationsanalyse beginnt mit der Beschreibung der Organisation. Es wird die Geschichte des Vereins dargestellt, die Organisationsleitung, die formale Organisationsstruktur, die räumliche und sachliche Ausstattung, die Organisationsmitglieder und Beteiligten wie der Vorstand, die Mitglieder, die Geschäftsleitung, die Mitarbeiter, die Klienten und die externen Akteure und die Organisationsziele.

In einem weiteren Schritt wurden übergebene Zahlenwerte aus dem kaufmännischen Bereich in vorbereitete Tabellen eingetragen und analysiert. Dabei wurde der Zeitraum der Jahre 2008 bis 2013 gewählt. Damit sollten einerseits Zusammenhänge und Entwicklungen deutlich gemacht, aber auch repräsentative Situationen dargestellt werden. So wurden die Einnahmen und Ausgaben der o.g. Jahre getrennt nach Kostenstellen und je Kostenart erfasst und als Diagramm dargestellt. Weiterhin sollten Plan-Ist-Vergleiche und die Liquidität ebenso systematisch untersucht und mittels eines Diagramms visualisiert dargestellt werden. Es erfolgte eine Befragung von einzelnen Mitarbeitern nach Qualifikation, Zugehörigkeitsgefühl und deren Sichtweise auf ihre eigene Organisation und ihren eigenen Stellwert darin. Weiterhin wurden in den Gesprächen die Bereiche Qualitätsmanagementsysteme, Öffentlichkeitsarbeit, Wettbewerber, und Betriebsrat angeschnitten.

Anhand der gewonnenen Erkenntnisse und durchgeführten Analysen kann ein zutreffendes Bild auf die momentane Verfassung der Organisation gegeben und notwendige weitere Untersuchungen und Veränderungsbedarfe der Organisation abgeleitet werden.

Durch die Verfasserin wurde nun zur Bearbeitung der Abschnitte Präsentation und Reflexion des Strukturplanes übergegangen.

5.3 Präsentation und Reflexion der Organisationsanalyse

In den Abschnitten Präsentation und Reflexion der Organisationsanalyse wurde versucht, den gesamten Analyseprozess noch einmal mittels Power Point Präsentation darzustellen und diese Präsentation als Hilfsmittel für den Abschlussbericht durch die Bearbeiterin zu verwenden. Die Power Point Präsentation ist im Teil 2 im Abschnitt D enthalten.

Die Präsentation ist eine kurze aber bündige Darstellung aller Fakten von der Entstehung des Auftrages bis zum Abschluss. Bis zur Fertigstellung dieser Arbeit ist es innerhalb der Organisation noch nicht dazu gekommen, die Präsentation zu halten. Das heißt auch, dass alle für eine Präsentation notwendigen Rahmenbedingungen abschließend noch nicht vorliegen. An dieser Stelle kann daher nur auf eine theoretische Vorbereitung und die Rahmenbedingungen, wie sie dem Vorstand vorschlagen wird, verwiesen werden.

Der Rahmen, vor dem die Präsentation gehalten werden sollte, sollten Personen aus den Verantwortungsbereichen Vereinsvorstand, Geschäftsführung, verantwortlicher

Verwaltungsmitarbeiter, Abteilungsleitung, Betriebsrat und als externer Gast ein Vertreter des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes teilnehmen.

Es sollte noch einmal der Prozess und die eigene Rolle reflektiert werden. Bei der Betrachtung des Prozesses kann abschließend festgestellt werden, dass deutlich zu Tage trat, dass es von Seiten der Geschäftsführung zwar eine euphorische Zustimmung zur Durchführung des Analyseprozesses gab, die allerdings nicht allzulange angehalten hat. Das macht die Problemlage in der Organisation deutlich. Die im Vorfeld angedeuteten Probleme konnten durch die Analyse verifiziert werden. Da sich die Verfasserin darauf eingestellt hatte, fiel es leicht, die Daten, die zur Verfügung gestellt wurden, so zu akzeptieren und nicht mehr als drei Mal nachzufragen. Die nicht Betriebsangehörigkeit und die damit verbundene Distanz der Bearbeiterin zu den Mitarbeitern ließen es zu, dass sie unbedarft und ausschließlich mit ihrem eigenen Blick diese Analyse verrichten konnte. Die Analysefrage konnte am Ende der Auswertung beantwortet werden, so dass die Fakten auf dem Tisch liegen und die verantwortlichen Gremien entsprechende Handlungen einleiten können.

