

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

Organisationsentwicklung – welche Anforderungen stellt eine
bestimmte Organisationsstruktur an Führung und Leitung?

eingereicht bei

Erstleser: Dr. Steffen Uhlig

Zweitleser: Prof. Dr. Hans-Dieter Bamberg

von: Arne Bergmann

Matr.-Nr. 08152003

Meppen, den 10.12.2017

Inhaltsverzeichnis

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	4
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	5
1. EINFÜHRUNG	7
2. ORGANISATIONSGRUNDLAGEN.....	9
2.1 Grundbegriff der Organisation.....	9
2.1.1 Funktionale oder instrumentelle Organisation.....	10
2.1.2 Institutionelle Organisation	11
2.2 Organisationsstrukturen.....	12
2.2.1 Aufbau- und Ablauforganisation.....	13
2.2.2 Eindimensionale Organisationsstruktur.....	13
2.2.3 Mehrdimensionale Organisationsstruktur.....	15
2.2.4 Netzwerkorganisation und Kooperationsstrukturen.....	18
2.3 Zusammenfassung	19
3. ORGANISATIONSMODELLE.....	20
3.1 Organisationsmodelle	20
3.2 Rationale Organisationsmodelle	21
3.3 Natürliche Organisationsmodelle	22
3.4 Offene Organisationsmodelle.....	23
3.5 Zusammenfassung	23
4. CHANGE-MANAGEMENT UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG	24
4.1 Phasen eines Change-Prozesses	27
4.2 Methodisches Vorgehen für Change-Prozesse.....	29
4.3 Zusammenfassung	30
5. MANAGEMENT, FÜHRUNG UND LEITUNG	31
5.1 Begriffsbestimmung von Management, Führung und Leitung	32
5.2 Managementkonzepte	36
5.2.1 St. Gallerer-Managementmodell	36
5.3 Managementkompetenzen.....	38
5.4 Leitungsstile.....	40
5.5 Personalmanagement und Mitarbeiterführung	43
5.6 Führungsmittel und -instrumente.....	45
5.6.1 Mitarbeitergespräche.....	46
5.6.2 Delegation	48
5.7 Kommunikation	49
5.8 Partizipation von Mitarbeitenden	52

5.9 Organisationskultur	54
5.9.1 Entwicklung und Veränderung einer Unternehmenskultur	56
5.9.2 Management und Unternehmenskultur	57
5.10 Zusammenfassung	58
6. BEZUG ZUR ORGANISATION EV.-REF. DIAKONISCHES WERK GRAFSCHAFT BENTHEIM GGMBH	60
6.1 Anforderungen an Führungs- und Leitungskräfte	61
6.2 Zusammenfassung	67
7. FAZIT	68
LITERATURVERZEICHNIS	72
ERKLÄRUNG	76

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
DW	Ev.-ref. Diakonisches Werk Grafschaft Bentheim gGmbH
d. h.	das heißt
etc.	et cetera
Ev.-ref.	evangelisch-reformiert
FBL	Fachbereichsleitung
GF	Geschäftsführung
ggf.	gegebenenfalls
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
inkl.	inklusive
MA	Mitarbeitende
NOM	natürliches Organisationsmodell
NPO	Non-Profit-Organisation
OE	Organisationsentwicklung
OOM	offenes Organisationsmodell
ROM	rationales Organisationsmodell
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TCP-Matrix	Technik, Cultur/Kultur, Politik
usw.	und so weiter
z.B.	zum Beispiel

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Einliniensystem - Bosch, B. (20. Oktober 2006). *File:Einliniensystem.jpg*. Abgerufen am 20. August 2017 von Wikimedia.Commons.:
<https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Einliniensystem.jpg>

Abbildung 2: Matrixorganisation - Wagner, N. (24. November 2004). *Datei:Matrixorganisation.png*. Abgerufen am 20. August 2017 von Wikipedia. Die freie Enzyklopädie.:
<https://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Matrixorganisation.png>

Abbildung 3: Michaelis, C. (30. Oktober 2012). *uni-leipzig:psychologie:module:aundo:mehrlinien.png*. Abgerufen am 01. November 2017 von 7. Merkmale von Organisationen & Organisationsmodelle: <http://uni.carlo-michaelis.de/lib/exe/detail.php/uni-leipzig:psychologie:module:aundo:mehrlinien.png?id=uni-leipzig%3Apsychologie%3Amodule%3Aaundo%3A7>

Abbildung 4: De Zutter, P. (04. Juni 2014). *St. Galler Management-Modell (SGMM)*. (J. Rüegg-Stürm, Hrsg.) Abgerufen am 19. Oktober 2017 von Netmapping. Management Navigation.:
<http://www.netmapping.ch/index.php?id=624>

Abbildung 5: Schreyögg, G., & Koch, J. (15. Februar 2010). *Darstellung des Managerial Grid ("GRID-Modell") in einem Koordinatensystem*. (R. R. Blake, & J. Mouton, Hrsg.) Abgerufen am 21. Oktober 2017 von Wikipedia. Die freie Enzyklopädie:
https://de.wikipedia.org/wiki/Managerial_Grid#/media/File:GRID-Modell.svg

Abbildung 6: TEIA AG - Internet Akademie und Lehrbuch Verlag. (20. November 2006). *Personalmanagement. 4.2.7 3D-Modell von Reddin*. Abgerufen am 21. Oktober 2017 von TEIA. Internet Akademie. Lehrbuch Verlag: <https://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Personalmanagement/32437-3D-Modell-von-Reddin.html>

Abbildung 7: Zell, H. (03. Juli 2009). *Was ist Unternehmenskultur?* (E. Schein, Hrsg.) Abgerufen am 26. Oktober 2017 von Lern- und Lehrseiten: <http://www.ibim.de/ukult/1-2.htm>

1. EINFÜHRUNG

„Ein Manager macht seine eigentliche Arbeit dann, wenn er mit seinen Leuten redet.“
(Parkinson, in: Forschelen, 2017, S. 342)

Die Führung von sozialen Organisationen und Unternehmen sowie den Angestellten, oder ehrenamtlichen Mitarbeitenden stellt die Managementebene in der Regel vor große Herausforderungen. Eine Vielzahl von Einflussfaktoren interner als auch externer Natur werden an sie gerichtet. Eine Organisation im sozialen Arbeitsfeld zu führen bedeutet eine große Verantwortung zu tragen. Die Sozialwissenschaften gehen von vielen verschiedenen Theorien aus verschiedenen Disziplinen mit unterschiedlichsten Ansätzen bezüglich Führung und Leitung von sozialen Organisationen aus. Sei es aus der Pädagogik, der Soziologie, der Psychologie oder auch des wirtschaftlichen Managements. Die Ansätze sind so vielfältig wie die Führungskräfte selbst.

Hinzu kommen der persönliche Werdegang, die Persönlichkeit und der Stil des Managers, bzw. der Führungskraft. Eigene Interessen, Stärken und Schwächen spielen eine Rolle. Dies alles miteinander zu vereinen und im Managementsektor die Bereiche der Wirtschaftlichkeit, Fachleitung und des Personalmanagements zu vereinen stellt viele vor eine große Herausforderung. Daraus resultiert die Frage, welche Kompetenzen, Werkzeuge und welches Wissen benötigt eine Führungskraft zur Leitung eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens? Der stetige Wandel der Sozial-, Arbeits- und Wirtschaftswelt bedingt dies maßgeblich.

Langzeitbewährte Hierarchiestrukturen stehen in der heutigen Zeit der Sozialen Arbeit kontrovers zu neuen Managementkonzepten. Die Mitarbeitenden sind in diesen Organisationsformen häufig nicht zum mitdenken und mitgestalten der eigenen Unternehmenskultur angeregt. Absegnung von oberster Stelle ist meist an der Tagesordnung, was zu Frust und Ineffektivität führen kann. Was benötigt eine Soziale Organisation also, um eine lernende Organisation zu werden? Welche Anteile trägt die Führungsebene und welche Anteile können Mitarbeitende selbst tragen und gestalten? Ist eine klar hierarchisch geregelte Organisation zielführend oder helfen andere Organisationsstrukturen?

Die fachlich hohen qualitativen Anforderungen, die an Mitarbeitende und an die Führungspersonen gestellt werden, verlangen von allen Beteiligten ein hohes Maß an Transparenz und Kommunikation. Die Kommunikationsstruktur eines sozialwirtschaftlichen

Unternehmens, sowohl intern als auch extern, ist dabei von großer Bedeutung. Vorhandene Fähigkeiten und Ideen müssen konstruktiv genutzt und umgesetzt werden um den Anforderungen die gestellt werden gerecht zu werden. Bereitschaft für Innovation bei allen Beteiligten ist ebenso notwendig und unumgänglich. Eine Unternehmenskultur kann somit initiiert und gelebt werden.

Diese Masterarbeit möchte ich daher nutzen, um die oben beschriebenen Fragen weitestgehend zu beantworten. Anhand eines ausgiebigen Literaturstudiums werden die vorgehenden Fragen im Laufe dieser Arbeit beantwortet. Zudem sollen folgende Thesen diskutiert, kritisch hinterfragt und ggf. widerlegt oder bestätigt werden:

Eine Führungskraft im Sozialmanagement benötigt Kompetenzen aus verschiedenen Bereichen wie der Wirtschaft, dem Personalmanagement und Fachwissen um ein Sozialunternehmen professionell führen zu können.

Eine Führungsperson kann nicht alle vorher genannten Kompetenzen in einer Person vereinen und allen Anforderungen gerecht werden.

Ein sozialwirtschaftliches Unternehmen ist zukunftsorientierter aufgestellt, wenn die verschiedenen Aufgabenbereiche ab einer bestimmten Unternehmensgröße auf mehrere Führungspersonen aufgeteilt werden und die Struktur der Organisation daran anpasst wird.

Zu Beginn werden unterschiedliche Organisationsformen, -strukturen, -systeme und -modelle beleuchtet und kritisch in Relation zueinander gestellt. Ebenso werden die unterschiedlichen Dimensionen von Führung diskutiert und dargestellt. Dabei werden aktuelle Managementmodelle und Führungsinstrumente aufgezeigt.

Ein wissenschaftlicher Zugang wird durch ein intensives Literaturstudium sichergestellt. Aktuelle empirische Untersuchungen finden dabei ebenso anklänge wie altbewährte Methoden und Modelle. Somit wird ein minimaler geschichtlicher Abriss des Sozialmanagements dargestellt.

Einen Bezug zur Praxis wird anhand eines kirchlich sozialwirtschaftlichen Trägers dargestellt. Das Ev.-ref. Diakonische Werk Grafschaft Bentheim gGmbH steht mitten in einem Veränderungsprozess. Vor kurzem gab es einen Zusammenschluss in ein gemeinsames Haus mit zwei weiteren kirchlichen Trägern, die in der Sozialwirtschaft tätig sind.

Gemeinsame Beratungsangebote für Hilfesuchende werden vorgehalten. Die drei Träger sind und bleiben jedoch in ihrer Rechtsform eigenständig und unabhängig. Um das DW zukunftsweisend in seinen Strukturen und Führungsaufgaben aufzustellen, soll die Masterarbeit Handlungsoptionen herausarbeiten, die für die Praxis verwertbar und umsetzbar sind. Im Rahmen von Organisationsentwicklung können diese Optionen als Grundlage genutzt werden. Die vorliegende Arbeit befasst sich dabei jedoch nur mit einigen teilrelevanten Strukturen, da der Vollzug eines kompletten Change-Prozesses den Rahmen der Arbeit übersteigen würde. Daher wird im Folgenden das Hauptaugenmerk auf den Strukturen der Organisation sowie der Mitarbeiterführung liegen. Aspekte beispielsweise der Wirtschaftlichkeit finden wenig Raum in dieser Arbeit. Es werden für die Zukunft Führungskräfte benötigt, die Fähigkeiten aus den Bereichen der Sozial-, Arbeits- und Wirtschaftswelt kennen und fachgerecht in die tägliche Arbeit integrieren können.

2. ORGANISATIONSGRUNDLAGEN

Für ein detaillierteres Verständnis der Begrifflichkeiten und Zusammenhänge, werden in den folgenden Kapiteln und Abschnitten die notwendigen Definitionen und näheren Bestimmungen erläutert. Anhand ausgewählter Literatur wird der wissenschaftliche Bezug hergestellt um eine anschließende Praxisverknüpfung zu gewährleisten. Die theoretischen Grundlagen für Organisationsentwicklung und Organisationsstruktur im Zusammenhang mit der genannten Organisation werden zudem deutlicher herausgearbeitet und beschrieben.

2.1 Grundbegriff der Organisation

Der Begriff Organisation lässt sich in verschiedenen Dimensionen definieren. Daher wird er im Folgenden im Sinne der institutionellen Organisation, also der organisatorischen Regelung eines sozialen Unternehmens verwendet. Definiert man den Begriff Organisation im Sinne der formalen Ordnung, lässt sich dieser als eine Ordnung von Leistungsvollzügen beschreiben. Er bestimmt die Regeln, mit denen Aufgabenträger oder auch Mitarbeitende einer sozialen Organisation Aufgaben, Informationen, Kompetenzen, Verfahrensrichtlinien, etc. bestreiten, um die Unternehmensziele zu erreichen. Es geht hierbei also um Arbeitsabläufe, die von der Geschäftsführung initiiert wurden, um diese zu organisieren und effizient zu gestalten. (vgl. Schreyögg, 2012, S. 15) Diese Abläufe sind nicht

festgeschrieben, sondern stetig zu überprüfen und ggf. anzupassen. Neben der Tatsache, dass bestimmte Verhaltensweisen aufgenommen werden, werden unerwünschte ebenso ausgegrenzt. Der Begriff der Organisation lässt sich zudem noch weiter differenzieren. Man unterscheidet des Weiteren zwischen der formalen und der informalen Organisation. Die formale Organisation der Arbeitsabläufe ist die hierarchisch geregelte Struktur und Vorgabe der Arbeitsabläufe. Dem entgegen steht die informale Organisation der Arbeitsabläufe. Diese wird meist von Mitarbeitenden selbst definiert und findet sich in den Bereichen der Kommunikation, Regeln und Normen wieder. (vgl. Zell, 2017, S. 20) In der Literatur wird dies kritisch diskutiert, da die informale Organisation als Unterlaufen der bestehenden Regeln gesehen werden kann. Schreyögg wiederum sieht dies als notwendigen Prozess, da formale und informale Regeln in einer Wechselbeziehung stehen. (vgl. Schreyögg, 2012, S. 19, 144-145) „Viele informale Regelungen entstehen ja erst als Reaktion auf die Existenz unzureichender formaler Regelungen und unterlaufen diese.“ (Schreyögg G., 2012, S. 19) Zell sagt dazu, dass die Führung einer Organisation die informalen positiven Effekte nutzen soll, um formale Lücken zu schließen. (vgl. Zell, 2017, S. 21)

Im weiteren Verlauf soll nun die Organisation in sozialen Unternehmen betrachtet werden. Wie lässt sich die beschriebene formale Organisation aufschlüsseln und welche unterschiedlichen Typen gibt es?

2.1.1 Funktionale oder instrumentelle Organisation

Bei der funktionalen Organisation geht es neben der Organisation von Arbeitsabläufen auch um die Funktion der Unternehmensführung. Die Organisation wird hierbei als ein Instrument der Betriebsführung verstanden. (vgl. Laske, Meister-Scheytt, & Küpers, 2006, S. 13) Die funktionale Organisation richtet sich nach der Teilung und Zuweisung von Aufgabenvollzügen. Es geht also um die optimale Gestaltung von Hierarchien und Wegen, um die institutionellen Aufgaben zu verteilen und effektiv zu nutzen. „Da das Ziel die Rationalisierung von Arbeitsabläufen ist, steht die organisatorische Regelung im Vordergrund.“ (Laske, Meister-Scheytt, & Küpers, 2006, S. 13) Die funktionale Organisation basiert also auf dem Grundprinzip der Abteilungsbildung. Bestimmte Aufgaben werden spezialisierten Abteilungen und Mitarbeitenden nach Sachfunktionen zugewiesen. In sozialen Organisationen können dies unterschiedliche Fachbereiche sein, wie z.B. Schuldnerberatung, Suchtberatung oder Migrationsberatung. Zudem zählen aber auch in der sozialen Organisation Bereiche wie Verwaltung oder Finanzbuchhaltung zu einzelnen Fachgebieten. (vgl. Schreyögg, 2012, S. 29) Die Trennung der Fachbereiche bietet einige positive Effekte, da die Mitarbeitenden sich in ihren jeweiligen Bereichen zu Fachexperten

entwickeln können. Eine klare Trennung der Sachgebiete unterstützt diesen Prozess. Betrachtet man die funktionale Organisation kritisch, so zeigen sich zudem aber auch Schwachstellen. Schreyögg benennt diese Probleme in der Praxis wie folgt:

- „Abstimmungsschwierigkeiten zwischen den Funktionsabteilungen mit jeweils spezialistischer Ausrichtung;
- zeitraubende Schnittstellenkoordination und die daraus resultierende mangelnde Flexibilität;
- geringe Zurechenbarkeit von Ergebnissen auf einzelne Akteure;
- Überlastung der Spitze mit Koordinationsaufgaben.“ (Schreyögg G. , 2012, S. 30).

Die funktionale Organisation ist ein häufiger Typus in Einrichtungen der sozialen Arbeit, insbesondere bei Beratungshäusern. Durch klare Strukturen werden Mitarbeitenden Kompetenzen und Aufgaben in klarer Abfolge und deutlich definiertem Rahmen durch die Geschäftsführung zugewiesen. (vgl. Zell, 2017, S. 1)

2.1.2 Institutionelle Organisation

Eine Organisation im Sinne einer institutionellen Organisation ist ein soziales Gebilde. Hierbei wird das soziale Unternehmen als gesamtes System betrachtet. „In diesem Sinne sind Organisationen soziale Gebilde, die dauerhafte Ziele verfolgen und eine formale Struktur aufweisen (...)“. (Laske, Meister-Scheytt, & Küpers, 2006, S. 15) Güttler differenziert dies weiter und nennt neben dem Aspekt der dauerhaften Ziele und des sozialen Gebildes, „(...) die Art und Weise der Ausgestaltung Ordnung schaffender Mechanismen“ (Güttler, 2009, S. 26). Soziale Organisationen weisen aus Sicht der institutionellen Organisation verschiedene Merkmale auf. Diese sind:

- Ziel- und Zweckorientierung
- geordnete und verknüpfte Abläufe
- dauerhafte Abgrenzung gegenüber anderen Individuen (vgl. Güttler, 2009, S. 18).

Durch diese genannten Kriterien lassen sich die sozialen Unternehmen von anderen Kollektiven abgrenzen. Die Zielsetzung eines Unternehmens im sozialen Bereich unterscheidet sich von anderen Systemen wie beispielsweise Familien oder Klassenverbänden. Neben Globalzielen des Unternehmens werden individuelle Feinziele einzelner Arbeitsbereiche als auch einzelner Mitarbeitender verfolgt. Durch geordnete und

verknüpfte Abläufe innerhalb eines sozialen Unternehmens entsteht die Möglichkeit, Organisations- oder Unternehmensziele als Verbund zu verfolgen und zu erreichen. Durch das Kollektiv der Mitarbeitenden entstehen Regeln, Normen und Werte, welche die Strukturen intern bedingen und unterstützen. Das Unternehmen selbst steckt durch Grenzen seinen eigenen Einflussbereich ab. Dieser ist variabel für das Unternehmen handhabbar, da die Grenzen so gesteckt werden können, dass Unternehmensziele erreicht werden. Auf externe Akteure, Gesetze und Regeln ist dabei selbstverständlich ebenso zu achten, wie auf die Mitarbeitenden des Unternehmens. (vgl. Güttler, 2009, S. 19-21.)

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass der Begriff Organisation viele Facetten hat und eingegrenzt werden muss. Meist wird im alltäglichen Gebrauch lediglich durch vertiefende Gespräche deutlich, in welchem Sinn dieser verwendet wird. Im Bereich der sozialen Unternehmen oder Organisationen definiert er Ablaufprozesse und beschreibt das Unternehmen in seiner formalen Struktur.

2.2 Organisationsstrukturen

Die vorher beschriebenen formalen Strukturen lassen sich noch detaillierter eingrenzen. Im Folgenden sollen daher verschiedene Organisationsstrukturen erläutert werden. Die Aufgabe von Management im Rahmen von Organisationsstruktur ist es, Strukturen und Prozesse zu erkennen und in diesen zu denken. (vgl. Meyer, Simsa, 2013, S. 152, in: Simsa, Meyer, & Badelt, 2013, S. 152) Jede Organisationsform stellt dabei individuelle Anforderungen. Diese können sowohl externe (Kostenträger, Klientel), interne (Mitarbeitende) oder weitere Umweltfaktoren (rechtliche Vorgaben und Gesetze) sein. Daher ist es seitens des Managements notwendig, diese Faktoren zu erörtern und die Organisationsstruktur anzupassen. Zudem sollte sie regelmäßig evaluiert und ggf. angepasst werden. Stetige Veränderung des sozialen Sektors verlangt dies.

Jede Position in der Organisation hat klare Verhaltensvorgaben, sollten beispielsweise Probleme auftreten. Ebenso sind durch interne Strukturen die Kompetenzbereiche der Mitarbeitenden klar geregelt. Zudem dient sie als Grundlage für das Organigramm der jeweiligen Organisation bzw. wird aus diesem ersichtlich.

Ausschlaggebend für die Wahl der Organisationsstruktur ist die Frage nach den Gliederungskriterien. Scherm und Pietsch nennen hierzu die Kriterien der Funktionalität oder der Objektausrichtung. (vgl. Scherm & Pietsch, 2007, S. 172) Die Gliederung erfolgt je nach Wahl auf der zweiten Hierarchieebene. Hierbei spielt die Leitungstiefe und

Leitungsintensität eine bedeutende Rolle. Die Leitungstiefe bestimmt dabei, wie viele Hierarchieebene eingeführt werden, also ob das Unternehmen in die Tiefe oder Breite geht. Die Leitungsintensität hingegen definiert die Relation zwischen den einzelnen Leitungsstellen bzw. die Kooperation oder auch Überschneidung.

2.2.1 Aufbau- und Ablauforganisation

Die Aufbau- und Ablauforganisation ist die Grundlage aller Organisationsstruktur. Sie definiert „die dauerhafte Strukturierung von Arbeitsabläufen (Ablauforganisation), aber auch die Zusammenarbeit zwischen diesen Stellen (Aufbauorganisation)“ (Meyer, 2009, S. 218, in: Mayerhofer, 2013, S.99 in: im Original teilweise hervorgehoben, Simsa, Meyer, & Badelt, 2013, S. 99).

Als zentraler Punkt, der für jedes Unternehmen definiert werden muss, stellt sich die Frage, wie die Arbeit geteilt (Differenzierung) und anschließend wieder zentralisiert bzw. vereint werden kann (Integration). In den Unternehmen muss eine detaillierte Analyse der einzelnen Prozesse und Arbeitsschritte vorgenommen werden. Nach erstmaliger Durchführung kann dann entschieden werden, welche Prozesse generiert und in einem Arbeitsfeld zusammengefasst werden können. (vgl. Mayerhofer, 2013, S. 99, in: Simsa, Meyer & Badelt, 2013, S. 99) Dabei können ebenso identische Arbeitsschritte in mehreren Bereichen vorkommen, die aber letztendlich wieder in einem Bereich gebündelt werden. Als Beispiel kann hier der Umgang mit Bargeld angeführt werden. Einzelne Fachbereiche haben Bargeld zur Verfügung und geben dies individuell aus. Zusammengeführt wird jede Rechnung nach einem festgelegten Prinzip in der Buchhaltung. So entsteht die bereits vorher beschriebene formale Organisationsstruktur.

Diese Grundlage kommt aus dem Bereich der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre und ist für jede soziale Organisation notwendig, um geregelte Strukturen zu schaffen.

2.2.2 Eindimensionale Organisationsstruktur

Die eindimensionale Organisationsstruktur oder auch Einliniensystem oder Funktionale Struktur ist die klassischste Form der Organisationsstruktur. Sie gibt die klare und eindeutige Hierarchie in der Organisation wieder. Von der Geschäftsführung über das mittlere Management bis hin zu den einzelnen Mitarbeitenden sind die Hierarchien klar geregelt. Schreyögg spricht hier von einem fest geordneten „*System von Über- und*

Unterordnung“ (Schreyögg G. , 2012, S. 42). Die eindimensionale Organisationsstruktur gibt neben den Mitarbeitenden auch klare Aussagen zu den einzelnen Abteilungen, die neben- oder über- und untereinander arbeiten. Die Organisation ist in dieser Form nach der Unternehmensführung in einzelne Teilbereiche untergliedert. In der Wirtschaft wären dies beispielsweise Beschaffung, Produktion, Absatz, Finanzierung.

