

SYSTEMISCHE SOZIALE ARBEIT



Stefan Gesmann  
Joachim Merchel

**Systemisches  
Management in  
Organisationen  
der Sozialen Arbeit**

Handbuch für  
Studium und Praxis

**e  
BOOK**



**CARL-AUER**

**Stefan Gesmann**

**Joachim Merchel**

# **Systemisches Management in Organisationen der Sozialen Arbeit**

## **Аннотация**

Es existiert eine markante Differenz in Organisationen der Sozialen Arbeit: «Systemische Konzepte» zum methodischen Handeln in der Sozialen Arbeit erscheinen allgegenwärtig; allerdings trifft man in den Leitungsebenen der Einrichtungen und Dienste auf ein eher zweckrational ausgerichtetes Managementverständnis. Das systemische Denken scheint sich von Hierarchieebene zu Hierarchieebene zu verflüssigen. Leitungspersonen nehmen fast selbstverständlich die an sie herangetragene Erwartung an, dass eine gute Chefin, ein guter Chef «den Laden im Griff» habe.

Diese beobachtete Differenz zwischen den unterschiedlichen Ständen der Verarbeitung systemischen Denkens in Organisationen der Sozialen Arbeit ruft zum einen nach Erklärungen; zum anderen motiviert sie zur Suche nach Ansatzpunkten, diese Differenz zu verringern. Das kann dadurch geschehen, dass systemisch inspirierte Denkweisen und Methoden auch in den Managementebenen der Sozialen Arbeit stärker aufgegriffen werden.

Dieses Hand- und Lehrbuch analysiert das traditionelle, zweckrationale Managementverständnis der Sozialen Arbeit.

Und es stellt ihm eine systemtheoretisch «aufgeklärte» Praxis gegenüber. Es bietet Leitorientierungen für alle Managementbereiche: Organisationsverständnis, Steuerungshandeln, Organisationsgestaltung und -kultur, Organisationsveränderung, Controlling, Marketing, Qualitätsmanagement, Personalmanagement, Bildungsmanagement und Strategiebildung.

# Содержание

Systemisches Management in Organisationen der Sozialen Arbeit	7
Inhalt	11
Einleitung	17
1 Die systemtheoretische Sicht auf Organisationen	31
1.1 Allgemeine Charakteristika von Organisationen	33
1.2 Das traditionelle (zweckrationale) Organisationsverständnis	40
1.3 Eckpunkte eines systemtheoretischen Organisationsverständnisses	46
1.3.1 Organisation als Differenz: Zur Bedeutsamkeit der System-Umwelt-Unterscheidung	47
1.3.2 Entscheidungsprämissen als Strukturen einer Organisation	55
1.3.3 Und wo bleibt der Mensch? Zur Rolle der Organisationsmitglieder	65
1.3.4 Von der Zweck- zur Systemrationalität	74
1.4 Leitorientierungen für ein systemtheoretisches Organisationsverständnis	79
2 Das Besondere von Organisationen der	84

Sozialen Arbeit als Bedingungsfaktoren bei der Konzipierung von Management	
2.1 Politische Konstituierung sozialer Dienstleistungen	91
2.2 Interaktion als Kern sozialer Dienstleistungen	96
2.2.1 Charakteristika sozialer Dienstleistungen	97
2.2.2 Folgen für das Steuerungshandeln	101
2.3 Legitimation sozialer Dienstleistungsorganisationen	106
2.4 Soziale Dienstleistungsorganisationen im Spannungsfeld verschiedenartiger Anforderungen und Handlungslogiken	112
2.5 Fazit: Spezifika von Organisationen der Sozialen Arbeit und deren Bedeutung für Management	121
Конец ознакомительного фрагмента.	125

Stefan Gesmann/Joachim Merchel

# **Systemisches Management in Organisationen der Sozialen Arbeit**

Handbuch für Studium und Praxis  
Zweite Auflage, 2021



# **Carl-Auer**

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer  
Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)

Prof. Dr. Dirk Baecker (Witten/Herdecke)

Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)

Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)

Dr. Barbara Heitger (Wien)

Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)

Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)

Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)

Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)  
Dr. Roswita Königswieser (Wien)  
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)  
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)  
Tom Levold (Köln)  
Dr. Kurt Ludewig (Münster)  
Dr. Burkhard Peter (München)  
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)  
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)  
Dr. Rüdiger Retzlaff (Heidelberg)  
Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)  
Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)  
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)  
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)  
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)  
Jakob R. Schneider (München)  
Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)  
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)  
Dr. Therese Steiner (Embrach)  
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)  
Karsten Trebesch (Berlin)  
Bernhard Trenkle (Rottweil)  
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)  
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)  
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)  
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)

Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Prof. Dr. Jan V. Wirth (Meerbusch)

Themenreihe: »Systemische Soziale Arbeit«

hrsg. von Heiko Kleve

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Umschlagmotiv: © pixabay

Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in Germany

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

Zweite Auflage, 2021

ISBN 978-3-8497-0310-3 (Printausgabe)

ISBN 978-3-8497-8199-6 (ePub)

© 2019, 2021 Carl-Auer-Systeme Verlag

und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen

Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren und zum Verlag finden Sie unter: <https://www.carl-auer.de/>. Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten haben, können Sie dort auch den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH

Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg

Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22

[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

# Inhalt

## Einleitung

### 1 Die systemtheoretische Sicht auf Organisationen

#### 1.1 Allgemeine Charakteristika von Organisationen

#### 1.2 Das traditionelle (zweckrationale)

### Organisationsverständnis

#### 1.3 Eckpunkte eines systemtheoretischen

### Organisationsverständnisses

#### 1.3.1 Organisation als Differenz: Zur Bedeutsamkeit der

### System-Umwelt-Unterscheidung

#### 1.3.2 Entscheidungsprämissen als Strukturen einer

### Organisation

#### 1.3.3 Und wo bleibt der Mensch? Zur Rolle der

### Organisationsmitglieder

#### 1.3.4 Von der Zweck- zur Systemrationalität

#### 1.4 Leitorientierungen für ein systemtheoretisches

### Organisationsverständnis

### 2 Das Besondere von Organisationen der Sozialen

### Arbeit als Bedingungsfaktoren bei der Konzipierung von Management

#### 2.1 Politische Konstituierung sozialer Dienstleistungen

#### 2.2 Interaktion als Kern sozialer Dienstleistungen

##### 2.2.1 Charakteristika sozialer Dienstleistungen

##### 2.2.2 Folgen für das Steuerungshandeln

2.3 Legitimation sozialer Dienstleistungsorganisationen

2.4 Soziale Dienstleistungsorganisationen im Spannungsfeld

verschiedenartiger Anforderungen und Handlungslogiken

2.5 Fazit: Spezifika von Organisationen der Sozialen Arbeit

und deren Bedeutung für Management

**3 Steuerung als Managementfunktion und**

**Leitungsaufgabe**

3.1 Anspruch »Steuerung«: Selbstverständlich und fragwürdig

zugleich

3.2 Das »traditionelle« Steuerungsverständnis – und dessen

fehlleitende Orientierungen

3.3 »Steuerung« systemtheoretisch gedacht

3.4 Möglichkeiten zur Steuerung in und von Organisationen

3.5 Steuerungskompetenz als Haltung gegenüber der

Organisation als sozialem System

3.6 Leitorientierungen für ein systemisch verstandenes

Steuerungshandeln

**4 Organisationsgestaltung**

4.1 Zentrale Gestaltungsanforderungen

4.2 Organisationsgestaltung als Umgang mit

Spannungsfeldern und Paradoxien

4.3 Organisationsgestaltung »systemisch«

4.4 Leitorientierungen für eine systemisch konzipierte

Organisationsgestaltung

**5 Zur Bedeutung und Beeinflussbarkeit von**

**Organisationskultur**

5.1 Zur (bedeutsamen) Funktion von Organisationskulturen

5.2 Traditionelle Ansätze zur Beeinflussung von

Organisationskulturen

5.3 Organisationskultur systemtheoretisch betrachtet

5.4 Veränderung von Organisationskultur: Impulse auf der

Grundlage des Verstehens

5.4.1 Veränderung von Artefakten

5.4.2 Indirektes Ansprechen der Organisationskultur über die

Formalstruktur

5.4.3 Zur Vorbildfunktion von Führungskräften

5.5 Leitorientierungen für eine systemisch konzipierte

Beeinflussbarkeit der Organisationskultur

**6 Organisationsveränderung – Entscheidungen**

**herbeiführen als Management von Balancen**

6.1 Organisationsveränderung – eine systematisierte

Annäherung

6.2 Orientierungspunkte für episodische Phasen der

Organisationsveränderung

6.3 Zur (bewussten) Steigerung der organisationalen

Lernfähigkeit

6.3.1 Zur Erhöhung des Variationsreichtums

6.3.2 Zur Schärfung von reflektierten Selektionen

6.4 Organisationsveränderung: Vom Entweder/oder zum

Sowohl-als-auch

6.5 Leitorientierungen für eine systemisch konzipierte

Organisationsveränderung

## 7 Betriebswirtschaftliche Steuerung: Controlling – systemisch konzipiert

7.1 Ausgangssituation: Warum überhaupt Controlling?

7.2 Spannungsfelder innerhalb des Controllings

7.3 Zur Grundlogik des traditionellen Controllings

7.4 Systemisches Controlling: Was ist es, und wie kann es gehen?

7.4.1 Zum mehrdimensionalen Beobachtungsfokus eines systemischen Controllings

7.4.2 Zur erweiterten Beobachtungsform des systemischen Controllings

7.4.3 Zum selbstreflexiven Charakter eines systemischen Controllings aufgrund von dessen begrenzter Sichtweise

7.4.4 Reflexives Bewerten statt rationales Absichern

7.5 Leitorientierungen für ein systemisch konzipiertes Controlling

## **8 Marketing**

8.1 Warum Marketing auch in der Sozialen Arbeit für Management bedeutsam ist

8.2 Zum Kern von Marketing und dessen Herausforderung für Managementhandeln

8.3 Absichten und Paradoxien im Marketing

8.4 Orientierungslinien für ein systemisch ausgerichtetes Marketing

8.5 Unterschiede zu »nicht systemischen« Marketingkonzepten

8.6Leitorientierungen für ein systemisch konzipiertes

Marketing

## **9Qualitätsmanagement**

9.1Warum Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit?

Anforderungen und Widersprüche

9.2Orientierungslinien im »traditionellen«

Qualitätsmanagement

9.3Perspektiven eines systemisch konzipierten

Qualitätsmanagements

9.4Leitorientierungen für ein systemisch konzipiertes

Qualitätsmanagement

## **10Personalmanagement**

10.1Personalmanagement als Herausforderung insbesondere in sozialen Dienstleistungsorganisationen

10.2Spannungsfelder und Paradoxien im

Personalmanagement

10.3Orientierungslinien für ein systemisch ausgerichtetes

Personalmanagement

10.4Aufgaben des Personalmanagements

10.5Leitorientierungen für ein systemisch konzipiertes

Personalmanagement

## **11Bildungsmanagement**

11.1Ausgangssituation: »Anything-goes-Mentalität« innerhalb der Fort- und Weiterbildung

11.2Spannungsfelder und Herausforderungen in Bezug auf die Steuerung von Fort- und Weiterbildungen

11.3 Traditionelle Bildungsmanagementansätze

11.4 Handlungsorientierungen: Perspektiven eines systemischen Bildungsmanagements

11.5 Systemisches Bildungsmanagement: Eine abschließende Betrachtung

11.6 Leitorientierungen für ein systemisch konzipiertes Bildungsmanagement

## **12 Strategisches Management**

12.1 Warum Strategisches Management in Organisationen der Sozialen Arbeit?

12.2 Strategisches Management: Zweck und Erwartungen

12.3 Systemische Strategieentwicklung jenseits des Rationalitätsparadigmas

12.4 Typen oder Muster der Strategiebildung in Organisationen

12.5 Leitorientierungen für eine systemisch konzipierte Strategiebildung

## **Literatur**

### **Über die Autoren**

# Einleitung

Ein Auslöser für das Vorhaben, ein Buch über ein systemisch konzipiertes Sozialmanagement zu schreiben, war die Beobachtung einer markanten Differenz in Organisationen der Sozialen Arbeit: Während einerseits »systemische Konzepte« zum methodischen Handeln in der Sozialen Arbeit allgegenwärtig erscheinen, trifft man in den Leitungsebenen der Einrichtungen und Dienste auf ein eher sozialtechnisch ausgerichtetes Managementverständnis. Man erhält den Eindruck, dass gleichsam »zwei Welten« in der Sozialen Arbeit existieren und in einer Organisation weitgehend irritationsarm nebeneinanderstehen: die Welt der systemisch inspirierten Methoden und Instrumente im Umgang mit Klienten<sup>1</sup> einerseits und die Welt eines implizit sozialtechnischen Bemühens und Glaubens, Organisationen nach eigenen Vorstellungen intentional gestalten zu können, bei den Managementaktivitäten andererseits.

Bereits in der Ausbildung werden viele Studierende mit systemischen Denkweisen und systemisch inspirierten Methoden konfrontiert; beim Hineinwachsen in die beruflichen Tätigkeitsfelder können sie in vielfältigen Fortbildungen ihre Grundkenntnisse erweitern. Nicht wenige Organisationen in Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit (z. B. Beratungsstellen,

ambulante und stationäre Erziehungshilfen, Jugendamt/ASD u. a. m.) erwarten von den dort tätigen Fachkräften, dass sie sich in systemischen Beratungsmethoden fortbilden und ein Zertifikat als »Systemische/r Berater/in« erwerben. Dass das systemische Denken im Hinblick auf die Arbeit mit Klienten innerhalb der Sozialen Arbeit einen beachtlichen Verbreitungsgrad angenommen hat, scheint keine allzu gewagte These zu sein.

Blickt man andererseits in die Leitungsetagen von Organisationen der Sozialen Arbeit, dann stellt man verwundert fest, dass sich das systemische Denken von Hierarchieebene zu Hierarchieebene zu verflüssigen scheint. Hier nehmen Leitungspersonen fast selbstverständlich die an sie herangetragene Erwartung an, »ihren Laden im Griff« zu haben. Das Ausbleiben der Effekte von Steuerungshandeln wird als partielles Steuerungsversagen interpretiert und mit der Suche nach neuen, »zielgenaueren« Impulsen zwischen Sanktionierung und »sozialverträglicher Überredung« der Mitarbeiter beantwortet. Neue Instrumente des Marketings, des Controllings, des steuerungsrelevanten Qualitätsmanagements, der sozialtechnisch verbesserten, psychologisch ausgeklügelten Personalführung werden gesucht – und häufig vermeintlich in der »traditionellen« Betriebswirtschaftslehre gefunden; alles in dem Bestreben, »zielgenauer« zu steuern und das Leben in der Organisation über Steuerungshandeln »in den Griff zu bekommen«.