6. Vorschläge und Ressourcen zur weiteren Organisationsentwicklung auf der Grundlage der Organisationsanalyse

Nachdem die Analyse konzipiert, durchgeführt, ausgewertet und in einem ersten Bericht dem Vorstand vorgelegt wurde, können abschließend in der Masterarbeit Vorschläge unterbreitet werden, die der Organisation als Grundlage oder Ressourcen für die weitere Entwicklung dienen können.

„In einem Umfeld, das sich immer schneller und vielfältiger ändert, sind Unternehmen gezwungen, zeitnah auf Veränderungen zu reagieren und immer öfter auch neue Wege einzuschlagen.“⁵⁸

In den zurückliegenden Jahren wurde diesem Grundsatz wahrscheinlich eher geringe Bedeutung beigemessen. Schnelle und vielfältige Veränderungen gab es in den zurückliegenden Jahren, aber zum Einschlagen neuer Wege hat das in der Organisation nicht geführt. Hier muss zwingend angesetzt werden. Die Organisation muss sich als lernende Organisation verstehen und das als Teil ihrer Wettbewerbsstrategie zur nachhaltigen Entwicklung eines ganzheitlichen Wandels begreifen.

⁵⁸ Beate Kremin-Buch, Fritz Unger, Hartmut Walz, Lernende Organisation; Verlag Wissenschaft & Praxis Dr. Brauner GmbH 2008, S.202

Sicherlich ist es immer am leichtesten, eine neue Organisation aufzubauen und aus Erfahrungen heraus, mögliche gefährliche Klippen gekonnt durch geeignete Maßnahmen und notwendige Ressourcen, die in der formalen Organisationsstruktur, der richtigen Personalwahl, erreichbaren organisationsbezogenen Zielen, einer klaren Analyse des Umfeldes usw. zu umschiffen. Schwieriger wird die Sache, wenn man in bestehende Systeme eingreifen will oder muss, um die richtigen Entscheidungen zu treffen, an welchen Stellschrauben wann und wie viel gedreht werden kann.

In diesem Fall scheint es aufgrund der Antwort auf die Analysefrage zunächst am vordringlichsten zu sein, dass in der Organisation der Wandel als Notwendigkeit erkannt und durch das Management dieser Prozess eingeleitet wird. Auf die drei Dimensionen des Wandels, Inhalt, Zeit und Nachhaltigkeit, ist hierbei das Augenmerk und die Aktivitäten auszurichten.

Nach Auffassung der Verfasserin können diese Aufgaben aber nicht alleine durch die derzeitige Geschäftsführung umgesetzt werden.

Es handelt sich nicht nur um „eine reine Restrukturierung, eine durchgreifende Rationalisierung oder eine strategische Neuausrichtung“⁵⁹ oder um eine Implementierung von Maßnahmen. Vielmehr geht es um eine Kopplung von zu synchronisierenden Interaktionen auf drei Ebenen:

- „der Ebene des gemeinsamen Lernens,
- der Ebene der Anwendung des Gelernten zur Gestaltung der Leistungsprozesse und Bestimmung der Entwicklungsrichtung,
- der Ebene der Partizipation und Einbeziehung aller Beteiligten in die Verantwortung und Umsetzung“⁶⁰

Es wäre ratsam, wenn sich die Geschäftsführung hierzu externe Hilfe holt und dieser notwendige Prozess in enger Abstimmung unter Einbindung der Mitarbeiter und des Vereinsvorstandes und ggf. der Mitglieder erfolgt und jeder seinen Beitrag im Gesamtzusammenhang der Organisation sieht.

Dadurch könnte ein Lernprozess eingeleitet werden, der in die gewünschte Tiefe gehen kann. Alle Prozessbeteiligten müssen erkennen, dass es sich nicht um einen einmaligen, sondern fortlaufenden Prozess handelt und jeder hohe Lernfähigkeit, Lernbereitschaft und

⁵⁹ Beate Kremin-Buch, Fritz Unger, Hartmut Walz, a.a.O.,S.15

⁶⁰ Beate Kremin-Buch, Fritz Unger, Hartmut Walz, a.a.O.,S.15,16

Engagement einbringen muss. Nur dadurch kann die Leistungsfähigkeit der Organisation bei sich ständig verändernden Anforderungen auch nachhaltig sichergestellt werden.