Jedes „Problem“, das in der Organisation auftaucht und nicht von den direkt betroffenen Mitarbeitenden geklärt werden kann oder darf, wird so lange nach oben weiterdelegiert, bis die zuständige Ebene mit den betreffenden Kompetenzen informiert ist. Dies kann also bis in die oberste Instanz sein. Ebenso wird bei Informationen, die von Oben nach Unten gelangen müssen, die jeweils untere Instanz zur Informationsweitergabe informiert. Jeder Mitarbeitende hat somit einen direkten weisungsbefugten Vorgesetzten über sich. Diese Organisationsstruktur verlangt jedoch von der obersten Hierarchieebene alle notwendigen Prozesse im Blick zu haben. Bei einer wachsenden Organisation kann diesen Anforderungen in der Praxis nur selten entsprochen werden. (vgl. Schreyögg, 2012, S. 42)

Als Untergliederung der eindimensionalen Struktur wurde daher die funktional zentrale und dezentrale Struktur entwickelt. Dabei werden klar definierte Entscheidungsbefugnisse an dezentrale Personen delegiert. Es werden mittlere Managerinnen und Manager eingeführt. Bezieht man das System auf eine soziale Organisation wie das Ev.-ref. DW, sind diese Bereiche nach der Geschäftsführung Freiwilligendienste, Beratungsdienste, Psychiatrische Nachsorge, Ehrenamt und Verwaltung. Jeder dieser Bereiche hat eine eigene Fachbereichsleitung mit Befugnissen und Kompetenzen. Unter diesen einzelnen Bereichen unterteilt sich das Unternehmen in weitere einzelne Fachgebiete. Hier spielt die Leitungstiefe eine Rolle und wird in den einzelnen Bereichen unterschiedlich definiert. Näheres dazu in späteren Abschnitten. Die einzelnen Fachbereiche haben somit ein autonomeres Entscheidungsverhalten. Neben der sachlichen Orientierung gewinnt die Partizipation von Mitarbeitenden einen größeren Stellenwert. (vgl. Kraus, Becker-Kolle, & Fischer, 2006, S. 289-290)

Simsa, Meyer und Badelt fassen die Vor- und Nachteile der Eindimensionalen Organisationsstruktur in passender Weise zusammen.

Vorteile:

- Spezialisierung auf fachliche Ausrichtung in einzelnen Bereichen und bei Mitarbeitenden möglich
- Zuständigkeiten, Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse sind klar geregelt
- leicht steuerbar, da der Überblick über alle Prozesse auf einer Ebene zusammenläuft

Nachteile:

- einzelne Managementebenen können überlastet werden aufgrund der Bündelung aller Informationen und Übersicht über einzelne Ressorts und Prozesse
- Gesamtsituation nicht transparent, liegt lediglich in einer Ebene
- gestörte Kommunikation auf den unteren Ebenen, Inflexibilität aufgrund mangelnder Transparenz (vgl. Simsa, Meyer, & Badelt, 2013, S. 208)

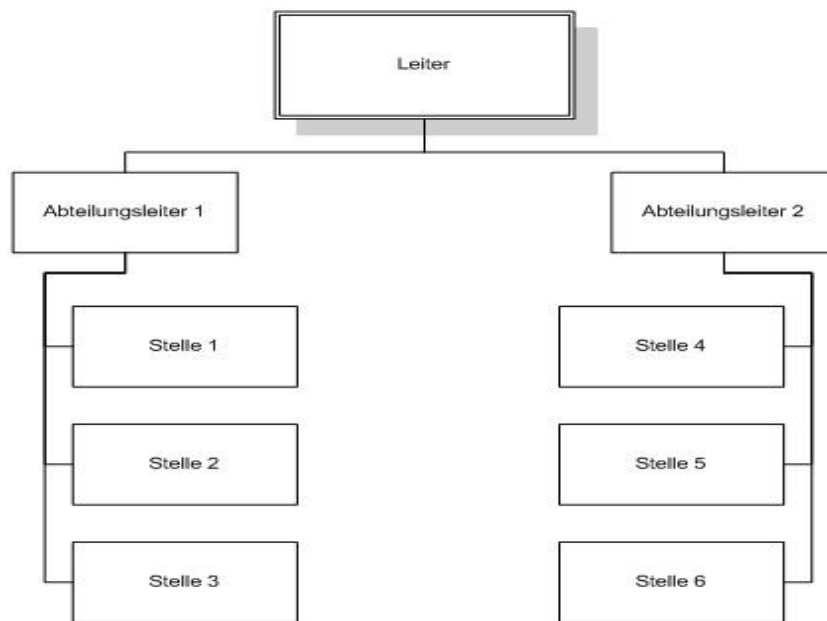


Abb. 1

2.2.3 Mehrdimensionale Organisationsstruktur

Mehrdimensionale Organisationsstrukturen finden sich meist in Unternehmen, die überregional oder auch global tätig sind. Die Struktur ist auch bekannt als Matrixorganisation. Sie hat die Aufgabe, mehrere Hierarchie- oder Befugnisebenen miteinander zu verbinden. Aufgaben werden somit auf mehrere Managementebenen aufgeteilt. Die Organisation hat in dieser Form oftmals Funktionsmanager sowie Produkt-, Projekt- und Regionenmanager als zweite Hierarchieebene. Darunter können sich zudem weitere Managementebenen aufteilen. Ziel ist es, die Entscheidungsbefugnisse der einzelnen Manager aufzuteilen. Diese müssen demnach eindeutig voneinander abgegrenzt und definiert sein. „In der Praxis hat sich dabei herausgebildet, dass der Produkt- bzw. Regionenmanager entscheidet, was wann in Bezug auf das Produkt bzw. die Region zu tun

ist, während der Funktionsleiter über das Wie und Wer der Aufgabenerfüllung einschließlich der finanziellen Ressourcenzuweisung befindet.“ (Macharzina & Wolf, 2008, S. 485)

Das Matrixsystem ist also eine Mischform aus dem Produktorientierung und der Funktionsorientierung, da alle Ebenen miteinander verbunden werden. Durch die Verbindung der Ebenen, müssen bei einem Konflikt oder einem Problem alle relevanten Ebenen zur Entscheidungsfindung hinzugezogen werden.

„Bei Einsatz des **Matrixprinzips** werden Problemstellungen gleichzeitig aus unterschiedlichen Richtungen betrachtet. Die Matrixschnittstelle wird hier durch ein gemeinsames Problem gebildet, über dessen Lösung sich die betroffenen Matrixstellen einigen müssen. Die eigentliche Problemlösung erfolgt an den Schnittstellen, in die die Interessen der einzelnen Dimensionen eingebracht werden müssen. Es kann dabei die gemeinsame Entscheidung und somit der Zwang zum Konsens vorgeschrieben sein, so dass Konflikte offen ausgetragen werden müssen.“ (Scherer & Pietsch, 2007, S. 187)

Mitarbeitende sind in dieser Struktur immer zwei weisungsbefugten Vorgesetzten unterstellt. Bei Konflikten oder allgemeinen Fragestellungen müssen daher auch jeweils zwei Meinungen eingeholt und miteinander abgestimmt werden.

Auch hier haben Simsa, Meyer und Badelt einige Vor- und Nachteile aufgezeigt.

Vorteile:

- bewusste Schaffung von Konfliktzonen zur Entwicklung eines Problemlösungspotenzials
- Kreativität und Innovationsfähigkeit
- starke Teamkulturen

Nachteile:

- Konflikte und Machtkämpfe (mehr Kompetenzforderung) der Dimensionen können in den Schnittstellen ausgetragen werden
- Kann kostspielig sein, da die Matrixorganisation sehr komplex ist
- Erfolg oder Misserfolg kann nicht eindeutig zugesprochen werden, dies kann zu weiteren Konflikten führen (vgl. Maier, Meyer, 2013, S. 211, In: Simsa, Meyer, & Badelt, 2013, S. 211)

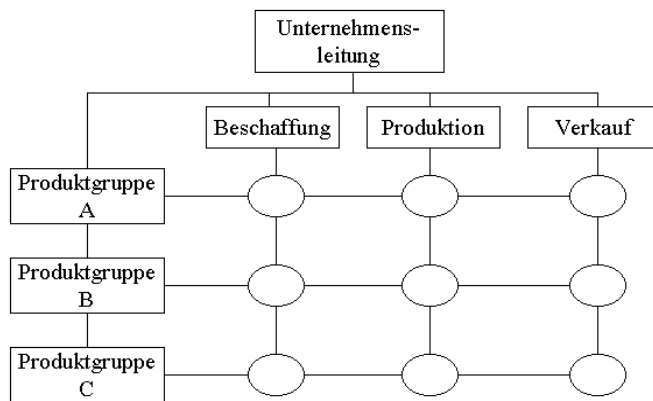


Abb. 2

Eine weitere Möglichkeit einer mehrdimensionalen Organisationsstruktur ist die Mehr-Linien-Organisation. Sie wurde aus der eindimensionalen Organisationsstruktur heraus entwickelt, um die dortigen Nachteile auszugleichen. Beim Mehr-Linien-System sind die Hierarchien flacher angelegt, es gibt weniger bis gar keine Mittelmanager, die unter der Geschäftsführung als Leitungen einzelner Fachbereiche dienen. Das System ist so aufgebaut, dass auf oberster Linie mehrere Führungspersonen gleichberechtigt nebeneinander für unterschiedliche Bereiche zuständig sind. Zum Beispiel gibt es dort die Ebene der wirtschaftlichen Führung, das Personalmanagement, das Fachmanagement und das Qualitätsmanagement. Darunter befinden sich direkt die einzelnen Bereiche bzw. Mitarbeitenden sowie verschiedene aber auch identische Aufgabenfelder. Dieses System erlaubt es der Organisation, „(...) dass sich das umfassende und differenzierte Fachwissen der unteren Stufe nach übergeordneten Aufgaben in der höheren Stufe bündeln lässt. Es wird so eine verbesserte Nutzung der fachlichen Ressourcen sowie eine verstärkte Beteiligung aller an der Willensbildung und Entscheidungsfindung ermöglicht.“ (Maelicke, 2014, S. 858-859, in: Arnold, Grunwald, Maelicke, et al., 2014, S. 858-859)

Palupski beschreibt einige Vor- und Nachteile zu diesem System wie folgt:

Vorteile:

- „hohe Qualifikation der Leitungsebene dank Arbeitsteilung, Spezialisierung und Verbreiterung der Know-how-Basis
- Flexibilisierung der Leitungsbeziehung und Abbau des eindimensionalen Hierarchiedenkens

Nachteile:

- Gefahr von Unklarheiten und Kompetenzkonflikten bei hohem Leitungsaufwand
- schwierige Dilemmasituation für die nachgeordnete Stelle bei sich widersprechenden Anordnungen mehrerer Vorgesetzter“ (Palupski, 2002, S. 77)

Dieses System weist deutliche flache Hierarchien auf. Was hier von zentraler Bedeutung ist, sind klare Absprachen der Führungskräfte sowie eindeutige Definitionen der jeweiligen Aufgabenbereiche. Das System fördert im Unternehmen trotz der benannten Nachteile eindeutig die Kommunikation, da Mitarbeitende immer mit mehreren Führungskräften Sachlagen abstimmen und besprechen müssen.

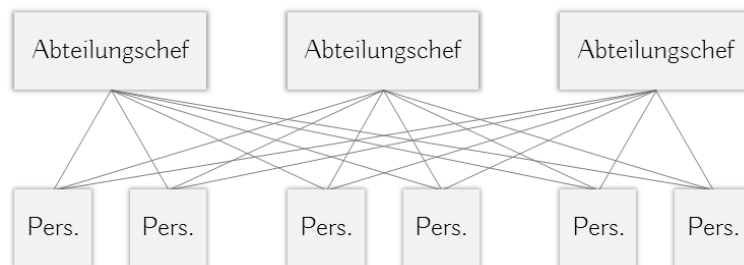


Abb. 3

2.2.4 Netzwerkorganisation und Kooperationsstrukturen

Diese Form der Organisationsstruktur findet sich im Bereich der sozialen Organisationen häufig. Seit den 1990er Jahren wird diese Form zunehmend in sozialen Unternehmen eingeführt. (vgl. Schubert, 2012, S. 108) Netzwerke, bestehend aus einzelnen und in ihrer jeweiligen Rechtsform autonomen Unternehmen, schließen in verschiedenen Bereichen Kooperationen miteinander. Die individuelle Ausgestaltung dieser Kooperation wird meist in mittel- oder langfristigen Rahmen- oder Kooperationsverträgen festgehalten. Ziel der Kooperation ist eine oder mehrere gemeinsame Leistungen. Die Organisationen bleiben in ihren eigenen Unternehmenszielen autonom. Ein Beispiel ist hier die Katastrophenhilfe. Verschiedene Organisationen haben sich zusammengeschlossen, um diese Hilfeform in dieser Sparte gemeinsam zu leisten, bleiben aber in anderen Bereichen der sozialen Arbeit voneinander getrennt oder sogar in Konkurrenz zueinander. (vgl. Maier, Meyer, 2013, S. 213 in: Simsa, Meyer & Badelt, 2013, S. 213)

Inhaltlich kann man bei dieser Form der Kooperation zwischen der größtmöglichen Autonomie und größtmöglicher Integration unterscheiden. „Bei Beziehungen mit mittlerer

Autonomie bzw. Integration geben die beteiligten Organisationen einen Teil ihrer Entscheidungsautonomie ab und verpflichten sich zumindest mittelfristig zur Zusammenarbeit. (...) Bei jenen Beziehungsformen, die die höchste Integration beinhalten, geben die beteiligten NPO wichtige Aktivitäten und auch ihre Entscheidungsautonomie langfristig an andere Organisationen ab.“ (Maier, Meyer, 2013, S. 213, in: Simsa, Meyer, & Badelt, 2013, S. 213)

Beispiele für mittlere Autonomiekoooperationen sind der Beitritt zu einem Verband oder Partnerschaften. Aber auch die Vergabe von bestimmten Aufgaben an externe Dienstleister wie die Lohnverwaltung. Bei langfristigen Kooperationen sind als Beispiel Mutter- und Tochterkonzerne oder Fusionen von Unternehmen zu nennen. Ebenso kann die Vergabe von Aufträgen eines kommunalen Trägers an einen Träger der Wohlfahrt oder einen freien Träger im Rahmen eines Kooperationsvertrages in diese Form eingeschlossen werden.

Die Netzwerkorganisation vereint verschiedene Organisationsdimensionen miteinander, die in den vorher beschriebenen Strukturen nicht in diese Form der Symbiose treten. Schubert nennt hier:

- „die Kundenorientierung
- die Produkt- inkl. Qualitätsorientierung und
- die Kompetenzorientierung.“ (Schubert, 2012, S. 109).

Das Compass Diakonie-Caritas-Haus, in dem das Ev.-ref. DW nun mit zwei weiteren kirchlichen Trägern eingezogen ist, ist ein Beispiel für eine mittelfristige Kooperationsstruktur. Als ein Bereich ist die Verwaltung mit der Empfangszentrale zu nennen. Die dort angestellten Mitarbeitenden sind bei allen drei Trägern, prozentual unterschiedlich, angestellt. Die dort zu verrichtenden Aufgaben sind im Rahmen eines Kooperationsvertrages geregelt. Ebenso lässt sich die Suchtberatung als ein Teilbereich der mittelfristigen Kooperationsstruktur nennen. Dieser Bereich ist ebenso in einem gemeinsamen Kooperationsvertrag aller drei Träger verbunden und arbeitet zusammen. Die rechtmäßige Eigenständigkeit der Unternehmen bleibt dabei jedoch unberührt.

2.3 Zusammenfassung

Organisationsgrundlagen sind notwendig, um alle Prozesse und Abläufe in einem Unternehmen, hier bezogen auf Unternehmen im sozialen Arbeitsfeld, zu erfassen, zu analysieren und zu gestalten. Entscheidend ist hierbei die Anordnung der Instanzen. Wie sollen also die hierarchischen Linien oder Ebenen des Unternehmens aussehen? Einfluss

haben dabei verschiedene interne als auch externe Faktoren und Umwelteinflüsse. Welche Abteilungen oder Bereiche können oder müssen zusammengefasst werden? Dafür sind die einzelnen Kernprozesse der Abteilungen hilfreich. Notwendig ist ebenfalls als Grundlage, die formale und informale Abstimmung der Arbeitsabläufe. Nach diesen grundlegenden Überlegungen kann die passende Organisationsstruktur in ihren hierarchischen Abläufen gewählt und initiiert werden.

Auf die Wahl des passenden Organisationstypen, der Leitungsebene und damit einhergehend der Kommunikationsstruktur im Unternehmen wird in den folgenden Kapiteln eingegangen. Im Rahmen eines Change Prozesses sind die vorher beschriebenen Analyseschritte jedoch grundlegend notwendig.

3. ORGANISATIONSMODELLE

Nachdem nun die grundlegenden Organisationsformen mit den jeweiligen Anforderungen dargestellt und diskutiert wurden, soll in den folgenden Abschnitten nun eine weitere Differenzierung möglicher Typen stattfinden. Hinzu kommt, dass dabei die verschiedenen Strukturen von Führung und Leitung Einfluss erhalten. Ich denke, dass dies ein notwendiger Aspekt für eine Organisationsentwicklung ist, da kein Unternehmen ohne sicher aufgestellte Führungs- und Leitungsstrukturen funktionieren kann. Für einen Prozess im Bereich der Organisationsentwicklung ist es grundlegend notwendig, die Strukturen von Organisationen zu analysieren, zu beurteilen und ggf. zu reorganisieren. Daher ist es ebenso notwendig, die Organisationsentwicklung vom Grundstein jedes Unternehmens an, der Organisationsstruktur, zu beginnen.

3.1 Organisationsmodelle

In der Praxis gibt es eine Vielzahl von unterschiedlichen Organisationsmodellen, die alle mehr oder weniger in ihrer Funktionalität belastbar sind. Ihren Ursprung haben diese Organisationsmodelle in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre. Hier entstanden die ersten Grundmuster, aus denen sich die nachfolgenden Organisationsmodelle entwickelt haben. Neben den folgenden beschriebenen, gibt es diverse weitere Modelle, die hier aber nicht alle näher beschrieben werden, da sie für diese Arbeit keine oder nur wenig Relevanz haben.

Der erste Schritt, um ein passendes Organisationsmodell für sein Unternehmen zu entwickeln, „besteht in der *Aufgabenanalyse*, d. h. der Zerlegung der Organisationsaufgabe in Teilaufgaben. In der folgenden *Aufgabensynthese* werden die Teilaufgaben dann zu Aufgabenkomplexen zusammengefasst, die man als *Stellen* bezeichnet. Das Stellengefüge bildet das Verteilungssystem der Organisation. Dadurch, dass bestimmte Stellen (Instanzen) Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse zugeordnet werden, entsteht zugleich ein Leitungssystem über- und untergeordneter Stellen“ (Haun, 2016, S. 199).

Die folgenden Organisationsmodelle sind in der Praxis einzeln als auch in verschiedenen Kombinationen wiederzufinden. Sie stellen eine Auswahl an möglichen Modellen für die Praxis dar.

3.2 Rationale Organisationsmodelle

Das rationale Organisationsmodell (ROM) oder auch bürokratisches Organisationsmodell genannt, ist eines der bekanntesten und aus seiner Historie heraus in der Praxis weit verbreitet. Es findet sich im sozialen Bereich oftmals in Ämtern und Behörden, da es ein klar strukturiertes und sehr eindeutig differenziertes Modell ist. Kennzeichnend für dieses Modell ist die klar hierarchisch geregelte Form, die Unternehmens- und Organisationsziele stehen hierbei im Vordergrund. Die Leitungs- und Führungsstruktur ist dabei deutlich auf eine ‘Ein Mann Spitze’ ausgerichtet, bei der die Entscheidungen und die Kontrolle angedockt sind. Die Hierarchie ist klar strukturiert. (vgl. Pieper, Schwegler, Rohmeis, & Partner, 2017, S. 13) „Es besteht ein differenziertes System von Regeln, das allen MitarbeiterInnen Zuständigkeiten, Entscheidungsbefugnisse Verfahrensweisen, Arbeitsabläufe detailliert vorschreibt und die Erreichung der Ziele sichern soll;“. (Engelhardt, Graf, & Schwarz, 2000, S. 106) Mitarbeitende werden also speziell aufgabenbezogen eingesetzt und entsprechend ihrer Tätigkeit geschult.

Wie der Begriff rational bereits aussagt, ist eine Organisation, die ein rationales Organisationsmodell führt, ein zweckmäßig ausgerichtetes Unternehmen. Es findet sich auch häufig in privatwirtschaftlichen Unternehmen, in denen es beispielsweise um Warengüter geht, welche auf Gewinnmaximierung ausgerichtet sind. Mit diesem Modell kann die Geschäftsführung alle Fäden in der Hand halten und die Unternehmensziele optimal verfolgen. Das rationale Organisationsmodell ist in der Praxis ein geschlossenes System, welches wenig mit der Umwelt in Kommunikation tritt.

Negativ an diesem Modell ist, dass es sehr starr und wenig bis gar nicht flexibel ist. Es lässt keinen Spielraum für Ideen und Entwicklung, es sei denn, die Entwicklung ist konform mit

den Unternehmenszielen und internen Abläufen. Geeignet ist dieses Modell zum Beispiel für rechtsstaatliche Verwaltungen und kleine Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor. Diese Unternehmen können aufgrund ihrer beispielsweise gesetzlichen Vorgaben keine anderen Modelle initiieren, da sie an die Vorgaben gebunden sind. Hier kann das ROM seine Stärken ausspielen, im Sinne der Regelung und Kontrolle von Abläufen und der Durchführung von Verfahrensabläufen. (vgl. Engelhardt, Graf, & Schwarz, 2000, S. 106-109)

3.3 Natürliche Organisationsmodelle

Dem ROM gegenüber steht das natürliche Organisationsmodell (NOM). Auch das NOM ist ein in sich geschlossenes System, jedoch mit differenzierten Unterschieden. Die Hierarchien in diesem Modell sind möglichst flach angelegt. Es geht darum, dass die Mitarbeitenden die Organisation als Kollektiv bzw. als legitimes Mitglied der Organisation bilden und entwickeln. Die Entscheidungen sollen nicht mehr nur in einer Ebene, dem oberen Management, getroffen werden. Das Engagement der Mitarbeitenden wird in dieser Form mehr in den Fokus gerückt. Ein Merkmal der NOM ist die informelle Struktur. Regeln, Werte und Normen werden von Mitarbeitenden neben den bestehenden formalen Regeln gebildet und gelebt. Zudem ist im NOM der Statusunterschied wenig gefordert, was die flachen Hierarchien unterstützen. Kontrolle findet nur in geringem Maß statt. (vgl. Pieper, Schwegler, Rohmeis, & Partner, 2017, S. 14; Engelhardt, Graf, & Schwarz, 2000, S. 107) Die Kommunikation und Interaktion in der Organisation sind zudem ein zentrales Merkmal. Ein reger Austausch verschiedener Fachbereiche und Mitarbeitenden ist gewünscht und soll seitens der Führung gefordert und gefördert werden.

Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass bei der NOM der Mensch und die Beziehungen im Mittelpunkt stehen. Dieser Unterschied zur ROM ist zentral. Daher findet sich in sozialen Unternehmen meist eine Mischung aus den beiden Modellen. Oft ist dies jedoch auch nur Schein. Führung auf Managementebene wünscht sich den offenen Austausch mit- und untereinander, die Befugnis Entscheidung zu treffen und Zielausrichtung zu gestalten, soll jedoch auf der Managementebene verbleiben. Dieser Trugschluss auf Managementebene führt oft zu Diskrepanzen und Konflikten in der Mitarbeiterschaft, da das Gefühl aufkommen kann, dass man scheinheilig behandelt wird. Es wird vordergründig Wert auf die Meinung gelegt und man wird gehört, in Entscheidungsprozesse fließt es jedoch nicht ein.

3.4 Offene Organisationsmodelle

Offene Organisationsmodelle (OOM) vereinen die beiden anderen Modelle, das ROM und das NOM, miteinander und erweitern diese zudem. Bei dieser Form des Organisationsmodells steht neben der Interaktion intern, vor allem die Kommunikation extern im Vordergrund. Es geht darum, einen Austausch mit der Umwelt und den Anforderungen an die Organisation herzustellen. Dies geschieht in erster Linie über das wichtigste Gut der Organisation, die Mitarbeitenden. Sie sind zentraler Dreh- und Angelpunkt der Organisation. Die Bedürfnisse der Kunden müssen erörtert und analysiert werden und das Unternehmen fortlaufend an diese angepasst und die Ziele darauf ausgerichtet werden. Partnerschaften sollen initiiert und gepflegt werden wie zu Beispiel zu Politik und Gesellschaft. (vgl. Pieper, Schwegler, Rohmeis, & Partner, 2017, S. 15) Die Organisation selber bietet den Mitarbeitenden dafür Rahmenbedingungen, die flexibel und nicht starr sind. Die Abläufe sind so organisiert, dass Entscheidungen auch von Mitarbeitenden getroffen werden können und sollen. Die Verantwortung wird an sie übertragen. Neben der Kooperation und den Partnerschaften extern, sollen diese ebenfalls intern gelebt werden. Fachbereichsübergreifender Austausch und Kooperation weisen das OOM aus.