Was zur Praxis des Managements in Organisationen der Sozialen Arbeit zu beobachten ist, gilt auch für die konzeptionelle Diskussion zum Sozialmanagement: Nicht einmal auf der konzeptionellen Ebene (und erst recht nicht in der Praxis) des Sozialmanagements hat das systemische Denken einen Platz erhalten, das dem in der Methodendiskussion als selbstverständlich angenommenen Vokabular des Systemischen auch nur annähernd entspricht.

Die skizzierte beobachtete Differenz zwischen den unterschiedlichen Ständen der Verarbeitung systemischen Denkens in Organisationen der Sozialen Arbeit ruft zum einen nach Erklärungen und motiviert zum anderen zur Suche nach Ansatzpunkten, die Differenz dadurch zu verringern, dass systemische inspirierte Denkweisen und Methoden auch von den Managementebenen der Sozialen Arbeit stärker aufgegriffen werden.

Versucht man, die markierte Differenz zu erklären, bieten sich insbesondere vier Überlegungen als Hypothesen an:

• *Die Wahrnehmung, systemische Konzepte seien in der Arbeit mit Klienten zum allgemeinen und akzeptierten methodischen Inventar von Fachkräften der Sozialen Arbeit geworden, ist möglicherweise verkürzt und trifft nur die Oberfläche der Beobachtung.* Es existieren Anzeichen dafür, dass »systemische« Konzeptformulierungen zum methodischen Handeln in der Praxis vielfach nur begrenzt aufgenommen und verarbeitet werden. Es wird vornehmlich derjenige Teil aufgenommen,

der die Einbettung des Individuums in soziale Konstellationen (»Systeme« wie Familien, Peergroups, Nachbarschaft, sozialräumliche Konstellationen etc.) anspricht: Man denkt »systemisch«, weil man in der Arbeit mit dem Individuum soziale Konstellationen (»Systeme«) mitdenkt und beim methodischen Handeln berücksichtigt. Wenn man dann noch bestimmte aus dem »Systemischen« abgeleitete methodische Vorgehensweisen (zirkuläres Fragen, die »Wunderfrage« etc.) kennt und partiell anwendet, glaubt man, sein Handeln vor dem Hintergrund des »Systemischen« ausreichend legitimieren zu können. Der andere Teil systemtheoretischer Überlegungen und Konzepte – die Frage der Steuerbarkeit sozialer und psychischer Systeme, die Frage der Kausalität, die Autonomie des Individuums etc.) – bleibt bei der »Anwendung« systemischer Konzepte weitgehend ausgespart. Das »Systemische« in der Praxis der Sozialen Arbeit erscheint vielfach als eine Ausweitung des Blickes, die allerdings auf einige methodische Aspekte begrenzt bleibt. Die grundlegenden theoretischen Annahmen, die Irritation und Reflexion hervorrufen würden, werden jedoch nicht als prägend zur Kenntnis genommen. Das »Systemische« wird also auf bestimmte »Instrumente« beschränkt und damit in einer pragmatischen Absicht verkürzt. Es wird vornehmlich das aufgenommen, was das Handlungsinstrumentarium erweitern könnte; das Irritierende, zur Reflexion und zum Zweifel Herausfordernde wird an den Rand gedrängt oder gar ignoriert.

• *Es wird eine deutliche Trennung vorgenommen zwischen*

*der interaktionalen Ebene der Hilfestellung einerseits und der organisationalen Ebene andererseits, innerhalb derer die Hilfe stattfindet und in welche die Interaktionen eingebunden sind.* Während auf der interaktionalen Ebene das Vokabular des »Systemischen« geradezu zur Norm geworden ist, wurde die organisationale Ebene davon abgetrennt, weil man soziale Organisationen primär (oder gar ausschließlich) als Mittel zum Zweck der interaktionalen Hilfestellung verstand, ohne sie als soziale Systeme mit eigener Dynamik zur Kenntnis zu nehmen und in dieser Hinsicht praktisch zu würdigen. Implizit denkt und handelt man nach dem Motto: »Die Organisation hat zu funktionieren, damit die Hilfe geleistet werden kann; man braucht sie irgendwie, aber sie soll ansonsten nicht stören.« Organisation wurde nur als instrumentelles Element der Sozialen Arbeit begriffen. Entsprechend wurde die Erwartung an Leitungspersonen formuliert: Sie sollten dafür sorgen, »ihren Laden im Griff zu haben«, also das Instrument »Organisation« so aufzustellen, dass die Hilfestellung reibungslos verlaufen kann, und sie wurden an dieser (impliziten) Norm gemessen. Dies blieb nicht ohne Auswirkungen auf das Selbstbild und den Selbstanspruch der Leitungspersonen: Auch sie wollten »den Laden im Griff haben« und suchten daher Konzepte, Methoden und Instrumente, die ihnen dies verlässlich ermöglichen sollten: daher der Rückgriff auf die (traditionelle) Betriebswirtschaftslehre (»von der Wirtschaft lernen«). Insofern konnte und kann es

in Organisationen der Sozialen Arbeit geschehen, dass es eine markante Zweiteilung im Reden (und konzeptionellen Denken) gibt: die »Basis-Mitarbeiter« (interaktionale Ebene der Hilfestaltung) mit ausgeprägtem »systemischem« Vokabular und die Leitungsebene (organisationale Ebene) mit aus der traditionellen BWL entlehntem steuerungsoptimistischem, tendenziell sozialtechnischem Denken. Und mehr oder weniger erstaunlich: Dieses Nebeneinander führte nicht immer zu Irritationen, die Reflexionen auslösten! Es herrscht weiterhin der »alte« Anspruch vor, dass eine Leitungsperson dann gut ist, wenn sie a) »ihren Laden im Griff« hat, und dies b) auf eine (in der Sozialen Arbeit normativ verankerte) sozialverträgliche Weise (partizipativ, kollegial etc.) erreicht.

• *Organisationale Kontexte (und damit Management) wurden über eine lange Zeit in ihrer Bedeutung für fachliches Handeln in der Sozialen Arbeit vernachlässigt.* Die Einführung von Managementdenken in der Sozialen Arbeit war verbunden mit der Intention, organisationale Dysfunktionen zu beseitigen. Man rufe sich in Erinnerung: Das Aufkommen von Managementdiskussionen und -konzepten in den 1980er- und 1990er-Jahren kam nicht primär aus der Profession selbst, sondern wurde gleichsam »von außen« hergetragen. Bücher wie »Funktionaler Dilettantismus« (Seibel 1992), in denen den freien Trägern der Sozialen Arbeit massives Managementversagen vorgeworfen wurde, oder der *Spiegel*-Report zum Managementversagen der freien Wohlfahrtspflege

unter dem Titel »Saugen und Mauscheln« (o. V. 1988) und weitere Veröffentlichungen zu Managementdefiziten warfen insbesondere den freien (und später auch den öffentlichen) Trägern mangelnde Kompetenz in der Wirtschaftsführung mit Folgen für das soziale Hilfesystem vor. Erste Versuche, Konzepte des Sozialmanagements zu entwickeln, bewegten sich noch in der Diktion einer Sozialarbeitstradition (eher gruppenspezifisch ausgerichtete Konzepte wie z. B. Müller-Schöll u. Pripke 1989; Müller-Schöll 1993). Doch auch solche Konzepte verhiessen keine angemessene Perspektive zur Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Steuerung, sodass sich eher eine Haltung gegenüber dem Sozialmanagement als »ordnender Zugriff« ausprägte, mit der die bestehenden Ineffektivitäten, Organisationsmängel und Mängel in der Wirtschaftsführung behoben werden sollten (Merchel 2009) – eine Haltung, die das Einsickern von systemisch inspiriertem Denken in das Sozialmanagement nicht gerade beförderte.

• *Dort, wo systemisches Denken zumindest partiell in die Konzipierung von Sozialmanagement einbezogen wurde, blieb es häufig in eher allgemeinen Konzeptionsformulierungen stecken und wurde nicht so gezielt auf einzelne Steuerungsbereiche des Sozialmanagements bezogen, als dass es Leitungspersonen Orientierungen für ihr praktisches Leitungshandeln geboten hätte.* Dadurch blieb »systemisches Denken« abstrakt und für das praktische Managementhandeln weitgehend unzugänglich. Eine Leitungsperson, der eine Vorstellung vermittelt wurde, wie

Sozialmanagement generell unter systemischen Gesichtspunkten zu verstehen und zu konzipieren ist, die dies aber nicht für ihre konkreten Managementaufgaben anwenden konnte, erlebte das systemische Konzept als zu wenig nutzbar für ihre Aufgaben der betriebswirtschaftlichen, fachlichen und mitarbeiterbezogenen Steuerung etc. »Systemisches Denken« wird in den Konzeptionsüberlegungen des Sozialmanagements höchstens ansatzweise mit konkretem Managementhandeln verkoppelt, es erscheint letztlich nicht ausreichend »anschlussfähig« an die Praxis des Sozialmanagements. Es wird von den Managementakteuren als zu weit weg von ihrem Alltag und den dort zu bewältigenden Anforderungen erlebt – mit der Folge, dass Leitungspersonen sich in ihrem Alltagshandeln entweder »irgendwie durchwursteln« oder eher zu Methoden und Instrumenten greifen, die ihnen im Sinne der »traditionellen« Betriebswirtschaftslehre vermeintlich die Möglichkeit eines intentionalen, auf bestimmte Effekte gerichteten Steuerungshandelns eröffnen.

### **Ziele und Aufbau dieses Buches**

Wir wollen mit dem vorliegenden Buch einen Beitrag leisten zur Verringerung der Differenz zwischen der Tendenz zu systemischem Denken und Handeln auf der Interaktionsebene einerseits und der Ausrichtung an einem tendenziell sozialtechnologischen Managementverständnis andererseits. Wir wollen Orientierungen entwickeln und zur Diskussion stellen für systemisch inspiriertes Denken und Handeln auch

auf den Managementebenen. Dazu charakterisieren wir in einer theoretisch basierten, jedoch auf die Ebene praktischen Managementhandelns ausgerichteten Weise zunächst das systemtheoretische Verständnis von »Organisation« ([Kapitel 1](#)) und – daraus abgeleitet – ein systemtheoretisches Konzept von Steuerung in Organisationen der Sozialen Arbeit ([Kapitel 3](#)). Ferner verdeutlichen wir, um welchen Organisationstypus es sich bei Organisationen der Sozialen Arbeit handelt und mit welchen spezifischen Konstellationen das Managementhandeln in diesen Organisationen verknüpft ist ([Kapitel 2](#)), um dann konkret auf die einzelnen Steuerungsbereiche einzugehen und jeweils zu entfalten, wie sich das zuvor dargelegte Organisations- und Steuerungsverständnis dort konkretisieren lässt im Hinblick auf einzelne Managementaufgaben und Steuerungsfelder:

- Organisationsgestaltung ([Kapitel 4](#)) und
- Organisationsveränderung ([Kapitel 6](#)) mit besonderer Erörterung des Einflussfaktors »Organisationskultur« ([Kapitel 5](#)),
- Controlling als betriebswirtschaftlicher Steuerungsmodus ([Kapitel 7](#)),
- Marketing als Gestaltung der Bezüge einer Organisation zu ihrer Umwelt ([Kapitel 8](#)),
- Qualitätsmanagement mit fachlichem Steuerungsfokus ([Kapitel 9](#)),
- Personalmanagement als Umgang mit dem zentralen Qualitätsfaktor »Mitarbeiter« ([Kapitel 10](#)) unter besonderer

Beachtung des Bildungsmanagements als zentralen Bestandteils der Personalentwicklung ([Kapitel 11](#)) sowie abschließend

- das Strategische Management als das kontinuierliche Bemühen um Aufrechterhaltung der Existenz einer Organisation der Sozialen Arbeit im Gefüge einer sich verändernden Umwelt und der Anforderungen, die durch die gesellschaftliche Verarbeitung der Dynamik Sozialer Probleme an die jeweilige Organisation Sozialer Arbeit herangetragen werden, aber von dieser wahrgenommen und zur Gewährleistung ihrer eigenen Existenz interpretiert und verarbeitet werden müssen ([Kapitel 12](#)).

In der Bezugnahme und Verarbeitung der generellen Blickweise auf »Organisation« und auf »Steuerung« im Hinblick auf die verschiedenen Steuerungsbereiche versuchen wir Antworten auf die folgenden Fragen zu entwickeln:

- Welche praktischen Probleme müssen in dem jeweiligen Steuerungsbereich bearbeitet oder gelöst werden? Welche Spannungsfelder und Paradoxien, die in den Blick genommen und bewältigt werden müssen, ergeben sich dabei im jeweiligen Managementbereich?

- Wie sind die in vielen Organisationen der Sozialen Arbeit sichtbaren Aufgaben sowie Lösungs- und Bearbeitungsstrategien aus systemtheoretischer Perspektive zu interpretieren?

- Welche Unterschiede ergeben sich zwischen einer »traditionellen« Sozialmanagementsichtweise und einer systemtheoretischen Perspektive? Warum vermag eine

systemtheoretische Perspektive den Blick auf angemessenere Bearbeitungen zu eröffnen?

● An welchen »Leitorientierungen« kann sich ein »systemtheoretisch aufgeklärtes (Sozial-)Managementhandeln« ausrichten?

Mit dem Versuch, systemtheoretische Perspektiven konkreter auf Steuerungsbereiche für Managementhandeln in Organisationen der Sozialen Arbeit zu beziehen und dadurch praktische Reflexions- und Handlungsorientierungen zu entwickeln, verbinden wir die Absicht und die Hoffnung, zur oben skizzierten Differenzminimierung beizutragen und die systemtheoretische Perspektive auch für Akteure des praktischen Sozialmanagements »anschlussfähiger« zu machen.

Schon zu Beginn, in dieser Einleitung, wollen wir die Leser auf eine zentrale Orientierung für die Herausbildung eines systemtheoretisch konzipierten Sozialmanagements aufmerksam machen, deren Beachtung hilfreich für die Lektüre des Buches ist und die in den einzelnen Kapitel jeweils deutlicher herausgearbeitet, begründet und konkreter auf die einzelnen Steuerungsbereiche bezogen wird:

Für alle Bereiche des Managements in Organisationen der Sozialen Arbeit gilt die Anforderung, das bisherige Managementhandeln reflexiv in den Blick zu nehmen:

- im Hinblick auf Wirkungen und Nebenwirkungen,
- im Hinblick auf (explizite und implizite) Annahmen, die das Managementhandeln bisher geleitet haben oder die in diesem

zum Ausdruck kommen,

- als Bewertung zur Angemessenheit dieser Annahmen sowie
- als Nachdenken darüber, wie Managementimpulse bisher verarbeitet worden sind.