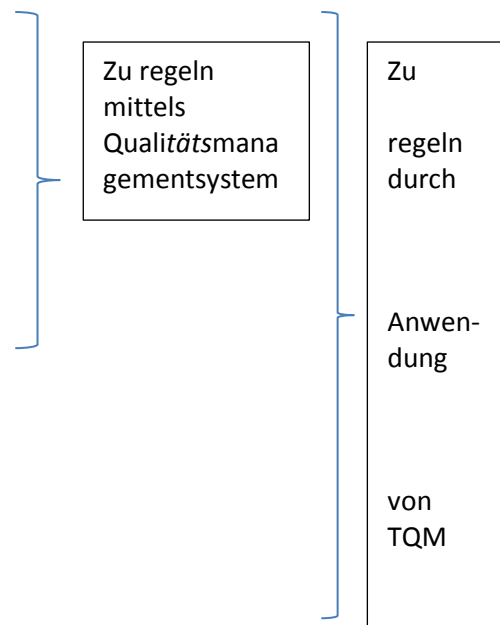
Wobei Nachhaltigkeit eine Verhaltensänderung aller Beteiligten erfordert. Es bedarf einer tiefen Bewusstseinsbildung, ständig gemeinsam zum Erfolg des Unternehmens engverzahnt miteinander zusammenzuarbeiten.

Die Neuausrichtung der Organisation sollte unter der großen Überschrift „Lernende Organisation“ stehen. Daraus abgeleitet und diese neue Bewusstseinsbildung vor Augen, sollte am Anfang des Weges mit kleinen Schritten begonnen werden, die vorgefundene Schieflage in allen Bereichen der Kernelemente, wie sie im Gliederungspunkt 3.3 Basiselemente von Organisationen dargestellt sind, zu beheben. Eine sinnvolle Zusammenführung der Ergebnisse dieses Arbeitsprozesses wird in der Anwendung und Umsetzung des Total Quality Management gesehen. Deshalb wird an dieser Stelle dieser Ansatz verstärkt als Vorschlag unterbreitet.

Bereits im Gliederungspunkt 5.ff wurde auf die Anwendung von Qualitätsmanagementsystemen hingewiesen. An dieser Stelle wird die weitere Bearbeitung dieses Ansatzes auf der Grundlage der Analyseergebnisse vertieft.

Folgende negative Ergebnisse sind festgestellt:

- Fehlende Ordnung
- Fehlende Strukturierung
- Parallelstrukturen
- Mangelnde formale Organisationsstruktur
- Keine internen und externen Vergleiche
- Keine Zielvorgaben
- Keine geordneten Unterlagen
- Mangelnde Zuverlässigkeit
- Kommunikationsmangel
- Organisationsbasis veraltet
- Mangelnde Mitarbeiterführung
- Operative Tätigkeit hat Vorrang



Im Qualitätsmanagement wird danach gestrebt, die definierten Unternehmensprozesse ständig zu überprüfen und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess anzustreben. Mittlerweile geht es nicht mehr nur um Qualität, sondern um Qualität im Kontext zwischen Umwelt und Organisation. Hierbei spricht man vom Total Quality Management (TQM), das

inzwischen auch in der sozialen Arbeit angekommen ist. „Total Quality Management (TQM) als ständige, systematische, Umwelt und System umgreifende Bemühung um Qualität ist sehr viel umfassender angelegt, weil es alle für die Qualität relevanten Aspekte in seine Verbesserungsmaßnahmen einbezieht.“⁶¹

Mit der Abbildung 7 Grundgedanken des TQM (Seite 64) soll schematisch dargestellt werden, wie die Bestandteile der Organisationsentwicklung mit den Zielen des Qualitätsmanagement verbunden sein sollten.