Ein möglicher Schwachpunkt dieses Modells ist jedoch, dass die Anforderungen an die Mitarbeitenden steigen. Ein breiteres Wissen wird verlangt. Eine Vielzahl an Kontakten muss geknüpft und gepflegt werden, und das neben dem alltäglichen operativen Geschäft mit der jeweiligen Klientel. Hier ist ebenfalls zu benennen, dass die Arbeitsabläufe durch viele kleine Störfaktoren (Telefonklingeln, Kolleginnen und Kollegen die nur kurz etwas wollen, etc.) ständig unterbrochen werden können und dies zu einem Unwohlsein der Mitarbeitenden führen kann. Durch die gesteigerte interne Kommunikation und Interaktion muss zudem bewusstgemacht werden, dass ein erhöhtes Konfliktpotential vorhanden ist. Hierfür sollte eine Kultur miteinander entwickelt werden, wie mit Konflikten offen und konstruktiv umgegangen werden kann.

3.5 Zusammenfassung

Die unterschiedlichen Modelle, wie eine Organisation inhaltlich strukturiert sein kann, bieten für Unternehmen individuelle Möglichkeiten. Sie sind nach jeweiligen Anforderungen ausgestellt und lassen sich in Teilen vereinen oder verändern. Sie bieten die Möglichkeit, unterschiedliche Fachbereiche miteinander zu verknüpfen oder auch klar voneinander zu trennen und damit auch die Zuständigkeiten und Aufgaben der jeweiligen Mitarbeitenden.

Ebenso werden in allen Modellen klare Strukturen für Hierarchien, Führung und Leitung gebildet. Ein definiertes Leitungssystem kann erstellt werden. Für das DW halte ich das offene Organisationsmodell für am sinnvollsten. Dies wird bereits größten Teils gelebt, da ein intensiver Austausch einzelner Bereiche miteinander stattfindet und auch eine breite Zustimmung für Kooperation untereinander herrscht. Auf Führungsebene wird dies auch teilweise gefördert. Die Entscheidungsprozesse für Unternehmensziele und Entwicklung finden jedoch nahezu ausschließlich auf oberster Ebene statt und werden oft nicht transparent kommuniziert. Der Wunsch nach einem ganzheitlich und einheitlich gestalteten OOM ist vorhanden, wird jedoch nicht von allen Beteiligten gelebt.

Strebt man eine Organisationsentwicklung an, halte ich das offene Organisationsmodell für die beste Grundlage, da Führung als auch Mitarbeitende an den Prozessen partizipativ beteiligt sind und eine offene und transparente Kommunikation gefördert wird.

4. CHANGE-MANAGEMENT UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Um anstehende Veränderungsprozesse in Organisationen geplant, gezielt und reflektiert durchführen zu können, benötigt es einige Instrumente und Methoden für Führung und Leitung. Diese finden sich in den Bereichen des Change-Management. Change-Management bezeichnet eine Vielzahl von geplanten und strukturierten Veränderungsprozessen, die kontinuierlich und professionell begleitet werden. Der Begriff und die dahinterliegenden Methoden wurden in den 50er Jahren des 20. Jahrhunderts entwickelt. Entstanden aus den damaligen klaren hierarchischen Organisationsstrukturen, wurde es definiert als Entwicklung von mitarbeiterzentrierten Ansätzen. Change-Management grenzt sich deutlich zu beispielsweise Krisenmanagement ab, da Change-Prozesse geplant durchgeführt werden und nicht aus einer akuten Not oder Krise heraus entstehen. Bei Change Prozessen werden verschiedene Ebenen angesprochen. Es ist eine ganzheitliche und systemisch geplante Entwicklung einer Organisation, die sich durch alle vorliegenden Bereiche zieht. (vgl. Kraus, Becker-Kolle & Fischer, 2006, S. 14-15)

Organisationsentwicklung (OE) ist ein gezielteres und direkteres Vorgehen zur Entwicklung von Organisationen. Es ist an dieser Stelle deutlich zu machen, dass soziale Organisationen aufgrund ihrer Strukturen und ihrer Mitarbeitenden in einem dauerhaften Veränderungs- und Entwicklungsprozess stehen. Dies ist jedoch nicht die hier gemeinte OE, da sie nicht geplant und zielgerichtet ist. Kostka beschreibt OE treffender Weise wie folgt: „Die Organisationsentwicklung betrachtet die Organisation und ihre einzelnen

Elemente (Maschinen, Menschen, Aufgaben und Verfahren, Ziele, Werte und Regeln) nicht mehr isoliert voneinander, sondern verstand sie als Einheit, die mit ihrer Umwelt in Beziehung steht und nur als System sinnvoll verändert werden kann. (...) Ziel ist es, Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern.“ (Kostka, 2016, S. 15)

Von Rosenstiel hat eine ähnliche Definition für OE gefunden, nimmt hierbei jedoch noch mehr die Mitarbeitenden als auch die Führungsebene in den Fokus. Seine Definition wurde von der Gesellschaft für Organisationsentwicklung eingeführt. Bei ihm ist OE „(...) als ein langfristig angelegter, organisationsumfassender Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der ihn ihnen tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effizienz) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität)“ (von Rosenstiel, 2000 in Merchel, 2005, S. 32).

Es lässt sich also aus beiden Definitionen festhalten, dass es sich um eine geplante und langfristig angelegte Entwicklung und Veränderung handelt, die sowohl auf die Organisation als auch auf die in ihr beschäftigten Personen abzielt, also ein ganzheitlicher Ansatz. Ferner sind die beteiligten Personen von der Führungsebene bis ins operative Geschäft an und in der Prozessgestaltung beteiligt. Hier lässt sich also von Partizipation sprechen.

Nach welchen Ansätzen die OE analysiert werden kann, beschreiben folgende drei unterschiedliche Theorien. Es sind der individuumorientierte, der strukturbezogene und der gruppenorientierte Ansatz.

Die **individuumorientierten Ansätze** der OE wurden für Laboruntersuchungen entwickelt. Man führt eine Gruppe unterschiedlicher Menschen aus unterschiedlichen Bereichen zusammen. Diese analysierten die Gruppenprozesse und entwickelten hierzu alternativen. Dieses Konzept ist meiner Meinung nach nicht ganz geeignet für OE in sozialen Organisationen, da es sich nicht mit der Ganzheit der Organisation befasst und zudem eine künstlich geschaffene Situation darstellt.

Der **gruppenorientierte Ansatz** hingegen befasst sich mit den bereits bestehenden Gruppen in der Organisation. Diese werden bei dieser Theorie angehalten, problematische Kooperationsstrukturen in der Organisation aufzudecken und praktikable Lösungen zu erarbeiten. Bei dieser Methode liegt ein Schwerpunkt ebenfalls auf der Ganzheit der Organisation. Alle Mitglieder dieser sollen an der Entwicklung teilhaben und sie aktiv mitgestalten.

Der **strukturbezogene Ansatz** beschäftigt sich, wie er selbst bereits aussagt, mit den Strukturen der Organisation bzw. den Hindernissen, die der OE im Wege stehen. Wichtig

hierbei ist, dass die Mitarbeitenden ebenfalls an dem Entwicklungsprozess beteiligt sind, da es sich um einen „strukturbezogenen Reorganisationsprozess“ (Merchel, 2005, S. 51) handelt. In diesem Ansatz wird in verschiedenen Projektgruppen gearbeitet. Sie bestehen sowohl aus Experten, als auch „Nicht-Experten“, die gemeinsam aus verschiedenen Perspektiven die einzelnen Prozesse und Abläufe der Organisation und ihrer Mitglieder betrachten, analysieren und Veränderungsvorschläge erarbeiten. (vgl. Merchel, 2005, S. 39-51)

Meiner Ansicht nach handelt es sich bei dem strukturbezogenen Ansatz für das Vorhaben der OE im DW um den sinnvollsten, da er ein ganzheitlicherer Ansatz ist, als die vorher beschriebenen. Er nimmt neben der eigenen Organisationsstruktur die Mitarbeitenden in den Fokus und lässt sie partizipativ an den Prozessen teilhaben. Zudem könnte der Gesamtkomplex des Compass Hauses mit in die Erörterungen einbezogen werden.

Da es sich bei der angestrebten OE um einen gemeinsamen Prozess von Mitarbeitenden, Führung und Leitung handeln soll, möchte ich an dieser Stelle noch eine weitere Eingrenzung von OE einfließen lassen, die diesen Entwicklungsprozess unterstützt. Prosche sagt über OE, dass es um einzelne Steuerungsprozesse geht, die langfristig zu einer Veränderung in der Organisation führen und die Flexibilität steigern, sowie einen gemeinsamen Lernprozess der Mitarbeitenden und Führungs- und Leitungskräfte initiieren soll. (vgl. Prosche, 2017, S. 4)

Betrachtet man den Entwicklungsprozess einer Organisation so lässt sich dieser in zwei Stufen bzw. Ordnungen einteilen, den Wandel 1. und 2. Ordnung. Die 2. Ordnung bezeichnet dabei eine grundlegende Veränderung der Organisation und ihrer Strukturen, sozusagen eine Neuordnung. Sie findet auf allen Ebenen der Organisation statt und fasst sowohl Strukturen, Hierarchien, Mitarbeitende, Führung, Kultur, etc. mit ein. Es geht hierbei um eine grundsätzliche Neuausrichtung des Unternehmens und der inhaltlichen Arbeit. Die 1. Ordnung hingegen beschränkt sich auf einzelne Strukturen und Ebenen, bei der bestehenden Muster und Normen bestehen bleiben, die Kultur also nur teilweise verändert wird. Es geht hierbei mehr um eine Optimierung oder Bereinigung einer Krise in Teilbereichen des Unternehmens. (vgl. Prosche, 2017, S. 5-6)

In der Organisationsentwicklung bzw. dem Wandlungsprozess gibt es verschiedene Punkte zu berücksichtigen, um einen erfolgreichen OE Prozess durchzuführen. Der Wandel sollte in jedem Fall klar geplant und strukturiert sein. Unstrukturiertes Vorgehen führt zu Irritation und unkontrolliertem Handeln, welches nicht zielgerichtet ist. Es sollte ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt werden, der auf das gesamte System abzielt und langfristig angelegt ist. Theoretische Aspekte aus der Sozialwissenschaft müssen angewandt werden und

unterstützend in den Prozess integriert sein. Zudem ist es wichtig, die Veränderung sowohl auf die Organisation und ihre Strukturen (Gremien, Hierarchien, etc.) abzustimmen als auch auf das Verhalten der Mitarbeiterschaft und der Führungs- und Leitungsebene. (vgl. Schreyögg, 2012, S. 206)

Die von Kurt Lewin aus dem Jahr 1958 aufgestellten Veränderungsgesetze bilden eine fundamentale Säule für Veränderungsprozesse. Sie werden in der Literatur als „goldene Regeln des erfolgreichen organisatorischen Wandels beschrieben“ (Schreyögg G. , 2012, S. 204). Bei den goldenen Regeln geht es darum, dass ein gemeinsamer gelebter Gedanke der Veränderung unter den Mitarbeitenden und der Leitungsebene entsteht. Dafür ist es wichtig die aktive Teilnahme am Veränderungsprozess zu gestalten. Frühzeitige Information an die Mitarbeitenden über die neu formulierten Ziele der Organisation und bestenfalls gemeinsame oder zumindest teilweise gemeinsame Ausarbeitung und Formulierung dieser. Somit kann die Identifikation aller Beteiligten mit der Organisation gesteigert werden.

4.1 Phasen eines Change-Prozesses

In der Literatur finden sich eine Vielzahl von Modellen, die einen OE Prozess beschreiben, einleiten und begleiten. Hier sind als Beispiel der Acht-Stufen-Prozess nach Kotter zu nennen mit den Phasen Dringlichkeit erschaffen, Führungskoalition bilden, Vision und Strategie, Wandel kommunizieren, Empowerment, kurzfristige Ziele, Erfolge konsolidieren und neue Ansätze verankern. (vgl. Prosche, 2017, S. 50) Wimmer hat 2004 5-Phasen während eines OE Prozesses definiert, als angemessene Sicht auf die Problemlage, Zielverhandlung, Konkretisierung der Maßnahmen, Steuerung der Prozesse und Auswertung des Vorhabens. (vgl. Merchel, 2005, S. 57) Comelli wiederum hat 1999 OE in folgende Phasen aufgeteilt: „Kontaktphase, Kontrakt, Diagnosephase, Maßnahmendurchführung, Erfolgsüberprüfung.“ (Comelli, 1999, S. 64ff., in Merchel, 2005, S. 57) Ein weiteres Phasenmodell wäre das von Kraus, Becker-Kolle und Fischer. Sie stellen an erster Stelle als fundamentale Säule die Analyse. Zuerst muss das „Problem“ analysiert und der Wille für Veränderung formuliert werden. Anschließend ist eine klare Zielformulierung notwendig, die eine Vision beinhaltet und die Veränderung konkretisiert. Mitstreiter zu finden und den Mitarbeitenden die Ziele vorzustellen ist der nächste Schritt, denn nur wenn alle an einem Ziel arbeiten und die Veränderung gemeinsam bearbeiten, kann ein bestmögliches Ergebnis erreicht werden. Teilprojekte müssen anschließend erarbeitet werden, an denen Mitarbeitende beteiligt werden können, gefolgt von der

konkreten Durchführung der einzelnen Projekte. Ein stetiger kommunikativer Austausch, Reflektion und Anpassung der Projekte und Ziele sind zudem notwendig. Nach Abschluss der Projekte erfolgt als letzte Phase die Planung des weiteren Verlaufs. Eine Möglichkeit ist der Anschluss eines kontinuierlichen Change-Prozesses hin zu einer lernenden Organisation. (vgl. Kraus, Becker-Kolle, & Fischer, 2006, S. 19)

Weitere Modelle für die Prozessbeschreibung lassen sich zur Genüge finden. Da sich eine gewisse Überschneidung der Phasen und einer Art Gleichstellung abzeichnen lässt, ist der einzig feststellbare Unterschied, dass der jeweilige Fokus der Modelle auf den unterschiedlichen Phasen der jeweiligen Entwickler liegt.

In der Literatur findet sich zudem immer wieder der P-D-C-A Zyklus als Instrument der Analyse und Begleitung von Change-Prozessen und Organisationsentwicklung. P-D-C-A steht dabei für Plan-Do-Check-Act. Bei dieser Vorgehensweise geht es darum, dass vorhandene Problem, welches einen Change-Prozess initiiert als erstes konkret zu benennen und anzuerkennen. Es geht also um eine Analyse der Ausgangssituation. Hindernisse müssen identifiziert werden, Lösungen entwickelt und die Umsetzung geplant werden. Als nächstes kommt man in die Handlungsphase, bei der die geplante Umsetzung gehandelt wird. Kommunikation aller Beteiligten spielt hierbei eine ausschlaggebende Rolle. Nach dieser Phase müssen die Ergebnisse überprüft und abgeglichen werden. Eine Reflektion aller Beteiligten findet statt. Dazu ist es sinnvoll und notwendig, die Handlungen zu dokumentieren. Anschließend können die Ergebnisse in der Praxis initiiert werden. Es wird analysiert, welche Ergebnisse beispielsweise alte Verfahrensweisen ablösen können, da sie effizienter sind. (vgl. Kostka, 2016, S. 131-140)

Wie bereits beschrieben, finden sich eine Vielzahl von ähnlichen Phasenmodellen in der Literatur für einen Change-Prozess. Ich denke, dass die zentralsten Punkte in dem gesamten Prozess zum einen die Kommunikation und zum anderen die systematische Planung sind. Die Managementebene muss das Vorhaben transparent kommunizieren können und über Veränderung reden. Diskussionen müssen in einem gewissen Rahmen unter und mit den Mitarbeitenden stattfinden. Der stetige Austausch ist dabei ausschlaggebend. Veränderung bringt möglicherweise Ängste mit und diesen muss Raum gegeben werden um sie zu verbalisieren. Genauso muss Platz für kreative Ideen von der Basis der Mitarbeitenden gegeben werden. So kann eine Vertrauensplattform entstehen, die für den weiteren Prozess meiner Meinung nach notwendig ist.

4.2 Methodisches Vorgehen für Change-Prozesse

Wie bereits beschrieben, muss einem Change-Prozess eine gezielte Analyse der Situation oder des zu verändernden Zustandes vorhergehen. Ohne einen konkreten Plan und definierte Ziele, Visionen und eine Strategie, ist das Change Vorhaben nicht effektiv und verläuft ins Leere. Wenn man die Ziele formuliert hat, darf man die Methoden für das weitere Vorgehen der Strategien nicht vergessen. Kraus, Becker-Kolle und Fischer haben hierzu verschiedene methodische Vorgehensweisen zusammengefasst:

- „Benchmarking,
- Strategieentwicklung,
- SWOT,
- Organisationsdiagnose,
- Interventionsdesign,
- Gremienlandschaft,
- Kommunikationsmatrix,
- TCP-Matrix,
- Projektmanagement,
- Mitarbeiterbefragung.“ (Kraus, Becker-Kolle, & Fischer, 2006, S. 204)

Jede Unternehmensführung, welche einen Change-Prozess bzw. OE anstrebt, muss für sein Unternehmen analysieren, welches vorgehen am hilfreichsten ist. Verschiedene Faktoren spielen hierbei eine Rolle, wie z.B. Organisationsgröße, Change Vorhaben, Umwelteinflüsse, Markt, Klientel, Organisationsform, etc. Im Folgenden werden nur exemplarisch einzelne Methoden vorgestellt.

Die **SWOT**-Analyse ist eine Methode, bei der die Organisation hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen sowie möglicher Chancen und Risiken analysiert wird. SWOT stammt aus dem Englischen und steht übersetzt ins Deutsche für die vier vorher genannten Begriffe. Bei der SWOT-Analyse ist es sinnvoll, sich von unabhängigen BeraterInnen begleiten zu lassen. Auf der Managementebene kann diese Analyse dann in einfacher Systematik in eine Tabelle übertragen werden. Die-SWOT Analyse hilft dem Unternehmen, eine Strategie zu entwickeln und das Umfeld zu analysieren. Sie unterstützt also bei der Marktforschung und bietet dem Unternehmen die Möglichkeit, sein Aufgabenfeld zu erweitern. (vgl. Kraus, Becker-Kolle, & Fischer, 2006, S. 215)

Die **Organisationsdiagnose** ist ein Instrument, um die Organisation hinsichtlich verschiedener Faktoren zu untersuchen. Dabei ist es notwendig, eine extern beratende Person hinzuzuziehen und diese die Analyse durchführen zu lassen. Bei der

Organisationsdiagnose muss im Vorfeld definiert werden, was analysiert werden soll. Sie bedient sich dann verschiedener Methoden für die Durchführung. Es kann z.B. um die Grenzen oder die Rollen von Führung oder Mitarbeitenden bei der Analyse gehen. Es geht nicht um die Erhebung von Zahlen oder Daten, sondern um das interne Bild der Organisation und aller Beteiligten. Durch Interviews oder Befragungen können Probleme erörtert und benannt werden, was für die Entwicklung von Maßnahmen notwendig ist. Es wird bei der Organisationsdiagnose also ein IST-Zustand der Organisation erhoben, der als Grundlage für die weitere OE dient. (vgl. Kraus, Becker-Kolle, & Fischer, 2006, S. 216)

Wie bereits vorher kurz benannt, halte ich die Kommunikation in einem Unternehmen für eine absolut notwendige Grundlage der Zusammenarbeit. Umso wichtiger ist sie bei Organisationsentwicklung. Daher halte ich die Methode der **Kommunikationsmatrix** für sehr hilfreich und sinnvoll. Die Kommunikationsmatrix beschreibt, „(...) wer, wie, wann, von wem und worüber informiert wird“ (Kraus, Becker-Kolle, & Fischer, 2006, S. 220). Es geht also um eine klare Definition von Arbeitsergebnissen bzw. -aufträgen. In dieser Matrix, die als Tabelle dargestellt werden kann, wird genau festgehalten, wer wen, wie und worüber zu informieren hat. Nach Sitzungen oder Besprechungen können alle Beteiligten klar ersehen, wie das weitere Vorgehen aussieht und wer welche Aufträge übernimmt. Es wird klar definiert, wer wen informiert. (vgl. Kraus, Becker-Kolle, & Fischer, 2006, S. 220) Dies halte ich für besonders effektiv, da sichergestellt wird, dass keine Informationen verloren gehen oder den Beteiligten nicht zur Verfügung gestellt werden. So kann eine klare Kommunikation und Transparenz der Ergebnisse und der weiteren Schritte sichergestellt werden. Es kann ebenso dabei definiert werden, wenn bestimmte Personen nicht über Ergebnisse informiert werden müssen oder sollen, da sie beispielsweise lediglich auf Managementebene notwendig sind. So kann ein Überfluss an Informationen ebenfalls vermieden werden und das sich Mitarbeitende mit Themen befassen, die nicht in ihr Aufgabengebiet fallen.

4.3 Zusammenfassung

Change-Management bzw. die differenziertere Form der Organisationsentwicklung sind langfristig angelegte Veränderungsprozesse. Aufgrund von Problemen oder Verhaltensweisen im Unternehmen, die verändert werden sollen, sollte ein Change-Prozess initiiert werden. Dabei ist es wichtig, das Problem und auch das oder die Ziele konkret zu benennen. Da es ganzheitlich angelegte Prozesse sind, müssen alle Beteiligten involviert sein. Beschränkt man die OE auf den Wandel 1. Ordnung, so sind nur Teilbereiche von der konkreten Veränderung betroffen, da sich aber auch dies auf die Gesamtheit des

Unternehmens auswirkt, müssen ebenfalls alle Mitarbeitenden über den Prozess informiert werden, auch wenn sie nicht direkt davon betroffen sind. Führung und Leitung haben bei diesen Prozessen die Aufgabe der Strukturierung und Begleitung. Ebenso stellen sie die Kommunikationsplattform her. Eine externe Begleitung durch Fachleute aus dem Bereich der Organisationsentwicklung sind bei größeren Veränderungsprozessen hilfreich, da sie den Prozess objektiv betrachten und gestalten können. Ein passender Ansatz für das Vorhaben muss gewählt werden, hierfür ist es hilfreich zu wissen, ob eine Veränderung nach dem 1. oder 2. Wandel vollzogen werden soll. Neben den beschriebenen Methoden gibt es viele weitere Methoden, die individuell auf den Veränderungsprozess angepasst werden können und müssen. Auch dies spricht für externe Experten, die den Prozess begleiten. Organisationsentwicklung ist meiner Meinung nach kein Prozess, für den man sich nebenbei entscheidet und den man neben dem alltäglichen Geschäft kurz gestaltet. OE ist eine bewusste Entscheidung für Veränderung im Unternehmen, die zu einer positiven Veränderung im Sinne von Qualitätssteigerung, Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit führt und ebenso die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und damit der gesamten Organisationskultur steigert.

5. MANAGEMENT, FÜHRUNG UND LEITUNG

Die Unternehmen in der Sozialen Arbeit erleben in den letzten Jahren einen Einzug von immer mehr Managementmodellen und -theorien, die in erster Linie in der freien Wirtschaft bzw. Betriebswirtschaft zu finden sind. Soziale Arbeit war und ist in ihrem Kern geprägt von einem sozialen Miteinander. Mitarbeitende sozialer Organisationen erleben sich häufig als gemeinsames Team und leben mit einem ausgeprägten Wir-Gefühl. Der Begriff der Leitung oder Führung oder gar der Begriff von Management passt oftmals nicht in dieses Bild. Dies kann zu Spannungen zwischen Leitung und Team führen. Leitung lässt sich in vielen sozialen Unternehmen als ein negativ geprägter Begriff finden. Denn bei Leitung geht es um eine andere Positionierung im Team, um Macht und damit um Weisungsbefugnisse gegenüber anderen Mitarbeitenden. Aus Sicht von Mitarbeitenden soll Führung den Rahmen für professionelles Handeln geben, die Ausgestaltung soll autonom bei den einzelnen Akteuren bleiben. Der Begriff Leitung oder auch Führung umfasst jedoch weitaus mehr Aspekte als die aufgeführten Merkmale. Hier sind beispielsweise Begriffe wie Motivation oder Förderung zu nennen. Beim Thema Führung und Leitung geht es bedingt

durch die aufgeführten Merkmale ebenso um Hierarchien. Hier kommen Begriffe wie oberes und mittleres Management hinzu.

Im folgenden Kapitel soll daher auf die Ausdifferenzierung von Management, Führung und Leitung eingegangen werden. Welche Fähigkeiten benötigen Führungs- und Leitungskräfte sozialer Organisationen? Dies kann differenziert werden in Leitungssicht und Sicht der Mitarbeitenden. Welche Mittel und Methoden haben Leitungskräfte, um zum einen die Organisation mit allen Facetten zu fördern und zum anderen die Bedürfnisse der Mitarbeitenden nicht außer Acht zu lassen? Wie kann eine für das Unternehmen passende Kultur entwickelt werden und welchen Einfluss hat die Leitung auf diesen Prozess? Letztlich geht es um die Frage, welche Form von Führung und/oder Leitung benötigt ein soziales Unternehmen? Da diese Frage nicht allgemein beantwortet werden kann, wird auch in diesem Kapitel immer wieder der Blickwinkel auf das DW gesucht und die Anforderungen an Leitung und Führung dieses Unternehmens in den Fokus genommen.