Eine verstärkte Ausrichtung auf systemische Perspektiven im Sozialmanagement bedeutet auch, das Managementhandeln in der Vergangenheit zu beobachten, um a) daraus Erkenntnisse zu gewinnen über Zustand und Dynamik der Organisation sowie b) Schlussfolgerungen für die Handhabung weiterer Managementimpulse zu ziehen (als begründete Hypothesen). Umorientierung im Managementhandeln bedeutet auch, Beobachtungen der Dynamik bisherigen Managementhandelns und seiner Funktion in der Organisation zu machen als Reflexionshintergrund zur Entwicklung anschlussfähiger neuer (veränderter) Managementimpulse.

Weil die zukunftsorientierte Reflexion zu systemischen Perspektiven des Sozialmanagements immer auch eine reflexive Verarbeitung des bisherigen Managementhandelns und des jeweiligen Zustands des Managements einer Organisation der Sozialen Arbeit einschließen sollte, möchten wir mit den Darstellungen in den einzelnen Kapiteln dazu anregen, sich nicht nur mit möglichen zukünftigen (systemisch ausgerichteten) Handlungsperspektiven zu beschäftigen, sondern sich anhand der in diesem Buch enthaltenen Kategorien und Darstellungen auch mit der bisherigen Managementpraxis in einer Organisation der Sozialen Arbeit auseinanderzusetzen.

Denn anschlussfähige und damit praktisch handhabbare und wirkungsvolle Entwicklungsperspektiven haben immer eine sorgfältige Analyse und Reflexion des Bisherigen zur Voraussetzung.

### **Zur Genese dieses Buches**

Zum Schluss der Einleitung möchten wir noch etwas zur Genese dieses Buches sagen und zugleich einem besonderen Personenkreis unseren Dank aussprechen. Früher Ausgangspunkt zu Überlegungen für dieses Buch waren die Vorbereitung und die Durchführung des Fachtages »Systemisches Management – Was ist das und was nützt es?«, der im Februar 2014 an der Fachhochschule Münster stattfand (Referent u. a. Fritz B. Simon). Die Arbeit an dem Buch verzögerte sich durch viele andere Aufgaben und Arbeitsvorhaben – u. a. durch die Konzipierung des weiterbildenden Zertifikatskurses »Systemisches (Sozial-)Management«, der dann schließlich in sieben Seminarmodulen mit einer Gruppe von 18 Teilnehmern (Leitungspersonen in Organisationen der Sozialen Arbeit) von Oktober 2017 bis September 2018 an der Fachhochschule Münster (Fachbereich Sozialwesen) stattfand. Die Diskussionen in den Seminaren mit diesen Leitungspersonen zu den verschiedenen Steuerungsbereichen und zu deren »systemischer Ausprägung« waren für das Schreiben und Überarbeiten der einzelnen Kapitel dieses Buches insofern sehr anregend, als wir durch kritische Rückfragen, durch »Hinweise aus der Praxis«,

durch Reflexionsimpulse motiviert wurden, unsere Gedanken zu ordnen, zu präzisieren, anzureichern. Dafür möchten wir an dieser Stelle den Teilnehmern des Kurses danken; durch ihre Beiträge in den Seminardiskussionen haben sie zur Präzisierung einiger Argumentationen in diesem Buch beigetragen. Nicht nur für dieses Buch, sondern auch in anderen Weiterbildungskursen zum »Systemischen (Sozial-)Management« ([www.fh-muenster.de/systemisches\\_management](http://www.fh-muenster.de/systemisches_management)) können wir ihre Anregungen nutzen, und wir sind zuversichtlich, dass auch in weiteren Fortbildungen und Fachdiskussionen das Vorhaben »Systemisches (Sozial-)Management« zu einem kontinuierlichen Entwicklungsprojekt in Theorie, Konzeptionsarbeit und Praxis werden kann.

1Auf Wunsch des Verlages wird in diesem Werk bei Personenbezeichnungen in der Regel darauf verzichtet, jeweils die männliche *und* die weibliche Form anzuführen. Gemeint sind jeweils *alle* Geschlechter, unabhängig davon, ob die männliche oder die weibliche Form benutzt wird.

# **1 Die systemtheoretische Sicht auf Organisationen**

Sich Organisationen aus einer systemtheoretischen Perspektive anzunähern stellt in mehrfacher Hinsicht eine gewisse Zumutung dar. Dies liegt zum einen darin begründet, dass innerhalb des systemtheoretischen Paradigmas allgemein geteilte – und in der Regel für gültig betrachtete – Annahmen hinsichtlich des Zwecks und der Steuerung von Organisation ebenso wie die Rolle derjenigen, die für die Steuerung von Organisationen zuständig sind (in der Regel Manager), nicht nur kritisch beleuchtet, sondern bisweilen auch auf den Kopf gestellt werden.

Der zumutende Charakter eines systemtheoretischen Verständnisses von Organisationen zeigt sich zum anderen darin, dass eine Auseinandersetzung mit diesem Theoriewerk die Leser bisweilen an das Erlernen einer Fremdsprache erinnert: Da werden Organisationen als selbstreferenzielle oder autopoietische Systeme bezeichnet, die sich operational schließen, zugleich jedoch auf Fremdreferenz angewiesen sind. Es werden Maßnahmen empfohlen, um eine Beobachtung 2. Ordnung zu ermöglichen, alles um bestmöglich mit Kontingenz bzw. doppelter Kontingenz umzugehen. Die Organisationsmitglieder werden als psychische Systeme bezeichnet, die lediglich über strukturelle Kopplung mit der

Organisation verbunden sind, aber eigentlich der Umwelt der Organisation zugerechnet werden müssen usw.

Dass systemtheoretische Annahmen trotz dieser »Zumutungen« auch in organisationstheoretischen Standardwerken Berücksichtigung finden (vgl. Kieser u. Ebers 2006) und es zudem innerhalb der Sozialen Arbeit erste Bemühungen gibt, systemtheoretische Erkenntnisse auf die Steuerung von Organisationen zu beziehen (vgl. Bauer 2013; Gesmann 2014; Lambers 2015), erscheint daher erklärungsbedürftig. Die nachfolgenden Ausführungen verstehen sich als Versuch, eben jene Erklärungsansätze zu bieten. Hierbei wird das Ziel verfolgt, Eckpunkte eines systemtheoretischen Verständnisses von Organisationen aufzuzeigen und diese von einem traditionellen, eher betriebswirtschaftlich geprägten Organisationsverständnis abzugrenzen.

Zu diesem Zweck findet in [Kapitel 1.1](#) eine Präzisierung statt, was überhaupt unter einer Organisation zu verstehen ist. Vier allgemeine Charakteristika helfen hierbei, Organisationen von anderen sozialen Gebilden (wie z. B. einer Gruppe von Freunden oder der Schlange im Supermarkt an der Kasse) abzugrenzen. Diese vier grundlegenden Charakteristika von Organisationen dienen nachfolgend auch als Ordnungskriterien, um Unterschiede (und mögliche Gemeinsamkeiten) zwischen einem eher traditionellen zweckrationalen und einem systemtheoretischen Organisationsverständnis aufzuzeigen.

# **1.1 Allgemeine Charakteristika von Organisationen**

Von der Wiege bis zur Bahre – Organisationen prägen nachhaltig das Leben. Man wird in der Regel in Organisationen geboren, ab dem 2. oder 3. Lebensjahr einer Organisation zugeführt, die unter dem Namen Kindertagesstätte bundesweit erfolgreich firmiert, verbringt die Schulzeit mehr oder weniger freiwillig in Organisationen, studiert möglicherweise in Organisationen und arbeitet anschließend – im Idealfall bis zum wohlverdienten Ruhestand – in Organisationen. Selbst nach dem Ableben ist eine Organisation in der Regel dafür zuständig, sich der eigenen sterblichen Überreste anzunehmen.

Es verwundert daher kaum, dass auch Fachkräfte der Sozialen Arbeit den überwiegenden Anteil ihrer Arbeitszeit in bzw. mit Organisationen verbringen. Wäre die Unterstützung von hilfebedürftigen Menschen nicht in den Kontext einer Organisation eingebettet, bliebe die jeweilige Hilfe lediglich ein Akt der Nächstenliebe oder eine Form der zwischenmenschlichen Nähe. Soziale Arbeit lässt sich daher u. a. auch dadurch charakterisieren, dass das Helfen durch einen gesellschaftlichen Auftrag geprägt ist und in einem organisationalen Kontext eingebunden ist (vgl. Merchel 2015a, S. 34).

Blickt man in die Praxis der Sozialen Arbeit, so wird

allerdings schnell erkennbar, dass der Begriff der Organisation eine gewisse Unschärfe aufweist. Arbeiten die Mitarbeiter im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) eines Jugendamtes nun in der Organisation ASD oder in der Organisation Jugendamt? Kann ein Arbeitskreis, der sich rund um das Thema unbegleitete minderjährige Flüchtlinge im Bezirk gebildet hat, als Organisation bezeichnet werden? Was ist mit Einrichtungen, die sich einem Wohlfahrtsverband angeschlossen haben: Sind diese nun Organisationen, oder ist nur der Wohlfahrtsverband eine Organisation? Und ist eine Selbsthilfegruppe eine Organisation?

Als sei dies alles noch nicht kompliziert genug, findet der Begriff Organisation noch in völlig unterschiedlichen Zusammenhängen Verwendung. Einerseits wird ein Jugendamt als Organisation der Sozialen Arbeit bezeichnet, andererseits verbringen Eltern zunehmend viel Zeit damit, die Organisation eines Kindergeburtstages zu übernehmen. Dass hier zwei völlig unterschiedliche Bedeutungen von Organisation zum Tragen kommen, dürfte offensichtlich sein. Sehr vereinfacht kann zwischen einem *institutionellen* und einem *tätigkeitsorientierten* Organisationsbegriff differenziert werden: Während aus einer institutionellen Perspektive der Organisationsbegriff Verwendung findet, wenn eine Organisation – wie z. B. ein Jugendamt – als Institution mit ihrem spezifischen Zweck, den darauf ausgelegten Strukturen und den organisationsspezifischen Mitgliedern charakterisiert werden

soll,<sup>2</sup> zielt der tätigkeitsorientierte Organisationsbegriff auf den Prozess des Organisierens ab, der im besten Falle eine gewisse Ordnung (oder einen gut laufenden Kindergeburtstag) ermöglichen soll. Darüber hinaus kann der Organisationsbegriff in einem *instrumentellen* Sinne Verwendung finden. In diesem Fall wird dann das Ergebnis des Prozesses des Organisierens (kondensiert in den verschiedenen Formen der Aufbau- und Ablauforganisation, die den Rahmen für alle Handlungen innerhalb der Organisation vorgeben) in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt (vgl. Grunwald 2009, S. 88 f.).

Wenngleich eine solche erste begriffliche Eingrenzung Hilfestellung bietet, um den Organisationsbegriff in seinen unterschiedlichen Facetten zu beleuchten, wird hierdurch noch nicht erkennbar, was das Spezifische von Organisationen ist und was sie von anderen sozialen Gebilden abgrenzt. Eine dezidiertere Betrachtung der vier *grundlegenden Merkmale von Organisationen* erlaubt eine weitergehende Konkretisierung des Gegenstands Organisation (vgl. Schreyögg 2008, S. 9):

- Spezifische Zweckorientierung
- Geregelte Arbeitsteilung
- Identifizierbare Mitglieder
- Beständigkeit der Organisationsgrenzen.

### **Spezifische Zweckorientierung**

Organisationen werden gegründet und erhalten, um einen spezifischen Zweck zu verfolgen. Sei es, dass Unternehmen Güter in Form von Waren produzieren, um damit Profite zu

erzielen, oder aber dass – wie es innerhalb der Sozialen Arbeit der Fall ist – Organisationen personenbezogene Dienstleistungen erbringen, um einen gesellschaftlichen Bedarf (z. B. Hilfe und Unterstützung bei der Lebens- und Alltagsbewältigung von Individuen zu bieten oder soziale Ungleichheit in der Gesellschaft zu reduzieren) zu erfüllen. Organisationen, die auf die Formulierung von Zwecken verzichten, würden sowohl bei ihren Mitgliedern als auch in ihrer Organisationsumwelt ein Höchstmaß an Irritationen erzeugen und zugleich ihren Erhalt gefährden (vgl. Kühl 2011, S. 19).

### **Organisationsstrukturen als Ausdruck einer geregelten Arbeitsteilung**

Zu den wesentlichen Definitionsmerkmalen einer Organisation gehört zweifelsohne, dass diese über eine Organisationsstruktur verfügen, dass somit (mehr oder weniger eindeutig) geregelt ist, wer was wann und wie macht bzw. machen sollte. Dieses Regelwerk der Organisation findet seinen Niederschlag beispielsweise in Aufgaben- und Kompetenzverteilungen, in Plänen oder Verfahrensanweisungen oder in Stellenbeschreibungen und Arbeitsverträgen und ergibt in seiner Gesamtheit die formale Struktur einer Organisation (vgl. Klimmer 2012, S. 3).

### **Identifizierbare Mitglieder**

Organisationen sind mit zu identifizierenden Mitgliedern ausgestattet, die bereit sind, die formale Struktur einer Organisation zu berücksichtigen und die hiermit verbundenen

Erwartungen an sie zu erfüllen. (Kurz: Sie »unterwerfen sich der Organisation.«) Um den Verbindlichkeitsdruck für beide Seiten zu erhöhen, wird die Beziehung zwischen Organisationen und deren Mitgliedern in der Regel über Arbeitsverträge fixiert. Die »kollektive Unterwerfung« der Organisationsmitglieder honoriert die Organisation in der Regel durch die Bereitstellung eines Entgelts (zumeist in Form eines Gehalts).

### **Beständigkeit der Organisationsgrenzen**

Organisationen lassen sich darüber hinaus dadurch charakterisieren, dass sie in der Lage sind, sich von ihrer Umwelt abzugrenzen. (Es gibt somit ein »Innen« und ein »Außen«.) Jene Grenzen sind weder natürlich gegeben (wie die Grenzen eines Flussbettes) noch zufällig vorhanden. Vielmehr müssen sie als absichtsvoll hergestellt betrachtet werden und weisen in diesem Zusammenhang ein gewisses Maß an Stabilität auf, was zugleich aber nicht ausschließt, dass sich die vorhandenen Grenzen verändern können (vgl. Schreyögg 2008, S. 9).

