



Claudia Dehn / Rainer Zech

Gelingendes Management

Handbuch für Organisationen der Bildung, Beratung
und sozialen Dienstleistung

inklusive
Download-
Material

V&R



Claudia Dehn/Rainer Zech

Gelingendes Management

Handbuch für Organisationen der Bildung,
Beratung und sozialen Dienstleistung

Mit 46 Managementinstrumenten aus der
systemischen Beratungspraxis

Mit 38 Abbildungen und 29 Tabellen

Vandenhoeck & Ruprecht

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2021, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: Logo Kundenorientierte Qualitätsentwicklung für Soziale Dienstleistungsorganisationen © Guido Kratz, Keramiker aus Hannover, www.guido-kratz.de

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen
EPUB-Produktion: Lumina Datametics, Griesheim

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

ISBN 978-3-647-99499-4

Inhalt

Vorwort

1 Die Organisationen der personenbezogenen sozialen Dienstleistung und deren gelingendes Management

- 1.1 Allgemeines Organisationsverständnis und die Besonderheit der personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisationen
- 1.2 Gelingendes Management von personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisationen
- 1.3 Die Logik des Gelingens
- 1.4 Gelingendes Management

2 Normatives Management

- 2.1 Wofür braucht eine Organisation normatives Management?
- 2.2 Werte fundieren Handeln
- 2.3 Die Vision als Leitstern in die Zukunft
- 2.4 Die Mission kommuniziert das Warum
- 2.5 Das Leitbild als Leistungsversprechen
- 2.6 Führungsgrundsätze führen Führungskräfte
- 2.7 Managementinstrumente für die Praxis
 - 2.7.1 Managementinstrument: Wertetableau
 - 2.7.2 Managementinstrument: Visionsentwicklung

- 2.7.3 Managementinstrument: Missionsentwicklung
- 2.7.4 Managementinstrument: Leitbildentwicklung
- 2.7.5 Managementinstrument: Erarbeitung von Führungsgrundsätzen
- 2.7.6 Managementinstrument: Managementbewertung

3 Strategisches Management

- 3.1 Die Bedeutung des strategischen Managements
- 3.2 Grundprinzipien erfolgreichen strategischen Managements
- 3.3 Der strategische Managementprozess
- 3.4 Managementinstrumente für die Praxis
 - 3.4.1 Managementinstrument: Checkliste Umweltanalyse
 - 3.4.2 Managementinstrument: Checkliste Organisationsanalyse
 - 3.4.3 Managementinstrument: Herausarbeitung der Kernkompetenzen
 - 3.4.4 Managementinstrument: SWOT-Analyse
 - 3.4.5 Managementinstrument: Konkurrenzanalyse
 - 3.4.6 Managementinstrument: Bestimmung der strategischen Erfolgsfaktoren
 - 3.4.7 Managementinstrument: Strategische Positionierung

4 Zielmanagement

- 4.1 Warum ist eine klare Zielorientierung wichtig?
- 4.2 Der Zweck von Organisationen der personenbezogenen sozialen Dienstleistung
- 4.3 Ziele planen und gezielt davon abweichen
- 4.4 Wie kommt man zu den richtigen Zielen?

- 4.5 Wirkungsziele nehmen die Wirksamkeit in den Blick
- 4.6 Indikatoren ermöglichen das Zielcontrolling
- 4.7 Managementinstrumente für die Praxis
 - 4.7.1 Managementinstrument: Zielkreuz
 - 4.7.2 Managementinstrument: Entwicklung von Indikatoren
 - 4.7.3 Managementinstrument: Balanced Scorecard
 - 4.7.4 Managementinstrument: Public Value Scorecard
 - 4.7.5 Managementinstrument: Zielvereinbarungen

5 Prozessmanagement

- 5.1 Organisationen auf dem Weg zur Prozessorientierung und zum kundenorientierten Prozessmanagement
- 5.2 Grundlagen im Prozessmanagement
- 5.3 Die Neugestaltung der Organisation zu einer kundenorientierten Prozessorganisation
- 5.4 Der Prozesszyklus
 - 5.4.1 Phase 1: Prozessidentifikation
 - 5.4.2 Phase 2: Prozessdefinition
 - 5.4.3 Phase 3: Prozessausführung
 - 5.4.4 Phase 4: Prozesscontrolling
 - 5.4.5 Phase 5: Prozessoptimierung
- 5.5 Managementinstrument für die Praxis – Systematisches Prozessmanagement

6 Kompetenzmanagement

- 6.1 Kompetenzorientierung in Organisationen der personenbezogenen sozialen Dienstleistung
- 6.2 Die Bedeutung von Schlüsselkompetenzen für das Handeln der Mitarbeitenden
- 6.3 Die Dimensionen der Kompetenz
- 6.4 Das organisationsspezifische Kompetenzmodell

- 6.5 Aufgabenprofile für den Personaleinsatz
- 6.6 Ermittlung neuer Aufgaben und Anforderungen
- 6.7 Managementinstrumente für die Praxis
 - 6.7.1 Managementinstrument: Schnelldiagnose Kompetenzorientierung
 - 6.7.2 Managementinstrument: Modellentwicklung – das organisationsspezifische Kompetenzmodell
 - 6.7.3 Managementinstrument: Gesamtverfahren zur Entwicklung und Einführung eines organisationsspezifischen Kompetenzmodells
 - 6.7.4 Managementinstrument: Erarbeitung einer Kompetenzmatrix
 - 6.7.5 Managementinstrument: Ermittlung neuer Kompetenzanforderungen