5.1 Begriffsbestimmung von Management, Führung und Leitung

Um für den weiteren Verlauf der Arbeit eine Differenzierung der Begriffe Management, Führung und Leitung herzustellen, ist es notwendig, die Begriffe und ihre weitere Verwendung zu bestimmen. Die Begriffe liegen sehr eng beieinander und sind auch in der wissenschaftlichen Literatur nicht eindeutig voneinander abgegrenzt bzw. definiert.

Der Begriff **Management** stammt ursprünglich aus der Betriebswirtschaftslehre und beschreibt zum einen die Unternehmensführung und zum anderen die damit verbundenen Aufgaben. Aufgabe des Managements ist es, sich mit der Unternehmenssteuerung sowie den Steuerungsfunktionen zu beschäftigen. (vgl. Prosche, 2017b, S. 3) Für Puch und Westermeyer „(...) wird unter dem Begriff „Management“ ein Handeln verstanden, das die Aufgaben, Strukturen und Prozesse in einer Organisation unter der Vorgabe der Wirtschaftlichkeit in sachlicher und personenbezogener Hinsicht plant, organisiert, entwickelt und kontrolliert“ (Puch & Westermeyer, 1999, S. 26). Somit wird die Beschreibung von Prosche um den wichtigen Aspekt der Person, also der Mitarbeitenden ergänzt. Management muss aber weiter differenziert werden. In der Literatur finden sich hierzu die Begrifflichkeiten des institutionellen Managements und des funktionellen Managements. Beim institutionellen Management wird aus Sicht des Managers geschaut, wo seine Aufgaben in welchen Positionen im Unternehmen liegen. Diese Sichtweise nimmt den Aufbau einer Organisation in den Fokus der Betrachtung. Die Aufgaben können zudem auf mehrere Personen im Unternehmen aufgeteilt sein. (vgl. Puch & Westermeyer, 1999,

S. 27) Das funktionale Management hingegen nimmt die Aufgaben und Handlungen der einzelnen Personen, die eine Managementfunktion haben, in den Fokus. Hier steht also nicht mehr nur der Organisationsaufbau im Mittelpunkt, sondern auch die Aufgaben der einzelnen Positionen.

Koontz und O'Donnel haben 1955 eine Prozesskette als grundlegendes Management erstellt, die die einzelnen Aufgaben des Managens beschreiben. Hierzu gehören

„1. Planung

2. Organisation

3. Personaleinsatz

4. Führung

5. Kontrolle“ (Koontz, O'Donnel, 1955, in: Prosche, 2017b, S. 3).

Nach diesem System hat das obere Management die Aufgabe, zu planen, zu organisieren und zu kontrollieren. Die Umsetzung im operativen Alltag geschieht zum einen durch Mitarbeitende und zum anderen im Idealfall durch das mittlere Management. Durch die Planung, hier meist im strategischen Sinne, also z.B. die Zielvorgabe, Visionsentwicklung und Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens sollen Störungen oder Unsicherheiten vermieden werden. Neuere Forschungen gehen jedoch davon aus, dass diese Kette nicht in der Lage ist, alle Eventualitäten vorherzusehen. Daher ist nach neueren Logiken das Management dafür zuständig, ein Bewusstsein für Störungen durch Kommunikation zu schaffen und den Mitarbeitenden Handlungsoptionen zu bieten, mit denen sie auf Störungen reagieren können. Die modernen Ansätze beziehen nämlich den Menschen als Faktor in die Prozesskette mit ein. Daher bekommt Management zudem die Aufgabe von „Führung vom Menschen in Organisationen und (...) die Gestaltung von Organisationen mit Menschen“ (Prosche, 2017b, S. 4).

Bei den einzelnen Positionen in der Kette geht es um verschiedene Felder. Bei der Planung geht es in Verbindung mit dem Leitbild um eine langfristige Zielsetzung für das Unternehmen in Verbindung mit Visionen. Hier sollten zum einen Ziele für die Gesamtorganisation und zum anderen für einzelne Fachbereiche benannt werden. Die Organisation „(...) strukturiert die regelmäßig wiederkehrenden Arbeitsabläufe so, daß der interne Arbeitsaufwand minimiert wird“ (Puch & Westermeyer, 1999, S. 28). Es geht also um die Optimierung der Arbeitsabläufe im operativen Geschäft. Mitarbeitende sollen durch kurze Wege möglichst viel Zeit ohne störende Faktoren für die Klientel zur Verfügung haben. Die Personalentwicklung befasst sich mit der passenden Auswahl der Mitarbeitenden für die jeweiligen Aufgaben- oder Fachbereiche. Ebenso geht es um eine

optimale Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden. Im Bereich Führung beschreibt die Prozesskette das mittlere Management oder auch Teamleitungen. Es sollen bestehende Potentiale und Ressourcen der Mitarbeitenden entdeckt und gezielt gefördert werden. Dies geschieht in enger Abstimmung mit dem oberen Management. Der Begriff Kontrolle definiert sich nahezu selbst. Die geplanten Maßnahmen müssen mit dem Ergebnis verglichen werden. Bei einem abweichenden Ergebnis muss untersucht werden, wo der Plan verändert wurde und dies ggf. nachbearbeitet oder neu geplant werden. (vgl. Puch & Westermeyer, 1999, S. 27-28) Wichtig ist bei allen Prozessen, dass ein kontinuierlicher Austausch mit den Mitarbeitenden stattfindet. Die Rückmeldungen sind für weitere Planungen von Bedeutung, da diese aus der operativen Praxis kommen. Nur so kann das Management bei weiteren Planungen vorherige Fehler ausschließen. Zudem sind die Mitarbeitenden an den Prozessen beteiligt und in ihrer Funktion wertgeschätzt.

Management als Oberbegriff wurde nun ausführlich beschrieben. Der Begriff findet sich zudem in den verschiedensten Arbeitsbereichen wieder. Hier sind beispielsweise das Personalmanagement, Ressourcenmanagement, Case-Management, Qualitätsmanagement, Selbstmanagement oder Zeitmanagement zu nennen. Diese Felder fallen wiederum unter den Oberbegriff des Sozialmanagements. Das Sozialmanagement findet sich zuerst in Einrichtungen der Sozialen Arbeit wieder, also in Non-Profit Organisationen (NPO). Alle Felder haben ihren eigenen Sinn und eigene Fachlichkeit von Management, vereinen jedoch die Bereiche Planung, Organisation und Kontrolle miteinander. Alle Unterbereiche von Management bedienen sich dieser Kriterien um zielgerichtet managen zu können.

Der Begriff **Führung** wird in der Literatur ebenso vielseitig beschrieben und verwendet wie auch in den unterschiedlichen Unternehmen im sozialen Arbeitsfeld. Historisch betrachtet, kann man den Begriff Führung negativ verstehen bzw. interpretieren. Aus der deutschen Geschichte der 1930 bis 1945 Jahre ist der Begriff Führung bzw. „der Führer“ mit einem negativen Schaubild versehen. Daher wird er in der Praxis als Alleinstellung selten verwendet. In Kombination mit beispielsweise Geschäftsführung findet man ihn eher. Der Begriff Führung kann jedoch im organisatorischen Kontext weiter differenziert werden. So lässt sich unterscheiden zwischen der Unternehmensführung und der Mitarbeiterführung. Puch und Westermeyer definieren dies wie folgt: „Unternehmens- bzw. Organisationsführung: Sie umfaßt die Planung, Organisation und Kontrolle der Aufgaben, Strukturen und soziale Prozesse in Einrichtungen unter Berücksichtigung vereinbarter oder vorgegebener Ziele.“ (Puch & Westermeyer, 1999, S. 2017) Die Organisationsführung befasst sich also mit Strukturen. Hinzu kommen Aufgaben wie die Ausgestaltung von Stellenbeschreibungen, dem Aufbau und Ablauf der Organisation sowie

betriebswirtschaftliches Controlling. (vgl. Puch & Westermeyer, 1999, S. 207) „Mitarbeiter- bzw. Personalführung: Sie umfaßt die Unterstützung und Förderung von Mitarbeitern und die Gestaltung von sozialen Prozessen in Einrichtungen unter Berücksichtigung vereinbarter bzw. vorgegebener Ziele. Mitarbeiterführung ist die Gestaltung von Kommunikation in den Organisationen.“ (Puch & Westermeyer, 1999, S. 207)

Die begriffliche Definition lässt sich jedoch auch auf andere Art darstellen. Hierzu haben Simsa und Streyer den Begriff Unternehmensführung als „*strukturell-systemische Führung*“ (Simsa, Streyer, 2013, in: Simsa, Meyer, & Badelt, 2013, S. 359) und den Begriff Mitarbeiterführung als „*Persönlich-interaktive Führung*“ (Simsa, Streyer, 2013, in: Simsa, Meyer, & Badelt, 2013, S. 359) definiert. Dies, finde ich, lässt mehr Raum für die Ausgestaltung, also die Art und Weise wie man führen möchte oder sollte. Beide Führungsarten sind eng miteinander verbunden und lassen sich im Alltag nicht eindeutig voneinander trennen. Bei Führung geht es also um zielgerichtete Steuerung von Mitarbeitenden. Die Führungskraft soll einen Rahmen für Handlungen vorgeben und gleichzeitig die Mitarbeitenden sowohl einzeln als auch in Gruppen leiten. Dabei sollen Potentiale bestmöglich ausgeschöpft werden, um die Unternehmensziele zu erreichen. Es geht also bei Führung um eine Kernaufgabe – Kommunikation.

Hinzu kommt, dass die Begriffe Führung und **Leitung** ebenfalls in der Literatur kaum getrennt werden oder sogar für nahezu identische Aufgabenfelder verwendet werden. Als Beispiel: „Geschäftsführung“ und „Leitender Angestellter“. Beide Begriffe werden in der Literatur verwendet und benennen eine nahezu identische Funktion. Oftmals ist der Unterschied der Verwendung lediglich in der Sprachästhetik zu finden und wird von Person zu Person aufgrund von persönlichen Erfahrungen unterschiedlich genutzt. Im DW wird der Unterschied in der Hierarchiekette deutlich. Die Geschäftsführung steht über den Fachbereichsleitungen. Die jeweiligen Aufgabenbereiche unterscheiden sich genauso wie die Weisungsbefugnisse und weitere Aufgaben.

Um für das weitere Lesen eine klare Abgrenzung herstellen zu können, werden auch weiterhin alle Begriffe genutzt werden. Wobei der Begriff Management als umfassender Begriff für Führung als auch Leitung zu sehen ist. Dies definiere ich, da ich den Bezug zum DW herstelle und dort Geschäftsführung als auch Fachbereichsleitungen eng in Gremien und Konferenz kooperieren und eine Art gemeinsames Management des Unternehmens stattfindet. Der Begriff Führung soll als Führung sozialer Organisationen im Sinne der Unternehmens- und Organisationsführung verstanden werden und Leitung als Mitarbeiter- bzw. Personalführung.

5.2 Managementkonzepte

Nachdem nun Begrifflichkeiten, Unterschiede und Gemeinsamkeiten herausgearbeitet wurden, ist es notwendig, eine gemeinsame Plattform aufzuzeigen, auf der Führung und Leitung Management betreiben können. Hierzu wurden einige verschiedene Modelle für Management erstellt. Sie haben eine lange Tradition und wurden meist stetig weiterentwickelt.

5.2.1 St. Galler-Managementmodell

In den 1950er Jahren ging man davon aus, dass ein Unternehmen oder eine Organisation ein geradliniges System ist, welches Konformität benötigt und eine klare Führungsanweisung. Es sollte wenig Spielraum für Individualität geben. Da es bei Management um Steuerung geht, mag dieses Modell zu der Zeit passend gewesen sein. Doch es wurde schnell verstanden, dass insbesondere soziale Organisationen komplexe Systeme sind, die eine andere Form des Managements benötigen und ebenso ein anderes Verständnis. Das St. Galler-Managementmodell ist eines von ihnen. Dieses Modell befindet sich derzeit in der 4. Generation, es wurde also fortlaufend entwickelt und angepasst. In der 1. Generation ging man davon aus, dass Management auf drei Ebenen stattfindet. Dem normativen Management, dem strategischen Management und dem operativen Management.

Das **normative Management** „beschäftigt sich mit den generellen Zielen der Unternehmung, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung zu ermöglichen“ (Bleicher, 1996, in: Prosche, 2017b, S. 6). Auf dieser Ebene werden also Standards, Ziele und Richtlinien für das Unternehmen formuliert.

Das **strategische Management** „entwickelt (...) Vorgehensweisen, um ihre im Normativen Management definierten Leitsätze zu verfolgen und Ziele zu erreichen“ (Prosche, 2017b, S. 6). Diese Ebene beschäftigt sich demnach mit der Frage nach dem Wie?. Wie können die Leitsätze, Standards, Richtlinien, etc. im operativen Geschäft umgesetzt werden?

Das **operative Management** „umfasst Prozesse der Mitarbeiterführung, der finanziellen Führung, und des Qualitätsmanagements“ (Prosche, 2017b, S. 6). Diese Ebene des Managements ist also in der alltäglichen operativen Arbeit beschäftigt. Es setzt die vom strategischen Management formulierten Leitsätze und Ziele um. Diese geben dabei lediglich den Rahmen vor. Auf Unwägbarkeiten und unvorhersehbare Ereignisse muss das operative Management dabei selbst reagieren können. Kommunikation spielt auch hierbei

erneut eine wichtige Rolle, da es die Mitarbeiterführung beispielsweise verlangt miteinander zu kommunizieren.

In der 1. Generation des St. Galler-Managementmodells ist die Theorie sehr auf das Unternehmen beschränkt. Es wirkt starr und daher wenig flexibel. In der 2. Generation - oder auch „das Neue St. Galler Managementmodell“ genannt - wird ein soziales Unternehmen in seiner gesamten Komplexität ins Auge gefasst. Die drei vorher beschriebenen Ebenen wurden integriert und gleichzeitig weitere Einflussfaktoren hinzugenommen. Das Modell umfasst nun sechs Kategorien: „Umweltsphären – Anspruchsgruppen – Interaktionsthemen – Ordnungsmomente – Prozesse – Entwicklungsmodi“ (Prosche, 2017b, S. 7). Wie in Abb. 4 zu sehen, sind diese sechs Kategorien in einem Schaubild mit vielen weiteren Einflussfaktoren dargestellt. Für das Management gilt es daher nun, eine Vielzahl an Faktoren bei der Planung, Organisation und Kontrolle zu berücksichtigen. Das Unternehmen wird nicht mehr als geradliniges System verstanden, sondern als multifaktorielles und komplexes Gebilde.

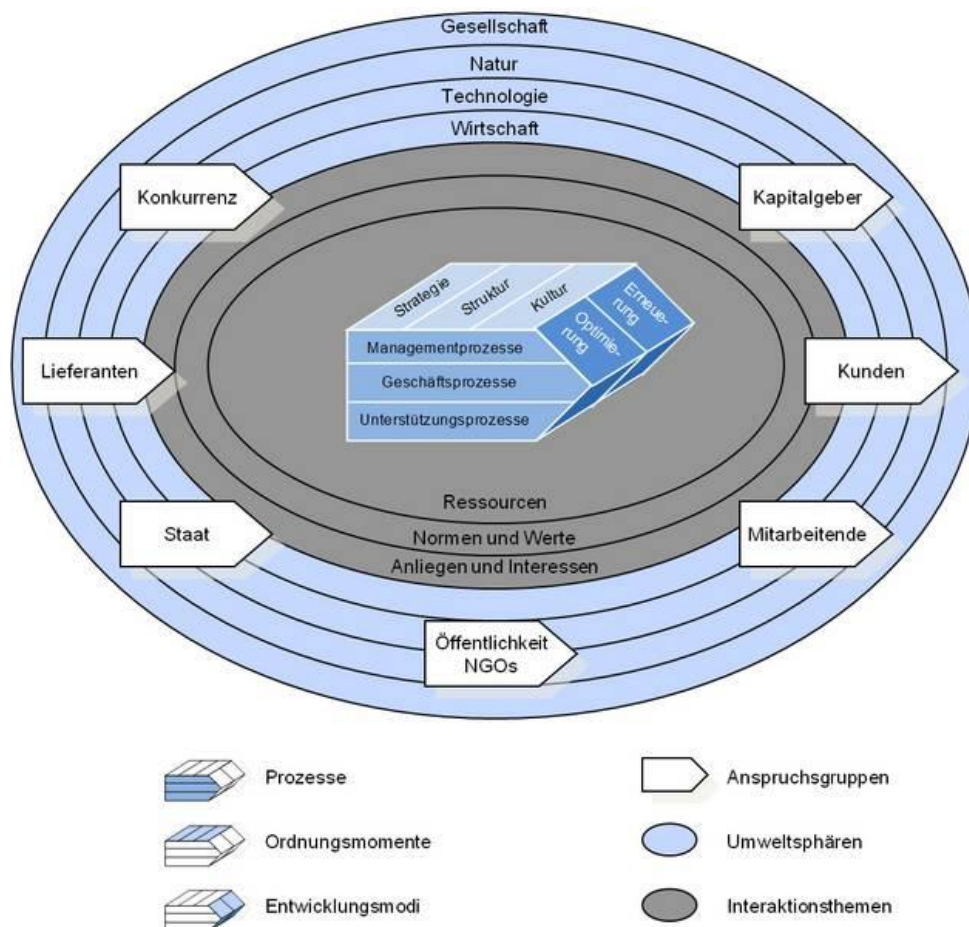


Abb. 4

Es gibt diverse Anspruchsgruppen wie Konkurrenten, Partner oder den Staat sowie auf der anderen Seite Kunden, Kapitalgeber und die Mitarbeitenden. Dies sind verschiedene Stakeholder. Zusammengefasst werden sie als Umweltfaktoren. Innere Faktoren sind dabei jedoch genauso von Bedeutung. Alle Faktoren und Prozesse bedingen sich gegenseitig und sind daher als Gesamtgebilde zu betrachten. Aufgabe des Managements ist es daher, all diese Faktoren in Einklang zu bringen und für das jeweilige Unternehmen die effizientesten Ziele zu entwickeln, um allen Beteiligten bestmögliche Ergebnisse zu liefern und eine fortlaufende Entwicklung in allen Bereichen der Organisation zu fördern.

Bei der aktuellen Entwicklung des vierten St. Galler-Managementmodells wird der ursprüngliche systemtheoretische Ansatz in den Fokus genommen. Umwelt, Organisation als System und Management bilden dabei den Kern. In diesen drei Faktoren stecken die Kernaufgaben der Organisation. Alle drei Bereiche bedingen sich auch hier gegenseitig und können nicht für sich alleine funktionieren. Die Umwelt bedingt die Organisation und das Management, das Management und die Organisation haben durch ihre Entscheidungen und ihr Handeln jedoch gleichzeitig Einfluss auf die Umwelt und gestalten diese mit. Das Management hat bei der Gestaltung der Organisation und der Umwelt immer mehrere Handlungsoptionen. Jede Entscheidung bringt neue Möglichkeiten mit sich, die das Gebilde der Organisation innerlich zunehmend komplexer machen. „Der Möglichkeitsraum für die Organisation wird immer größer. Dem Management kommt an dieser Stelle die Aufgabe zu, Entscheidungen zu dem eigentlich Unentscheidbaren herbeizuführen.“ (Prosche, 2017b, S. 8)

5.3 Managementkompetenzen

Nachdem nun die theoretischen Grundlagen für Management von Organisationen dargestellt wurden, sollen nun die Führungs- und Leitungskräfte und ihre Kompetenzen bzw. Fähigkeiten näher erläutert werden. Welche Fähigkeiten oder Fertigkeiten benötigt eine Führungs- oder Leitungskraft, um zu führen, zu leiten oder managen zu können?

Die Anforderungen an das Management von NPO sind heutzutage sehr vielseitig, genauso natürlich im Management von Wirtschaftsbetrieben. In der Literatur finden sich eine Vielzahl von Qualifikationen und Fertigkeiten, die Manager mitbringen sollten, so viele, dass sie kein Mensch alle alleine mitbringen kann. Man hört bereits hier, dass es neben den Qualifikationen, die man beispielsweise aus Studium, etc. mitbringt auch um Persönlichkeit geht. Management ist nicht alleine das Abrufen von Fähigkeiten, es ist vielmehr ein Zusammenspiel dieser und der Persönlichkeit des Individuums.

Es gibt jedoch grundlegende Kompetenzen die ein Manager mitbringen sollte. In der Literatur findet man hierzu beispielsweise die Planungs- und Organisationskompetenz, Ressourcenverwaltung (z.B. finanziell, maschinell, Arbeitszeit), die Fähigkeit praktisch urteilen zu können und insbesondere „(...) *kommunikative Fähigkeiten und Verhandlungsgeschick*“ (Herzka, 2013, S. 71). Nach Herzka kann man diese Kompetenzen in vier Kategorien einteilen, die jedoch in der Praxis nicht voneinander zu trennen sind, sondern fließend ineinander übergehen. Er beschreibt diese Kompetenzen als „(...) Fach-, Methoden-, Sozial oder Selbstkompetenzen (...)“ (Herzka, 2013, S. 72).

Hintz beschreibt die Kompetenzen eher als Schlüsselqualifikationen. „Schlüsselkompetenzen werden definiert als allgemeine, funktionsübergreifende und langfristig verwertbare Fähigkeiten, die es ermöglichen,

- a) sich rasch selbstständig Spezialgebiete zu erschließen,
- b) sich eigenverantwortlich in neue Gebiete einzuarbeiten,
- c) Probleme selbstständig zu lösen und
- d) befriedigend zu kommunizieren und zu kooperieren.

Diese Kompetenzen ermöglichen, das Gelernte flexibel anzuwenden, neue Handlungsalternativen zu erproben und zu integrieren, neu gelernte Fähigkeiten mit alten zu verknüpfen und das eigene Handeln und Verhalten zu reflektieren.“ (Hintz, 2011, S. 27) Für Hintz lassen sich diese Kompetenzen in drei notwendige Bereiche fassen. Die Sachkompetenz, die Sozialkompetenz und die Selbstkompetenz. In diesen drei Bereichen geht es um inhaltliche Fähigkeiten wie beispielsweise Planungsmethoden, Moderationstechniken, Reflexionsfähigkeit, systemisches Denken, Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit oder persönlichkeitsbezogene Fähigkeiten und Eigenschaften. (vgl. Hintz, 2011, S. 27-29)

Meiner Recherche und persönlichen Meinung nach, gibt es nicht den oder die idealen Manager. Die beschriebenen Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften sind in vielerlei Hinsicht hilfreich und auch notwendig um ein Unternehmen fachlich führen zu können und Mitarbeitende zu fördern. Es geht jedoch hierbei um ein lebenslanges Lernen. Die fachlichen Diskussionen darum, ob Fähigkeiten angeboren oder erlernt sind, sind nicht abgeschlossen und es gibt keine einheitliche Meinung dazu. Ich denke, dass es eine Kombination aus beidem ist, die Lernfähigkeit des Menschen jedoch hilft, um mit seinen Aufgaben zu wachsen und Sicherheit für sein Handeln zu gewinnen. Bei der Arbeit als Führungskraft geht es um Motivation, Kommunikation, Selbstständigkeit, Flexibilität, Kreativität sowie der Freude an der konstruktiven oder kritischen Auseinandersetzung und Teamarbeit mit anderen Menschen. Damit greife ich an dieser Stelle die Persönlichkeit nochmals auf. Hinterhuber und Edmüller haben Führung als etwas beschrieben, das „von

innen heraus“ kommt. „Führung erschöpft sich nicht in psychologisch geschultem Gesprächsverhalten, wohl dosierter Verteilung von Anerkennung und Kritik, geschickter Präsentationstechnik und Körpersprache, Persönlichkeits-Styling und positivem Denken. Führung ist nichts Oberflächliches. Führung kommt „von innen heraus“, aus dem Kern der Persönlichkeit einer Führungskraft, aus ihrem Charakter. Selbstachtung, Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Selbstverantwortung: das sind die wesentlichen Begriffe, die Führung kennzeichnen.“ (Hinterhuber & Edmüller, 2000, in: Hinterhuber & Stahl, 2000, S. 99-100)

5.4 Leitungsstile

Wie eine Führungskraft nun seine persönlichen oder erlernten Fähigkeiten und Kompetenzen in der Arbeit einsetzt oder einsetzen kann, ist im vorherigen Abschnitt beschrieben worden. Sein Handeln spiegelt sich jedoch in seinem Führungsstil wieder. Die Wissenschaft hat dazu diverse Führungsstile erforscht und benannt.