*Zusammenfassend* lässt sich eine Organisation also von anderen sozialen Gebilden (wie z. B. der Schlange an der Supermarktkasse) dadurch abgrenzen, dass sie (mindestens) einen klar definierten und in der Regel allen bekannten Zweck verfolgt (einen solchen Zweck könnte man nun einer Schlange im Supermarkt auch noch attestieren: alle wollen bezahlen), dass sie zu diesem Zwecke formale (und zwangsläufig auch informale) Strukturen ausbildet (dies wird in der Supermarktkasse kaum zu beobachten sein) und dass sie sich eindeutig gegenüber ihrer

Umwelt abgrenzt, was auch über Formen der Mitgliedschaft geregelt wird. Während sich im Supermarkt jeder an der Schlange anstellen oder aber – wenn es ihm zu lange dauert – auch wieder gehen kann, zeichnen sich Organisationen hinsichtlich ihrer Mitgliedschaft in der Regel durch ein höheres Maß an Verbindlichkeit aus. (Nur so kann in der Regel gewährleistet werden, dass auch die Organisationszwecke erreicht werden).

Wenngleich diese allgemeinen Charakteristika von Organisationen Hilfestellung bieten, um den Gegenstand Organisation einzugrenzen, darf hierdurch nicht übersehen werden, dass Organisationen stets Konstrukte bleiben, die sich letztlich nicht im Ganzen, in ihrer Gesamtheit beobachten, erleben oder erfassen lassen (vgl. Merchel 2015a, S. 34). Ob man nun einen ASD als eigenständige Organisation oder lediglich als Organisationseinheit innerhalb der Organisation Jugendamt betrachtet, hängt daher vom jeweiligen Standpunkt des Beobachters (z. B. der Jugendamtsleiterin oder des ASD-Leiters) und dem individuellen impliziten Organisationsverständnis ab, also der subjektiven Antwort auf die Frage: Was ist mein Verständnis (mein Bild) von einer Organisation?

Wie bunt diese Vorstellungsbilder hinsichtlich des Wesens, der Funktionslogik und damit verbunden auch der Steuerung von Organisationen gefärbt sein können, hat Gareth Morgan eindrucksvoll in unterschiedlichen Bildern der Organisation aufgezeigt (vgl. Morgan 2006).

Die nachfolgende Darstellung eines traditionellen, eher zweckrationalen Organisationsverständnisses ([Kapitel 1.2](#)), gefolgt von einem Organisationsverständnis aus einer systemtheoretischen Perspektive ([Kapitel 1.3](#)), zeigt hierbei auf, wie stark die jeweiligen Bilder voneinander abweichen können, wengleich hiermit kein Schwarz-Weiß-Denken und erst recht kein Denken in Richtig-falsch-Kategorien produziert werden soll.

# 1.2 Das traditionelle (zweckrationale) Organisationsverständnis

Von einem traditionellen Organisationsverständnis zu sprechen, scheint gewagt, da eine Vielzahl von Organisationstheorien existieren, die allesamt den Versuch unternehmen, den »Zweck, das Entstehen, das Bestehen und die Funktionsweise von Organisationen zu erklären bzw. zu verstehen« (Scherer 2006, S. 20). Dennoch lässt sich konstatieren: Die Vorstellung, Organisationen seien rational geplante und gesteuerte Gebilde, kann als »die seit Langem und noch immer dominierende Sichtweise sowohl im Alltagsleben als auch innerhalb der Organisationsforschung eingeschätzt werden« (Preisendörfer 2011, S. 95). Diese Sichtweise auf Organisationen wird nachfolgend in der gebotenen Kürze skizziert. Im Sinne einer »Leitplankenfunktion« geben hierbei die zuvor genannten vier allgemeinen Charakteristika von Organisationen (Zweck, Strukturen, Grenze und Mitgliedschaft) die Richtung vor.

## **Die Zweckhörigkeit des traditionellen zweckrationalen Organisationsverständnisses**

Wie der Zusatz »zweckrational« bereits vermuten lässt, steht innerhalb des zweckrationalen Organisationsverständnisses der Zweck im Vordergrund. Es wird also davon ausgegangen, dass eine Organisation ein »zweckrationales Gebilde« (Kegelmann

2007, S. 124) ist. Zweckrationalität meint in diesem Zusammenhang nicht nur, dass die Organisationmitglieder ihr Handeln an Zwecken orientieren, sondern vielmehr, »dass die Organisation im Ganzen maßgeblich durch eine stringente Zweckorientierung geprägt ist und die ganze Organisation letztlich in Form von Zweck-Mittel-Ketten formuliert werden kann« (Grunwald 2009, S. 92). Der jeweilige »Urzweck« (Kühl 2011, S. 23) einer Organisation kann dann in eine Vielzahl von Unterzwecken zerlegt werden, denen beispielsweise die Abteilungen dienen sollen. Diesem zweckrationalen Verständnis folgend, ist eine Organisation demnach (Jung u. Wimmer 2014, S. 99):

»eine Bündelung von Stellen und Abteilungen, deren genaues Verhältnis zueinander über Vernetzung von Regeln und Abläufen koordiniert wird und die zur rationell-instrumentellen Erreichung von zuvor gesetzten Zielen oder Zwecken beitragen sollen ... Man hat es somit mit einer Zweck-Mittel-Relation zu tun, bei der die Elemente der Organisation so geordnet sind, dass die Zwecke nicht verfehlt werden.«

### **Die formale Organisationsstruktur als verlängerter Arm des Organisationszwecks**

Innerhalb eines zweckrationalen Organisationsverständnisses kann die Organisationsstruktur in gewisser Weise als »verlängerter Arm« des Organisationszwecks interpretiert werden, schließlich gelten die Organisationsziele als wesentliche Leitlinie für die Ausgestaltung der formalen

Organisationsstruktur. Die organisatorischen Regelungen und Strukturen werden folglich »als eine Art geronnene und bewährte Mittel zur Erreichung der angestrebten Organisationsziele« (Preisendörfer 2011, S. 96) betrachtet. Organisationen lassen sich demnach als Zweck-Mittel-Hierarchien begreifen: An oberster Stelle der Organisation wird der Organisationszweck definiert (z. B. die Integration von arbeitssuchenden Menschen in die Berufswelt), sämtliche Strukturen und Prozesse werden auf diesen Zweck hin ausgerichtet, der Zweck programmiert die Mittel.

### **Die Organisationsmitglieder als Rädchen im Getriebe**

Um die ideale zweckrationale Organisation nun »fertigzustellen«, müssen nur noch die einzelnen Positionen innerhalb der Hierarchie mit geeigneten Personen besetzt werden. In einem ersten Schritt wird hierzu eine Aufgabe möglichst exakt definiert und erst in einem zweiten Schritt eine Person ausgewählt, die genau zu dieser Aufgabe passt. Hierbei ist der gesamte Personalauswahlprozess ausschließlich auf die für die Organisation bedeutsamen Kriterien ausgerichtet. Geschlecht, ethnische Herkunft, sexuelle Orientierung etc. gilt es zu vernachlässigen. Wenngleich kein Vertreter eines zweckrationalen Organisationsverständnisses dies so verlauten lassen würde, wird innerhalb dieses Organisationstypus implizit davon ausgegangen, dass auch die Organisationsmitglieder äußerst rational handeln, dass sie also ein kalkulierbares Verhalten an den Tag legen und wie ein »Rädchen im

Getriebe« (Neuberger 1977, S. 67) funktionieren.

## **Abgrenzung gegenüber einer stabilen und berechenbaren Umwelt**

Der eindeutig definierte Zweck einer Organisation und die hieraus ausgerichteten Organisationsstrukturen und -regeln führen dazu, dass die Mitglieder der Organisationen nur einen sehr begrenzten Ausschnitt ihrer Umwelt wahrnehmen. Die zweckrationale Organisation beschäftigt sich daher primär mit sich selbst, sie legt sich eine Wahrnehmungsbegrenzung auf, die dazu führt, dass nur solche Informationen wahrgenommen werden, denen mit vorhandenen Routinen begegnet werden kann. Aufgrund ihrer selbst geschaffenen Wahrnehmungsbegrenzung glaubt die zweckrationale Organisation fest daran, dass ihre Umwelt stabil und berechenbar ist (vgl. Kühl 2015a, S. 45 ff.).

*Zusammenfassend* zeichnet sich das zweckrationale Organisationsverständnis also dadurch aus, dass Organisationen hinsichtlich ihrer Funktionsweise mit einer Maschine verglichen werden. Sie lassen sich demnach »absichtsvoll gestalten, managen, beraten, reformieren oder sonst wie zum Gegenstand instrumenteller Zugriffe und kausaler Zuschreibungen machen« (Jung u. Wimmer 2014, S. 99). Die Effizienz und Effektivität von Organisationen hängt folglich maßgeblich von der Optimierung der Organisationsstruktur und der Arbeitsorganisation ab. Der Mensch wird als »Humanmaschine« betrachtet, deren Aufgabe es ist, vorgegebene Ziele zu erreichen

und hierbei bestmöglich zu funktionieren.

Nun muss man weder Organisationsberater noch Organisationstheoretiker sein, um festzustellen, dass jenes zweckrationale Organisationsverständnis wenig mit dem zu tun hat, wie Organisationen »wirklich« sind. Nur allzu oft kann man auch in Organisationen der Sozialen Arbeit beobachten, dass der organisationale Alltag nur bedingt vom übergeordneten Organisationszweck bestimmt wird und stattdessen eine Vielzahl von sehr unterschiedlichen, bisweilen diametral entgegengesetzten Zwecken das Geschehen in Organisationen prägen. Ebenso selbstverständlich kann beobachtet werden, dass die formalen Strukturen einer Organisation massiv unterlaufen, neu interpretiert oder gänzlich ignoriert werden, genauso wie festgestellt werden muss, dass die Organisationsmitglieder nicht wie die Lemminge den handlungsleitenden Zielen folgen, sondern vielmehr ihren »eigenen Kopf« haben. Auch die Annahme, dass Organisationen der Sozialen Arbeit in stabilen und berechenbaren Umwelten agieren, muss deutlich angezweifelt werden. Kurz: Man muss kein Organisationsexperte sein, um festzustellen, dass es in Organisationen deutlich wilder zugeht, als es das zweckrationale Organisationsverständnis vorgaukelt. Hiermit soll nicht bestritten werden, dass Zwecke in Organisationen eine bedeutsame Funktion einnehmen sollten. Allerdings teilen wir Klaus Grunwalds (2009, S. 93) Skepsis, »eine Organisation sei im Kern bestimmt durch eine hierarchisch aufgebaute Zweck-Mittel-Pyramide, die der Garant

für Rationalität ist, sei also quasi allein und vor allem durch »rationale« Zweck-Mittel-Zusammenhänge definiert«.

## **1.3 Eckpunkte eines systemtheoretischen Organisationsverständnisses**

Um nachfolgend die Eckpunkte eines systemtheoretischen Organisationsverständnisses aufzuzeigen und diese Perspektive zugleich von einem zweckrationalen Organisationsverständnis abzugrenzen, werden die benannten Charakteristika von Organisationen – Zweckorientierung, Arbeitsteilung über die Ausbildung von Strukturen sowie Beständigkeit der Organisationsgrenzen und in diesem Zusammenhang die Bedeutsamkeit von Organisationsmitgliedern – erneut aufgenommen. Dem in der Einleitung von [Kapitel 1](#) genannten Prinzip des »Auf-den-Kopf-Stellens« folgend, wird der Beginn aber nicht beim Zweck einer Organisation, sondern vielmehr bei deren Abgrenzung gegenüber ihrer Umwelt gesetzt.

# **1.3.1 Organisation als Differenz: Zur Bedeutsamkeit der System- Umwelt-Unterscheidung**

Eine systemtheoretische Betrachtung von Organisationen führt zwangsläufig dazu, das Beobachtungsspektrum zu erweitern, da Systeme stets in Abhängigkeit von bzw. im Austausch mit ihrer Umwelt betrachtet werden müssen. Nichts anderes ist gemeint, wenn Torsten Groth ein System als »Einheit der Differenz von System und Umwelt« (Groth 2017, S. 44) beschreibt. Organisation und Umwelt stellen folglich zwei Seiten einer Medaille dar. Eine Organisation entsteht und besteht daher nur dann, wenn sie kontinuierlich dafür Sorge trägt, dass sie die Differenz zwischen sich und der stets komplexeren Umwelt aufrechterhält, wenn also ein Innen von einem Außen (der Umwelt) abzugrenzen ist ([Abb. 1](#)).

*Außen  
(Umwelt)*



## *Abb. 1: System als Differenz von Innen und Außen*

Wie wichtig Abgrenzung im Alltag von Organisationen der Sozialen Arbeit ist, zeigt sich bei solchen Organisationen, die – wie ein Fähnchen im Wind – jedem aktuellen Trend hinterherlaufen und ständig ihr Profil, Aufgabenspektrum und damit auch die eigene Organisationsgrenze verändern. In diesen Fällen leiden nicht nur die Organisationsmitglieder, da ihnen die dringend benötigte Orientierung (zwischen Innen und Außen) fehlt. Auch die Umwelt zeigt sich bisweilen irritiert, da der Organisation kein eindeutiges Profil mehr zugesprochen werden kann (im Sinne von: die Organisation steht hierfür oder dafür).

In Bezug auf die Grenzen zwischen Organisation und Umwelt sind zwei weitere Aspekte von zentraler Bedeutsamkeit:

- Die Grenze zur Umwelt wird von Organisationen selbst erzeugt.

- Die Grenzziehung zwischen System und Umwelt bedeutet nicht, dass sich Organisationen vollständig gegenüber ihrer Umwelt abdichten können.

### **Selbsterzeugung der Organisationsgrenze**

Wer sich mit den Annahmen der neueren Systemtheorie beschäftigt, kommt weder an dem Namen Niklas Luhmann noch an dem Begriff der Autopoiese vorbei. Wenngleich dieses Kunstwort<sup>3</sup> von den chilenischen Biologen und Neurophysiologen Humberto R. Maturana und Francisco J. Varela geprägt wurde (vgl. Maturana u. Varela 2009), war es insbesondere Luhmann, der sich dafür ausgesprochen

hat, das Autopoiesekonzept auch auf soziale Systeme (und damit auch auf Organisationen) zu übertragen. Verkürzt formuliert, besagt die Theorie autopoietischer Systeme, »dass komplexe Systeme sich in ihrer Einheit, ihren Strukturen und Elementen kontinuierlich und in einem operativ geschlossenen Prozess mithilfe der Elemente produzieren, aus denen sie bestehen« (Willke 2006, S. 10).