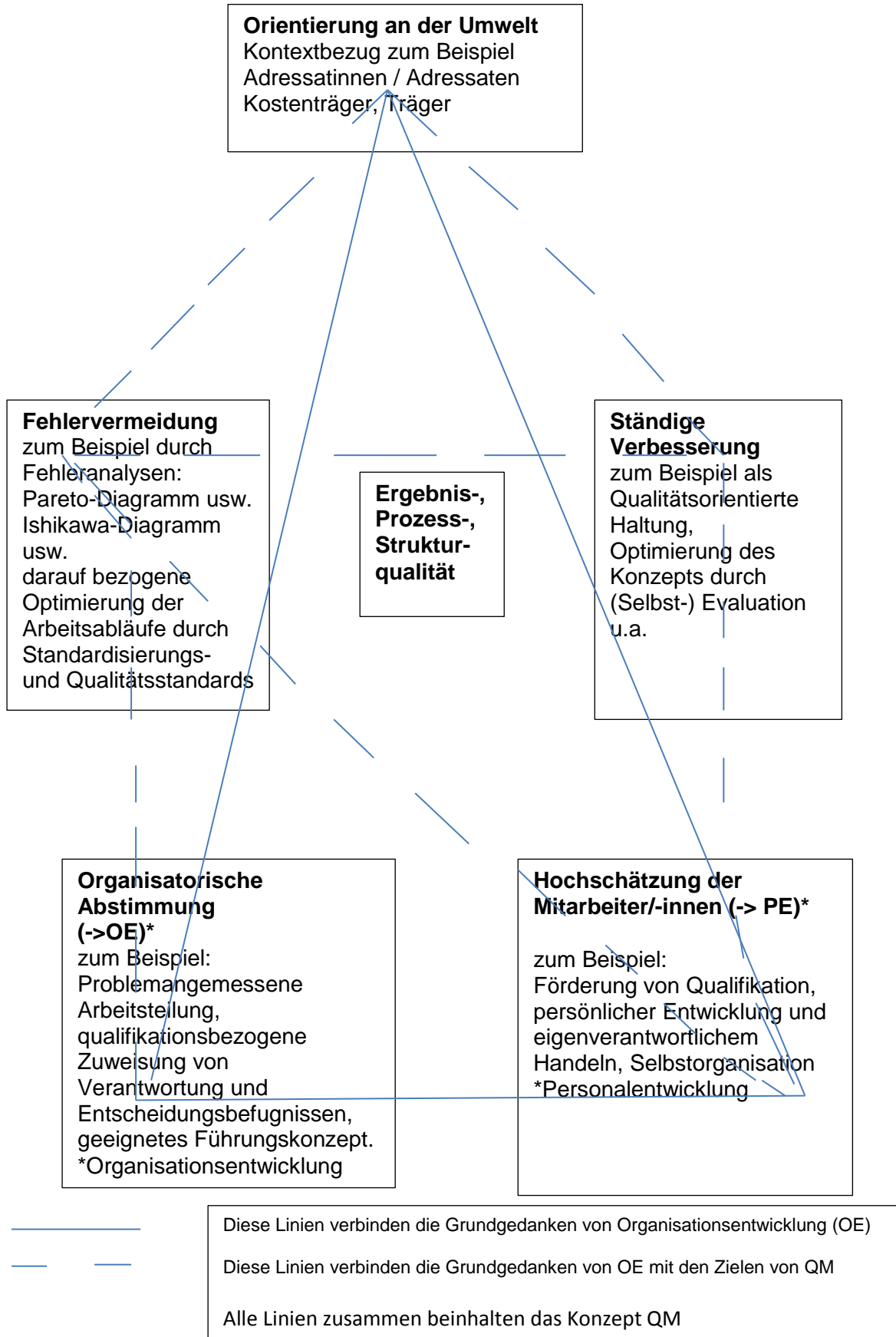
In der sozialen Arbeit war es lange Zeit erklärtes Ziel, eine möglichst gute soziale Arbeit zu leisten. Orientiert am Menschen, mit den ständigen Bemühungen, die zu erfüllenden Aufgaben professionell und mit hohem Einsatz zu erbringen. Zunehmend hielten aber auch in der sozialen Arbeit, verstärkt durch die schon weiter oben erwähnten Methoden der neuen Steuerung in der öffentlichen Verwaltung, die nach Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten orientierten Vorgaben besonders an das Management sozialer Einrichtungen, Einzug. Es geht nicht mehr ausschließlich nur um die Erfüllung der sozialen Dienstleistung, sondern auch darum, dass sie effektiv und effizient erbracht wird. Die Aufgabe des Managements einer sozialen Organisation besteht auch darin, darauf zu achten und die Anforderungen umzusetzen. Die Erwartungshaltungen der öffentlichen Verwaltung oder Kostenträger haben nichts mit der Größe der Organisation zu tun. Kleine wie große Einrichtungen müssen sich diesem „Erwartungsdruck“ beugen.