Max Weber hat einige traditionelle Führungsstile entwickelt, die in der Literatur als autokratisch/patriarchalisch, charismatisch und bürokratisch benannt werden. Merkmale vom autokratischen Stil sind z.B. Alleinherrschaft, keine Mitarbeiterentscheidungen, strenge Hierarchie, Gehorsam und Disziplin. Der charismatische Stil zeichnet sich durch die Persönlichkeit der Führungskraft, sowie seine Ausstrahlung aus. Beim bürokratischen Führungsstil wird das Verhalten nicht an die Person gebunden, Anweisungen laufen klar geregelt über Stellenbeschreibungen und Dienstanweisungen. (vgl. Hintz, 2011, S. 39) Lewin hingegen hat zu der selben Zeit klassische Führungsstile entwickelt. Er benennt diese als autoritär, demokratisch oder kooperativ und laissez-faire. Der autoritäre Stil ähnelt dem autokratischen Stil sehr. Er ebenfalls dadurch gekennzeichnet, dass die Führungskraft alleine entscheidet und die Gruppe kein Mitbestimmungsrecht hat. Eigeninitiative ist unerwünscht, es findet lediglich Arbeit nach Anweisung statt. Der demokratische Stil steht dem gegenüber. Mitarbeitende werden in Entscheidungen einbezogen und informiert. Eigene Ideen sind erwünscht. Zudem zeichnet ein hohes Maß an Kommunikation diesen Stil aus. Beim laissez-fairen Stil wird den Mitarbeitenden nahezu freie Hand für ihre Entscheidungen gegeben. Das Kollektiv, also die Gruppe trägt hierfür die Verantwortung. (vgl. Hintz, 2011, S. 40)

Wicher hat diese und weitere Führungsstile in drei Dimensionen eingeteilt. Die von Weber und Lewin entwickelten Stile finden sich hierbei in der ersten Dimension. Die nächste Dimension ist der zweidimensionale Führungsstil. „Die zweidimensionalen Führungsstile gehen davon aus, dass eine gute Führungskraft nicht nur die Leistungsziele zu erreichen

hat, sondern auch Stärken im zwischenmenschlichen Bereich zeigen sollte. Wenn sich beides optimal ergänzt, entsteht gute Führung.“ (Wicher, 2015, S. 79) Nach Wicher geht es hier also zum einen um die Aufgabenorientierung und zu anderen um Mitarbeiterorientierung. Das Managerial Grid oder auch Führungsverhaltensgitter (Abb. 5) nach Blake und Mouton zeigt in der Theorie, wie ein Führungsstil nach Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung einzustufen ist. Dabei ist der 1.1-Führungsstil der am wenigsten effektive und der 9.9-Führungsstil der, der am meisten angestrebt sein sollte. Hier ist das höchste Maß an Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung zu finden.

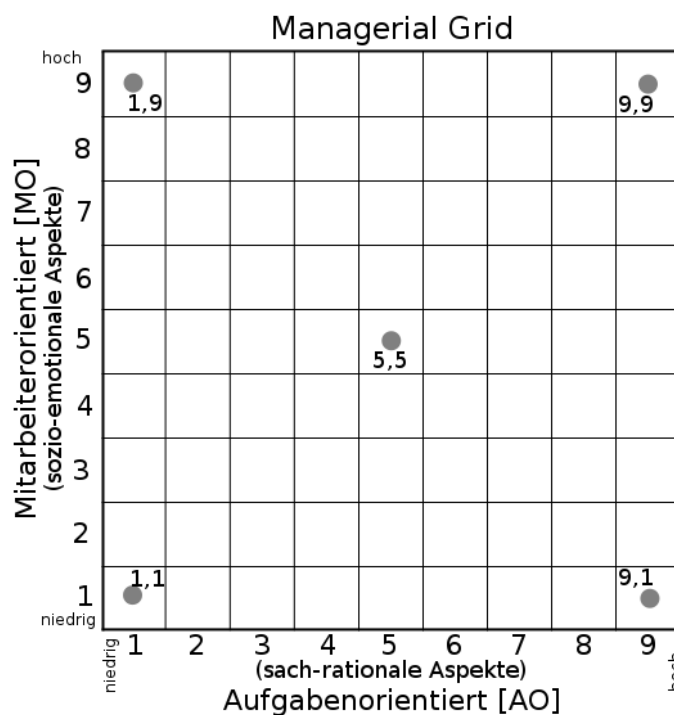


Abb. 5

Merchel übt jedoch auch Kritik an dem Verhaltensgitter, denn dies sei nicht tiefgreifend genug und bleibe an der Oberfläche. „Behauptet wird eine generelle Überlegenheit des Leitungsverhaltens 9/9, ohne zu berücksichtigen, dass ein bestimmter Leitungsstil bei verschiedenartigen situativen Konstellationen zu unterschiedlichen Ergebnissen führen kann und daher in seinen Wirkungen jeweils situativ reflektiert werden muss.“ (Wegner, 2002, S. 57; Ulrich/Fluri, 1992, S. 234 in: Merchel, 2015, S. 61) Ich denke trotzdem, dass dieses Modell zeigt, dass Leitungsverhalten sich auf beiden Ebenen bewegen sollte, der der Mitarbeiter und der der Aufgaben. Im situativen Verhalten von Führung sollte beides Beachtung finden.

Die letzte Dimension ist der dreidimensionale Führungsstil. Reddin hat den zweidimensionalen Stil als Grundlage genommen, die Führungsstile jedoch in vier

Grundtypen aufgeteilt. Den Beziehungsstil, den Integrationsstil, den Verfahrensstil und den Aufgabenstil. Diese Stile hat Reddin zudem um eine weitere Variable ergänzt, die Situationsvariable. Reddin ging davon aus, dass jede Situation einen der vier Führungsstile benötigt und das Ergebnis dieses Prozesses einen Effekt benötigt. Daher wurde der Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung die Effektivität hinzugefügt. Somit kann Führung sich in jeder Situation für einen der vier Führungsstile entscheiden und dementsprechend zu einem effektiven oder ineffektiven Ergebnis führen. Wicher beschreibt hierzu die vier Stile in ihrer jeweiligen Effektivität oder Ineffektivität mit folgenden Merkmalen.

1. Verfahrensstil
 - a. Effektiv = Bürokrat
 - b. Ineffektiv = Kneifer
2. Beziehungsstil
 - a. Effektiv = Förderer
 - b. Ineffektiv = Gefälligkeitsapostel
3. Aufgabenstil
 - a. Effektiv = Macher
 - b. Ineffektiv = Autokrat
4. Integrationsstil
 - a. Effektiv = Integrierer
 - b. Ineffektiv = Kompromissler (vgl. Wicher, 2015, S. 82-84)

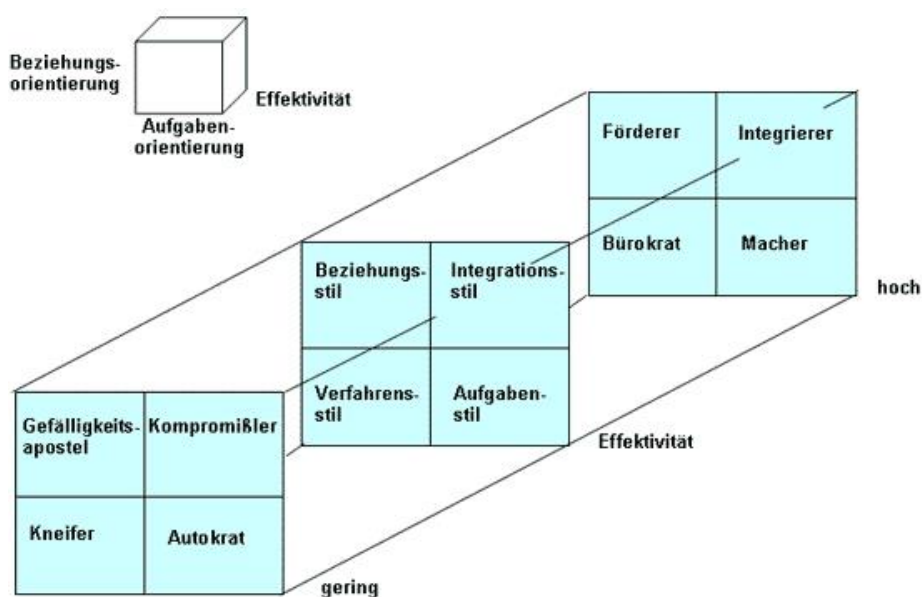


Abb. 6

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es nicht „den Führungsstil“ gibt. Führung muss der jeweiligen Situation angepasst und darauf abgestimmt sein. Jede Situation in der Führung notwendig ist, ist so unterschiedlich, individuell und komplex, dass ein immer einheitliches Verhalten dem entgegenspricht und nicht zielführend und problemlösend ist. „Letztendlich zeigt sich, dass es den alleinigen (immer optimalen) Führungsstil nicht gibt. Vielmehr muss eine Führungskraft in der Lage sein, in der jeweiligen Situation den richtigen Führungsstil parat zu haben und diesen dann auch anzuwenden.“ (Wicher, 2015, S. 84) „Ob autoritärer oder kooperativer Führungsstil, was zählt, ist einzig die Effizienz des Verhaltens einer Führungskraft, unter Wahrung ethischer und moralischer Grundwerte.“ (Hintz, 2011, S. 39)

5.5 Personalmanagement und Mitarbeiterführung

Für das Management von NPO gibt es wie im Vorfeld bereits beschrieben, eine Vielzahl an Managementaufgaben. In der Literatur findet sich ein großer Themenkomplex der Managementaufgabe, das Personalmanagement. Ihm wird eine große Steuerungsaufgabe in der Unternehmensführung zugeschrieben.

Puch und Westermeyer definieren Personalmanagement wie folgt: „Unter „Personalmanagement“ (...) wird die Planung und Organisation der Mitarbeiterauswahl und des Mitarbeitereinsatzes, die Entwicklung und Förderung von Mitarbeitern und Führungskräften, das Controlling der angestrebten Maßnahmen und Ziele sowie die Planung und Realisierung organisatorischer Maßnahmen zur Steigerung der Motivation, Zufriedenheit und Leistung von Mitarbeitern verstanden.“ (Puch & Westermeyer, 1999, S. 182) Personalmanagement umfasst ein breites Aufgabenfeld. Hierzu gehören Personalbedarfs- und Personalkostenplanung, Personalbestandsanalyse, Personalbeschaffung(-splanung), Personaleinsatz(-planung), Personalentwicklung(-splanung), Personalführung, Personalpflege und Personalentlastungs-/freisetzungskündigungsplanung. (vgl. Hölzle, 2008, S. 18) Hölzle unterscheidet beim Personalmanagement zwei Aufgabengebiete. Die „*Quantitative Personalarbeit*“ wird in der Regel der Personalverwaltung zugeordnet und umfasst die Bereiche Personalplanung, Personalbeschaffung, Personaleinsatz und Personalfreisetzung. Die *Qualitative Personalarbeit oder Personalentwicklung* wird zunehmend als Leitungsaufgabe gesehen und bezieht sich vor allem auf die Qualifizierung, Weiterbildung und Förderung des bestehenden Personals.“ (Hölzle, 2006, S. 18) Im Folgenden möchte ich näher auf das qualitative Personalmanagement eingehen, da das quantitative Personalmanagement in

der Regel in der Personalabteilung liegt und nicht die tägliche inhaltliche Arbeit mit den Mitarbeitenden eines Unternehmens beinhaltet.

Das qualitative Personalmanagement befasst sich grundlegend mit der Entwicklung von Personal. Der Führungsperson kommt dabei die Aufgabe zu, die Mitarbeitenden in ihren Fähigkeiten zu fördern und Ressourcen freizusetzen. Es geht also um Mitarbeiterführung. Hierbei spielen die vorher beschriebenen Leitungsstile eine Rolle. Das Personal trägt in einem Unternehmen eine Schlüsselstellung. Führungs- und Leitungskräfte zählen in diesem Fall ebenso zum Personal wie die Mitarbeitenden im operativen Geschäft. Das Personal gestaltet die vom Management vorgegeben Strukturen durch ihr Verhalten ebenso wie die Strukturen das Personal beeinflussen können. Es geht also um eine ständige Interaktion. Daher ist eine der Hauptaufgaben für das Management im Personalmanagement bzw. der Mitarbeiterführung die Kommunikation. Bei der Mitarbeiterführung ist also der stetige Austausch mit dem Personal von großer Bedeutung. Es geht darum, mit den MA im Einzelnen aber auch als Gruppe im Gespräch zu sein. Hierbei sind Aufgaben für das Management beispielsweise Zieldefinitionen, was möchten MA erreichen, welche Ziele haben sie und die Planung und Organisation, wie die Ziele erreicht werden können. Dies geschieht in der Regel in enger Abstimmung mit den Unternehmenszielen. Als Beispiel steht dahinter die Frage, ob eine gewünschte Fortbildung des MA Ziele des Unternehmens begünstigt und welchen Gewinn sowohl der MA als auch das Unternehmen daraus ziehen können. Es geht aus Sicht des Managers also um Entwicklung und Förderung. Dabei nimmt die Führungskraft verschiedene Rollen, je nach Situation ein. Hintz benennt diese als Manager, Mitarbeiter-Coach, Teamentwickler, Verantwortlicher, Löwenbändiger, Leitwolf und Angestellter. (vgl. Hintz, 2011, S. 83)

Zu den weiteren Aufgaben bei der Mitarbeiterführung gehören aber ebenso Aspekte wie Delegation, Kontrolle oder Kritik. Die Delegation von Aufgaben hat hierbei zwei Aspekte. Zum einen wird die Führungskraft entlastet und zum anderen bekommen MA dabei Verantwortung übertragen. Dies kann ihr Selbstwertgefühl, ihre Eigenverantwortung sowie die Identifikation mit dem Unternehmen positiv beeinflussen. (vgl. Hintz, 2011, S. 75) Notwendig ist es hierbei ebenso, die übertragenen Aufgaben bzw. die Ergebnisse mit dem MA gemeinsam zu kontrollieren. Die Kontrolle dient hierbei nicht der Machtausübung und um den Mitarbeitenden „bloßzustellen“, falls das Ziel nicht erreicht wurde. Es dient vielmehr der möglichen Veränderung von Zielen und Maßnahmen sowie der Strategie. Ein gemeinsames Lernen, konstruktive Kritik und auch Lob stecken hinter der Kontrolle. (vgl. Hintz, 2011, S. 93) Es geht also auch hier um den gegenseitigen Austausch und die Kontrolle, ob die Unternehmensziele sowie die der MA weiterhin verfolgt werden. „(...) denn ein Management, das nicht die Interessen der Mitarbeitenden im Blick hat, kann auch nicht

„darauf hoffen, dass die Mitarbeitenden sich um die Interessen der Organisation kümmern.“
(Simon, 2004, S. 101, in: Bauer, 2013, S. 96)

5.6 Führungsmittel und -instrumente

Manager bekommen in der Literatur eine Fülle von möglichen Handlungsoptionen, mit denen sie im Alltag die Mitarbeitenden führen können. Jedoch ist nur eine sachgerechte und sichere Anwendung sowie authentisches Verhalten bei diesen Möglichkeiten zielführend zu einer „guten“ Führung. Die Anwendung von Führungsinstrumenten bedeutet meiner Meinung nach nicht, dass eine autoritäre Vorgabe gemacht wird wie gearbeitet werden und was erreicht werden soll, sondern vielmehr eine Begleitung der Mitarbeitenden. Das auch an der ein oder anderen Stelle Vorgaben gemacht werden müssen schließt dieses Verhalten nicht aus. Wenn in angemessenem Maße kommuniziert wird, ist jedes Verhalten und anwenden von unterschiedlichen Instrumenten in unterschiedlichen Situationen legitim. „Die Kunst der Führung besteht (...) nicht darin, die neuesten Führungsinstrumente zu kennen und sich bis ins Detail anzueignen, die Kunst besteht darin, entscheiden zu können, welche Stücke und welche Instrumente für meine Leute eine spannende und angemessene Herausforderung darstellen. Darüber hinaus schafft es gute Führung dann auch noch, die Menschen dafür zu begeistern oder sie mit anderen Mitteln dazu zu bewegen, sich dieser Herausforderung zu stellen.“ (Prosche, 2017b, S. 45) Auch bei den Mitteln und Instrumenten geht es also um Motivation seitens der Führungskraft und Eigeninitiative der Mitarbeitenden.

Um die Motivation und Innovation von Mitarbeitenden seitens Führung zu fördern, hat Dieter Frey zehn Prinzipien für Führungskräfte aufgestellt. Prosche hat diese wie folgt zusammengefasst:

„1. Prinzip der Sinn- und Visionsvermittlung

Alle Mitarbeiter können ihre Arbeit in ein sinnvolles Ganzes einordnen.

2. Prinzip der Transparenz (Information und Kommunikation)

Information über den Arbeitsplatz hinaus, um verantwortlich und zukunftsorientiert handeln zu können.

3. Prinzip der Partizipation (Mitgestaltung, Dezentralisierung von Verantwortung)

Partizipation erhöht Identifikation, Selbstständigkeit steigt, Probleme können dort analysiert werden, wo sie entstehen.

4. Prinzip der optimalen Stimulation durch Zielvereinbarung (Messlatte)

Zielvereinbarungen werden im Mitarbeitergespräch gemeinsam verhandelt und beziehen sich auf Zeit, Kosten, Qualität, Flexibilität, Innovation und Produktivität, Unter- und Überforderung sollen vermieden werden.

5. Prinzip der konstruktiven Rückmeldung (Lob und Korrektur/Kritik)

Führungskräfte müssen Mut aufbringen, Kritik klar und konstruktiv mitzuteilen, aber auch zu loben.

6. Prinzip der positiven persönlichen Wertschätzung.

7. Prinzip der fachlichen und sozialen Einbindung.

8. Prinzip des persönlichen Wachstums (Kompetenzerweiterung, Karriere).

9. Prinzip des Vorbildes der Führungsperson (menschlich und fachlich), und

10. Prinzip der fairen materiellen Vergütung.“ (Prosche, 2017b, S. 43)

Diese 10 Prinzipien sind grundlegendes Managementverhalten, das den Mitarbeitenden eine gewisse Wertschätzung für ihr Handeln und insbesondere auch ihre Persönlichkeit zeigt. Denn das Zwischenmenschliche ist in der Mitarbeiterführung ebenso von Bedeutung wie die Sachorientierung. „Wertschätzendes Verhalten bedeutet nicht einfach, regelmäßig zu loben (- schon gar nicht „von oben herab“ -), sondern vielmehr, den einzelnen Mitarbeiter mit seinen Bedürfnissen ernst zu nehmen und sich ihm und seiner Arbeit zuzuwenden.“ (Prosche, 2017b, S. 43)

Die folgenden Instrumente zur Mitarbeiterführung stellen nur exemplarisch die Bandbreite der Möglichkeiten aus der Literatur dar. Sie wurden jedoch bewusst von mir gewählt, um für mein Praxisbeispiel mögliche Handlungsoptionen in der Mitarbeiterführung aufzuzeigen.

5.6.1 Mitarbeitergespräche

Mitarbeitergespräche sind in den letzten Jahren ein zentrales Instrument für Führungskräfte und die Personalentwicklung geworden. Sie vereinen verschiedene Formen wie beispielsweise Fördergespräche, Zielvereinbarungs-, Beurteilungs- oder Kritikgespräche.

„Ein Mitarbeitergespräch ist ein geplantes, inhaltlich vorbereitetes Gespräch, zwischen einem/einer Vorgesetzten und dem/der Mitarbeiter/in, das in der Regel ein bis zweimal im Jahr stattfindet und der Führung, Förderung und Beurteilung von Mitarbeiter/innen und Mitarbeitern dient.“ (Beck/Birkle, 2000, S. 36, in: Hölzle, 2006, S. 79, 185) Es geht bei den

Mitarbeitergesprächen also um einen regelmäßigen und strukturierten Austausch. Notwendig ist es, dass alle Beteiligten sich intensiv und mit genügend Zeit auf dieses Gespräch vorbereiten können. Es soll kein einseitiger Monolog seitens der Leitung sein, sondern vielmehr ein gegenseitiger Austausch. Es soll „(...) Raum für Rückfragen, Erläuterungen, persönliche Sichtweisen, Erfahrungen und kritische Reflektion bieten. Hierzu gehört auch, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Vorgesetzten eine Rückmeldung über das wahrgenommene Führungsverhalten geben“ (Prosche, 2017b, S. 51). Es geht bei den Mitarbeitergesprächen also nicht um reine Beurteilung der Leistung der Mitarbeitenden, sondern vielmehr um den gegenseitigen Austausch und die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und der Führungskraft.

Beim Mitarbeitergespräch fließen eine Menge unterschiedlicher Faktoren der Mitarbeiterführung ein. So sind Ziele dieses Gespräches die Zielvereinbarung und Überprüfung, Motivation, Unterstützung und Anleitung, Stärken und Schwächenanalyse, Ermittlung des Weiterbildungsbedarfes sowie Entwicklungspotentiale und -wünsche der Mitarbeitenden zu entdecken und zu fördern. Inhaltlich geht es also um Themen wie Arbeitsergebnisse (quantitativ und qualitativ) und Arbeitsverhalten, individuelle Stärken und Schwächen, Förder- und Qualifizierungsmaßnahmen, berufliche Zielsetzung, ggf. Karriereplanung sowie die Umsetzung der Unternehmensziele. (vgl. Hölzle, 2006, S. 79)

Es ist notwendig, dass sowohl Mitarbeitende als auch Führungskraft sich auf dieses Gespräch ausreichend vorbereiten können. Dazu sollte ein standardisierter Bogen im Unternehmen entwickelt werden, der den Teilnehmenden im Vorfeld zur Vorbereitung zur Verfügung gestellt wird. Dieser sollte unbedingt mit der Mitarbeitervertretung bzw. dem Betriebsrat abgestimmt werden, da es um sensible Inhalte geht.

Ich halte den Aspekt der ehrlichen Rückmeldung an das Führungsverhalten seitens der Mitarbeitenden für sehr hilfreich und sinnvoll. Nur so kann auch die Führungskraft ihr Verhalten reflektieren und sich entwickeln. Schweigepflicht über das Gespräch bzw. die Inhalte sollte daher auf beiden Seiten höchstes Gebot sein. Rückmeldungen zum Verhalten von beiden Seiten bieten zudem die Grundlage für ein offenes Gespräch. Die Führungskraft muss für die Gesprächsführung in der Lage sein, verschiedene Gesprächsführungstechniken zu beherrschen. Es geht hierbei um Inhalte wie aktives Zuhören, offene Fragestellungen, einhalten von Feedback-Regeln, Offenheit für Kritik sowie konstruktive Kritik erteilen. Die Ergebnisse des Gesprächs werden letztlich in einem Protokoll seitens der Führungskraft verschriftlicht und von beiden Parteien unterzeichnet. Dies dient für das nächste Gespräch als Grundlage, um zu sehen, ob und wo Entwicklung stattgefunden hat und ob die formulierten Ziele erreicht wurden.

5.6.2 Delegation

Bei der Führung von Mitarbeitenden geht es darum, MA zu fördern und ihnen Raum für Entwicklung zu geben. Gleichwohl soll die Führungskraft jedoch auch „Entlastung“ durch die Mitarbeitenden finden bzw. sollen die Aufgaben und Aufgabenbereiche klar voneinander abgegrenzt sein. Es kommt häufig vor, dass Führungskräfte davon ausgehen, dass Aufgaben nur korrekt erledigt werden, wenn sie sie selbstständig ausführen. Bei diesem Instrument geht es darum, Verantwortung und Aufgaben an MA abzugeben. Dazu ist es jedoch notwendig, dass die Aufgaben im Vorfeld so konkret wie möglich besprochen werden.

Prosche hat dazu „5 Fragen zum Delegieren“ formuliert:

„1. Was soll getan werden?“

Worin genau besteht der Auftrag?

(...)

2. Wer soll es tun?

Wer ist für die Aufgabe am besten geeignet?

Wer verfügt über die erforderlichen (personellen, zeitlichen ...) Kapazitäten?

Wer kann eventuell durch diese Aufgabe gefördert werden?

3. Warum soll er/sie es tun?

Welches Ziel, welcher Zweck wird mit dieser Aufgabe verfolgt?

Welches Ergebnis wird erwartet?

4. Wie soll er/sie es tun?

Ist der Auftrag präzise formuliert?

Wer soll noch an der Aufgabe mitwirken?

5. Wann soll es fertig sein?

Wie lange dauert die Aufgabe?“ (Prosche, 2017b, S. 70).

Führungskräfte sollten sich diese Frage beantworten und genau überlegen, wer mit Aufgaben betraut wird. Ziel ist es, Mitarbeitenden Aufgaben in klar gesteckten Kompetenzbereichen zu übertragen, die sie eigenständig bearbeiten können. Wicher sagt dazu, Mitarbeitende werden „(...) durch kluges Delegieren (...) motiviert und der

Vorgesetzte entscheidend entlastet (...). Außerdem wächst durch intelligente Delegation ein Mitarbeiter langsam dazu heran, in Zukunft qualifiziertere Aufgaben selbstständig zu erledigen und möglicherweise später selbst als Führungskraft tätig zu sein“ (Wicher, 2015, S. 90).