Wenn Organisationen als autopoietische Systeme eingeordnet werden müssen, stellt sich die Frage, was als zu reproduzierendes Element eines sozialen Systems betrachtet werden muss. Anders gefragt: Wodurch grenzen sich Organisationen konkret dauerhaft von ihrer Umwelt ab? Während innerhalb der traditionellen Betriebswirtschaftslehre davon ausgegangen wird, dass der Mensch die kleinste Einheit einer Organisation bildet und folglich Menschen die Elemente von Organisationen sind, unternimmt Luhmann die, wie Willke (1994, S. 99) es formuliert, »wohl folgenreichste theorie-architektonische Weichenstellung in der soziologischen Systemtheorie«, indem er nicht den Menschen, sondern Kommunikation – präziser formuliert, kommunizierte Entscheidungen – als Element sozialer Systeme bezeichnet. Organisationen bestehen gemäß Luhmann (2006, S. 63) also (und grenzen sich hierdurch auch gegenüber der Umwelt ab), indem

»es zur Kommunikation von Entscheidungen kommt ... Alles andere – Ziele, Hierarchien, Rationalitätchancen, weisungsgebundene Mitglieder oder was sonst als Kriterium

von Organisationen angesehen worden ist – ist demgegenüber sekundär und kann als Resultat der Entscheidungsoperationen des Systems angesehen werden.«

Was sich hier möglicherweise noch abstrakt anhört, zeigt sich im organisationalen Alltag an zahlreichen Stellen. So müssen in der Gründungsphase einer Organisation Entscheidungen hinsichtlich eines bestimmten Zwecks (z. B. ambulante erzieherische Hilfen anzubieten und keine stationäre Einrichtung zu gründen), Entscheidungen in Bezug auf die Wahl der Gesellschaftsform (z. B. die Entscheidung für eine gemeinnützige GmbH und gegen einen eingetragenen Verein) oder aber Entscheidungen hinsichtlich des Personals gefällt werden (beispielsweise die Entscheidung für die Einstellung eines Sozialarbeiters und gegen einen Psychologen). Dadurch, dass Entscheidungen lediglich den Charakter von Ereignissen haben, »die, indem sie vorkommen, schon wieder verschwinden« (ebd., S. 152), ebbt der kontinuierliche Entscheidungsdruck für Organisationen auch nach deren Gründungsphase nicht ab.

Wenn Organisationen dadurch als Einheit Bestand erfahren, dass (kommunizierte) Entscheidungen an (kommunizierte) Entscheidungen anschließen und für das Treffen von Entscheidungen stets Rückbezug auf vorherige Entscheidungen genommen wird, dann muss konstatiert werden, dass Organisationen »auf der Ebene dieser selbstreferenziellen Organisation geschlossene Systeme [sind], denn sie lassen in

ihrer Selbstbestimmung keine anderen Formen der Prozessierens zu« (Luhmann 1984, S. 60).

### **Abgrenzung von Organisationssystemen: Schließung und Öffnung zugleich**

Wenngleich Organisationen im Kern ihrer Selbsterstellung als geschlossene Systeme betrachtet werden müssen, kann sich keine Organisation vollständig gegenüber ihrer Umwelt abdichten. Wie andere lebende Systeme auch, sind Organisationen auf Ressourcen (Geld, Personal etc.) und Informationen aus ihrer Umwelt angewiesen, um entscheidungsfähig und damit überlebensfähig zu bleiben.

Organisationen – bzw. generell autopoietische Systeme – weisen also gewisse paradox anmutende Tendenzen auf: Sie sind in den Tiefen ihrer Reproduktion hochgradig autonom – niemand kann von außen determinieren, wie und welche Entscheidungen an Entscheidungen innerhalb einer Organisation anschließen, dies lässt Organisationen bisweilen eigensinnig und strukturell konservativ erscheinen. Zugleich sind Organisationen – um ihr Überleben zu sichern – maßgeblich von ihrer Umwelt abhängig. Keine Einrichtung der Sozialen Arbeit kann ihre Umwelt vollends ausblenden. Wenn sich rechtliche Rahmenbedingungen ändern, Fördermittel wegbrechen oder auf der anderen Straßenseite ein Mitbewerber eine Einrichtung eröffnet, sind dies wesentliche Aspekte, die innerhalb der jeweiligen Organisation beim Treffen von Entscheidungen Berücksichtigung finden sollten. Organisationen sind daher

zum Dauerbeobachten ihrer Umwelt »gezwungen«. Nur wenn solche Beobachtungen zu Informationen verdichtet werden und diese beim Treffen von Entscheidungen Berücksichtigung finden, kann die Organisation auch zukünftig weiterentscheiden und hierdurch ihre System-Umwelt-Grenze aufrechterhalten. Eben jene paradoxe Tendenz von autopoietischen Systemen, sich einerseits gegenüber der Umwelt zu verschließen, sich aber zugleich punktuell auch öffnen zu müssen, lässt sich als »operationale (oder operative) Schließung« bezeichnen (vgl. Willke 2001, S. 32).

Blickt man in die Praxis der Sozialen Arbeit, so ist es nicht schwierig, den selbstbezüglichen Charakter von Organisationen infolge ihrer operationalen Schließung zu beobachten. So neigen Organisationen der Sozialen Arbeit beispielsweise dazu, Veränderungen innerhalb der Rechtssystems so lange zu ignorieren und Entscheidungen weiterhin auf der Basis vergangener Entscheidungen (und damit einer überholten Rechtslage) zu treffen, bis der Druck zur Wahrnehmung und Anwendung des Rechts keine anderen Möglichkeiten mehr zulässt (eindrücklich zu beobachten bei der Einführung des Bundeskinderschutzgesetzes Anfang 2012). Das hohe Maß an Autonomie und Selbstbezüglichkeit, das Organisationen im Laufe der Zeit ausbilden, lässt sich auch an deren Umgang mit von außen auferlegten Reformabsichten erkennen. Zwar mussten sich in den 1990er-Jahren zahlreiche Einrichtungen der Sozialen Arbeit infolge der »Neuen Steuerung« mit »neuen

Etiketten« versehen (aus dem Klienten wurde ein Kunde, aus dem Jugendamt ein Amt für Kinder, Jugendliche und Familien, es wurden Systeme des Qualitäts- und Beschwerdemanagements eingeführt etc.), die grundsätzliche Art und Weise, wie die Einrichtungen ihre Aufgaben erfüllten, wie also Entscheidungen an Entscheidungen anknüpfen, blieb hiervon aber lange Zeit unangetastet.

Würde das Treffen von Entscheidungen innerhalb einer Organisation jedes Mal das Zusammenkommen von Leitungskräften oder Fachteams erfordern, wäre eine Organisation innerhalb kürzester Zeit maßlos überfordert. Die Vielzahl von Entscheidungen, die tagtäglich auf völlig unterschiedlichen Ebenen innerhalb einer Organisation getroffen werden müssen, verlangen Formen der Vereinfachungen, die den Entscheidungsspielraum von Beginn an verkleinern und damit den Abstimmungsaufwand in Organisationen reduzieren. Strukturen übernehmen jene Funktion, indem sie als Prämissen für Entscheidungen wirken.

## 1.3.2 Entscheidungsprämissen als Strukturen einer Organisation

Ähnlich wie Don Quichotte unbeirrt gegen die Windmühlen kämpft, sind Organisationen auf Gedeih und Verderb dem Kampf gegen eine stets komplexere Umwelt ausgesetzt. Um trotz der hohen Umweltkomplexität die eigene Autopoiese zu gewährleisten, benötigen Organisationen Vereinfachungsmöglichkeiten, also Vorkehrungen, die das Treffen zukünftiger Entscheidungen erleichtern. Eben jene Funktion übernehmen Strukturen in Organisationen, denn nach Luhmann (1984, S. 74) fassen sie

»die offene Komplexität der Möglichkeit, jedes Element mit jedem anderen zu verbinden, in ein engeres Muster ›geltender‹, üblicher, erwartbarer, wiederholbarer oder wie auch immer bevorzugter Relationen. Sie können durch diese Selektion weitere Selektionen anleiten, indem sie die Möglichkeiten auf jeweils überschaubare Konstellationen reduzieren.«

Dies klingt abstrakt, wird aber plausibel (bzw. plausibler), wenn man formale Strukturen in Organisationen der Sozialen Arbeit betrachtet. Als formale Strukturen werden hier beispielsweise Stellenbeschreibungen, Kompetenzregelungen, Verfahrens- und Verhaltensrichtlinien, Entlohnungspraktiken und vorgesehene Unter- bzw. Überordnungsverhältnisse bezeichnet. All jene Elemente der Formalstruktur einer

Organisation dienen dazu, die Bedingungen für die Mitgliedschaft in einer Organisation festzulegen. In dem Moment, in dem ein Sozialarbeiter einen Arbeitsvertrag unterzeichnet, unterwirft er sich – in der Regel 5 Tage die Woche, 8 Stunden am Tag – den Erwartungen der Organisation, die innerhalb der Formalstruktur einer Organisation geregelt und in Kurzfassung für die jeweilige Stelle spezifiziert in seinem Arbeitsvertrag festgelegt sind.

Dies hat – sowohl für die Organisation als auch den neuen Mitarbeiter – den großen Vorteil, dass nicht jeden Tag neu darüber entschieden werden muss, wo und von wann bis wann er zu arbeiten hat, was er überhaupt innerhalb seiner Arbeit leisten soll, wen er wann wie informieren muss und welche Kommunikationspartner er zu akzeptieren hat, auch wenn er möglicherweise mit diesen privat keine Minute seines Lebens verbringen würde. Und dennoch determinieren Organisationsstrukturen nicht die einzelnen Entscheidungen, die innerhalb einer Organisation getroffen werden. Dies ist der Grund, warum trotz vorhandener Dienstwege eben jene abgekürzt werden, warum Verfahrensrichtlinien, wie sie beispielsweise in einem Qualitätsmanagementhandbuch dezidiert ausformuliert sind, kreativ erweitert oder umgedeutet werden und warum möglicherweise auch ein neuer Mitarbeiter eingestellt wird, der eigentlich nur bedingt den Formalanforderungen der zu besetzenden Stelle entspricht. Organisationsstrukturen, so die

Kurzfassung, machen also lediglich bestimmte Entscheidungen wahrscheinlicher, sie bestimmen diese aber nicht (vgl. Kühl 2011, S. 101).

Innerhalb der neueren Systemtheorie werden Organisationsstrukturen daher auch als »Entscheidungsprämissen« bezeichnet. Solche Entscheidungsprämissen legen zukünftige Entscheidungen nicht fest, aber

»sie fokussieren die Kommunikation auf die in den Prämissen festgelegten Unterscheidungen, und das macht es wahrscheinlich, dass man künftige Entscheidungen mit Bezug auf die vorgegebenen Prämissen unter dem Gesichtspunkt der Beachtung oder Nichtbeachtung und der Konformität oder Abweichung beobachten wird, statt die volle Komplexität der Situationen jeweils neu aufzurollen« (Luhmann 2006, S. 224).

Man könnte Entscheidungsprämissen auch als »Metaentscheidungen« (Boos u. Mitterer 2014, S. 52) bezeichnen, da sie über anderen Entscheidungen liegen und diese beeinflussen. Sie legen somit »nur« den Spielraum fest, innerhalb dessen frei entschieden werden kann.

In Bezug auf das Konzept der Entscheidungsprämissen lassen sich verschiedene Arten von Entscheidungsprämissen unterscheiden. Als die drei wichtigsten können betrachtet werden (vgl. Luhmann 2006, S. 225 ff.):

- Programme
- Kommunikationswege

## ●Personal

### **Programme**

Was hier als Programme bezeichnet wird, kann alltagssprachlich als Menge von Regeln innerhalb einer Organisation verstanden werden. Programme legen also fest, was man in einer Organisation zu tun und besser zu lassen hat. Betrachtet man die Programme, die in Organisationen wirksam werden, so lassen sich diese in zwei verschiedene Programmtypen unterscheiden: eher inputorientierte Konditionalprogramme auf der einen Seite und eher outputorientierte Zweckprogramme auf der anderen Seite (vgl. ebd., S. 261).

●*Konditionalprogramme* legen grundsätzlich fest, was innerhalb einer Organisation unternommen werden muss, wenn ein bestimmter Impuls wahrgenommen wird. Wenn ein Hilfesuchender Bürger beim ansässigen Jobcenter einen Antrag auf Arbeitslosengeld II stellt (»Impuls«), greift ein engmaschiges Regelwerk, das vom zuständigen Mitarbeiter abgearbeitet werden muss, um zu entscheiden, ob – und, wenn ja, in welcher Höhe – ein Anspruch auf Arbeitslosengeld II besteht. Konditionalprogramme folgen hierbei einer Wenn-dann-Logik, bei der die jeweilige Vorgehensweise in der Regel weitestgehend festgelegt ist: »Das Programm bestimmt, was zu tun ist – und was nicht ausdrücklich erlaubt ist, ist bei Konditionalprogrammen verboten.« (Kühl 2011, S. 105.)

●Im Gegensatz dazu legen *Zweckprogramme* ausschließlich

fest, welche Ziele bzw. Zwecke erreicht werden sollen. Ein freier Träger der Kinder- und Jugendhilfe, der in seinem Konzept für die offene Kinder- und Jugendarbeit schreibt, »Wir schaffen und fördern Möglichkeiten zur Entfaltung der eigenen Persönlichkeit«, wird kaum über klare Wenn-dann-Regeln verfügen, wie dieser Zweck erreicht werden soll. Vielmehr sind hier die Organisationsmitglieder gefordert, die jeweiligen Handlungsabläufe nach Zweckmäßigkeitss Gesichtspunkten auszuhandeln und festzulegen. Im Gegensatz zu Konditionalprogrammen verfügen Zweckprogramme daher über ein deutlich höheres Maß an »Elastizität« (Luhmann 2006, S. 266), was dem stark individualisierten Aufgabencharakter von sozialen Dienstleistungen gerecht wird.

In Bezug auf die pädagogische Arbeit von Sozialarbeitern dominieren folglich Zweckprogramme. Demgegenüber stehen Konditionalprogramme insbesondere dann im Vordergrund, wenn es um die Umsetzung von administrativen Aufgaben geht.