Ist es der Analyseorganisation bisher gelungen, sich dem „Erwartungsdruck“ entziehen zu können, so wird sie zunehmend damit in Berührung kommen. Neue Verhandlungen mit dem Kostenträger können eben nur noch erfolgreich sein, wenn transparente und nachvollziehbare Aussagen über die Funktionsweise der Organisation gemacht werden können. Die Funktionsweise spiegelt sich eben hauptsächlich in dem Zahlenwerk der Einrichtung wieder. Abweichungen von Durchschnittswerten können durchaus vom Kostenträger bewilligt werden, müssen aber konkret nachgewiesen und belegbar sein. Das wiederum ist nur zu leisten, wenn alle Unterlagen strukturiert und nach gültigen kaufmännischen Regeln geordnet und abgelegt sind. Der formalen Organisationsstruktur kommt dabei eine wesentliche Bedeutung zu.

Die Geschäftsführung ist dafür verantwortlich, dass die formale Organisationsstruktur für die Organisation ausgearbeitet und stets aktuell gehalten wird. Sie ist für alle Hierarchieebenen der Organisation zu verfassen und muss alle Kompetenzregelungen, Verfahrens- und Verhaltensrichtlinien, Entlohnungspraktiken und vorgesehene Unter- bzw. Überordnungsverhältnisse beinhalten.

⁶¹ Böhm, Engelhardt Qualitätsmanagement (Total Quality Management) für die Soziale Arbeit HDL, 2009 S.9

Abbildung 7 Grundgedanken von TQM⁶²



⁶² In Anlehnung an Böhm, Engelhardt Qualitätsmanagement (Total Quality Management) für die Soziale Arbeit HDL, 2009 S.25

Umsetzungsvorschlag zur weiteren Organisationsentwicklung

Nachfolgend aufgeführter Werdegang könnte in der Organisation umgesetzt werden:

1. Geeignete Arbeitsteilung, Zuweisung von Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen zwischen Vorstand und Geschäftsführung mittels Geschäftsordnung für den Vorstand und die Geschäftsführung



Erstellung eines geeigneten Führungskonzeptes

2. Einführung eines QM

- mit einem QM Handbuch
 - Übersicht über Inhalt und Gebrauch
 - Beschreibung der Einrichtung
 - Leitbild, Qualitätspolitik, Verantwortlichkeiten
 - Aufbauorganisation
 - Ziele, Inhaltliches Konzept, Leistungen
 - Qualitätssicherungssystem
 - Umgang mit Dokumenten und Daten
- Organisationshandbuch
 - QM-Tagebuch + interne Regelungen eventuell Vereinsbücher
- Nachweisdokumentationen
 - Nachweise über Leistungen, Arbeitsergebnisse, Abrechnungen anhand der im Qualitätshandbuch festgelegten Prüfkriterien

Bei der Betrachtung dieser beiden Umsetzungspunkte wird deutlich, dass es einerseits von Bedeutung ist, dass die Führung der Organisation genaue Kenntnisse über den Aufbau einer Organisation besitzt und diese Kenntnisse für die Erarbeitung der formalen Organisationsstruktur anwendet (siehe Gliederungspunkt 3.3). Natürlich ist es dabei notwendig, dass eine Reihe von vorhandenen Unterlagen völlig neu zu erarbeiten oder grundsätzlich überarbeitet werden müssen. Das setzt den Eintritt in eine neue Kommunikationskultur mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und dem Vorstand voraus. Ausgangspunkt dafür bildet die Definition der Basiselemente der Organisation mit den Organisationszielen, der Organisationsstruktur, den Mitgliedern und Beteiligten sowie die räumliche und sachliche Ausstattung. Diese Basis dient als Arbeitsgrundlage auch einer kurz-, mittel- und langfristigen Planung, die auch die finanziellen Ressourcen beinhaltet. Als unbedingt erforderliche Aufgabe steht dann die ständige Analyse, Auswertung, Ableitung und Umsetzung von notwendigen Veränderungen und wieder die neue Planung und Konzipierung.