7 Wissensmanagement

- 7.1 Die Bedeutung von Wissen in unserer Wissensgesellschaft
- 7.2 Der Unterschied zwischen Daten, Informationen und Wissen
 - 7.2.1 Daten
 - 7.2.2 Informationen
 - 7.2.3 Wissen
- 7.3 Wissensarten – Wie tritt Wissen auf?
- 7.4 Der Wissensmanagement-Kreislauf
- 7.5 Managementinstrumente für die Praxis
 - 7.5.1 Managementinstrument: Der Wissensbaum
 - 7.5.2 Managementinstrument: Wissensportfolio auf Organisations- und Teamebene
 - 7.5.3 Managementinstrument: Lessons Learned
 - 7.5.4 Managementinstrument: Mikroartikel

7.5.5 Managementinstrument: Systematische Nachbesprechung/Debriefing

8 Management von Kooperationen und Netzwerken

- 8.1 Die zunehmende Bedeutung von Kooperationen und Netzwerken
- 8.2 Rolle und Aufgabe der Organisationsvertreter im Netzwerk
- 8.3 Management von Netzwerken und Kooperationen
- 8.4 Vertrauen und empathische Kooperation
- 8.5 Macht in Netzwerken und Kooperationen
- 8.6 Netzwerkqualität und Gelingensfaktoren
- 8.7 Managementinstrumente für die Praxis
 - 8.7.1 Managementinstrument: Eignungsprüfung
 - 8.7.2 Managementinstrument: Personalauswahl für die Mitarbeit im Netzwerk
 - 8.7.3 Managementinstrument: Ziele von Kooperationen und Netzwerken
 - 8.7.4 Managementinstrument: Portfolio ausgeglichenen Gebens und Nehmens
 - 8.7.5 Managementinstrument: Rekonstruktion der Einfluss- und Kooperationsstruktur im Netzwerk

9 Management der Organisationskultur

- 9.1 Was ist Organisationskultur?
- 9.2 Wie Organisationskulturen entstehen - Elemente der Kulturprägung
- 9.3 Kulturelle Besonderheiten von Organisationen der personenbezogenen sozialen Dienstleistung
- 9.4 Diagnose und Deutung - Organisationskultur dechiffrieren
- 9.5 Die latente Funktionsgrammatik von Organisationen

- 9.6 Integrierte Veränderung von Strategie, Struktur und Kultur
- 9.7 Managementinstrumente für die Praxis
 - 9.7.1 Managementinstrument: Vierertypologie der Organisationskultur
 - 9.7.2 Managementinstrument: Dechiffrierung der Organisationskultur
 - 9.7.3 Managementinstrument: Analyse der latenten Funktionsgrammatik einer Organisation
 - 9.7.4 Managementinstrument: Kultur managen – Integration von Strategie-, Struktur- und Kulturveränderung

10 Projektmanagement

- 10.1 Warum ist Projektmanagement wichtig?
- 10.2 Begriffe und Grundsätze des Projektmanagements
- 10.3 Vorgehensweisen im Projektmanagement
- 10.4 Gelingensfaktoren im Projektmanagement
- 10.5 Projektmanagement als phasenorientierter Problemlösungsprozess
 - 10.5.1 Phase 1: Planungsphase
 - 10.5.2 Phase 2: Durchführungsphase
 - 10.5.3 Phase 3: Abschlussphase
- 10.6 Managementinstrumente für die Praxis
 - 10.6.1 Managementinstrument: Projektstrukturplan (PSP)
 - 10.6.2 Managementinstrument: Projektablaufplan (PAP)
 - 10.6.3 Managementinstrument: Zeitliche Feinplanung von Arbeitspaketen
 - 10.6.4 Managementinstrument: Bestimmung der wesentlichen Dimensionen des

Projektcontrollings - Projektmatrix

10.6.5 Managementinstrument: Checkliste
Projektcontrolling

10.6.6 Managementinstrument: Checkliste für den
Projektabschluss

10.6.7 Managementinstrument: Evaluation von
Projekten

10.6.8 Managementinstrument: Planung einer
Projektabschlussveranstaltung

11 Ausblick

Literatur



Download-Material

Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser!

Der Titel dieses Buchs spricht vom *gelingenden* Management. Mit der Kategorie des Gelingens wollen wir einen häufig vernachlässigten Blick auf die Arbeit der Organisationen werfen. Neben der wichtigen Kategorie des organisationalen Erfolges als Maßstab des Handelns geht oft der Blick für die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns verloren. *Erfolg* – wie es im Eingangskapitel heißt – bezieht sich von der Wortherkunft und dem üblichen Gebrauch in der Regel auf das Erreichen fremdgesetzter Ziele. *Gelingen* hingegen kommt wortursprünglich von glücken; das Gelingen bemisst sich aus der inhaltlichen Logik einer Sache oder Tätigkeit und der Sinnhaftigkeit des Tuns für das handelnde Subjekt. Um es alltagspraktisch auszudrücken: Ein gelungenes Bild ist leider kein Garant für den Erfolg als Künstler. Erfolg in der Kunst hängt z. B. oft mehr am Selbstmanagement, an gewinnbringenden Beziehungen oder an den richtigen Galeristinnen als an der Qualität der Kunst. Oder ein anderes Beispiel: Erfolgreich Abitur gemacht zu haben, ist nicht das Gleiche wie eine gelungene Schulzeit; diese Unterscheidung kennt jeder und jede – manchmal ohne sich darüber bewusst im Klaren zu sein – aus der eigenen Erfahrung. Also: Erfolgreiches Organisationsmanagement bietet noch keine Gewähr für eine gelungene Arbeit der Beschäftigten oder ein geeignetes Angebot für die Zielgruppen der Organisation.