### **Kommunikationswege**

Neben Programmen können über Entscheidungsprämissen auch »Kommunikationswege innerhalb einer Organisation vorgeschrieben werden, die eingehalten werden müssen, wenn die Entscheidung als eine solche der Organisation Anerkennung finden soll« (Luhmann 2006, S. 225). Solche Kommunikationswege werden im organisationalen Alltag in der Regel als Dienstwege bezeichnet, die ihrerseits über die Hierarchie festgelegt werden. Dienstwege haben für

Organisationen eine massiv entlastende Funktion, da über sie ausgeschlossen wird, dass jeder bei allem mitredet. Sie geben an, »wie die mit Entscheidungen verbundenen Informationen in der Organisation zirkulieren müssen beziehungsweise dürfen« (Martens u. Ortmann 2006, S. 442). Die Entscheidung des ASD, innerhalb einer Familie eine Sozialpädagogische Familienhilfe (SPFH) zu installieren, muss daher nicht zuvor noch mit den Kollegen aus dem Jobcenter, dem Ausländeramt oder dem Pflegekinderdienst besprochen werden, sondern lediglich innerhalb der kollegialen Fallberatung mit den Kollegen thematisiert werden. Zugleich reicht es nicht aus, dass die Kollegen im Team diese Entscheidung richtig finden. Damit diese Entscheidung organisationale Relevanz hat und somit eine Handlung auslöst, muss der Vorgesetzte (z. B. die Teamleitung) der Entscheidung zustimmen.

## **Personal**

Innerhalb der klassischen Betriebswirtschaftslehre wird das Personal einer Organisation in der Regel lediglich als Mittel zum Zweck, nicht aber als Struktur einer Organisation betrachtet ([Kapitel 1.2](#)). Hierbei wird übersehen, dass in Organisationen nicht nur *über* Personal entschieden wird, sondern dass Personalentscheidungen auch wichtige Prämissen für weitere Entscheidungen innerhalb der Organisation darstellen (vgl. Kühl 2011, S. 107). So macht es beispielsweise einen bedeutsamen Unterschied (für zukünftige Entscheidungen), ob die neu zu besetzende Stelle des Jugendamtsleiters durch einen Juristen

oder einen Sozialarbeiter besetzt wird. Ebenso macht es einen Unterschied, ob die Stelle des Assistenten der Geschäftsführung einem »Greenhorn« Anfang zwanzig übertragen wird oder einer berufs- und lebenserfahrenen Mittfünfzigerin. Neben der Einstellung von Personal kann innerhalb einer Organisation auch über den Austritt von Personal indirekt Einfluss auf zukünftige Entscheidungen genommen werden. Besonders deutlich zeigt sich dies bei der Entlassung von Personen. Wenn der Vorstand einer Erziehungsberatungsstelle deren Leiter vor die Tür setzt, weiß jeder innerhalb der Organisation, welche Art von (Leistungs-)Entscheidungen unerwünscht ist und demnach zukünftig wahrscheinlich nicht mehr so getroffen werden sollte. Auch Formen der internen Versetzung – sei es in Form einer Beförderung oder Ruhigstellung – können als Entscheidungen mit weitreichenden Auswirkungen für nachfolgende Entscheidungen betrachtet werden (vgl. Luhmann 2006, S. 287).

Programme, Kommunikationswege und Personal lassen sich als Sinnbild für die Formalstruktur einer Organisation interpretieren. Über diese Entscheidungsprämissen können Leitungskräfte in Einrichtungen der Sozialen Arbeit entscheiden und hierdurch – im Sinne von Steuerung – Einfluss auf zukünftige Entscheidungen nehmen. Programme, Kommunikationswege und Personal werden daher auch als *entscheidbare* Entscheidungsprämissen bezeichnet.

Ähnlich wie innerhalb der klassischen

Betriebswirtschaftslehre zwischen formaler und informaler Organisation unterschieden wird, kann auch aus einer systemtheoretischen Perspektive zwischen entscheidbaren und unentscheidbaren Entscheidungsprämissen differenziert werden (vgl. ebd., S. 240). *Unentscheidbare* Entscheidungsprämissen zeichnen sich dadurch aus, dass Sie – ähnlich wie Programme, Kommunikationswege und Personal – im Sinne einer Prämisse wirksam werden, also zukünftige Entscheidungen beeinflussen. Im Gegensatz zu entscheidbaren Entscheidungsprämissen entziehen sich unentscheidbare Entscheidungsprämissen einer direkten Beeinflussung (beispielsweise durch Leitungskräfte). Als bedeutsamste unentscheidbare Entscheidungsprämisse gilt die Kultur einer Organisation. In ihr bündeln sich die Normen und Werte einer Organisation, die – abseits der Formalstruktur – maßgeblich Einfluss darauf nehmen, wie innerhalb einer Organisation entschieden wird ([Kapitel 5](#)).

*Zusammenfassend* können sowohl die entscheidbaren als auch die unentscheidbaren Entscheidungsprämissen als Leitplanken für den *Fluss der Entscheidungen* innerhalb einer Organisation interpretiert werden ([Abb. 2](#)). Wenngleich diese Leitplanken die einzelne Entscheidung nicht zu determinieren vermögen, kann über die Gestaltung von (entscheidbaren) Entscheidungsprämissen dennoch Einfluss auf zukünftige Entscheidungen genommen werden.

Fluss der



*Abb. 2: Entscheidungsprämissen als Leitplanken für Entscheidungen (verändert nach Boos u. Mitterer 2014, S. 53)*

## **1.3.3 Und wo bleibt der Mensch? Zur Rolle der Organisationsmitglieder**

Bis jetzt wurde dem Leser zugemutet, kommunizierte Entscheidungen als Elemente einer Organisation zu betrachten. Dies widerspricht vordergründig dem alltäglichen Bild von Organisationen. Eine Beratungsstelle besteht schließlich aus Beratern, ein Jobcenter aus Fallmanagern und ein ASD eines Jugendamtes aus den ASD-Mitarbeitern. Auch die klassische Betriebswirtschaftslehre hat sich lange Zeit darauf berufen (und tut dies bisweilen immer noch), dass die Angestellten und Arbeiter die Elemente des Systems »Unternehmen« sind, die dann zu Subsystemen (Abteilungen, Divisionen o. Ä.) zusammengefasst werden (vgl. Simon 1997, S. 119).

Ein solches – stark auf den Menschen fokussiertes – Bild von Organisationen erhält allerdings erste Risse, wenn man feststellt, dass Organisationen zum einen in der Lage sind, ihre Organisationsmitglieder zu überleben, und zum anderen nicht zusammenbrechen, wenn sie sich von einem Teil ihrer Organisationsmitglieder – freiwillig (z. B. durch den Eintritt in das Rentenalter) oder unfreiwillig (z. B. durch Kündigung) – verabschieden müssen. Zudem müssen auch die Vertreter der klassischen Betriebswirtschaftslehre anerkennen, dass sich Organisationen »in einem Prozess der Emergenz von den individuellen Ausgangspunkten unabhängig machen

und dabei Systemeigenschaften produzieren, welche aus den Eigenschaften der Elemente (Personen, Handlungen) nicht mehr erklärbar sind« (Willke 1999, S. 55). Die etwas abgedroschene Phrase, Organisationen seien mehr als die Summe ihrer Teile, beschreibt jene emergenten Phänomene, die sich nur eingeschränkt erklären lassen, wenn Organisationen lediglich als Ansammlung von Menschen betrachtet werden, die sich im Kollektiv der Erreichung organisationaler Zwecke verschreiben.

Systemtheoretische Annahmen geben Hinweise, um sowohl den emergenten Charakter von Organisationen zu erklären als auch deren Fähigkeit, sich in gewisser Weise von ihren Mitgliedern »unabhängig« zu machen. Hierzu wird das klassische Verständnis hinsichtlich der Beziehung zwischen Menschen und Organisationen allerdings auf den Kopf gestellt, da Menschen der Umwelt von sozialen Systemen und damit auch der Umwelt von Organisationen zugeordnet werden (vgl. Zauner 2007, S. 152). Dies mag zunächst abstrakt und möglicherweise auch befremdlich klingen, da sich insbesondere Organisationen der Sozialen Arbeit doch gerade eben dadurch auszeichnen, dass sich deren Mitarbeiter nicht selten hochgradig mit den Zielen der Organisation identifizieren und sich voll und ganz in die Organisation einbringen. Menschen als Teil der Umwelt einer Organisation zu betrachten ist somit erklärungsbedürftig.

Verständlicher wird eine solche theoretische Zumutung, wenn zunächst einmal konstatiert wird, dass sich im Menschen eine Vielzahl von eigenständigen – autopoietischen – Systemen

befindet, etwa »das organische System, das Immunsystem, das neurophysiologische System und das psychische System –, die sich zwar wechselweise beeinflussen, in ihrem Operieren aber überschneidungsfrei agieren. Alle diese Prozesse lassen sich schlicht nicht zu einer (autopoietischen) Einheit ›Mensch‹ zusammenfassen« (Groth 2013, S. 88). Dies ist der Grund, warum diejenige, die Magenschmerzen hat (organisches System), nicht zwingend verrückt werden muss (psychisches System), dies ist aber zugleich auch der Grund, warum derjenige, der Angst oder das Gefühl hat, verliebt zu sein (psychisches System), durchaus an Herzrasen oder übermäßiger Schweißproduktion (organisches System) »leiden« kann. Organische und psychische Systeme operieren also jeweils autonom, aber eben nicht autark. Beide sind auf ihre Umwelt angewiesen, und beide sind zugleich füreinander Umwelt. Eine wechselseitige Beeinflussung ist daher möglich, aber nur in dem Sinne, dass das eine System das andere im Zuge einer strukturellen Kopplung *irritieren*<sup>4</sup>, nicht aber determinieren kann. Körper (organisches System) und Geist (psychisches System) können daher aus einer analytischen Perspektive als jeweils eigenständige autopoietische Systeme und deswegen als gegenseitige – zugegebenermaßen höchst relevante – Umwelten betrachtet werden. Beobachter nehmen sie aber als Einheit in Form des Menschen wahr. Dass es unter Umständen dennoch hilfreich sein kann, sich der analytischen Differenzierung zu vergewissern, zeigt sich beispielsweise beim Umgang mit

psychosomatischen Erkrankungen.

Ähnlich verhält es sich mit Menschen und Organisationen. Kaum ein Systemtheoretiker würde bestreiten, dass Menschen in Organisationen arbeiten und Menschen diejenigen sind, die tagtäglich Entscheidungen innerhalb einer Organisation ermöglichen. Um aber besser verstehen zu können, *wie* diese Entscheidungen getroffen werden, und um – hierauf basierend – den Versuch zu unternehmen, steuernd auf ein Organisationssystem Einfluss zu nehmen, kann es äußerst vorteilhaft sein, zwischen dem sozialen System »Organisation« und dem psychischen System »Mensch« zu differenzieren (wohlwissend, dass der Mensch natürlich eine Kopplung weiterer autopoietischer Systeme darstellt).

Wie schon bei der Differenzierung zwischen Körper und Geist gilt es auch bei der Unterscheidung zwischen sozialen und psychischen Systemen, zunächst deren unterschiedliche Operationsmodi zu beachten: Während soziale Systeme ihre Autopoiese dadurch aufrechterhalten, dass Kommunikationsakte an Kommunikationsakte anschließen, gewährleisten psychische Systeme ihre Autopoiese dadurch, dass sie Gedanken »rekursiv in einem geschlossenen Netzwerk ohne Kontakt mit der Umwelt reproduzieren« (Baraldi, Carsi u. Esposito 1997, S. 142). Das Überleben eines psychischen Systems ist also davon abhängig, dass stets neue Gedanken an vorherige Gedanken anschließen.

Sowohl soziale Systeme als auch psychische Systeme agieren

hierbei operational geschlossen. Sie beziehen sich somit einerseits primär auf sich selbst, sind aber zugleich stets darauf angewiesen, »die Umwelt als Anlassgeber [für] Veränderungen zu nutzen, um sich nicht wie ein Plattenspieler in einer kaputten Rille selbstreferenziell zu verfangen« (Laßleben 2002, S. 73). Hätte der Mensch keinen Zugang zu seiner Umwelt, würden sich die Gedanken stets nur im Kreis drehen, eine ideale Voraussetzung, um verrückt zu werden. Da Organisationen über keine Sinnesorgane verfügen, mithilfe derer sie in der Lage wären, Umweltreize aufzunehmen, sind sie zwingend auf ihre Organisationsmitglieder angewiesen. Nur diese sind in der Lage zu fühlen, zu reflektieren und wahrzunehmen (z. B. dass ein Projekt gerade zu scheitern droht). Wenn Menschen ihre Wahrnehmung und ihre Gefühle verbalisieren, sie diese also in die Kommunikation bringen (beispielsweise indem eine Mitarbeiterin bei der Teamsitzung von ihrem schlechten Gefühl in Bezug auf ein Projekt berichtet), wird das soziale System mit Fremdreferenz angereichert und unter Entscheidungsdruck gesetzt. (Beispielsweise muss innerhalb des Teams darüber entschieden werden, wie mit der Mitteilung der Kollegin umgegangen wird.) Durch das Treffen von Entscheidungen (beispielsweise den Auftrag der Projektgruppe noch einmal zu konkretisieren, die Projektlaufzeit zu verlängern oder den Projektleiter zu entlassen) wird nicht nur die Autopoiese, sondern im Idealfall auch der Erfolg des Projekts gewährleistet.

Den Menschen in die Umwelt des sozialen Systems zu

verlagern bedeutet somit nicht, ihn gering zu schätzen, wie es bisweilen Kritiker den Vertretern der Systemtheorie vorwerfen. Vielmehr wird hiermit dem Umstand Rechnung getragen, dass Menschen nie vollständig Teil des sozialen Systems werden. (Dies ist auch gut so, denn ansonsten wäre das soziale System eine totale Institution.) Menschen stehen vielmehr ausschließlich als »Identifikationspunkte der Kommunikation« (Kneer u. Nassehi 2000, S. 87) zur Verfügung.<sup>5</sup>

*Zusammenfassend* übernehmen die Mitglieder der Organisation als Träger von Entscheidungen einen überlebenswichtigen Beitrag zur Aufrechterhaltung der Autopoiese eines Organisationssystems. Dennoch bleiben soziale und psychische Systeme analytisch betrachtet stets Umwelten füreinander. Um der Gefahr entgegenzuwirken, dass durch eine Verortung des Menschen in die Umwelt von Organisationen eine Abwertung desselben erfolgt, und um zugleich zu verhindern, dass Umwelt zu einer Restekategorie wird, in der alles Mögliche angesammelt werden kann, erscheint es sinnvoll, mit Blick auf die Umwelt von Organisationen zwischen einer *inneren* und einer *äußeren* Umwelt zu unterscheiden ([Abb. 3](#)): Aufgrund der besonderen Bedeutsamkeit der Organisationsmitglieder werden diese nachfolgend als *innere Umwelt* bezeichnet. Die Leistungsadressaten, die rechtlichen Normen und gesellschaftlichen Werte, die politischen Akteure sowie andere wesentliche Interessenträger (engl. »stakeholder«; wie z. B. kooperierende oder konkurrierende Organisationen)

können hingegen der *äußeren Umwelt* zugeordnet werden.