Nur durch die ständige Anwendung dieses Kreislaufes wird es der Organisation möglich sein, sensibel zu werden, um frühzeitig Probleme zu erkennen und notwendige Gegenmaßnahmen von der Geschäftsführung gemeinsam mit der Mitarbeiterschaft und dem Vereinsvorstand einzuleiten und somit eine nachhaltige Entwicklung der Organisation sicherzustellen. Damit wäre dann auch die tiefe Bewusstseinsbildung der Organisation eingeleitet, wie zu Beginn dieses Gliederungspunktes, auf dem Weg zur „Lernenden Organisation“, ausgeführt.

7. Resümee

In der vorstehenden Arbeit wurde im ersten theoretischen Schritt versucht, die theoretischen Anforderungen an eine Organisation darzustellen und zu beleuchten, im zweiten Schritt die theoretischen Anforderungen an eine Organisationsanalyse zu beschreiben und im dritten Schritt die Durchführung einer Organisationsanalyse am konkreten Fall abzubilden. Im weiteren Verlauf wurden dann Vorschläge in Bezug auf die Beantwortung der Analyseleitfrage zur weiteren Organisationsentwicklung unterbreitet, theoretische Zusammenhänge hergestellt und auf die vorangegangenen Gliederungspunkte der Arbeit Bezug genommen.

Abschließend sollen Entwicklungsperspektiven bzw. Empfehlungen für die Praxis gegeben werden, wie eine weitere Vorgehensweise aussehen könnte.

Ging die Verfasserin der Masterarbeit anfangs davon aus, dass es sich bei der Bearbeitung des Themas hauptsächlich um eine betriebswirtschaftliche Arbeit handelt, weil die Umsetzung von neuen Entgeltverhandlungen für die Einrichtung das einzig vordringliche Problem darstellte. So wurde relativ schnell deutlich, dass es natürlich um die Umsetzung dieser Aufgabe geht, aber die Ursachen dafür, weshalb das nicht erfolgen kann, auf anderen Ebenen zu suchen sind. Die durchgeführte Organisationsanalyse lieferte mit der Analyseleitfrage dazu den richtigen Ansatz. Dieser wurde dann in der weiteren Bearbeitung verfolgt und Ergebnisse dazu geliefert.

Neue Entgeltverhandlungen können nur erfolgreich geführt werden, wenn es zu grundsätzlichen Veränderungen im Bereich des Managements der Organisation kommt.

Die analysierte Organisation steht vor einer großen Aufgabe. Sie muss einerseits erkennen, dass es ein „weiter so wie bisher“ nicht mehr lange geben kann. Sie muss sich entscheiden, welchen spezifischen Weg auf der Suche nach Veränderung sie einschlagen möchte. Ein prinzipieller Ansatz dafür wurde mit der vorstehenden Arbeit

aufgezeigt. Die konkrete Umsetzung kann nur von den verantwortlichen Personen eingeleitet und realisiert werden. Es bedarf einer neuen Vereinskultur und eines neuen Miteinanders auf allen Ebenen der Organisationsumwelt.

Aus der Sicht der Verfasserin bestehen Entwicklungsperspektiven für die Organisation, wenn

- sie sich in Zukunft professionell im Bereich der Geschäftsführung aufstellt,
- sie in geeignetem Maße die sozialen Anforderungen an die Organisation mit betriebswirtschaftlicher Wirksamkeit in Abgleich bringt,
- sie sich eingehender mit dem Inhalt ihrer sozialen Dienstleistung auseinandersetzt und ihre Kernaufgaben neu definiert,
- sie ihr Verhältnis zu allen Ebenen der Umwelt überprüft bzw. neu definiert,
- sie die Förderung der Qualifikation ihrer Mitarbeiter fördert und sie an eigenverantwortliches Handeln heranführt,
- sie neue Aufgaben oder neue Konzepte sucht, diese ausarbeitet und versucht, diese zu implementieren,
- sie diese nach dem Implementieren analysiert und auswertet und
- in einen ständigen Prozess der kontinuierlichen Verbesserung ihrer sozialen Dienstleistung eintritt.