Wie Management gelingen kann, wie Prozess und Ergebnis für alle Beteiligten sinnvoll sein und die jeweilige Handlungsfähigkeit steigern können, das ist die Fragestellung dieses Managementbuchs. Dieses Buch zum gelingenden Management versteht sich als komplementär zu unserer Grundlegung einer gelingenden Qualitätsentwicklung, die 2017 ebenfalls im Verlag Vandenhoeck & Ruprecht erschienen ist (Zech u. Dehn, 2017).

Eine weitere Besonderheit gegenüber anderen Managementbüchern ist, dass wir uns speziell an *Organisationen der Bildung, Beratung und sozialen Dienstleistung* wenden. Seit über dreißig Jahren sind wir mit unserem Unternehmen ArtSet® (www.artset.de) in Forschung, Bildung, Beratung und Qualitätsentwicklung von Organisationen engagiert und haben dabei die Erfahrung gemacht, dass eine einfache Übertragung von Management- und Beratungskonzepten aus der Wirtschaft in den sozialen Bereich in der Regel nicht funktioniert. Mit der hier vorliegenden Publikation haben wir ein praxisorientiertes Kompendium für gelingendes Management für sogenannte *personenbezogene soziale Dienstleistungsorganisationen* vorgelegt. Unter dieser Bezeichnung werden Organisationen zusammengefasst, die soziale Dienstleistungen direkt für Menschen anbieten – also Organisationen der Bildung, Beratung und Sozialen Arbeit.

Dass diese Organisationen einen eigenen Typ darstellen, der folglich auch auf ihn zugeschnittene Managementkonzepte braucht, ist im ersten Kapitel ausgeführt und begründet. Die folgenden neun Kapitel behandeln die Managementbereiche, die sich in unserer Praxis als für die Organisationen zentral herausgestellt haben: Normatives Management, Strategisches Management, Zielmanagement, Prozessmanagement,

Kompetenzmanagement, Wissensmanagement, Management von Kooperationen und Netzwerken, Management der Organisationskultur und Projektmanagement. Alle Kapitel bestehen aus einer *theoretischen Einführung* in die jeweilige Thematik und einem zweiten Teil, der insgesamt 46 *praxisorientierte Methoden* bzw. Managementinstrumente vorstellt und in ihrer Anwendung erklärt. Dabei erheben die einzelnen Kapitel keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit, sondern sind als praxisorientierte, wenn auch theoretisch gut fundierte Einführungen in die jeweilige Thematik zu verstehen. Vor allem kam es uns darauf an, gut erprobte Methoden anzubieten. Das Literaturverzeichnis am Ende des Buchs ist eine Einladung, bei Interesse tiefer in die Themen der Kapitel einzusteigen.

Das Gelingen und der Fokus auf die personenbezogene soziale Dienstleistung sind seit vielen Jahren besondere Anliegen von ArtSet®. So bieten wir seit über zwanzig Jahren unsere *Lerner- und Kundenorientierte Qualitätsentwicklung und -testierung* an, in deren Mittelpunkt die von den Organisationen selbst entwickelte Definition gelungener Arbeit steht. Gelingende Qualitätsentwicklung und gelingendes Management für Organisationen der Bildung, Beratung und sozialen Dienstleistung sind unseres Erachtens zwei Seiten derselben Medaille. Beide Sichtweisen auf bzw. Herangehensweisen an die Steuerung der Organisationen ergänzen sich gegenseitig - wie die angebotenen Managementmethoden in diesem Buch und die grundlegenden Ausführungen zu Qualität als Gelingen in der bereits erwähnten Publikation von 2017.

Wir wünschen unseren Leserinnen und Lesern - also den Managerinnen, Beratern und Trainerinnen der personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisationen sowie den Lehrenden und Studierenden der

entsprechenden Fächer – eine anregende Lektüre und viele erhellende Momente auf dem Weg zum gelingenden Management. Nicht zuletzt danken wir dem Verlag Vandenhoeck & Ruprecht, mit dem wir nun schon unser drittes Buch realisieren konnten, für die jahrelange gute Zusammenarbeit.

Claudia Dehn & Rainer Zech

1 Die Organisationen der personenbezogenen sozialen Dienstleistung und deren gelingendes Management

Wir leben in einer Welt, aus der Organisationen nicht mehr wegzudenken sind. Seit der beginnenden Moderne um etwa 1800 wird die gesamte Gesellschaft zunehmend um Organisationen herum gebaut. Heute wäre die Gesellschaft ohne Organisationen nicht mehr handlungs- und überlebensfähig. Organisationen gibt es in den unterschiedlichsten Formen: Durch Wirtschaftsunternehmen werden die Waren und Dienstleistungen bereitgestellt, die die Gesellschaft und die Menschen für ihren Konsum und ihre Reproduktion brauchen. Kindergärten, Schulen und Universitäten sorgen für die nötige Bildung der nachwachsenden Generationen, damit diese sich produktiv am gesellschaftlichen Leben beteiligen können, Weiterbildungsorganisationen dafür, dass vorhandene Qualifikationen nicht veralten, aktuell bleiben und neue Qualifikationen erworben werden. Zunehmend bieten Beratungsorganisationen - von der Lebensberatung über Erziehungs- und Paarberatung bis zur Organisationsberatung - Unterstützung bei immer komplexeren und unübersichtlicheren Anforderungen des Alltags. Soziale Dienstleistungsorganisationen bieten Hilfe für diejenigen, deren Leben auf die eine oder andere Weise eingeschränkt ist, sei es in der Jugendhilfe, der Sozialarbeit oder in der Pflege. Staatliche und kommunale Behörden kümmern sich um die Verwaltung des Gemeinwesens.