Bei der Delegation von Aufgaben ist es notwendig, dass die Ziele mit den jeweiligen Mitarbeitern im Vorfeld so detailliert wie möglich besprochen werden. Den Weg zum Erreichen dieser Ziele sollen die Mitarbeiter jedoch selbst darstellen. So bekommen sie Handlungsspielraum. Ein möglicher Fallstrick bei diesem Instrument ist die Rückdelegation. Dabei übersieht die Führungskraft notwendige Informationen bei der Delegation. So entsteht bei der Bearbeitung der Aufgabe eine Art Vakuum für die Mitarbeitenden und sie delegieren die Aufgabe zurück an den Absender. Hier ist es wichtig, dass die Führungskraft diesen Auftrag nicht wieder annimmt, sondern mittels verschiedener Techniken den Auftrag anders darstellt und mit den MA kommuniziert. Was ebenfalls vermieden werden sollte ist eine ständige Kontrolle der Mitarbeitenden seitens der Führungskraft. Stetige Nachfrage nach Zwischenergebnissen und möglicherweise Korrekturen des MA signalisieren keine Wertschätzung und zeigen kein Vertrauen. So ist eine Entwicklung des MA nicht möglich und die Führungskraft findet ebenfalls keine Entlastung, da sie sich dauerhaft mit dem Thema beschäftigt.

5.7 Kommunikation

Das Thema Kommunikation ist eine eigene Profession für sich. Zu diesem Themenkomplex gibt es in der Kommunikationswissenschaft diverse Theorien. Im Folgenden möchte ich daher auf bestimmte Akzente dieser Wissenschaft eingehen, die für das Management von Organisationen und insbesondere für die Personalführung von Bedeutung sind. Zudem soll ein Bezug zur Organisationsstruktur hergestellt werden und die Bedeutung von Kommunikation in sozialen Organisationen und möglichen Change-Prozessen dargestellt werden.

Kommunikationswissenschaftler haben sich seit Jahrzehnten mit der Kommunikation von Menschen beschäftigt und dazu verschiedenste Theorien aufgestellt. Bei Kommunikation geht es immer darum, dass Botschaften versendet und empfangen werden. Hierbei werden neben den verbalen Anteilen auch unsichtbare, nonverbale Anteile gesendet. Der Empfänger kann diese unsichtbaren Anteile jedoch erst nur deuten bzw. interpretieren. Kommunikation geschieht also zum einen verbal und zum anderen nonverbal. Wissenschaftler verschiedener Disziplinen haben hierzu Theorien aufgestellt, wie

beispielsweise das Johari-Fenster von Joseph Luft und Harry Ingham, welches den Unterschied zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung in der Kommunikation darstellt. (vgl. Heinloth, 2011, S. 147-148) Paul Watzlawick hat darüber hinaus die fünf-Säulen der Kommunikation erstellt. Er stellte die Theorie auf: „Man kann nicht *nicht* kommunizieren.“ (Heinloth, 2011, S. 148) Watzlawick ging dabei davon aus, dass jedes in Kontakt treten zweier Personen bereits eine Art der Kommunikation ist. Ein weiteres sehr bekanntes Modell der Kommunikationswissenschaft stammt aus dem Jahr 1981 von Friedemann Schulz von Thun. Er entwickelte das sogenannte Kommunikationsquadrat. Dies besagt, dass jede Botschaft die von einer Person gesendet wird, vier verschiedene Seiten bzw. Ebenen beinhaltet. Und genauso kommt die Botschaft auch bei dem Empfänger auf einer der vier Ebenen bzw. Seiten an. Die gesendete Botschaft mit den vier Ebenen ist in der Regel aufgrund der Interpretation des Empfängers nicht identisch mit der des Sendenden. Die vier Ebenen sind hier die Selbstkundgabe, die Sachebene, die Beziehungsseite und die Appellseite. (vgl. Heinloth, 2011, S. 151-153)

In nahezu allen vorher beschriebenen Abschnitten dieser Arbeit war zu lesen und zu bemerken, dass Kommunikation im Alltag des Managements von Organisationen eine der zentralen Rollen spielt. Einige Theorien besagen sogar, dass die Kommunikation das wichtigste Werkzeug oder auch die zentrale Aufgabe des Managements ist. „Wenn es darum geht, die vorgesehenen Aufgaben zu erfüllen, wenn Fehler und Probleme aufgezeigt und korrigiert werden, wenn strukturelle Fragen einer Organisation zu klären sind, wenn Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit festgelegt werden sollen, wenn eine Organisation neue Strategien entwickeln oder sich neuen Aufgaben zuwenden will, immer ist es die Qualität der Kommunikationsprozesse, die für den Erfolg ausschlaggebend ist. Eine Organisation, in der die Kommunikation unzureichend organisiert ist, kann nicht erfolgreich sein.“ (Bauer, 2013, S. 90) Ein Manager muss also verschiedene Kommunikationstechniken beherrschen, um in den unterschiedlichen Situationen agieren zu können. Hierzu gehören beispielsweise Fragetechniken, aktives Zuhören, Feedback erteilen und empfangen, Körpersprache und Rhetorik. Bei Kommunikation geht es zudem immer um Beziehungen.

Kommunikation kann sowohl extern als auch intern stattfinden. Bei der externen Kommunikation geht um Kommunikation mit beispielsweise Kunden, Lieferanten, Politik, Gesellschaft, anderen Trägern wie Konkurrenten oder Kooperationspartnern. „Als interne Kommunikation wird der verbale und nonverbale Informationsaustausch zwischen den einzelnen Personengruppen innerhalb einer Organisation verstanden.“ (Kostka, 2016, S. 174) Kostka unterscheidet des Weiteren zwei Formen der internen Kommunikation, die formelle Kommunikation und die informelle Kommunikation. Bei der formellen

Kommunikation ist geregelt, welche Person mit wem sprechen muss, damit Entscheidungen getroffen werden. Bei der informellen Kommunikation geht es um eine hierarchieübergreifende Kommunikation über unterschiedlichste Themen. „Ziel der internen Kommunikation ist es:

- organisatorische Abläufe zu optimieren (Dialog und Effizienz),
- über Veränderungen oder Neuerungen zielgerichtet zu informieren (Transparenz),
- Probleme oder Sachverhalte vorzustellen (Präsentation),
- sich über Sachverhalte auszutauschen (Diskussion und Abstimmung),
- Entscheidungen herbeizuführen (Auftragsklärung und Auftragsfreigabe),
- Mitarbeiter für ihre bisherigen oder neuen Aufgaben zu motivieren (Information und Begeisterung),
- Mitarbeiter an die Organisation zu binden (Dialog und Wertschätzung) und
- auf ein gemeinsames Ziel einschwören (Überzeugung und Verbindung).“ (Kostka, 2016, S. 174)

Die Kommunikationsstrukturen in einem Unternehmen hängen immer mit den Organisationsstrukturen zusammen. Hierarchieebenen geben Kommunikationswege vor. So ist in einer Eindimensionalen Organisationsstruktur der Informationsfluss und damit die Kommunikation klar von Oben nach Unten oder Unten nach Oben geregelt. Links und Rechts findet in diesem Modell leider wenig Austausch statt. Bei einer Mehrdimensionalen Organisationsstruktur ist hingegen die Kommunikation nach Links und Rechts gegeben. Ein verstärkter Austausch der Mitarbeitenden als auch der Leitungsebenen untereinander findet statt.

Hier lässt sich gut der Gedanke von Herzka aufgreifen, der bei Kommunikation in sozialen Organisationen von einem Dialog oder auch dem dialogischen Führen spricht. Herzka geht davon aus, dass Führungskräfte in der Lage sein müssen, mit ihren Mitarbeitenden auf Augenhöhe zu kommunizieren bzw. zu interagieren. Die Machtverhältnisse zwischen Führung und Mitarbeitenden dürfen oder sollten dabei keine Rolle spielen. Herzka versteht den Dialog als eine ständige Reflexion während der Interaktion der für die Klärung von Positionen und Kommunikation notwendig ist. Der Dialog ist für ihn eine Haltung in der Führungstätigkeit. (vgl. Herzka, 2013, S. 85-91) „Zum einen geht es darum, mir als Mitglied in einer Organisation bewusst zu machen, mit wem ich als Mitarbeiter und als Führungskraft direkt in Beziehung stehe. (...) Zum anderen sollte ich mir Gedanken machen über die Art und Weise, *wie* ich diese Beziehung aktiv gestalten will.“ (Herzka, 2013, S. 85-86)

Kommunikation in sozialen Organisationen als Führungskraft ist meiner Meinung nach das wichtigste Führungsinstrument. Der Beziehungsaufbau sowie die Steuerung von einzelnen Mitarbeitenden als auch Gruppen findet über dieses Mittel statt. Ziele werden kommuniziert

und Wege zur Erreichung dieser besprochen. In der Organisationsentwicklung findet die Kommunikation zudem ebenfalls große Bedeutung. Die anstehenden Aufgaben, Ziele und Visionen müssen vermittelt und die Mitarbeitenden motiviert werden an dem Change-Vorhaben mitzuwirken. Dazu muss informiert, kommuniziert und überzeugt werden. All dies geschieht mit Hilfe kommunikativer Mittel. „Kommunikation ist das wichtigste Führungsmittel jedes Managers. Nur über Kommunikation können Manager auf Mitarbeiter wirken. Wirksame Kommunikation bedeutet, verstanden und verstanden werden. Bloßes Sprechen und Hören reichen nicht aus. Wer Kommunikation versteht und bewusst einsetzen kann, kommt besser an. Das gilt für Inhalte genauso wie für die Beziehungsebene.“ (Heinloth, 2011, S. 154)

5.8 Partizipation von Mitarbeitenden

In der Sozialen Arbeit sind die Mitarbeitenden einer Organisation eines der zentralen Merkmale für gelungene „Dienstleistung“ am Klienten und im System. Ebenso sind sie einer der Eckpfeiler für eine funktionierende, zielgerichtete und zukunftsorientierte lernende und lebende Organisation. Für diese Kriterien ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden sich mit der Organisation identifizieren können. Um dies als Führungskraft in einen gelungenen Prozess zu integrieren, benötigt es ein bedarfsorientiertes Personalmanagement. Gelingt es der Organisation, Mitarbeitende langfristig zu binden und nach Möglichkeit eine intrinsische Identifikation mit der Organisation herzustellen, kann auch eher eine partizipative Arbeitsstufe geschaffen und gelebt werden. Jedoch muss berücksichtigt werden, dass es neben Mitarbeitenden, die aktiv an der Gestaltung der Organisation beteiligt sein möchten, auch jene gibt, die dies als zentrale Aufgabe der Führungs- und Leitungspersonen sehen. Es geht daher um die klar definierten Rahmenbedingungen.

Die Theorie gibt zwei Arten von Mitarbeiterbeteiligung aus wirtschaftlichen Organisationen vor:

- Beteiligung der Mitarbeitenden an materiellen Gewinnen des Unternehmens
- Mitarbeitende werden in die betrieblichen Gestaltungs- und/oder Entscheidungsprozesse einbezogen (vgl. Fleig, 2015)

Bei Partizipation in sozialen Organisationen geht es heutzutage um den demokratischen Grundgedanken. Das autokratische Führungsverhalten der alleinigen Entscheidung und Führung gilt in der modernen Führung von Organisationen als nicht mehr zeitgemäß. Wenn Mitarbeitende in Entscheidungen für die Organisation einbezogen werden, ist es notwendig,

gewisse Regeln festzulegen und diese mit den Mitarbeitenden im Vorfeld zu kommunizieren. Dabei geht es z. B. darum, wer entscheiden darf, wie entschieden wird und ob die Führungskraft ggf. ein Veto-Recht hat. Es muss sichergestellt sein, dass alle beteiligt werden können und Ergebnisse anschließend nochmals transparent zugänglich sind. Ebenso muss ein Raum für gewisse Emotionen geschaffen und Platz für Reflexion gegeben werden. Entscheidungen sollten auf ihre Praxistauglichkeit im operationalen Alltag hin regelmäßig reflektiert und ggf. verändert bzw. angepasst werden. (vgl. Fleig, 2015)

Mitarbeitenden wird die Möglichkeit gegeben, während eines Change-Prozesses eigene Normen, Werte und Interessen in den Prozess zu integrieren und diese zu leben. Für die Führungskraft bedeutet Partizipation der Mitarbeitenden neben dem Zugewinn von motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Entlastung der eigenen Aufgabenbereiche, auch ein gewisser Verlust an Macht. Durch die Übertragung von Aufgaben und Verantwortung muss die Führungskraft gleichzeitig Vertrauen in seine Mitarbeiterschaft aufbauen und Kontrolle und Macht abgeben. Dies muss den Mitarbeitenden ebenso bewusst sein, denn durch Abgabe auf Seiten der Führung, erlangen die Mitarbeitenden zusätzliche Verantwortung.

Betrachtet man die Partizipation von Mitarbeitenden in Change-Prozessen kritisch, so lässt sich festhalten, dass sie „nur dort genutzt werden sollte, wo sie zu tatsächlichen Vorteilen für die beteiligten Akteure führt. Unnötige und allzu philosophische Diskussionen verlangsamen den Prozess (...) und frustrieren die Teilnehmer“ (Anwander, 2002, S. 216).

Es geht also zusammenfassend bei der Partizipation von Mitarbeitenden in einer Organisation in der Sozialwirtschaft darum, dass Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung von Führungskräften und Mitarbeitenden verbunden werden. Ein klar definierter und abgesprochener Rahmen für die Teilhabe und Mitentscheidung ist dabei dringend erforderlich, um zu vermeiden, dass alle alles mitentscheiden können und dürfen.

Während eines Change-Vorhabens oder auch im alltägliche Geschäft, müssen Führungskräfte mit Widerständen von Mitarbeitenden rechnen. Ein Veränderungsprozess im Rahmen von Organisationsentwicklung bedeutet auch, dass Mitarbeitende nicht immer mit dieser Entwicklung gehen oder gehen wollen. Es können sich in einem solchen Prozess Widerstände seitens der MA aufbauen. Es ist somit Aufgabe der Führungskraft, mit diesen Widerständen konstruktiv zu arbeiten und mit den MA nach möglichen Strategien und Lösungsmöglichkeiten zu suchen. Wichtig für Leitung ist es, zu verstehen weshalb Widerstände bei einzelnen MA aufkommen und was dahintersteckt. Widerstände sind zunächst nichts Negatives, sondern dienen vorrangig dem Schutz und sind eine natürliche

Reaktion auf Veränderung und oftmals eher auf der emotionalen Ebene einzuordnen. Ohne Widerstand kann kein Veränderungsprozess gelingen, denn Widerstand zeigt Interesse. In Widerständen stecken neue Möglichkeiten, die genutzt werden sollten. Daher muss Leitung „(...) mit dem Widerstand gehen – nicht gegen ihn!“ (Prosche, 2017a, S. 28). Wie aber kann Leitung nun agieren, sollten Konflikte und Widerstände während des Prozesses auftreten?

Vor allem ist es notwendig, Konflikte und Widerstände als solche frühzeitig zu erkennen und anzuerkennen. Sie sollten nicht im Keim erstickt werden oder übergangen werden, denn dann werden sie an anderer Stelle, meist intensiver, erneut auftreten. Konflikte und Widerstände müssen frühzeitig thematisiert und bearbeitet werden. Ebenso bedeutend ist, dass es unterschiedliche Konflikte gibt. Diese können sich um verschiedene Themenbereiche drehen wie beispielsweise bezogen auf Rolle, Ziel, Struktur oder Werte. (vgl. Prosche, 2017a, S. 38) Welche Ursachen hinter Widerständen stehen, lässt sich häufig schnell herausfinden. Ursachen können zum Beispiel unzureichende Informationen, wenig Identifikation mit der Veränderung oder Ängste unterschiedlicher Art wie die Angst vor dem ausgeschlossen werden sein. (vgl. Grolmann, 2016) Die Ängste werden häufig hinter Sachgründen versteckt und müssen daher in Gesprächen mit den MA differenziert werden. Leitung muss dies erkennen und entsprechend handeln. Das aktive Zuhören und hinterfragen ist eine Möglichkeit, um die Ängste zu benennen und Handlungsstrategien zu entwickeln. So können MA geschützt und in den Veränderungsprozess integriert werden.

5.9 Organisationskultur

Die Organisationskultur stellt im DW einen aktuell ausschlaggebenden Aspekt für die weitere Zukunft. Aufgrund des Zusammenzuges im Compass müssen sich verschiedene neue Kultursysteme entwickeln. Zum einen muss ein Gesamtkultursystem entstehen, welches trägerübergreifend eine Grundlage bildet, zum anderen muss das DW selber seine Organisationskultur prüfen und weiterentwickeln bzw. neu entwickeln.

In der Literatur lässt sich keine eindeutige Definition des Begriffes finden. Viele Wissenschaftler und unterschiedliche Disziplinen haben sich in der Vergangenheit mit dem Begriff Unternehmens- oder Organisationskultur befasst. Sie alle haben Forschung aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrieben und trotzdem keine einheitliche Definition gefunden. Es wurden jedoch ähnliche bis identische grundsätzliche Merkmale für Organisationskultur gefunden. Kraus, Becker-Krolle und Fischer haben sich an einer Definition versucht, die auf Grundlage der Merkmale entwickelt wurde. „Mit Unternehmenskultur wird die Summe aller Werte, Normen und Einstellungen verstanden,

die die Unternehmensmitglieder im Laufe der Zeit bewusst oder unbewusst entwickelt haben, um die Zusammenarbeit, den Zusammenhalt und den Zweck des Unternehmens zu erreichen.“ (Kraus, Becker-Kolle, & Fischer, 2006, S. 142) Schreyögg hat Unternehmenskultur ähnlich definiert. „In Unternehmen, so die Idee, entwickeln sich eigene, unverwechselbare Vorstellungs- und Orientierungsmuster, die das Verhalten der Mitglieder wie auch das der betrieblichen Funktionsbereiche nachhaltig prägen und somit auch für den Unternehmenserfolg von großer Bedeutung sind.“ (Schreyögg G. , 2012, S. 173) Bei Organisationskultur geht es also um Werte und Normen, die Mitarbeitende im Laufe der Zeit entwickelt haben und stetig entwickeln, um gemeinsam in dem Unternehmen arbeiten zu können. Eine Art Verhaltensregeln. Zudem ist die Kultur einer Organisation auch als solche im Zusammenspiel oder Kontext zwischen den Mitarbeitenden und der Organisation und ihrer Strukturen und Abläufen zu sehen. Merchel sagt, zu den Grundmerkmalen einer Organisationskultur sind folgende Punkte zu zählen:

- „Organisationskulturen entfalten Wirkungen als *implizite Wissens und Normbestände*. (...)
- Organisationskultur schafft *kollektive Orientierung* (...)
- Organisationskultur *wirkt sowohl auf der kognitiven als auch auf der emotionalen Ebene*. (...)
- Organisationskultur ist *eine prozesshafte-dynamische Größe*. (...)
- Organisationskulturen werden *aufrecht erhalten durch Sozialisationsprozesse*.“ (Merschel, 2005, S. 168)

Unternehmenskulturen sind sehr komplexe Gebilde, die schwer zu fassen sind, da sie in ihrer Ausgestaltung so individuell sind, wie jedes einzelne Unternehmen für sich. Die folgende Abbildung nach Schein aus dem Jahr 1984, versucht die unterschiedlichen Ebenen und Faktoren, die zur Unternehmenskultur gehören zu verbildlichen.

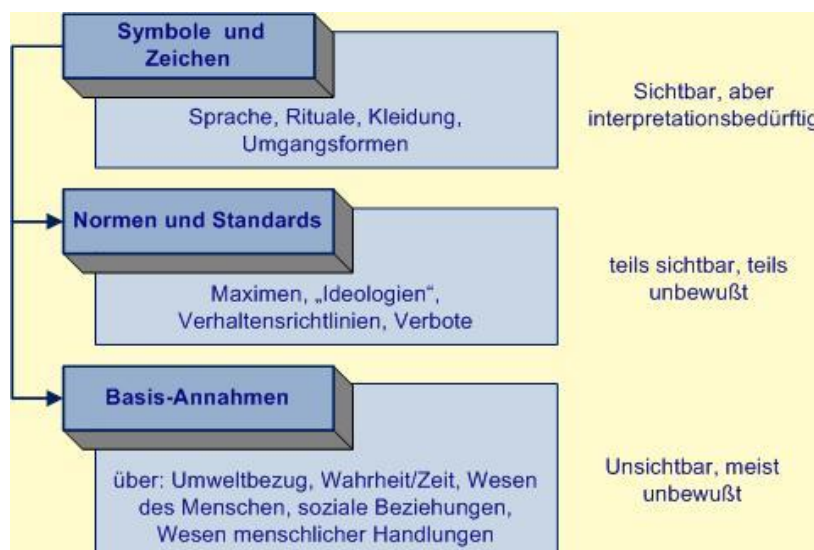


Abb. 7

Schein hat hier dargestellt, welche Faktoren bewusst und unbewusst auf die Kultur einer Organisation einwirken und wie diese von Mitarbeitenden genutzt werden. Wie bereits erwähnt geht es um Normen und Werte sowie Symbole und Zeichen. Als Basis dient die Grundannahme, die unbewusst bei jedem Mitarbeitenden wirkt.

Zudem lassen sich unterschiedliche Kulturtypen festlegen. Schreyögg hat diese in vier Kategorien geteilt. Die „Alles-oder-Nichts-Kultur (...) ist eine Welt von Individualisten“ (Schreyögg G. , 2012, S. 180) Hier zählt nur der Erfolg. Die „Saure Woche/Schöne Feste-Kultur“ ist geprägt von einem freundlichen Miteinander. Teamarbeit steht an erster Stelle, für Individualisten ist hier nur wenig Platz. Das Gemeinsame wird gefeiert, auch außerhalb der Arbeit. Im Kulturtyp „Analytische Projekt-Kultur“ geht es um die richtige Entscheidung, Fehlentscheidungen werden nur ungern gesehen und wenig geduldet. Klare Zeitorganisation und das Einhalten von Hierarchie prägen diese Kultur. Als letzte Kultur wird die „Prozess-Kultur“ benannt. Geprägt ist diese Kultur von einer Null Fehler Toleranz. Es geht um den täglichen Prozess und nicht um langfristige Verfolgung von Zielen. Auch hier prägt die Hierarchie das Miteinander. Statussymbole und Karriere sind wichtiger als Gemeinsamkeiten und Zwischenmenschliches, dienstliche und private Angelegenheiten sind klar voneinander getrennt. (vgl. Schreyögg G. , 2012, S. 180-181)

Auch diese Kulturformen sind nicht in Stein gefasst. Sie dienen lediglich der Orientierung und bieten Anhaltspunkte um die individuelle Kultur eines Unternehmens zu identifizieren. Da viele Abläufe im Prozess unbewusst oder unsichtbar sind, lässt sich eine Kultur eines Unternehmens nur über einen langen Zeitraum analysieren bzw. erforschen, um zu fundierten Ergebnissen zu kommen.

5.9.1 Entwicklung und Veränderung einer Unternehmenskultur

Kultur in Unternehmen unterliegt zudem der Wandelbarkeit. Sie ist nicht starr, sondern verändert sich aufgrund geänderte Grundzüge stetig. Verändert sich beispielsweise die Hierarchiestruktur, hat dies Auswirkungen auf die Kultur. Genauso kann aber auch die Kultur Veränderungen bei der Organisation herbeiführen. Da Kultur in erster Linie von den Mitarbeitenden geprägt und damit gelebt wird, haben sie den meisten Einfluss auf Veränderung. Alleine die Tatsache, dass z.B. neue Mitarbeiter ins Unternehmen kommen, bringt Veränderung mit sich. Neue MA können sich einer bestehenden Kultur anpassen, oder diese durch Handeln welches nicht der Norm entspricht verändern. Dann ist es an den bestehenden MA, ob sie neue Kulturformen zulassen oder diese blockieren und an ihren alten Mustern festhalten.

Veränderungen der Kultur werden in der Regel unbewusst vollzogen. Es geht dabei um einen stetig fortlaufenden Prozess. Steinmann, Schreyögg und Koch haben dies in einem „Typischen Verlauf eines Kulturwandels“ beschrieben.

1. „Die herkömmlichen Interpretations- und Handlungsmuster führen in die Krise.
2. Es tritt Verunsicherung ein. Die Symbole und Riten verlieren an Glaubwürdigkeit, werden kritisiert.
3. „Schattenkulturen“ treten hervor oder eine neue Führungsmannschaft versucht, neue Orientierungsmuster aufzubauen.
4. Alte und neue Kulturen kommen in Konflikt.
5. Wenn es den neuen Orientierungen gelingt, die Krise zu meistern, werden sie akzeptiert.
6. Eine neue Kultur entfalte sich mit neuen Symbolen, Riten usw.“ (Steinmann, Schreyögg, & Koch, 2013, S. 673)

Die komplette Neuausrichtung einer Kultur ist nicht möglich, da dies zu komplex ist. Es geht bei der Veränderung lediglich darum, die Kultur im Unternehmen so zu gestalten, dass beispielsweise Konflikte auf eine andere Art und Weise ausgetragen werden, als dies bislang der Fall war.