Sollte eine Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen nicht ad hoc durch die eigene Geschäftsführung möglich sein, so kann eine Realisierung mittels Dritter schrittweise anhand einer Konzeption realisiert werden. Dabei wäre im Besonderen darauf zu achten, dass die vereinbarte Aufgabenstellung tatsächlich das erwartete Ergebnis abdeckt. Eventuell kann der Vorgang durch den Paritätischen Wohlfahrtsverband begleitet werden. Die Organisation sollte sich zur Realisierung dieses Vorhabens unbedingt einen zeitlichen Rahmen geben, die Beteiligten eindeutig benennen, die Einleitung und Durchführung dieses Prozesses mit den Mitarbeitern auf geeignete Weise kommunizieren und sie zur Mitarbeit befähigen und einladen und messbare Zwischenziele vereinbaren und kontrollieren.

Es sollte somit auch kleineren Organisationen mit bis zu dreißig Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchaus möglich sein, die Vielfalt der Träger im sozialen Bereich zu bereichern, wenn die Geschäftsführung es versteht, zukünftig alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den Vereinsvorstand in die Prozesse einzubinden, sich zunehmend als lernende Organisation verstehen zu lernen und eine neue Bewusstseinsbildung aller Beteiligten der Organisation herbeiführt.

Im Punkt 3.2. Organisationen als Hierarchien... wurde angedeutet, dass auch die Dachorganisationen in Zukunft zur Erhaltung der Trägervielfalt noch stärker beitragen könnten. Dies könnte aus diesem Wissen des Transaktionskostenansatzes abgeleitet werden. Aus der Sicht der Verfasserin werden soziale Dienstleistungen erbracht und diesbezüglich werden Transaktionen getätigt. Viele kleine Träger befassen sich permanent mit gleichen oder ähnlichen Vorgängen. Eine Untersuchung dieser Kostenpositionen und Vorschläge zur Neuorganisation dieser Aufgaben, könnte bei den kleinen Trägern zu Kostenersparnissen führen und bei den Dachorganisationen könnten sich neue innovative Lösungsansätze in der Zusammenarbeit mit den Mitgliedsorganisationen entwickeln.

Der Verfasserin bleibt am Ende die Hoffnung, dass die Ausführungen der Organisation bei ihrer weiteren Entwicklung hilfreich sein können, sie die Grundlage für den Handlungsleitfaden für umzusetzende Maßnahmen bilden und darauf basierende notwendige Veränderungen herbeigeführt werden können. Das wäre sowohl für die Klienten als auch für die Mitarbeiter und die Trägervielfalt, wenn es der Organisation gelingt nachhaltig tätig zu bleiben, sehr gut.