Parteien konkurrieren um die Ausgestaltung der Demokratie. Gerichte sorgen dafür, dass keine Willkür herrscht, sondern dass es rechtmäßig zugeht. Krankenhäuser versuchen, Gesundheit wiederherzustellen, und Kirchen kümmern sich um das Seelenheil derjenigen, denen dies etwas bedeutet, aber auch um soziale Leistungen für diejenigen, die dieser bedürfen. Ohne Organisationen würde nichts mehr funktionieren.

Alle diese Organisationen unterscheiden sich bereits auf den ersten Blick voneinander; sie funktionieren nicht auf die gleiche Art und Weise und müssen entsprechend ihrer jeweiligen Besonderheit auch geführt und gemanagt werden. Um das jeweils Besondere einer entsprechenden Organisationsform herauszufinden, muss man nach ihrer gesellschaftlichen Funktion und nach ihrer spezifischen Leistung für die Gesellschaft fragen. Dann entdeckt man die Unterschiede. Moderne Gesellschaft zeichnet sich durch eine funktionale Differenzierung aus. Das heißt, gesellschaftliche Subsysteme werden autonom und erfüllen exklusiv spezifische für die Gesellschaft notwendige Funktionen bzw. produzieren exklusiv die von der Gesellschaft oder ihren Teilsystemen benötigten Leistungen. Um nur ein paar gesellschaftliche Teilsysteme als Beispiele zu nennen: Das Wirtschaftssystem versorgt die Gesellschaft mit Gütern und Dienstleistungen. Das Gesundheitssystem bekämpft und heilt Krankheiten. Das Bildungssystem sorgt für die erforderlichen Qualifikationen, damit die gesellschaftlichen Individuen handlungsfähig werden bzw. bleiben und die Wirtschaft funktioniert. Das Sozialsystem bietet Hilfe für diejenigen, die sich noch nicht oder nicht mehr selbst helfen können. Die in den gesellschaftlichen Subsystemen arbeitenden Organisationen sind zwar alles Organisationen, aber schon ein oberflächlicher Blick zeigt, dass sie sich darüber hinaus doch deutlich voneinander unterscheiden. Was haben alle

Organisationen also gemeinsam, was zeichnet sie als besondere Organisation eines bestimmten gesellschaftlichen Teilsystems aus, und wie können sie gemanagt werden? Diese Fragen wollen wir für die Organisationen der personenbezogenen sozialen Dienstleistung – also für Bildungs-, Beratungs- und soziale Organisationen – versuchen zu beantworten.

1.1 Allgemeines Organisationsverständnis und die Besonderheit der personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisationen

Vorstellungen und Theorien über Organisationen gibt es in großer Zahl. Von den traditionellen bürokratiethoretischen Ansätzen unterscheiden sich handlungstheoretische, situative, strukturalistische, neoinstitutionalistische, organisationskulturelle und viele mehr (Kieser u. Ebers, 2006). Wir wollen uns in dieser Publikation dem systemtheoretischen Ansatz anschließen (Luhmann, 2000) und Organisationen als formalisierte soziale Systeme verstehen.

In den Branchen Bildung, Beratung und Soziale Arbeit hat die Beschäftigung mit dem Thema Organisation vergleichsweise spät eingesetzt. Die Organisation wurde lange Zeit nicht als Voraussetzung professionellen Handelns begriffen, sondern nicht selten geradezu abschätzig als Verwaltung apostrophiert und als Beeinträchtigung professionellen Handelns betrachtet. Wenn man sich schon dem Thema Organisation gesondert zuwandte, dann in der Regel aus einer reinen Akteursperspektive, wobei die Organisation dann als eine Ansammlung von Menschen erschien, die sich irgendwie interaktionell einigen musste. Sieht man jedoch die Menschen und ihr Handeln als Elemente der Organisation

an, dann hat das einerseits den theoretischen Nachteil, dass der Mensch gegenüber der Organisation seine Andersartigkeit und damit seine Freiheitsgrade verliert oder dass man nachträglich durch die Unterscheidung zwischen Mensch und Berufsrolle das eigentlich Menschliche wieder aus der Organisation herausdefinieren muss. Andererseits hat diese Sichtweise die negative praktische Folge, dass organisationale Konflikte schnell mit vermeintlichen menschlichen Unzulänglichkeiten erklärt und personalisierend ausgetragen werden. Wechselseitige Verletzungen und Missachtungen bleiben folglich nicht aus.

Hier soll - wie bereits angedeutet - eine andere Sicht von Organisation zugrunde gelegt werden, die sich an systemtheoretischen Erkenntnissen orientiert. Organisationen werden als *rekursive Netzwerke der Kommunikation von Entscheidungen* begriffen; Menschen gehören zu ihrer Umwelt und werden nur funktionsbezogen als Personen, das meint als kommunikative Adressen oder soziale Rollen, in die Kommunikation der Organisation inkludiert (Luhmann, 2000). Dieser hier verdichtet formulierte Theorieansatz soll jetzt etwas ausführlicher entfaltet werden.