5.9.2 Management und Unternehmenskultur

Das Management hat auf die Unternehmenskultur nur einen indirekten Einfluss. Sie kann die Unternehmenskultur nicht vorgeben, da beispielsweise Werte und Normen nicht vorgegeben werden können. Diese müssen bei den Mitarbeitenden entstehen und reifen und im Alltag gelebt werden. Die Verantwortung für eine positive Unternehmenskultur liegt aber bei den Führungskräften. Es ist ihre Aufgabe, die Vorbildfunktion zu übernehmen. Die Unternehmenskultur wird auch immer mit nach außen getragen. Da die Führungskräfte in erster Linie im Fokus der Öffentlichkeit stehen, tragen sie hier ebenfalls die Verantwortung. Es geht bei der Vorbildfunktion um das Führungsverhalten, die Rolle und die Kompetenzen. In diese Funktion spielen viele der vorher beschriebenen Aspekte zum Führungsverhalten ein. Neubauer hat drei Bereiche zusammengefasst, die von Führungskräften beeinflusst werden können und zu einer positiven Unternehmenskultur beitragen können. „1. Transparenz der Aufgaben und Ziele, 2. Partizipation bei Entscheidungen und Entscheidungsfolgen und 3. Aufbau und Förderung des gegenseitigen Vertrauens.“ (Neubauer, 2003, S. 113) All diese Steuerungsfaktoren wurden bereits im Vorfeld ausführlich beschrieben. Sie unterstützen den Prozess zu einer positiven

Unternehmenskultur und sollten von Führungskräften daher auch bewusst eingesetzt werden.

Im Rahmen einer Organisationsentwicklung ist es hingegen notwendig, dass wie in jeder Phase eines Change-Prozesses, die MA offen und transparent vom Management an den Prozessen beteiligt werden. Denn eine Veränderung der Struktur führt auch zu einer Veränderung der Kultur. „Stehen die alten Werte mit den veränderten neuen Werten im Widerspruch, löst diese Diskrepanz Widerstand und Orientierungslosigkeit aus. Die Folge kann sein, dass der Wandel im Unternehmen dadurch schwierig zu bewältigen sein wird.“ (Kraus, Becker-Kolle, & Fischer, 2006, S. 146)

Als Grundlage für eine positive Organisationskultur sollten Führungskräfte, gemeinsam mit Mitarbeitenden ein Leitbild erstellen. Es dient den Grundprinzipien und dem Selbstverständnis der Organisation und der Mitarbeitenden. Zudem bietet es den MA eine Orientierungshilfe, Sicherheit und soll motivierend wirken. Einen wichtigen Punkt in einem Leitbild stellt das Kulturverständnis sowie die angestrebte Organisationskultur dar. Dort soll vereinbart werden, wie das Unternehmen seine Kultur im inneren ausleben möchte und extern darstellt.

5.10 Zusammenfassung

Das moderne Management von sozialen Organisationen steht diversen Aufgaben gegenüber. Die Anforderungen an die Rollenträger sind weit gefächert, die verlangten Fähigkeiten, Kompetenzen und Qualifikationen so vielseitig, dass sie nicht von einer Person alleine geleistet werden können. Daher ist es notwendig, in einer sozialen Organisation gut durchdachte und strukturierte Konzepte zu entwickeln, die die Aufgaben- und Anforderungsvielfalt aufteilen und verteilen.

Das St. Gallener-Managementmodell stellt die Anforderungen gut dar. An diesem Punkt angeknüpft, kann sich ein Organisationsmodell entwickeln oder auch angepasst bzw. umgestellt werden. Ein Change-Prozess kann initiiert werden.

Personalführung ist, wie im vorherigen Kapitel dargestellt, eine der wichtigsten Aufgaben im Management eines sozialen Unternehmens. Selbstverständlich bringt das beste Personalmanagement ohne die passenden Rahmenbedingungen der Organisation nichts. Daher ist ein eng abgestimmtes und fortlaufend entwickeltes Management notwendig, um Unternehmen erfolgreich zu führen. Wenn Organisationsentwicklung angestrebt ist, ist die Anforderung an das Management mindestens genauso hoch. Die Einbindung der Mitarbeitenden in den anstehenden Prozess, die Information und Motivation binden eine

Menge Ressourcen des Managements. Es ist daher umso wichtiger, die Mitarbeitenden in den Prozess zu integrieren und sie partizipieren zu lassen. Eigenständige Entwicklung und Umsetzung von Ideen für den Prozess bilden ein gestärktes Beziehungsgefüge, eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen und ein größeres Verantwortungsbewusstsein und Verantwortungsübernahme. Dem Management kommt hierbei die Aufgabe der Delegation und Förderung der MA zu, ebenso wie die Fähigkeit, der Verantwortungsabgabe und Vertrauensentwicklung gegenüber den Mitarbeitenden. Im Management den Überblick über die beiden Aufgabenbereiche der Sachebene und der Emotions- oder Mitarbeitenebene zu behalten ist eine Herausforderung und verlangt ein enormes Maß an Kompetenzen. Die Aufteilung dieser beiden Bereiche auf zwei oder mehr Managementebenen ist hierbei hilfreich, erfordert jedoch zugleich eine enge Abstimmung der einzelnen Bereiche bzw. Personen.

Die zentrale Aufgabe und Qualifikation des Managements ist aber definitiv die Kommunikation. Die Kommunikation mit Mitarbeitenden als auch der Umwelt bedarf eines tiefgreifenden Könnens. Hier fokussiert sich das Geschick und die Qualifikation der Führungskraft und ist für alle Beteiligten sichtbar. Kommunikation beinhaltet zwar viel Interpretationsspielraum, wenn man jedoch eine offene Konversation zulässt und führt, verringert man diesen Spielraum und ist in seiner Rolle deutlich gefestigter. Kritik üben und empfangen, Lob aussprechen, zwischenmenschliche Gespräche und Small-Talk, fachliche Diskussionen, Mitarbeitergespräche mit Zielformulierung sind nur einige der vielen Kompetenzbereiche der Kommunikation, die im Management vorhanden sein müssen. Kommunikation auf Augenhöhe ist meiner Meinung nach ein notwendiges Mittel für eine erfolgreiche Führungskraft. Dies hilft, eine gemeinsame Basis zu bilden, von der aus gearbeitet wird, Ziele entwickelt und verfolgt werden und Normen und Werte in einer Organisation gelebt werden können. Der französische Philosoph und Literaturnobelpreisträger Albert Camus sagte einst zu Kommunikation: „Wir müssen immer wieder das Gespräch mit unserem Nächsten suchen. Das Gespräch ist die einzige Brücke zwischen den Menschen.“ (Camus in: Kostka, 2016, S. 179) Durch den gemeinsamen Dialog kann der Umgang miteinander in einer Kultur definiert werden, die geprägt ist von einem Miteinander, fern von Isolation und Alleinstellung.

6. BEZUG ZUR ORGANISATION EV.-REF. DIAKONISCHES WERK GRAFSCHAFT BENTHEIM GGMBH

Wie bereits einleitend kurz beschrieben, befindet sich das Ev.-ref. Diakonische Werk mitten in einem Veränderungsprozess. Das DW ist vor kurzem mit zwei weiteren kirchlichen Trägern in ein neues gemeinsames Gebäude gezogen. Alle Träger sind nach wie vor in ihrer Rechtsform so geblieben. Es gab keine Fusion oder ähnliches. Lediglich Überschneidungen bzw. Kooperation und Netzwerkarbeit in verschiedenen Beratungssettings wurden vollzogen. Überschneidungen bedeutet hier, dass Mitarbeitende nun untereinander einen kürzeren Weg haben und enger miteinander kooperieren können, wenn es beispielsweise um Hilfen für Klientinnen und Klienten geht. Ein geballtes Fachwissen und eine Vielzahl an unterschiedlichen Kompetenzen und Fachqualifikationen befinden sich in einem gemeinsamen Beratungshaus.

Durch den Umzug des DW haben sich viele neue Strukturen gebildet, die im Vorfeld nicht in Gänze abzusehen waren. Viele neue Wege und Möglichkeiten haben sich ergeben. In der Planung wurde festgelegt, dass die vorhandenen Strukturen und Abläufe der Organisation mitgenommen werden und so weitergelebt werden. Aus Organisationsentwicklungssicht war dies ein Fehler. Die neuen Rahmenbedingungen bieten eine Vielzahl an Möglichkeiten und Potentialen, die genutzt werden können und müssen. Die Organisation muss sich einer Analyse unterziehen, um die Strukturen den neuen Gegebenheiten anzupassen.

Der Umzug in ein anderes Gebäude hat neben der räumlichen Veränderung auch diverse inhaltliche Veränderungen mit sich gebracht. Hier sind beispielsweise Strukturveränderungen, Kulturänderungen, Kommunikationsänderungen, Ablaufänderungen, etc. gemeint. Diese Veränderungen müssen durch das Management mit Mitarbeitenden kommuniziert, geplant und begleitet werden. Und zwar seitens der Leitungen und insbesondere der Geschäftsführung.

Somit stellt die Organisationsform und insbesondere die Mitarbeitenden an Führung und Leitung neue und veränderte Anforderungen, die wahr- und ernstgenommen werden müssen und so zu einer Entwicklung der Organisation führen.

Anhand der vorher aufgeführten theoretischen Erkenntnisse sollen nun die Anforderungen an das Management beschrieben werden. Der Fokus wird dabei auf Anforderungen aus dem inneren Haus gelegt, also interne Anforderungen. Die externen Anforderungen sollen nur ansatzweise beschrieben werden. Diese Anforderungen sollen zudem in Verbindung mit der bestehenden Organisationsstruktur gebracht werden.

6.1 Anforderungen an Führungs- und Leitungskräfte

Das Ev.-ref. Diakonische Werk Grafschaft Bentheim ist nach einem Einliniensystem in seiner inneren Struktur aufgebaut und weist das Verhalten des rationalen Organisationsmodells auf. Es gibt eine Geschäftsführung (GF), bei der alle Fäden zusammenlaufen. Unter der GF gibt es vier verschiedene Fachbereiche (Beratungsdienste, Freiwilligendienste, Ehrenamt und Psychiatrische Nachsorge), die jeweils eine Fachbereichsleitung (FBL) haben. Diese haben die Leitung der jeweiligen Fachbereiche, also die Steuerung und Planung, Koordination, Wirtschaftlichkeit und Fach- und Dienstaufsicht der Bereiche. Monatliche Gespräche zwischen GF und FBL (1x im Gesamtplenum, 1x „unter vier Augen“) sind gesetzte Termine zur Besprechung verschiedener Themenbereiche, die entweder die Gesamtorganisation oder die jeweiligen Fachbereiche betreffen. Die Bereiche sind unterschiedlich groß, was ihre Mitarbeiterzahl anbelangt. Insgesamt gibt es derzeit 54 Mitarbeitende und über 100 ehrenamtliche Helferinnen und Helfer, sowie über 100 Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Freiwilligen Sozialen Jahr und Bundesfreiwilligendienst. Der Bereich Verwaltung unterliegt direkt der Geschäftsführung. Die Strukturen sind damit sehr weitläufig und die Anforderungen an die Leitungskräfte vielseitig und herausfordernd.

Die Anforderungen an ein gelungenes Management von sozialen Organisationen sind heutzutage extrem vielschichtig und breit gegliedert. Die Führung von Unternehmen verlangt von der Führungskraft eine Menge an Kompetenzen und Qualifikationen. Die Gruppen oder auch Einzelpersonen, von denen die Erwartungen und Anforderungen gestellt werden, können sowohl extern als auch intern sein. Externe Gruppen und Einflussgrößen sind hierbei beispielsweise die Politik im Sinne von sozialpolitischen Veränderungen, Kostenträger durch Leistungsvereinbarungen, andere soziale Einrichtungen, seien es Kooperationspartner oder Konkurrenten, die Gesellschaft und natürlich das Klientel. Interne Anforderungen werden beispielsweise vom Personal und der Organisationsstruktur gestellt. Diesen internen Faktoren möchte ich mich im weiteren Verlauf widmen, da das Management an diesen Stellschrauben größeren Einfluss hat.

Die Anforderung der Organisationsstruktur sind in Verbindung mit denen des Personals zu sehen, da sie in wechselseitiger Beziehung stehen und sich gegenseitig bedingen. Die Führungskräfte müssen zuerst die Aufbau- und Ablauforganisation ihres Unternehmens analysieren und prüfen, ob die aktuelle Struktur den Bedingungen und Gegebenheiten angepasst ist. Aufgaben des Unternehmens müssen mit der Aufbaustruktur des Unternehmens kongruent sein, um einen reibungslosen Ablauf der Prozesse zu gewährleisten. Ist dies nicht der Fall, muss die Struktur angepasst werden. Dafür müssen

alle Fachbereiche und ihre individuellen Aufgaben analysiert und überprüft werden. Für die Anpassung ist dann im Rahmen der Ablauforganisation zu sorgen, dass die Prozesse ineinander übergehen und greifen. Dies zeigt, dass eine stetige inhaltliche Überprüfung notwendig ist, um die Prozesse zu koordinieren und abzustimmen. Der Aufbau der Organisation stellt dabei den Rahmen bzw. die Rahmenbedingungen und die Ablauforganisation kann als dynamischer Teil beschrieben werden. Dort angeknüpft, sollte dann das passende Organisationsmodell gewählt werden, was ebenfalls allen Ansprüchen gerecht wird.

Wirtschaftliches Denken und Handeln sowie rechtliche Grundlagen kompetent anzuwenden, sind Grundvoraussetzungen für das Management. Die Führungskräfte müssen vereinbaren, ob Mitarbeitende z.B. ein bestimmtes finanzielles Budget für ihre Bereiche zur Verfügung gestellt bekommen, dass sie eigenverantwortlich verwalten können. Das Budget kann dann beispielsweise für Fortbildungen, Supervision oder Materialien für die pädagogische Arbeit eingesetzt werden. Dies fördert wiederum die Eigenverantwortung, sowie die Identifikation mit dem Unternehmen. Eigenes wirtschaftliches Denken und Handeln der MA wird ebenso gefördert, da sie die finanziellen Mittel für den Jahresverlauf planen und alle MA des Fachbereichs gleichmäßig beteiligt sein müssen. Der Teamprozess wird gefördert, da ein stetiger Austausch, Diskussionen und möglicherweise auch Konflikte ausgetragen werden. Die Führungskraft hat in diesem Fall die Aufgabe, diesen Prozess durch methodisches Handeln zu begleiten und zu unterstützen, den MA aber auch Freiräume für die Entwicklung zu geben. Dabei werden von den einzelnen Personen unterschiedliche Anforderungen gestellt. Einige wünschen ggf. eine klare Vorgabe der Führungskraft, wie die Mittel einzusetzen sind oder bei Konflikten ein „Machtwort“ zu sprechen, andere MA wünschen hingegen wenig Eingreifen und viel Freiraum. Die Führungskraft sollte dies im Vorfeld mit dem Team besprechen und gemeinsam einen Rahmen setzen, in dem sie agieren kann und soll.

Kommunikation mit den Mitarbeitenden und Partizipation von ihnen an Entscheidungsfindungen und -umsetzungen sollten zentrale Punkte für das Management sein. Die Identifikation mit dem Unternehmen und die Bindung der MA an dieses werden dadurch gefördert. Flexible Organisationsstrukturen lassen MA partizipativ an Prozessen teilhaben. Eine Über- oder Unterforderung kann somit vermieden werden. Als Beispiel sollten die Führungskräfte in Teamsitzungen und Besprechungen einzelner Fachbereiche den MA die Möglichkeit geben, neue, innovative Ideen einzubringen. Konzeptentwicklungen für neue Hilfeformen oder die Erweiterung bestehender Formen kann hier beispielsweise eine Möglichkeit sein. Die MA sind im täglichen operativen Geschäft an der Basis mit der Klientel am nächsten an den Bedürfnissen dieser. Daher

können sie auch oft am besten formulieren, welche weiteren Hilfen notwendig wären. Die Anforderung an das Management ist in diesem Fall, dass sie zum einen die qualitative Arbeit ihrer MA fördern und zum anderen das wirtschaftliche Handeln, bzw. die wirtschaftlichen Aspekte berücksichtigen. Bedeutet hier konkret, dass sie Verhandlungen mit Kostenträgern führen und Themen in die sozialpolitischen Felder einführen. So kann eine Beziehungsebene aufgebaut werden, die von Vertrauen und Wertschätzung geprägt ist. MA werden in ihren Ideen und ihrem Handeln ernst genommen. Ebenso sollte dies auf übergeordneter Ebene geschehen. In Gesamtsitzungen mit den MA sollten daher mehrmals jährlich verschiedene Themen erarbeitet und besprochen werden. Zum Beispiel zu Jahresbeginn die aktuellen Jahresziele des Unternehmens oder die wirtschaftlichen Verhältnisse für das Jahr (Jahresabschluss Vorjahr, etc.). Hier sollte das Management ebenso innovative Ideen in die Runde bringen und zur Diskussion stellen, wie auch innovative Ideen aus der Runde aufnehmen und zur weiteren Diskussion bereit sein. Also die Entwicklung der Organisation transparent mit den MA besprechen. Welche Ideen und Ziele sollen verfolgt werden, ggf. Arbeitsgruppen zu einzelnen Themen mit den MA bilden und an der Planung, Organisation und Umsetzung gemeinsam arbeiten.

Zum Bereich der Kommunikation gehört es ebenso, dass neben der Förderung von Teamprozessen auch die Förderung der einzelnen Mitarbeiter wahrgenommen wird. Dazu dienen jährliche Mitarbeitergespräche als Entwicklungsgrundlage, in denen vergangenes reflektiert und neue Ziele für die zukünftige Entwicklung im organisationalen Kontext formuliert werden. Es ist wichtig, dass dies im organisationalen Kontext geschieht, denn nur so kann auch die Organisation von der fachlichen Entwicklung profitieren und die Unternehmensziele langfristig umgesetzt werden. Ebenso findet auch hier die Bindung der MA an das Unternehmen statt.

Das Thema Kommunikation sollte in der Organisation so gelebt werden, dass eine direkte Kommunikation bei vielen Themen stattfindet, also der direkte Austausch zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden. Im heutigen digitalen Zeitalter, sind elektronische Medien sehr verbreitet und auch in vielen Aspekten hilfreich. Die Führungskraft muss abschätzen, welche Informationen beispielsweise per Mail an alle MA verschickt werden kann und welche Informationen im direkten Gespräch übermittelt werden müssen. Das direkte Gespräch hat meiner Meinung nach einige Vorteile, denn man kann z.B. aufkommende Fragen, Ideen oder Anregungen direkt besprechen. Wie bereits beschrieben läuft Kommunikation nicht nur über die verbale Ebene, auch Körpersprache, Mimik und Gestik sind ausschlaggebend für einige Informationen die transportiert werden sollen. Will man sich als Führungskraft der Auseinandersetzung im Gespräch nicht stellen, so ist der Weg per Mail gewiss ein passender, für die Entwicklung des Unternehmens, der

Mitarbeitenden und auch der Führungskraft ist es jedoch nicht förderlich. Denn der direkte Konflikt oder Austausch zu Themen auf Augenhöhe, gestaltet die Beziehung zwischen den Gesprächspartnern und prägt diese für die Zukunft ungemein. Prägend ist es ebenfalls für die Organisationskultur.

Fachliche Entwicklung ist im Personalmanagement ebenso eine Anforderung an das Management. Hier geht es um Personalentwicklung, also um die Personalplanung und Personalbeschaffung. Stellenausschreibungen und Bewerbungsgespräche sind so zu gestalten, dass mögliche neue Mitarbeitende besonderes Interesse daran gewinnen, in diesem und keinem anderen Unternehmen tätig zu werden. Die Aufgabe des Managements hierbei ist bedeutend für die langfristige Entwicklung des Unternehmens. Fachkräftemangel in der Sozialen Arbeit ist in allen Bereichen spürbar und wird das Management in den kommenden Jahren zunehmend vor Probleme stellen. Frühzeitige Überlegungen, wie fachlich qualitative Mitarbeitende für das Unternehmen gewonnen werden können ist dabei eine zentrale Frage. Grundlage hierfür ist, dass das Unternehmen ein gemeinsam gelebtes Leitbild hat, welches nicht einfach im Schreibtisch liegt, sondern welches im Alltag von allen im Unternehmen mit Leben gefüllt bzw. im Alltag gelebt wird. Dies stellt die kulturelle Grundlage, das Selbstverständnis des Unternehmens sowie den Umgang miteinander und untereinander dar. Herrschen eine positive Grundhaltung sowie ein positives Miteinander im Unternehmen, so spiegelt sich dies auch extern wieder. Für die Personalgewinnung ist dies eine grundlegende Säule.

Eine weitere Anforderung an das Management ist es, klare Stellenbeschreibungen für die jeweiligen Arbeitsplätze zu formulieren. Die tatsächlichen Aufgaben der Mitarbeitenden in den unterschiedlichen Hilfeformen zu formulieren ist notwendig. Sie geben den MA einen klaren Rahmen vor, in dem sie ihre Aufgaben erfüllen können. Zudem kennen Sie ihre Aufgaben. Dort werden die jeweiligen Tätigkeiten die gefordert werden definiert. MA und Führungskräfte können so besser einschätzen, ob eine Person für die Aufgaben geeignet ist oder ob beispielsweise durch Fortbildung ein Zugewinn an Kompetenzen notwendig ist. Die notwendigen Fähigkeiten können ebenso formuliert werden. Zudem sollte festgehalten werden, wem der oder die MA unterstellt ist, eine Vertretungsregelung, Ziele der Stelle, der Verantwortungsbereich, die Teilnahme an Arbeitsgemeinschaften oder Gremien und welche Informationspflichten vorliegen. Dies gibt einen Rahmen für die Stelle und verhindert zum Beispiel, dass Mitarbeitende Aufgaben übernehmen, die ihrer Funktion, Rolle oder Stelle nicht angehören. Zudem werden Aufgaben offengelegt, für die es noch keine Zuständigkeiten gibt und die verteilt bzw. übernommen werden müssen. Wichtig ist dabei, dass die Stellenbeschreibung nicht in Stein gemeißelt ist, sondern in regelmäßigen

Abständen mit den MA besprochen werden muss. Veränderungen sind notwendig um Entwicklung der MA und des Unternehmens zu fördern.

Neben den Stellenbeschreibungen für die Mitarbeitenden ist es ebenso notwendig, Stellenbeschreibungen für die Führungskräfte zu entwickeln. Dies ist notwendig, um die unterschiedlichen Leitungspositionen klar voneinander abzugrenzen. Die Aufgabenbereiche müssen deutlich formuliert sein, genauso wie Überschneidungen. Zuständigkeiten sind festzuhalten, damit Leitung und MA wissen, mit wem was abgesprochen und besprochen werden muss. Daher müssen die Beschreibungen auch transparent und für alle zugänglich sein. Auch hier ist klar zu formulieren, welche Ziele die Stelle hat, welche Bereiche „unterstellt“ sind, welche Aufgaben der Fach- und Dienstaufsicht genau übernommen werden. Nur so kann die Funktionsfähigkeit der Gesamtleitung und die Umsetzung der Unternehmensziele gewährleistet werden. Zudem werden durch die tiefe der Aufgabenbeschreibungen Abgrenzungen zur Geschäftsführung hergestellt. Diese muss demnach nicht alle Prozesse begleiten oder prüfen. Durch die Transparenz wird ebenfalls vermieden, dass in der Mitarbeiterschaft Unklarheiten herrschen, wer für welche Aufgabe zuständig ist, ob sie sich also an das mittlere Management oder an die GF wenden müssen.

Dem mittleren Management kommt die Aufgabe zu, Spannungen auszuhalten. Diese Anforderung ist sehr zentral. Im DW ist das mittlere Management, also die FBL, nicht von den Teams gelöst. Die Aufgabe der Fachbereichsleitung wird „nebenbei“ erledigt. Hierarchisch betrachtet ist die Position höher anzusehen als die der Mitarbeitenden. Gleichzeitig sind die FBL aber auch im operativen alltäglichen Geschäft tätig und somit auch Teil der Teams und eine Kollegin oder ein Kollege wie alle Mitarbeitenden. Sie leben also täglich eine Doppelrolle aus. Die der Führungskraft und die der Mitarbeitenden. Mitarbeitenden ist es daher oft nicht deutlich, welche Rolle wann gelebt wird und dies führt zu Spannungen und Unruhen. Konflikte sind so zum Teil vorprogrammiert. Den FBL kommt daher die Anforderung zu, diese Spannungen auszuhalten und zu bewältigen. Eine klar formulierte Stellenbeschreibung für die FBL sowie eine Abtrennung aus dem operativen täglichen Geschäft sind meiner Meinung nach im Rahmen einer Organisationsentwicklung vorzunehmen. Klare aber transparente Rollen wirken sich positiv auf die Gesamtorganisation aus. Die einzelnen Führungskräfte sind somit in der Lage Entscheidungen zu treffen und diese nicht in epischer Länge in unterschiedlichen Settings über Wochen und Monat zu besprechen und die Pro und Contra Seiten zu diskutieren. Die Spannungen die dadurch nach Unten zu MA entstehen, führen zu Demotivation. Klare Rollen und Entscheidungsfähigkeiten können sich hingegen motivierend auswirken. Zudem

sollte die Führungskraft dann auch die bereits beschriebene Partizipation der MA an Entscheidungen leben.