# Äußere Umwelt

Anforderungen  
Leistungs-  
adressaten



### *Abb. 3: Organisationen und ihre Umwelten*

## 1.3.4 Von der Zweck- zur Systemrationalität

Organisationen müssen aus systemtheoretischer Perspektive als autopoietische Systeme betrachtet werden, die sich über die Herausbildung von Kommunikationsmustern von einzelnen Organisationsmitgliedern unabhängig machen. Organisationen können folglich nur ihre eigene Melodie spielen und ihre eigene Musik hören (vgl. Willke 1999, S. 116). Sie lassen sich daher nicht wie eine Trivialmaschine linear-kausal von außen steuern. Vielmehr verfügen sie über »Myriaden von Möglichkeiten« (Willke 2007, S. 25), um Interventionen (wie z. B. Steuerungsabsichten von Leitungskräften) abzubiegen, umzuleiten, umzudeuten, zu verzögern oder schlicht zu ignorieren. Akzeptiert man diese Thesen, dann wird offensichtlich, dass ein solches Verständnis von Organisationen dem in [Kapitel 1.2](#) skizzierten zweckrationalen Organisationsverständnis diametral entgegengesetzt ist.

### **Funktionen von Zwecken in Organisationen**

Wenn sich Organisationen also nicht zweckrational verhalten, ihr Verhalten vielmehr jeweils stark vom *inneren Gemütszustand* abhängig ist, dann bedarf es auch einer Neuinterpretation hinsichtlich der Bedeutsamkeit von Zwecken in Organisationen. Nach Ansicht von Luhmann erfüllen Zwecke in Organisationen

zwei zentrale Funktionen:

● Zum einen erfüllt die Zwecksetzung ein »Scheuklappenprinzip« (Luhmann 1973, S. 47). Ähnlich wie bei Pferden das Sichtfeld mithilfe von Scheuklappen eingeschränkt wird, führen Zwecke auch in Organisationen dazu, dass diese nur einen sehr begrenzten Teil ihrer Umwelt wahrnehmen. »Das System gewinnt auf dem Bildschirm seiner Zwecke für das tägliche Verhalten ein stark vereinfachtes Umweltbild und eine Kooperationsgrundlage, die rasche Verständigung gestattet.« (Luhmann 1973, S. 192.) Eine Organisation der Sozialen Arbeit, die den Zweck verfolgt, Menschen mit Behinderung Teilhabe am gesellschaftlichen Leben zu ermöglichen, wird daher kaum wahrnehmen, wie viele unbegleitete minderjährige Flüchtlinge innerhalb der eigenen Stadt dringend versorgt werden müssen. Genauso wenig wird möglicherweise die psychosoziale Beratungsstelle für Flüchtlinge wahrnehmen, wie es um die Situation von Menschen mit Behinderung bestellt ist. Zwecke fokussieren die organisationale Aufmerksamkeit und tragen so maßgeblich zur Reduktion von Komplexität bei.

● Zum anderen sollen Zwecke die Motivation der Mitglieder sichern (vgl. Martens u. Ortmann 2006, S. 447). Eine Einrichtung der stationären Kinder- und Jugendhilfe, die sich den Zweck setzt, Kindern und Jugendlichen einen geschützten Rahmen zu bieten, innerhalb dessen sie tragfähige Zukunftsperspektiven entwickeln können, wird

mit hoher Wahrscheinlichkeit solche Sozialarbeiter als Organisationsmitglieder gewinnen, die sich mit diesem grundsätzlichen Zweck identifizieren; deren Motivation also auch darin begründet ist, Kindern und Jugendlichen trotz schwieriger Umstände eine förderliche Entwicklung zu ermöglichen.<sup>6</sup>

*Zusammenfassend* dienen die Zwecke einer Organisation einerseits der Komplexitätsreduktion (Scheuklappenprinzip) und andererseits der Aufrechterhaltung von Motivation. Beides ist vonnöten – und hier zeigt sich nunmehr der übergeordnete Zweck von sozialen Systemen – um das Überleben der Organisation zu gewährleisten. Nur wenn das soziale System »Organisation« einen überwiegenden Anteil der Umwelt radikal ausblendet, also nicht auf alles reagieren muss, was irgendwie innerhalb der Organisationsumwelt passiert, kann es autopoietisch seine Systemgrenze aufrechterhalten. Hierfür ist die Organisation zugleich auf ihre Organisationsmitglieder (innere Umwelt) angewiesen, die sich immer wieder aufs Neue bereit erklären müssen, ihren Beitrag zur Autopoiese (der Ermöglichung von Entscheidungen) zu leisten. Eine regelmäßige (und adäquate) Entlohnung erweist sich hierbei als probates Mittel, um jene Motivation bei den Organisationsmitgliedern auch dann aufrechtzuerhalten, wenn deren Identifikation mit den originären Zwecken der Organisation zu schwinden droht.

Innerhalb des hier vorgestellten systemtheoretischen Organisationsverständnisses findet folglich eine »Entthronung

des Zweckbegriffs« (Martens u. Ortman 2006, S. 447) statt. Nicht der vonseiten der Geschäftsführung definierte Zweck bildet den Bezugspunkt für das Handeln der Organisation (und deren Mitglieder), sondern zunächst einmal der simple Zweck, auch weiterhin als Organisation handeln zu können, und – aus Perspektive der Organisationsmitglieder – der Zweck, am Monatsende ein Gehalt überwiesen zu bekommen.

»Der den einzelnen, inhaltlich-sachlichen Zielen übergeordnete ›Zweck‹, der die internen Prozesse der Organisation steuert und die unterschiedlichen Akteure integriert, ist die Fortsetzung der Autopoiese der Organisation ... Ihre Eigenlogik (*die der Organisation; Anm. S. G./J. M.*) ist auf die Aufrechterhaltung der System-Umwelt-Unterscheidung gerichtet, d. h. die Weiterexistenz in der Beziehung zu und in der Kommunikation mit spezifischen, für das eigene Überleben *unverzichtbaren Umwelten.*« (Simon 2013a, S. 32.)

Organisationen sichern ihr Überleben dadurch, dass sie ihre Autopoiese aufrechterhalten, dass sie also kommunizierte Entscheidungen an kommunizierte Entscheidungen anschließen. Inwiefern hierbei der ursprüngliche Zweck der Organisation Berücksichtigung findet, ist aus Sicht einer Organisation streng genommen nachrangig, da sachliche Ziele gegenüber dem reinen Selbsterhalt des Systems sekundär sind. Weick schlägt daher vor, von einer »begrenzten Rationalität« (Weick 1995, S. 36) in Bezug auf Organisationen zu sprechen. Luhmann plädiert dafür, die Zweckrationalität der Systemrationalität –

also der Aufrechthaltung der System-Umwelt-Unterscheidung – unterzuordnen (vgl. Luhmann 2006, S. 447).

Wenngleich man möglicherweise Schwierigkeiten damit hat, den »systemtheoretischen Hardlinern« zu folgen, die den primären Zweck von Organisationen darin sehen, ihr Überleben zu sichern, müssen wohl auch die Skeptiker eingestehen, dass eine solche »Entthronung des Zweckbegriffs« hohe Anschlussfähigkeit zu Beobachtungen der Praxis aufweist. Hiermit erscheinen die vielfältigen Abweichungen von der ausschließlichen Ausrichtung auf einen einzigen Zweck nicht mehr länger als Pathologie, sondern vielmehr als Ausdruck der organisationalen Anpassung. Es wird verständlich(er), warum Organisationen auch dann weiterhin bestehen, wenn sie ihren primären Zweck entweder bereits erfüllt oder aber massiv verfehlt haben. Es verwundert auch nur noch bedingt, wenn festgestellt wird, dass in Organisationen bewusst oder unbewusst ein Wechsel von Zwecken stattfindet oder aber dass es zu einer Verdrehung zwischen Zwecken und Mitteln kommt (vgl. Kühl 2011, S. 69).

# 1.4Leitorientierungen für ein systemtheoretisches Organisationsverständnis

1) Organisationen können aus systemtheoretischer Perspektive als soziale Systeme betrachtet werden, die sich von anderen sozialen Systemen (Interaktions- und Gesellschaftssystemen) dadurch unterscheiden, dass sie einen mehr oder weniger spezifischen *Zweck* verfolgen, über eine mehr oder weniger geregelte *Arbeitsteilung* (Organisationsstrukturen) verfügen, mehr oder weniger eindeutig zu identifizierende *Mitglieder* vorhalten und eine mehr oder weniger beständige *Organisationsgrenze* vorweisen können.

2) Die Abgrenzung gegenüber der stets komplexeren Umwelt ist für Organisationen überlebenswichtig. Indem kommunizierte Entscheidungen an kommunizierte Entscheidungen anschließen (Stichwort: Autopoiese), tragen Organisationen dazu bei, diese Organisationsgrenze kontinuierlich zu reproduzieren. Wenngleich Organisationen im Kern ihrer Selbstreproduktion als geschlossene Systeme betrachtet werden müssen, die nicht linear-kausal von außen (Umwelt) gesteuert werden können, müssen sich Organisationen zugleich gegenüber ihrer Umwelt öffnen, da sie auf Ressourcen und Informationen aus dieser angewiesen sind. Organisationen sind folglich geschlossen

und punktuell geöffnet zugleich, kurz: Sie sind operational geschlossen.

3)Wenngleich der Mensch für die Fortführung der Autopoiese für Organisationen unerlässlich ist, werden Menschen nicht als Elemente von Organisationen betrachtet. Vielmehr werden sie der »inneren Umwelt« von Organisationen zugeordnet. Innerhalb ihrer Rolle als Organisationsmitglied koppeln sie sich strukturell an Organisationen und tragen so dazu bei, dass diese entscheidungsfähig bleiben.

4)Damit in Organisationen nicht jeder entscheidet, wie er will, bilden Organisationen im Laufe der Zeit Strukturen aus. Als zentrale Strukturelemente auf der Ebene der Formalstruktur können Handlungsprogramme, Kommunikationswege und Personal betrachtet werden. Diese Strukturelemente können zugleich als Entscheidungsprämissen bezeichnet werden, da sich nachfolgende Entscheidungen an diesen Prämissen ausrichten.

5)Durch ihre Entscheidung über Entscheidungsprämissen (Programme, Kommunikationswege und Personal) können Leitungskräfte zukünftige Entscheidungen innerhalb der Organisation wahrscheinlicher machen. Das Entscheiden über Entscheidungsprämissen kann daher als zentraler »Stellhebel« zur Steuerung von Organisationen betrachtet werden. Gleichwohl orientiert sich ein nicht unerheblicher Anteil der zu treffenden Entscheidungen innerhalb einer Organisation auch an solchen Entscheidungsprämissen, über die Leitungskräfte nicht aktiv entscheiden können.

Solche unentscheidbaren Entscheidungsprämissen werden als Organisationskultur bezeichnet.

6) Jede Organisation ist zweckorientiert. Der primäre Zweck einer Organisation ist allerdings das Überleben: Entscheidungen innerhalb einer Organisation werden stets dahingehend geprüft, inwiefern sie das Überleben einer Organisation gewährleisten. Dieses Prüfverfahren erfolgt retropektiv, d. h., Organisationen sind stark vergangenheitsorientiert. Aktuelle Entscheidungen werden auf der Basis vorheriger Entscheidungen getroffen. Dieser selbstreferenzielle Charakter von Organisationen verleiht ihnen einen starken Eigensinn und sorgt dafür, dass Organisationen als strukturell konservative soziale Gebilde betrachtet werden müssen.

7) Führungskräfte in Organisationen der Sozialen Arbeit bewegen sich in der paradoxen Situation, dass ihnen die Verantwortung für ein hochkomplexes System zugeschrieben wird, das sich im Zuge der Autopoiese selbst reproduziert, hierdurch operational gegenüber seiner Umwelt verschließt, also hochgradig strukturdeterminiert operiert und daher mit einem hohen Maß an Autonomie ausgestattet ist. Kurz: Führungskräfte sollen Organisationen steuern, die sich einer direkten Steuerung entziehen. Wie eine solche Steuerung des (streng genommen) »Unsteuerbaren« dennoch ermöglicht wird, gilt es noch aufzuzeigen ([Kapitel 3](#)).

2) Jene Perspektive wird nachfolgend im Vordergrund stehen.

3) Zusammengesetzt aus den griechischen Silben *autos* (dt.

»selbst«) und *poiein* (dt. »machen«).

4In diesem Sinne wird auch von *Perturbation* gesprochen. Perturbationen sind Einwirkungen der Umwelt, die beispielsweise »kognitive Prozesse auslösen, aber nicht determinieren, d. h. zwingend verursachen. Eine Perturbation ist also nicht lediglich eine äußere Veränderung, sondern eine subjektiv wahrgenommene Störung, eine Irritation« (Arnold u. Siebert 2006, S. 115).