Die Systemtheorie beruht auf einem sogenannten operativen Konstruktivismus. Das bedeutet, dass es zwar eine objektive Realität gibt, dass wir diese aber nur perspektivenabhängig erkennen können. Die Welt, so wie sie uns erscheint, konstruieren wir durch unsere Beobachtungen, und beobachten können wir nur ausgehend von unserem Standpunkt. Wir treten der Welt nicht als Subjekte gegenüber, die die Welt als unabhängiges Objekt objektiv, das heißt so, wie sie wirklich ist, erkennen können, sondern wir beobachten Ausschnitte aus der Welt ausgehend von unserer subjektiven Perspektive und machen uns daraus einen Reim auf das Ganze. Eine Führungskraft sieht also einen anderen Aspekt

der Organisation als ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin. Sogar die Mitarbeitenden verschiedener Abteilungen oder Fachbereiche beobachten jeweils einen anderen Ausschnitt ihrer Organisationen. Überspitzt gesagt reden die genannten Personen, wenn sie miteinander kommunizieren, gar nicht über die gleiche Organisation. Schon dadurch entstehen viele Konflikte - z. B. in Besprechungen.

Die Systemtheorie arbeitet deshalb nicht mit der traditionellen Subjekt-Objekt-Unterscheidung, sondern ihre Grundunterscheidung ist die zwischen System und Umwelt, wobei die Umwelt immer die spezifische Umwelt des jeweiligen Systems ist. Jedes Subjekt als ein einmaliges und besonderes psychisches System beobachtet also auf seine besondere, einmalige Weise und konstruiert sich so seine je eigene Sicht der Umwelt, in der es arbeitet und handelt. Aber das beobachtende System muss kein psychisches sein, wie in diesem Beispiel, sondern es kann auch ein soziales sein wie eine Organisation. Der Unterschied besteht darin, dass das Psychische als System von Gedanken und das Soziale als System von Kommunikationen theoretisiert wird. Beide Systeme arbeiten getrennt voneinander und vollständig überschneidungsfrei. Beide Systeme sind Beobachter in spezifischen Umwelten. Sie sind durch das Medium der Sprache *strukturell gekoppelt*, das heißt, sie stellen sich wechselseitig ihre Leistungen zur Verfügung, ohne ineinander aufzugehen.

Systemtheoretisch betrachtet bestehen Organisationen also nicht aus Menschen, sondern aus den *Entscheidungen*, die sie treffen, kommunizieren und miteinander in Beziehung setzen. Die Organisation ist somit das Netzwerk ihrer kommunizierten Entscheidungen. Dies ist insofern bedeutend, als sich die Entscheidungen aneinander ausrichten und aufeinander beziehen. In der Vergangenheit getroffene Entscheidungen werden zu Voraussetzungen

gegenwärtig zu treffender Entscheidungen – sogenannten *Entscheidungsprämissen* –, die wiederum die zukünftig zu treffenden Entscheidungen präformierend beeinflussen. Gewohnheitsmäßig entsteht auf diese Weise ein organisationsspezifisches *Entscheidungsmuster*, das immer schwerer durch abweichende Entscheidungen durchbrochen werden kann. Veronika Tacke (2001) konstatiert daher, dass Organisationen sich stärker an der Vergangenheit ihrer Systemgeschichte orientieren als an den Anforderungen, die die Umwelt an sie stellt. Solange die Umwelt dies zulässt, können sich Organisationen daher sehr weit von den konkreten Bedürfnissen ihrer Kunden oder sonstigen Leistungsabnehmern und den gesellschaftlichen Bedarfen entfernen. Hier liegt der Grund dafür, dass Beschäftigte ihre Organisation oft als schwerfällig, bürokratisch oder sogar als verkrustet wahrnehmen, denn es ist allemal leichter, breit ausgetretene Pfade erneut zu betreten, als sich durch neue und abweichende Entscheidungen dem Risiko auszusetzen, hinterher erkennen zu müssen, sich falsch entschieden zu haben. Besonders groß ist das Risiko, weil Fehler in Organisationen in der Regel personell zugerechnet werden, sodass man vermeintlich immer auf der richtigen Seite ist, wenn man sich an die Vorschriften hält und so versucht, negativen Sanktionen zu entgehen. Die Systemtheorie bezeichnet den Sachverhalt, dass Entscheidungen sich auf Entscheidungen beziehen, die sich auf Entscheidungen beziehen, als *operative Schließung*, in deren Folge die Organisation in ihrer Umwelt auch nur noch das beobachtet, was zu den bisherigen Entscheidungen passt. Jede Organisation konstruiert sich so – genau wie jedes psychische System – ihre spezifische Umwelt. Was dem nicht entspricht, wird übersehen oder sogar abgewehrt. Natürlich ist es anders möglich, aber es ist schwierig. Deshalb verharren Organisationen beim Alten, vermeintlich Bewährten. Dieser Mechanismus der organisationalen

Selbstreproduktion aus Vorhandenem wird systemtheoretisch *Autopoiese* genannt. Das ist im Alltag einer Organisation durchaus funktional. Eingelebte Routinen erleichtern die Arbeit, machen Veränderungen aber schwierig. Letztere scheitern also nicht an veränderungsunwilligen Mitarbeitenden – das wäre ein personalisierender Ansatz und kein systemischer –, sondern am alltäglichen organisationalen Reproduktionsmechanismus, der zum fixen Muster erstarrt ist. So ist auch erklärbar, dass Organisationen von ihren Mitgliedern, aber auch aus der Beobachterperspektive ihrer Umwelt, häufig als veränderungsresistent wahrgenommen werden.