Die Führungskräfte sollten zwar für ihre Bereiche und Mitarbeitenden individuell entscheiden, gleichwohl aber auch geschlossen auftreten. Eine weitere Anforderung an Führungskräfte ist daher die Entwicklung einer Haltung. Eine gemeinsame Haltung der Führungskräfte beinhaltet eine gemeinsame Werte- und Normenvorstellung, also wie mit Mitarbeitenden gearbeitet werden soll. Eine Haltung der Führungskräfte ist in Bezug zur jeweiligen Organisationsform sowie den jeweiligen Führungsstilen zu entwickeln, daher gibt es hier keine einheitliche Linie die benannt werden kann. Maelicke hat einige Führungsgrundsätze als Richtlinien für Führungskräfte formuliert. Er sagt, dass diese über das Leitbild hinaus schriftlich festgehalten und gemeinsam mit Mitarbeitenden entwickelt werden sollten. Auch hier spielt der kommunikative Ansatz eine bedeutende Rolle, da eine gemeinsame Erarbeitung Wertschätzung bedeutet sowie einen offenen und ehrlichen Umgang miteinander zeigt. Zudem ist es eine gute Basis für Mitarbeitergespräche sowie Feedbackgespräche für die Führungskräfte.

„Mit schriftlich formulierten und vereinbarten Führungsgrundsätzen sollen folgende Ziele erreicht werden:

- Schaffung eines gemeinsamen Grundverständnisses zum Thema „Führung“,
- Erstellung von Richtlinien der Zusammenarbeit,
- Bewusstwerden von Prozessen ähnlich verlaufender Führungshandlungen,
- Offene Gesprächsbasis,
- Besseres Verständnis untereinander,
- Offenes Ansprechen von Problemen beim Führen,
- Einheitliche Denkhaltung und Vorgehensweise bei der Motivation, Förderung, Delegation, Beurteilung von Mitarbeitern,
- Offenes Ansprechen des „Umgangs mit Macht“,
- Einheitliches Begriffssystem,
- Man spricht eine Sprache,
- Schaffung von Grundlagen zur Beurteilung von Führungskräften und -funktion.“
(Maelicke, 2014, S. 902, in: Arnold, Grunwald, Maelicke, et al., 2014, S. 902)

Durch diese Grundsätze wird eine Transparenz des Führungsverhaltens erschaffen, die als Basis für die Zusammenarbeit gesehen werden kann.

Die fortlaufende Entwicklung des Unternehmens, seiner Ziele und möglicher innovativer Arbeitsfelder als neue Bereiche des Unternehmens, also die Organisationsausweitung ist ebenso Aufgabe und Anforderung an die Führungskräfte. Eine Führungskraft muss als

„Macher“ zu erkennen sein, die vor Neuerungen nicht zurückschreckt, sich Herausforderungen stellt und Risiken eingeht. Veränderungen in der Mitarbeiterschaft oder veränderte Rahmenbedingungen müssen sich in der Organisationsstruktur spiegeln. Bedeutet, dass die Führungskraft Veränderungen und Bedürfnisse erkennen und aktiv darauf reagieren muss. Stillstand für ein Unternehmen in seiner Entwicklung bedeutet, dass das Management seine Aufgaben nicht erfüllt und den Anforderungen nicht gerecht wird. Daher muss der Managementkreis die dauerhafte Entwicklung planbar aber gleichzeitig flexibel gestalten. Dauerhafte Analyse von Prozessen, Planung neuer Abläufe und die mögliche Umsetzung mit entsprechenden Handlungsmöglichkeiten aber auch Freiräumen für Selbstverwirklichung stehen dabei im Mittelpunkt.

Aus diesen Ausführungen heraus kann ich feststellen, dass das Diakonische Werk sich einer Organisationsentwicklung gegenüber nicht verschließen sollte, sondern dafür öffnen muss. Die angesprochenen Themenbereiche sind Anforderungen an das Unternehmen und sollten aus theoretischer Sicht in die Praxis umgesetzt werden. Als zentrales Merkmal für die Entwicklung sehe ich die Überprüfung der Organisationsstruktur. Das rational angelegte Einliniensystem erscheint mir für die Zukunft als nicht innovationsfähig, um den steigenden Anforderungen aus gesellschaftlichem und politischem Kontext, sowie insbesondere den inneren Anforderungen standzuhalten. Eine Entwicklung zu einem Mehrliniensystem und offenen Organisationsmodell sollte meiner Meinung nach erfolgen, da die Umsetzung von Partizipationsprozessen, Stärkung von Eigenverantwortung, Weiterentwicklung einer Unternehmenskultur, transparente Entscheidungsfindung sowie gestiegene Anforderungen an das Personalmanagement und insbesondere die vielfältige Kommunikation und ihre individuellen Prozesse in dieser Modellform lebhafter werden und die Führungskräfte diesen Anforderungen gerechter werden können. Die mannigfaltige Überschneidung von Stellen und die damit einhergehende steigende Kommunikation bedingt dies extrem. Den in der Literatur beschriebenen negativen Aspekt, der verstärkten Absprache und klareren Abgrenzung der Führungskräfte sehe ich zudem als mögliche positive Ressource und positiven Aspekt. Denn auch die dort steigende Kommunikation und der Austausch untereinander, führen zu einer lebendigen und dauerhaften Entwicklung des Unternehmens und einer langfristigen Entlastung der Führungskräfte. Aus Organisationsentwicklungssicht halte ich für diesen Wandel 1. Ordnung den strukturbezogenen Ansatz für sinnvoll.

6.2 Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Anforderungen an das Management vielseitig und herausfordernd sind. Eine Organisation, oder besser gesagt, eine lebendige

Organisation, unterliegt der ständigen Veränderung und Entwicklung. Die Führungskräfte müssen als geschlossenes System auftreten, welches eine Haltung, sowohl nach innen, als auch nach außen verkörpert. Die Werte müssen gemeinsam gelebt werden. Für ein gemeinsames Auftreten der Führungskräfte als auch der Mitarbeitenden, dient ein gemeinsames Leitbild, welches nicht nur schriftlich fixiert ist, sondern im Alltag von allen gelebt wird. Daher ist die Partizipation bei der Entwicklung von Mitarbeitenden von großer Bedeutung. Partizipation sollte in allen Bereichen bis zu einem gewissen Grad stattfinden. Denn die Wertschätzung für die Mitarbeitenden als auch die Identifikation mit dem Unternehmen sind für eine gemeinsame Kultur notwendig. Die Führungskräfte müssen hierfür eine offene und transparente Führung im Sinne eines Führungsstils leben und die Kommunikation im Unternehmen dauerhaft fördern und Initiative zeigen. Gleichwohl müssen sie auch in der Lage sein Grenzen zu setzen und Entscheidungen zu treffen. Die Rolle der Führungskräfte dient als Vorbildfunktion für die Mitarbeitenden und sollte motivierend wirken. Demotivation und demotiviertes Verhalten sollten thematisiert und die Ursachen und Gründe recherchiert werden. Der offene Dialog ist hierfür notwendig. Führungskräfte müssen Kritik an ihrem Verhalten seitens der MA zulassen und sich ihr stellen und diese konstruktiv in Veränderung einbeziehen. Genauso müssen sie in der Lage sein, MA konstruktives Feedback zu erteilen um sie in Mitarbeitergesprächen zu motivieren, zu fördern und mit ihnen Ziele zu setzen, die eine Förderung der MA als auch in Anlehnung an die Ziele des Unternehmens stehen. Die Verantwortungsübernahme von Mitarbeitenden sollte gefördert werden, indem Aufgaben delegiert werden. So wird die Entwicklung der MA ebenfalls gefördert.

7. FAZIT

Durch die Bearbeitung des Themas anhand des ausführlichen Literaturstudiums kann ich sagen, dass meine Erwartungen erfüllt wurden. Die Anforderungen, die an ein zeitgemäßes Management von Sozialen Organisationen gestellt werden, sind enorm komplex und vielseitig. Dies macht das Thema für mich so interessant und lehrreich. Viele der ausgearbeiteten Aspekte sind eigene Themenbereiche, die alleine eine Arbeit wie diese hätten ausfüllen können. Die Kernelemente dieser zu erfassen und in charakteristischen Zügen wiederzugeben, war herausfordernd aber für meine Auffassung von professionellem Management prägend. Durch die gezielte Recherche in der Literatur gewann ich die

Erkenntnisse, die ich benötigte, um die anfänglich gestellten Fragen und Hypothesen zu beantworten und zu bestätigen.

Professionelles Handeln als Führungskraft ist die Grundvoraussetzung für ein gelungenes Management von Sozialen Organisationen. Um dieses zu erlangen, bedarf es der Entwicklung eines Grundverständnisses, was Führung von Sozialen Organisationen bedeutet. Darauf aufbauend, muss eine Haltung als professionelle Führungskraft entwickelt und gelebt werden.

Um den extern als auch intern gestellten Anforderungen an diese Rolle gerecht zu werden, benötigt die Führungskraft eine Fülle an Kompetenzen, Qualifikationen, Methoden, Techniken, Wissen und Persönlichkeit. Hauptaufgabe der Führungskraft ist die stetige Entwicklung der Organisation auf der Grundlage von Analyse, Planung, Umsetzung und Reflexion. Die Entwicklung von Führungskompetenzen anhand von neuen Managementkonzepten und -theorien stehen in ständiger Wechselbeziehung zu alten Traditionen des Managements und des Unternehmens. Die Führungskraft muss also in der Lage sein, Spannungen auszuhalten und täglich aufs Neue zu erörtern, welche neuen Anforderungen gestellt werden, welche alten bestehenden Muster diesen ggf. entgegenstehen und wie diese miteinander kombiniert werden können. Dafür ist die ständige Überprüfung, also Reflexion notwendig.

Der stetige Austausch mit anderen Führungskräften und insbesondere auch mit den Mitarbeitenden ist unumgänglich. Kommunikation, der Dialog miteinander, Diskussionen und Debatten, zeigen die verschiedenen Sichtweisen auf Themenbereiche, die Einzel- oder Gruppenanforderungen sowie viele innovative Ideen zur Umsetzung und Zielsetzung. Wenn es der Führungskraft gelingt, gemeinsam mit den Mitarbeitenden Ziele zu bearbeiten, auf Grundlage eines gemeinsamen Verständnisses von Entwicklung, Normen und Werten, ist meiner Meinung nach ein professionelles Führungsverhalten erreicht. Dies gilt es jedoch ständig zu reflektieren, um mögliche Veränderungen zu erkennen und diese in sein Verhalten zu integrieren oder ihnen entgegenzuwirken. Eine Führungskraft entwickelt sich zu einer Führungspersönlichkeit und ist in der Lage, sich mit der Rolle zu identifizieren und diese zu leben. Die dabei vertretenen Grundsätze (Vertrauensbildung, Wertschätzung, wirtschaftliches Handeln, etc.) unterstützen sie dabei, die Aufgaben der Organisation zu erfüllen und den Anforderungen intern als auch extern mit Hilfe von Methoden, Techniken und Managementinstrumenten (Mitarbeitergespräche, Prinzip der Transparenz, Delegation, usw.) gerecht zu werden.

Die passende Organisationsstruktur ist für die Entwicklung der Führungskraft, der Mitarbeitenden und des Gesamtunternehmens ebenso notwendig. Wie die Ausarbeitung gezeigt hat, gibt es sehr unterschiedliche Modelle und Möglichkeiten, ein Unternehmen den

jeweiligen Anforderungen entsprechend zu strukturieren. Dafür müssen die einzelnen Prozesse und Arbeitsabläufe analysiert und strukturiert werden. Das Ev.-ref. Diakonische Werk Grafschaft Bentheim muss die aktuelle Situation nutzen, um die inneren Prozesse zu überprüfen und die Struktur des Unternehmens anzupassen bzw. zu entwickeln. Wie sich während der Literaturrecherche gezeigt hat, ist die Eindimensionale Organisationsstruktur eine der ältesten Organisationsstrukturen. Aus ihr heraus wurden diverse weitere Modelle entwickelt, die sich in der praktischen Umsetzung und Anwendung bewährt haben. Die aktuelle Organisationsstruktur lässt wenig bis keine Partizipation und Entwicklung der Mitarbeitenden zu. Mitarbeitergespräche zur Förderung finden nicht statt. Die Aufgabenbereiche der Führungskräfte sind zwar in Stellenbeschreibungen festgehalten, diese sind jedoch veraltet und daher nicht zeitgemäß. Sie definieren die Zuständigkeiten, Befugnisse und Verantwortungsbereiche nicht eindeutig, was zu hohen Zeitverlusten und Irritationen der Mitarbeitenden führt. Denn nahezu alle Entscheidungen für die einzelnen Fachbereiche müssen mit der Geschäftsführung in Rücksprache stattfinden. Entscheidungen werden auf oberster Ebene getroffen, es findet wenig Delegation statt. Ein Leitbild besteht, es ist jedoch veraltet und ebenfalls nicht zeitgemäß. Die Kommunikationswege im Unternehmen sind einseitig und nicht durchdringend.

Das DW muss daher eine inhaltliche Neuausrichtung, Umstrukturierung und Einführung vornehmen in den Bereichen:

- Organisationsstruktur (Analyse der bestehenden Struktur, ggf. Einführung einer veränderten, angepassten oder neuen Organisationsstruktur)
- Personalmanagement (Mitarbeitergespräche, Neueinstellungen, langfristige Planung, etc.)
- Leitbildkonzeption
- Partizipation der Mitarbeitenden (Wo können und möchten MA partizipieren? Wo möchte Führung Partizipation von Mitarbeitenden?)
- Organisationskultur (Gemeinsame Normen und Werte entwickeln und leben)
- Kommunikationsstrukturen und Transparenz im Führungsverhalten anpassen

Aus der Recherche und der Niederschrift dieser Arbeit halte ich aus meiner Sicht diese Schritte als notwendige Prozesse, um das Unternehmen langfristig zukunftsfähig aus- und aufzubauen.

Neue und innovative Ideen, Prozesse und Strukturen halten immer mehr Einzug in den Bereich des Sozialmanagements und daher ist es wichtig, diesen Trend nicht zu verpassen, sondern mit ihm zu gehen und ihn selbst mitzugestalten. Mitarbeitende müssen an diesen Prozessen beteiligt werden und sich ebenfalls innovativ und kreativ einbringen. Nur ein

gemeinsam beschrittener Weg mit gemeinsamen Zielen führt zu einem positiven Ergebnis. Diese Schritte verlangen von den Führungskräften in erster Linie, aber auch von Mitarbeitenden die Bereitschaft sich auf Neues einzulassen und ein gewisses Risiko einzugehen.

Abschließend kann ich sagen, dass das Management von Sozialen Organisationen einem ständigen Fluss unterliegt. Kompetente Weiterbildung und Umsetzung in die Praxis durch transparente und kommunikative Führung verlangen ein hohes Maß an Disziplin von den Führungskräften. Es gibt nicht „die Führungskraft“, die alle Kompetenzen und Qualifikationen beherrscht und ohne „Fehler“ handeln kann. Doch ein stetiger Austausch und eine innovative Vorbildfunktion können die Mitarbeitenden begeistern und das Unternehmen auf einen gemeinsamen Weg bringen. Nur so kann der Wert der Leistungen gemeinsam anerkannt und die Qualität der Arbeit und des Unternehmens stetig gesteigert werden. Ich halte es daher für sinnvoll, die Aufgaben des Managements auf mehrere Verantwortungsträger zu verteilen und die Aufgabenbereiche soweit es geht, voneinander zu trennen. Stetiger und regelmäßiger Austausch und enge Kooperation untereinander sowie gemeinsame Reflexion können mögliche Lücken schließen.

LITERATURVERZEICHNIS

- Anwander, A. (2002). *Strategien erfolgreich verwirklichen. Wie aus Strategien echte Wettbewerbsvorteile werden.*, 2. erw. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Arnold, U., Grunwald, K., Maelicke, B., & et, a. (2014). *Lehrbuch der Sozialwirtschaft*. (4. erweiterte Ausg.). (U. Arnold, K. Grunwald, & B. Maelicke, Hrsg.) Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Bassarak, H., & Schneider, A. (2012). *Forschung und Entwicklung im Management sozialer Organisationen. Management Soziales & Gesundheit*. (H. Bassarak, & A. Schneider, Hrsg.) Regensburg: Walhalla Fachverlag.
- Bauer, G. (2013). *Einführung in das systemische Sozialmanagement*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Bosch, B. (20. Oktober 2006). *File:Einliniensystem.jpg*. Abgerufen am 20. August 2017 von Wikimedia.Commons.:
<https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Einliniensystem.jpg>
- Brittmann, G. (21. August 2013). *Erwartungen an professionelles Führungsverhalten in Organisationen der Sozialen Arbeit am Beispiel der Leitung einer Organisation der Kinder- und Jugendhilfe in freier Trägerschaft*. Abgerufen am 01. August 2017 von <https://monami.hs-mittweida.de/frontdoor/index/index/docId/5035#?>
- De Zutter, P. (04. Juni 2014). *St. Galler Management-Modell (SGMM)*. (J. Rüegg-Stürm, Hrsg.) Abgerufen am 19. Oktober 2017 von Netmapping. Management Navigation.: <http://www.netmapping.ch/index.php?id=624>
- Engelhardt, H., Graf, P., & Schwarz, G. (2000). *Organisationsentwicklung. Konzept einer systemischen Sichtweise sozialer Organisationen*. Regensburg: Walhalla und Praetoria.
- Fleig, J. (07. Januar 2015). *Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligen?* Abgerufen am 19. März 2017 von Werkzeuge für Organisation und Management:
<http://www.business-wissen.de/artikel/entscheidungsfindung-mitarbeiter-an-entscheidungen-beteiligen/>
- Forschelen, B. (2017). *Kompendium der Zitate für Unternehmer und Führungskräfte. Über 5000 Aphorismen für Reden und Texte im Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Grolmann, F. (2016). *Widerstand im Change Management Wie Sie Widerstand produktiv nutzen können*. Abgerufen am 25. Oktober 2017 von INITIO Organisationsberatung: <https://organisationsberatung.net/widerstand-change-management-veraenderungsprozess/>
- Grossmann, R., Bauer, G., & Scala, K. (2015). *Einführung in die systemische Organisationsentwicklung*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Güttler, K. (2009). *Formale Organisationsstrukturen in wachstumsorientierten kleinen und mittleren Unternehmen*. (M. Brettel, L. T. Koch, T. Kollmann, & P. Witt, Hrsg.) Wiesbaden: Gabler.
- Haun, M. (2016). *Cognitive Organisation. Prozessuale und funktionale Gestaltung von Unternehmen*. Altrip: Springer-Verlag.

- Heinloth, S. (2011). *Praxishandbuch für Führungskräfte. Mitarbeiter überzeugen. Führungsfähigkeiten entwickeln. Systemische Methoden anwenden*. München: Carl Hanser Verlag.
- Herzka, M. (2013). *Führung im Widerspruch. Management in Sozialen Organisationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hinterhuber, H. H., & Stahl, H. K. (2000). *Unternehmensführung im Wandel. Perspektive - Konzepte - Denkanstöße* (Bd. 1). Renningen-Malmsheim: expert.
- Hintz, A. J. (2011). *Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz. Eine praxisbezogene Anleitung*. (1. Ausg.). Wiesbaden: Gabler Verlag-Springer Fachmedien.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2006). *Lokales Denken, Globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. (3., vollständig überarbeitete Ausg.). München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Holdenrieder, J. (2013). *Betriebswirtschaftliche Grundlagen Sozialer Arbeit. Eine praxisorientierte Einführung*. (1. Ausg.). (J. Holdenrieder, Hrsg.) Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Holtbrügge, D. (2015). *Personalmanagement*. (6. Ausg.). Berlin. Heidelberg: Springer Gabler.
- Hölzle, C. (2006). *Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Instrumente*. Weinheim und München: Juventa.
- Kostka, C. (2016). *Change Management. Das Praxisbuch für Führungskräfte*. München: Carl Hanser.
- Kraus, G., Becker-Kolle, C., & Fischer, T. (2006). *Handbuch Change Management. Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen. Einflussfaktoren und Beteiligte. Konzepte, Instrumente und Methoden*. (2. Ausg.). Berlin: Cornelsen.
- Laske, S., Meister-Scheytt, C., & Küpers, W. (2006). *Organisation und Führung*. Münster: Waxmann.
- Macharzina, K., & Wolf, J. (2008). *Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte - Methoden - Praxis*. (6., vollständig überarbeitete und erweiterte Ausg.). Wiesbaden: Gabler.
- Merchel, J. (2005). *Organisationsgestaltung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Konzepte zur Reflexion, Gestaltung und Veränderung von Organisationen*. Weinheim und München: Juventa.
- Merchel, J. (2013). *Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung*. (4., aktualisierte Ausg.). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Merchel, J. (2015). *Leitung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen*. (3. Ausg.). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Michaelis, C. (30. Oktober 2012). *uni-leipzig:psychologie:module:aundo:mehrlinien.png*. Abgerufen am 01. November 2017 von 7. Merkmale von Organisationen & Organisationsmodelle: <http://uni.carlo-michaelis.de/lib/exe/detail.php/uni-leipzig:psychologie:module:aundo:mehrlinien.png?id=uni-leipzig%3Apsychologie%3Amodule%3Aaundo%3A7>

- Neubauer, W. (2003). *Organisationskultur*. (D. von der Oelsnitz, & J. Weibler, Hrsg.) Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Palupski, R. (2002). *Management von Beschaffung, Produktion und Absatz. Leitfaden mit Praxisbeispielen*. (2., ergänzte und durchgesehene Ausg.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Pieper, H. B., Schwegler, Rohmeis, & Partner. (28. August 2017). *Organisation: Definition*. Abgerufen am 03. September 2017 von konsilo. Management und Beratung.: <http://www.konsilo.de/wp-content/downloads/pdf14.pdf>
- Prosche, P. (2017a). *Change Management*. Skript. Berlin.
- Prosche, P. (2017b). *Management und Führung*. Skript. Berlin.
- Puch, H.-J., & Westermeyer, K. (1999). *Managementkonzepte. Eine Einführung für soziale Berufe*. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Ridder, H.-G. (2015). *Personalwirtschaftslehre*. (5. Ausg.). Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Scherm, E., & Pietsch, G. (2007). *Organisation. Theorie, Gestaltung, Wandel. Mit Aufgaben und Fallstudien*. München: Oldenbourg.
- Schreyögg, G. (2012). *Grundlagen der Organisation. Basiswissen für Studium und Praxis*. Wiesbaden: Gabler Verlag Springer Fachmedien.
- Schreyögg, G. (2012). *Grundlagen der Organisation. Basiswissen für Studium und Praxis*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schreyögg, G., & Koch, J. (15. Februar 2010). *Darstellung des Managerial Grid ("GRID-Modell") in einem Koordinatensystem*. (R. R. Blake, & J. Mouton, Hrsg.) Abgerufen am 21. Oktober 2017 von Wikipedia. Die freie Enzyklopädie: https://de.wikipedia.org/wiki/Managerial_Grid#/media/File:GRID-Modell.svg
- Schubert, H. (2012). *Netzwerkorganisation in der deutschen Sozialwirtschaft-Entwicklung eines Modells für die kommunale Sozialplanung*. In: *Forschung und Entwicklung im Management Sozialer Organisationen. Management Soziales & Gesundheit*. (H. Bassarak, & A. Schneider, Hrsg.) Regensburg: Walhalla Fachverlag.
- Simsa, R., Meyer, M., & Badelt, C. (. (2013). *Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management*. (5., überarbeitete Ausg.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Steinmann, H., Schreyögg, G., & Koch, J. (2013). *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte - Funktionen - Fallstudien*. (7., vollständig überarbeitete Ausg.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- TEIA AG - Internet Akademie und Lehrbuch Verlag. (20. November 2006). *Personalmanagement. 4.2.7 3D-Modell von Reddin*. Abgerufen am 21. Oktober 2017 von TEIA. Internet Akademie. Lehrbuch Verlag: <https://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Personalmanagement/32437-3D-Modell-von-Reddin.html>
- Wagner, N. (24. November 2004). *Datei:Matrixorganisation.png*. Abgerufen am 20. August 2017 von Wikipedia. Die freie Enzyklopädie.: <https://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Matrixorganisation.png>

Werner, U. (2016). *Personalmanagement in Sozial- und Gesundheitsunternehmen. Eine systematische Einführung für Studium und Weiterbildung*. Regensburg: Walhalla und Praetoria.

Wicher, U. (2015). *Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft. Managementkompetenzen*. (K. Olfert, Hrsg.) Herne: NWB Verlag.

Zell, H. (03. Juli 2009). *Was ist Unternehmenskultur?* (E. Schein, Hrsg.) Abgerufen am 26. Oktober 2017 von Lern- und Lehrseiten: <http://www.ibim.de/ukult/1-2.htm>

Zell, H. (2017). *Grundlagen der Organisation - lernen und lehren. mit Multiple-Choice-Aufgaben*. (2., aktualisierte und überarbeitete Ausg.). Norderstedt: BoD - Books on Demand.

ERKLÄRUNG

Hiermit versichere ich gemäß § 17 Absatz 10 der ‚Rahmenstudien- und -prüfungsordnung (RSPO) der ‚Alice-Salomon – Hochschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik Berlin‘, dass ich diese Masterarbeit selbstständig 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 Prüfungsbehörde vorgelegen.

Meppen, den 10.12.2017
(Datum)

(Arne Bergmann)