Literaturverzeichnis

- Blindenbacher, R. J. (1997). *Organisationsstrukturen sozialer Einrichtungen*. Bern, Stuttgart, Wien: Verlag Paul Haupt.
- Buß, E. (2012). *Management Soziologie*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Dieter H. Jütting, N. v. (2003). *Verein als sozialer Reichtum*. (D. H. Jütting, Hrsg.) Münster: Waxmann Verlag GmbH.
- Georg Hörmann, F. N. (1988). *Handbuch der psychosozialen Intervention*. (G. Hörmann, Hrsg.) Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH.
- Girschner, W. (1990). *Theorie Sozialer Organisationen*. Weinheim, München: Juventa Verlag .
- Holzrichter, E. (10. 06 2014). *KGST Themendächer*. Abgerufen am 10. 06 2014 von kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGST): [http://www.kgst.de/themendächer/innovative Kommunen](http://www.kgst.de/themendächer/innovative_Kommunen)
- Institut für strategisches Management. (2008). *analysezirkel.png(Nilswilk)*. Abgerufen am 31. 05 2014 von www.nikiwiki.weingartmair.eu: <http://www.nikiwiki.weingartmair.eu>
- Jürgen Howaldt, R. K. (1998). *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung*. Berlin: Rainer Bohn Verlag .
- Kesten, U. (1998). *Informale Organisation und Mitarbeiter - Lebenszyklus*. Wiesbaden: Gabler Verlag, Deutscher Universitäts- Verlag.
- Markus Pohlmann, H. M. (2011). *Soziologie der Organisation*. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH .
- Meier, C. (1997). *Arbeitsbesprechungen*. Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH.
- Meyer, M. T. (2008). *Organisationsanalyse*. (A) Wien: facultas.wuv Univeritätsverlag.
- Neumann, S. (2005). *Non Profit Organisationen unter Druck*. München: Rainer Hampp Verlag München und Mering.
- Preisendörfer, P. (2005). *Organisationssoziologie*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlag GmbH.
- Schmid, J. (31. 05 2012). *Verhältnisse eine Sozialkunde*. Abgerufen am 10. 06 14 von [http://bpb.de/politik/grundfragen/deutsche Verhältnisse-eine Sozialkunde](http://bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-Verhaeltnisse-eine-Sozialkunde)
- Strodtholz, S. K. (2002). *Methoden der Organisationsforschung*. (B. König, Hrsg.) Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
- Ulbricht. (2014). *Deskriptive Statistik*. Abgerufen am 13. 05 2014 von [http://www.statistik.mu.de/ulbricht/Lehre/BK SS08/Deskription Statistik.pdf](http://www.statistik.mu.de/ulbricht/Lehre/BK_SS08/Deskription_Statistik.pdf)
- Walz, B. K.-B. (2008). *Lernende Organisation* (Bd. 1). (H. Walz, Hrsg.) Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis Dr. Brauner GmbH.
- Wiesbaden, S. B. (06. 06 2014). *Verbraucherpreisindizes*. Abgerufen am 06. 06 2014 von <http://www.destatis/DE>
- Wikipedia. (23. 03 2014). *Deutsches Kaiserreich*. Abgerufen am 23. 03 2014 von [http://de.wikipedia.org/wiki/Deutsches Kaiserreich](http://de.wikipedia.org/wiki/Deutsches_Kaiserreich)
- Willi Küper, A. F. (2000). *Organisation, Macht und Ökonomie*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH.

Erklärung

„Hiermit versichere ich gemäß § 17 Absatz 7 der Prüfungsordnung für den postgradualen und weiterbildenden Fernstudiengang Sozialmanagement der Alice Salomon Hochschule Berlin, dass ich diese Masterarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfbehörde vorgelegen.“

Klettstedt, den _____

(Datum)

(Unterschrift)

Tabellarischer Lebenslauf

Persönliche Daten

Name: Hilgenfeld
Vorname: Andrea
geb. am : 02.02.1964
Familienstand: verheiratet
Kinder: Antje geb. am 30.10.1985
Carolyn geb. am 13.01.1989
Wohnhaft: Neustadt 21
99955 Klettstedt
Telefon: 0361 / 6639733
0172/7472021
e.mail-Adresse: andrea@hilgenfeld.info

Schulbildung / Ausbildung

1970 bis 1980	Allgemeinbildende Schule Abschluss 10. Klasse	Note: Sehr gut
1980 bis 1982	Lehrausbildung Wirtschaftskaufmann	Note: Gut
1983 bis 1986	Studium Betriebswirtschaft (FH)	Note: Gut
2012 bis 2014	Masterfernstudium Sozialmanagement	zur Zeit noch

Arbeitsverhältnisse

1982 bis 1983	Sachbearbeiterin LPG Tierproduktion Bad Tennstedt Lohn / Finanzen
1986 bis 1989	leitende Mitarbeiterin LPG Tierproduktion Bad Tennstedt Ökonomie / Finanzen
1990 bis 1991	Hauptbuchhalterin LPG Tierproduktion Bad Tennstedt
1992 bis 2014	Geschäftsführerin ProMo Beschäftigungsgesellschaft und RE-KO GmbH

sonstige Fähigkeiten

Führerschein Klasse 3
PC Kenntnisse MS Office (Word/ Excel / Power Point) Internet / e.mail
Sprachen Englisch – Schulkenntnisse
soziale Kompetenzen engagiert, flexible und belastbar
Verhandlungsgeschick
teamfähig, kreativ