Die Elemente einer Organisation sind also nicht Menschen, sondern die Entscheidungen, die füreinander Prämissen bilden und sich in einem rekursiven Netzwerk zu bestimmten *Mustern aus Entscheidungsstrukturen* verketteten. Alles, was nicht in die Form der Entscheidung gebracht werden kann, wird als Umwelt der Organisation behandelt. Durch dieses Theoriedesign verliert das Organisationsverständnis zwar seine Anschaulichkeit; es hat aber den Vorteil, dass der Mensch, als leiblich-geistige Einheit, von der Organisation getrennt betrachtet werden kann. Organisationen brauchen selbstverständlich Personal; dies finden sie in ihrer Umwelt in Form Beschäftigung suchender Menschen. Entscheidungsbasiert werden ausgewählte Individuen dann unter bestimmten Voraussetzungen als Mitglieder in die Organisation inkludiert. Menschen werden also nicht komplett mit Körpern, Psychen, Interessen, Motiven, Vorlieben, Abneigungen etc. in Organisationen integriert, sondern diese überkomplexen Mehrfachsysteme werden zu Mitgliedschaftsrollen, systemtheoretisch *Personen* genannt, simplifiziert (Zech, 2013, S. 23 f.). Personen besetzen dann in der Organisation *Stellen* und treten als

Sender, Adressat oder Thema im kommunikativen Entscheidungsnetzwerk auf. Als Privatperson mag ein Mensch denken, sprechen und handeln, wie er will, aber nicht als Mitglied einer Organisation; hier muss man sich an die Regeln halten oder darf sich nicht erwischen lassen. »Hier hat er sich durch Eintritt gebunden und läuft Gefahr, die Mitgliedschaft zu verlieren, wenn er sich hartnäckig querlegt« (Luhmann, 1997, S. 829). Deshalb sind Organisationsmitglieder eben keine ganzen Menschen. Die Form der Person ermöglicht die Zurechnung von Verantwortlichkeit und die Diagnose eventueller Abweichungen von den Erwartungen. Die bisherigen Ausführungen beziehen sich auf alle Organisationstypen. Im Folgenden sollen jetzt die Spezifika personenbezogener sozialer Dienstleistungsorganisationen aufgezeigt werden.

Organisationen in den Branchen Bildung, Beratung und Soziale Arbeit unterscheiden sich von Produkte herstellenden Organisationen des Wirtschaftssystems eben durch ihre personenbezogenen sozialen Dienstleistungen. Wirtschaftsorganisationen im produzierenden Sektor können auf relativ fixe Kopplungen in linearen Strukturen bauen, wohingegen personenbezogene soziale Dienstleistungsorganisationen wegen des je nach Fall unterschiedlichen Anwendungsbezugs ihrer Leistungen ihre unterschiedlichen Subsysteme nur lose koppeln können. Einen Sonderfall stellen kommerzielle personenbezogene Dienstleistungsorganisationen, z. B. Friseure, dar, die zwar personenbezogene, aber keine soziale Arbeit leisten. Jeder Fall *personenbezogener sozialer Arbeit* ist ein Einzelfall, der eine spezielle Behandlung erfordert. Routinen sind nur eingeschränkt anwendbar. Jeder Fall erfordert eine besondere Anwendung eines entsprechenden professionellen Expertenwissens. Eine allgemeine Unterrichtsdidaktik kommt z. B. an ihre Grenzen bei unterschiedlichen individuellen Lerntypen,

und eine Systempflege scheitert am konkreten individuellen Gesundheits- bzw. Krankheitszustand des einzelnen Patienten. Organisationen der personenbezogenen sozialen Dienstleistung werden daher als Professional- oder Expertenorganisationen bezeichnet (Glatz u. Graf-Götz, 2007, S. 50 f.; Laske, Meister-Scheytt u. Küpers, 2006, S. 194 ff.). Hierzu gehören vor allem Organisationen der Bildung, Beratung und sozialen Dienstleistung. In Professionalorganisationen bietet Fachpersonal mit spezifischer Expertise menschenbezogene Dienstleistungen, deren Erbringung auch mit menschlichem und nicht technischem Maß gemessen werden muss. Nicht zu vergessen ist, dass über die Einzelleistung individueller Hilfe und Unterstützung hinaus solche Organisationen auch wichtig sind für den allgemeinen gesellschaftlichen Zusammenhalt.

Gelegentlich werden Professionalorganisationen auch zu den *Wissensorganisationen* gerechnet (Bleicher, 2004, S. 126 ff.). Dies sind Organisationen, die Wissen und Können in immaterielle Leistungen transferieren, die es anderen gestatten, ihre Probleme besser lösen zu können. Zu solchen Leistungen gehören eben Bildung, Beratung und Soziale Arbeit. Die Leistungen solcher Organisationen zeichnen sich im Vergleich zur Herstellung industrieller Produkte durch einen situationsspezifischen Anwendungsbezug aus, der vom Wissen und Können der Professionellen abhängt und nicht von eindeutig fixierbaren Herstellungsprozessen. Die Qualität der Organisationen hängt deshalb wesentlich von der kontinuierlichen Pflege und Erneuerung ihrer fachlichen Kernkompetenzen ab, und ihre spezifische Expertise ist sehr stark an die Personen geknüpft, die in diesen Organisationen arbeiten. Deshalb brauchen diese auch ein besonderes Management.

Gelingendes Management von 1.2 personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisationen

Ein bedeutendes Charakteristikum von Professionalorganisationen ist die Trennung von Fachsystemen der jeweiligen Profession, in denen Expertinnen und Experten arbeiten, und einem Managementsystem, das durch Leitungspersonal auf unterschiedlichen Ebenen realisiert wird. Das Management organisiert die Bedingungen dafür, dass in den Fachsystemen professionell gearbeitet werden kann. Managerinnen und Manager arbeiten also *am* System, Mitarbeitende *im* System. Diese Dualität ist funktional, damit die organisationalen Bedingungen die Arbeit der Fachsysteme unterstützen und nicht behindern – wie es leider immer wieder vorkommt. Wenn das Management die Organisation nicht gut organisiert, müssen Mitarbeitende dies im Alltag kompensieren, was sie von ihrer professionellen Fachdienstleistung abhält bzw. diese belastet.

Der Wert von Professionalorganisationen wird – wie wir bereits sahen – durch die in ihnen beschäftigten Menschen verkörpert, die die Fähigkeit haben, individualspezifisch maßgeschneiderte Leistungen zu erbringen. Deshalb haben solche Organisationen auch meistens sehr flache Hierarchien und können nur schlecht über Linienstrukturen von oben nach unten gesteuert werden. In der Regel hat die Aufbauorganisation eine netzwerkartige, heterarchische Form. Die Strukturen müssen die nötigen Freiräume für die individuelle und kooperative Dienstleistungserbringung schaffen. Professionalorganisationen müssen davon ausgehen, dass die zusammenarbeitenden Expertinnen und Experten für den Erfolg wesentlich sind und dass das Management die

Organisation so organisieren muss, dass die Fachkräfte ihre professionellen Kompetenzen an der richtigen Stelle und in der richtigen Art und Weise einsetzen können. Professionalorganisationen können ihre spezifischen Dienstleistungen aber nur erbringen, wenn in ihnen die humane vor der betriebswirtschaftlichen und der technischen Logik dominiert. Sie brauchen interne Kooperationsverhältnisse, die frei von Konkurrenzdruck sind, und Zeitverhältnisse, die der zu erledigenden Arbeit entsprechen und nicht dem finanziellen Sparzwang. Die Personalführung muss partnerschaftlich erfolgen, mehr mit diskursiven Formen arbeiten, die Konsens anstreben, als mit Dienstanweisungen und Anordnungen. Eine Anweisung zur kreativen Expertise kommt schnell an ihre Grenzen. Die Motivation der Beschäftigten und ihre Loyalität der Organisation gegenüber sind essenzielle Faktoren guter Professionsarbeit. Nötig ist darüber hinaus eine änderungsfreundliche Lernkultur, weil zu starre Routinen und zu sehr formalisierte Prozesse einer flexiblen und kreativen Expertenarbeit im Wege stehen. Sorgfältige und klar gegliederte Prozessdefinitionen erleichtern die Arbeit erheblich; dennoch bleibt zu beachten, dass die unmittelbaren Lern-, Beratungs- und Hilfesituationen sich dadurch auszeichnen, dass sie nicht im Detail vorstrukturiert werden können. Hier haben Prozessdefinitionen Orientierungsfunktion, die Freiräume für situations- und fallbezogene Achtsamkeit, Empathie und Kreativität ermöglichen müssen.

Wenn strikt gekoppeltes, hierarchisches Linienmanagement für Professionalorganisationen dysfunktional ist, bleibt die Frage, wie die relativ autonomen Teile integriert werden können. Aufgrund der beschriebenen notwendigen Freiheitsgrade der fachlichen Expertensysteme in diesen Organisationen werden diese im Anschluss an Karl E. Weick (1976) als *lose gekoppelte*

Systeme bezeichnet. Es handelt sich dabei um einen Koppelungstyp über verbindlich vereinbarte Arbeitsabläufe statt über formale Strukturen. Mit loser Koppelung wird ein Organisationstyp charakterisiert, der aufgrund einer relativen Autonomie von individuellen Expertinnen und Experten oder von verschiedenen Fachbereichen, in denen die Experten tätig sind, nicht bürokratisch oder in einer linearen Verknüpfung von Elementen zu steuern ist. Die Expertinnen bzw. die Fachbereiche produzieren ihre jeweiligen Leistungen in relativer Unabhängigkeit voneinander und brauchen bestimmte Freiräume, um ihre professionellen Dienstleistungen erstellen zu können. Diese lose gekoppelten Teilsysteme der Organisation können teilweise durchaus unterschiedliche Handlungslogiken und unterschiedliche Verfahren, sogar unterschiedliche Kulturen herausbilden, was ihre übergeordnete Steuerung im Sinne der Gesamtorganisation erschwert. Lose gekoppelte Systeme verfügen dafür aber über eine große Flexibilität, weil sie diversifizierte Umweltbezüge haben und spezifisch auf ihre jeweiligen Fallogiken reagieren können. Damit ist zugleich angedeutet, dass sich die relative Autonomie der Subsysteme nur auf ihren Bezug zueinander, nicht aber auf ihr Verhältnis zu ihrer externen Organisationsumwelt bezieht; hier müssen selbstverständlich die Anforderungen von vorgesetzten Instanzen, von Auftraggebern, Kundinnen und Abnehmern die Maßstäbe für das je eigene Handeln abgeben.

Die Umweltkontakte von Professionalorganisationen können also nicht allein über die Spitze geregelt werden. Aus der direkten Interaktion mit den Kunden und anderen Abnehmerinnen auf fast allen Arbeitsplätzen ergeben sich poröse Strukturen, die an vielen Stellen offen sind für Anregungen und Irritationen von außen. Es bedarf einer Top-down gut organisierten Bottom-up-Kommunikation, damit die an vielen Stellen in der Organisation generierten

Informationen gebündelt und für die gemeinsame Dienstleistung wirksam werden können. Die vom Management zu gewährenden Freiräume für die Expertinnen und Experten in lose gekoppelten Subsystemen dürfen aber nicht zu organisationalen Inselbildungen führen, wo wechselseitige Abschottungen zu selbstherrlichen Fürstentümern werden. Notwendige Autonomie der Beschäftigten und zugleich ebenso notwendige systematische und verbindliche Kooperationsstrukturen, mit wechselseitig ausgeglichenem Geben und Nehmen, sind zwei Seiten derselben Medaille. Gut integrierte Organisationen haben ihre Schnittstellen so geregelt, dass Informationen und Leistungen intern gleichberechtigt und wechselseitig ausgeglichen getauscht werden. Die Qualitätskriterien für den internen Leistungstausch an den Schnittstellen sind eindeutig definiert. Desintegrierte Organisationen produzieren ein Gegeneinander oder bestenfalls wechselseitige Ignoranzen der Subsysteme. Darunter leidet die Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation.

Professionalorganisationen bestehen also aus unterschiedlichen, lose gekoppelten Subsystemen, die arbeitsteilig differenzierte Aufgaben wahrnehmen. Es ist allerdings so, dass erst der funktionale Gesamtzusammenhang aller organisationalen Teilbereiche eine optimale Gesamtleistung ermöglicht. Das vernetzte Zusammenspiel verschiedener Funktionsgruppen mit ihren spezifischen Tätigkeiten (administrierende, planende, organisierende, ausführende, kontrollende etc.) erfüllt gemeinsam die spezifische Dienstleistung für die jeweiligen Zielgruppen und die Gesellschaft als Ganzes. Das Management der Organisationen hat die Aufgabe, diese Arbeit zielgerichtet zu koordinieren und durch die Schaffung einer internen Lernkultur Qualitätsentwicklung und Veränderung zu ermöglichen.

Die notwendige relative Autonomie der Subsysteme bringt zwangsläufig Koordinationsprobleme hervor und fordert von den beteiligten Personen ein hohes Maß an Verbindlichkeit und Ambiguitätstoleranz. Leicht können aus Abstimmungsschwierigkeiten bzw. -defiziten bei Einzelnen Frustrationen entstehen. Professionalorganisationen sind daher tendenziell konflikträftig. Das ist der Preis für das Dilemma des notwendig hohen Freiheitsgrades bei der Aufgabenerledigung bei gleichzeitig notwendiger Verbindlichkeit der internen Abstimmung. Die Prozesse der kooperativen Wertschöpfung sind deshalb besonders sorgfältig zu definieren, um Abstimmungsprobleme, die aus - subjektiv durchaus funktionalen - Grauzonen entstehen, möglichst zu begrenzen. Individuelle Expertinnen und Experten neigen dazu, den erforderlichen Freiraum ihrer Aufgabenerledigung zu überschätzen; sie haben eine Aversion gegen jegliche Form der Kontrolle. An die Stelle engmaschiger Kontrolle von oben müssen wechselseitiges Vertrauen und verbindliche Einhaltung der Absprachen treten - allerdings bei einem Durchgriffsrecht der Leitung im Abweichungsfall. Freiheit und Autonomie auf der einen Seite erhöhen auf der anderen Seite die Abhängigkeit voneinander und die Notwendigkeit wechselseitiger Zuverlässigkeit. Auf Hierarchie kann deshalb nicht ganz verzichtet werden; sie hat hier eine unverzichtbare Steuerungsfunktion. Allerdings ist sie mehr als eine dienstanweisende Vorgesetztenposition; sie hat vor allem die Autonomie der Aufgabenerledigung der Subsysteme und zugleich die Erreichbarkeit jeder Stelle der Organisation durch jede andere Stelle sicherzustellen. Außerdem braucht es Hierarchie zur Entscheidung eventueller Konflikte (Baecker, 1999, S. 198 ff.).

Die komplexe zielgesteuerte Arbeitsteilung in einer Organisation verlangt von allen Beteiligten eine doppelte Perspektive. Das Wissen um die eigenen Aufgaben und den

eigenen Wirkungshorizont muss mit dem Bewusstsein der Verschränkung der eigenen Tätigkeit mit den Leistungsanteilen der anderen verbunden sein. »Kontextwissen« und »Relationsbewusstsein« nennt dies Ortfried Schöffter (2001, S. 119 ff.). Diese verschränkten Sichtweisen beinhalten sowohl ein Wissen um den besonderen Wert des eigenen Beitrags zur Gesamtfunktion der Organisation als auch die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme, welche die Beiträge der anderen als ebenso wichtigen Teil der Gesamtleistung würdigt, was sich in entsprechend verbindlichen Kooperationen niederschlägt. Wenn sich soziale Dienstleistung nur aus dem synchronisierten Gesamtzusammenhang aller Einzeltätigkeiten ergibt, dann gewinnen die zielgesteuerten Kooperationen eine Schlüsselrolle. Die Leistungsfähigkeit einer Organisation hängt ab von der Qualität ihrer internen synchronisierten Zielausrichtung. Das Management muss daher über besondere Fähigkeiten der integrativen Steuerung, der Moderation und der Mediation verfügen.

Wenn Management das Organisieren von Arbeit und die Verantwortungsübernahme für die produzierten Ergebnisse zum Nutzen der Kunden und der Gesellschaft ist, dann bedeutet das auch, dass Manager die Organisation organisieren. Als *Organisation* verstanden wir ein regelgeleitetes, formalisiertes soziales System, das auf der Basis von Entscheidungen funktioniert und bestimmte Produkte und Leistungen kooperativ herstellt. Management organisiert also die Organisation, aber die Organisation in ihrer jeweiligen Verfasstheit präformiert auch die Art des Managements (vgl. [Abbildung 1](#)).