5In diesem Zusammenhang schlägt Luhmann (1997, S. 71) vor, ausschließlich von »Personen« zu sprechen: »In der Mitwirkung an solcher Kommunikation konstituieren Menschen sich als Personen, das heißt als Adressen für weitere Kommunikation.«

6Wenngleich insbesondere innerhalb der Sozialen Arbeit die intrinsische Motivation der Mitarbeiter eine bedeutsame Rolle einnimmt, somit davon ausgegangen werden kann, die jeweiligen Organisationszwecke auch die Motivation der Organisationsmitglieder ansprechen, wird allein über die Definition eines Organisationszwecks kaum dauerhaft die Motivation der Mitarbeiter aufrechtgehalten werden, täglich zuverlässig zur Arbeit zu erscheinen. Zudem würde die alleinige Verknüpfung von Zweck und Motivation die Gefahr mit sich bringen, dass die Motivation der Mitarbeiter (möglicherweise) einbrechen würde, wenn sich die Zwecke einer Organisation verändern (vgl. Luhmann 1973, S. 139). Aus diesem Grund lösen Organisationen die alleinige Kopplung von Organisationszweck

und Motivation auf und führen Entgelt als *Bindeglied* ein. Hierdurch erreichen Organisationen ein deutlich höheres Maß an Elastizität. »Ein System, das seine Mitglieder zweckindifferent motivieren kann (*beispielsweise über Geld; Anm. S. G./J. M.*), gewinnt dadurch intern eine hohe Differenzierungsfähigkeit, da bei der Arbeitsteilung auf der Motivationskraft der Aufgaben wenig Rücksicht genommen werden muss.« (Luhmann 1973, S. 141)

## **2Das Besondere von Organisationen der Sozialen Arbeit als Bedingungsfaktoren bei der Konzipierung von Management**

Wenn Konzepte für Management entwickelt werden und wenn über die Angemessenheit von Managementhandeln diskutiert wird, kann dies nicht ohne Bezugnahme auf die Zwecke der jeweiligen Organisation und die Aufgaben geschehen, auf die sich die Managementbemühungen ausrichten. Um welchen »Organisationstypus« (Apelt u. Tacke 2012) es sich handelt, auf welche Zwecke eine Organisation also ausgerichtet ist, welche Produkte oder Leistungen sie erzeugt, in welchem institutionellen Umfeld sie sich bewegt, welche Interessenträger (»stakeholder«) eine spezifische Bedeutung für die Organisation erlangen, dadurch Anforderungen an die Organisation formulieren und die Organisation beeinflussen können u. a. m. Die Antworten auf diese Fragen sind elementare Gesichtspunkte, in deren Einflussfeld eine Organisation ihre Systemeigenschaften und ihre darin eingebetteten Interpretations- und Handlungslogiken herausbildet. Die Managementanforderungen und die Konstellationen, in denen sich Managementhandeln herausbilden muss, sind z. B. in einem Krankenhaus anders als in einem Kulturbetrieb (z. B. Theater), bei der Stiftung einer politischen Partei unterschiedlich

zu denen bei einer länderübergreifend arbeitenden Menschenrechtsorganisation, bei einem Kunstmuseum anders als in einer Naturschutzorganisation und wiederum verschieden gegenüber denen in einer Einrichtung der Sozialen Arbeit. Zwar handelt es sich bei allen diesen Organisationen um Organisationen, die – ökonomisch gedacht – »Dienstleistungen« erbringen und deren Gemeinsamkeit darin liegt, dass sie – anders als Wirtschaftsunternehmen – nicht primär auf das Erzielen von Gewinn ausgerichtet sind und daher in der Kategorie der »Nonprofit-Organisationen« (NPO) zusammengefasst werden (Simsa, Meyer u. Badelt 2013).

Die generalisierende Rede vom »Nonprofit-Management« (u. a. Helmig u. Purtschert 2006) oder vom »Management in Nonprofit-Organisationen« (Lichtsteiner et al. 2015; Stöger u. Salcher 2006) oder gar »Management der Nonprofit-Organisation« (Eschenbach et al. 2015) suggeriert, dass das Merkmal einer Nonprofit-Ausrichtung, das die in dieser Sammelkategorie zusammengefassten Organisationen von den auf das Formalziel »Gewinn« ausgerichteten Wirtschaftsunternehmen unterscheidet, den zentralen Tatbestand markiert, von dem aus Spezifika eines Managementhandelns in solchen Organisationen ausreichend erklärt werden könnten. Jedoch vermag diese Sammelkategorie nur sehr bedingt Aussagekraft zu vermitteln für die Frage, welche spezifischen Managementanforderungen sich in einem bestimmten Organisationstypus ergeben und zu bewältigen sind.

Der Begriff der Nonprofit-Organisation ist dafür eine zu grobe Kategorie, weil darin sehr verschiedenartige Organisationstypen zusammengefasst werden, deren Unterschiede so weit im »Nonprofit-Etikett« schwimmen, dass man bei der Lektüre der entsprechenden Veröffentlichungen häufig nicht mehr weiß, auf welche Organisationen bzw. Organisationstypen sich die Autoren bei ihren Managementableitungen eigentlich beziehen: Mitgliederverbände oder professionelle Dienstleistungsorganisationen, zivilgesellschaftlich geprägte Organisationen oder halbstaatlich konturierte Organisationen, durch ehrenamtliche oder hauptberufliche Akteure geprägte bzw. dominierte Organisationen, in verschiedenen Bereichen (Sport, Kultur, soziale Hilfen, Gesundheit, Menschenrechte, Naturschutz, Verbraucherberatung, ...) angesiedelte Organisationen etc. Alles wird eingeordnet unter das große Dach des »Nonprofit-Bereichs«, dem ein für diesen Bereich zugeordnetes Management entsprechen soll.

Solche Differenzen zwischen Organisationstypen jenseits einer generalisierenden Zuordnung zu einem »Nonprofit-Bereich« sind jedoch bedeutsam, wenn es um die Erörterung von Managementanforderungen und Managementhandeln geht. Denn die Systemeigenschaften und -logiken, die Organisationen herausbilden, entfalten sich immer auch unter dem Einfluss der jeweils spezifischen Zwecksetzungen der Organisationen und des jeweils für die Organisation relevanten Umfelds, für das die Organisation Leistungen erbringt oder das

Erwartungen an die Organisation setzt, denen sie sich ohne Gefährdung ihrer Legitimation nicht ohne Weiteres entziehen kann. Mit der Wahl ihrer Programm- und Personalstrukturen begrenzen Organisationen die Breite der für ihr operatives Handeln relevanten Umwelten. Und gleichzeitig nimmt die Umwelt, in der sich eine Organisation »niederlässt«, Einfluss auf die Relevanzstrukturen und die Handlungsoptionen einer Organisation; die Organisation muss sich auf Vorgaben und einschränkende Anforderungen der Umwelt einlassen (vgl. Drepper u. Tacke 2010, S. 276). Zwecke, Organisationsprogramme, Organisationskulturen, Personal mit den Eigenheiten, Wissensbeständen und Kommunikationsmodi der an der Leistungserbringung beteiligten Professionen sowie Modi des Austauschs mit der Umwelt und der Legitimation gegenüber der Umwelt sind als bedeutsame Faktoren in Überlegungen zur Gestaltung von Managementhandeln und in Reflexionen zum Managementhandeln einzubeziehen. Vor diesem Hintergrund erscheint die Formel »Nonprofit-Organisation« zur Herausarbeitung von managementrelevanten Systemfaktoren deutlich zu grob.

Damit stellt sich Frage, welche Spezifika im Handlungsfeld »Soziale Arbeit« bzw. für den Typus »Organisationen der sozialen Hilfe« (I. Bode 2012) zu identifizieren sind, die einen markanten Unterschied konturieren zu anderen Managementfeldern bzw. Organisationsbereichen. Es sei zugestanden, dass auch die Rede von Sozialer

Arbeit als »einem Handlungsfeld« eine Abstrahierung darstellt: Auch hier kann man zu Recht geltend machen, dass die Managementanforderungen in einer größeren Komplexeinrichtung der Erziehungshilfe (mit ambulanten, teilstationären und differenzierten stationären Angeboten) anders sind als in einer Drogenberatungsstelle mit einem überschaubaren Umfang an Angeboten und Mitarbeitern oder einer Kindertageseinrichtung oder einem Jugendamt oder einer Werkstatt für Menschen mit Behinderung oder einem Verein, in dessen Zentrum die gesetzliche Betreuung steht, u. a. m. Insofern ist es sicherlich nicht unproblematisch, von »Organisationen der sozialen Hilfe« oder »Organisationen der Sozialen Arbeit« zu sprechen, darauf bezogene Managementanforderungen zu analysieren und dabei einige bedeutsame Spezifika des Handlungsfeldes und Charakteristika der Organisationsformen zu übergehen. Jedoch sind gewisse Abstrahierungen erforderlich, um einen Organisationstypus und die damit verkoppelten Managementanforderungen in den Blick zu nehmen. Eine solche Abstrahierung ist insofern zu rechtfertigen, als sich – trotz weiterer Differenzierungen auf der Mesoebene der Analyse – ein Bündel von Ähnlichkeiten herausgebildet hat, das handlungsfeldübergreifend spezifische Anforderungen und Fragestellungen im Management bei Organisationen der Sozialen Arbeit prägt (Lambers 2015; Merchel 2015a; Bieker u. Vomberg 2012).

Organisationen der Sozialen Arbeit erbringen soziale

Dienstleistungen. Es sind »Gebilde, die Zustände von Personen bearbeiten, die sich im »normalen« sozialen Leben nicht hinreichend »selbst helfen« bzw. funktionstüchtig sein können« (I. Bode 2012, S. 152); sie übersetzen die zum Teil diffusen Probleme der Hilfebedürftigkeit oder der Normabweichung in spezifischere Handlungsanforderungen und organisieren dafür möglichst zielentsprechende Veränderungsinterventionen. Soziale Dienstleistungen haben einen interaktiven Charakter; sie ereignen sich in Vorgängen der Betreuung, der Pflege, der personenbezogenen Förderung und Unterstützung, der Beratung, der Erziehung. Die reine Erbringung materieller Transferleistungen aufgrund von Versicherungsansprüchen (u. a. Arbeitslosengeld) oder wegen materieller Bedürftigkeit (Arbeitslosengeld II, Grundsicherung im Alter) wird nicht zu sozialen Dienstleistungen gerechnet; allerdings wird der Erbringung materieller Transferleistungen bisweilen ein interaktives Element der Beratung oder der Betreuung angekoppelt, wodurch im Vorgang der Leistungserbringung sowohl materielle als auch soziale Elemente zum Tragen kommen. Die rechtliche Kodifizierung der zu organisierenden und zu gestaltenden Dienstleistungen erfolgt weitgehend in den (derzeit) dreizehn Teilen des deutschen Sozialgesetzbuches (SGB I–XII, XIV; von Boetticher u. Münder 2011). Für die Steuerung des politischen Rahmens zur Definition gesellschaftlich gewünschter und zur Erbringung sozialer Dienstleistungen hat sich ein Feld

der »sozialen Dienstleistungspolitik« herausgebildet (Dahme u. Wohlfahrt 2015). In diesem rechtlichen und politischen Rahmen haben Organisationen der Sozialen Arbeit sich mit Bedingungen auseinanderzusetzen, die sie bei der Erbringung sozialer Dienstleistungen verarbeiten müssen und aufgrund derer sie organisationale Charakteristika herausbilden, die ihnen ein auf Effektivität und Wirtschaftlichkeit ausgerichtetes Managementhandeln ermöglichen. Solche Merkmale von Organisationen der Sozialen Arbeit, die sich als bedeutsame Bedingungsfaktoren für das Herausbilden von Managementhandeln erweisen, sind Gegenstand der Ausführungen in diesem Kapitel.

## **2.1 Politische Konstituierung sozialer Dienstleistungen**

Soziale Dienstleistungen entstehen vor dem Hintergrund einer (sozial)politischen Entscheidung; an ihnen besteht ein öffentliches Interesse. Organisationen der Sozialen Arbeit bewegen sich also in einer besonderen Nähe zum (sozial)politischen System: Ihre Existenz ist unmittelbar abhängig von sozialpolitischen Entscheidungen – und dies sowohl hinsichtlich der elementaren Existenzmöglichkeiten (Finanzierung) als auch hinsichtlich der politisch gesetzten Bedingungen für die Leistungserbringung. Das sozialstaatlich begründete öffentliche Interesse hat zur Folge, dass für das Erlangen einer solchen Leistung der »normale« Marktmechanismus, durch den man an eine Leistung gelangt (nämlich durch Kauf), zu einem beachtlichen Teil außer Kraft gesetzt wird (Cremer, Goldschmidt u. Höfer 2013, S. 11):

»In einem durch politische Entscheidungen definierten Umfang haben auch Menschen Zugang zu sozialen Diensten, die aufgrund fehlenden Einkommens oder fehlender privater Vorsorge über Versicherungen ohne Unterstützung den Zugang nicht erhielten.«

Unter anderem dadurch werden Dienstleistungen zu solchen, die man als »sozial« kennzeichnet. Die Abkoppelung von der Zahlungsfähigkeit und Zahlungsbereitschaft als Kriterium

für den Zugang zum Markt mündet in staatliche Regelungen zu Bedarfslagen, die einen Zugang zu den Dienstleistungen ermöglichen (konkretisiert im Leistungsrecht), sowie in Regelungen zu Bedingungen der Leistungserbringung und zu Spezifika der Finanzierung (Leistungserbringungsrecht).

Soziale Dienstleistungsorganisationen sind gekoppelt an einen politisch konstituierten Bedarf, der von den Bedürfnissen von realen und potenziellen Leistungsadressaten zu differenzieren ist. Soziale Dienstleistungen müssen als »öffentliche Güter« (Grunow 2011) politisch legitimiert werden: im Hinblick auf bestimmte, als durch die Gesellschaft unterstützungswürdig angesehene Lebenslagen (z. B. Alter oder Behinderung) oder im Hinblick auf krisenhafte individuelle Lebenssituationen (z. B. bei Hilfen zur Erziehung) oder im Hinblick auf normgerechtes soziales Verhalten (z. B. bei Straffälligkeit) oder in der Verkoppelung dieser Aspekte. Die Bedürfnisse von Leistungsadressaten, an die Interaktionen anknüpfen und zu Koproduktionen herausgebildet werden können, liefern einen Ansatzpunkt, aber sie bilden nicht den allein maßgeblichen Bezugspunkt für das Dienstleistungshandeln. Das Management sozialer Dienstleistungen vollzieht sich immer »im Spannungsverhältnis zwischen personenbezogener Bedürfnisbefriedigung und sozialer Problemdefinition und Ressourcenfreigabe, was sich (*u. a.; Anm. S. G./J. M.*) in der Finanzierungsstruktur niederschlägt« (Langer 2014, S. 484). Individuelle Bedürfnisse werden für die Organisationen Sozialer

Arbeit dann relevant, wenn sie mit einem gesellschaftlich definierten Bedarf einhergehen bzw. in entsprechende politische Bedarfsentscheidungen eingegangen sind oder wenn sie sich durch politische Aktivitäten der Organisationen in eine solche Bedarfsentscheidung transferieren lassen.

Aufgrund des damit konstituierten öffentlichen Interesses wird der Dienstleistungsarbeit und den sie leistenden Organisationen auch ein gewisses Maß an Normalisierungs- und Überwachungsfunktionen zugewiesen, das sich sowohl in präventiven Tätigkeiten (vorsorgliche Vermeidung des Auftretens von Normverletzungen) als auch in Bemühungen zur Beseitigung manifester Normverletzungen (markant z. B. in der Erziehungshilfe oder in der Drogenhilfe) zeigen kann. Die den Bedarf konstituierenden Faktoren können sowohl auf der Ebene der bedürftigen Individuen begründet sein (gesellschaftlich und politisch anerkannte individuelle Bedürftigkeit) als auch in einem gesellschaftlichen Interesse an Normwahrung und Regelung eines normkonformen Zusammenlebens und des sozialen Friedens. Soziale Dienstleistungen weisen daher im Grundsatz zwei Zielperspektiven auf, die auch bei markanten Spannungen in Einzelfällen und in einigen Handlungsfeldern verfolgt werden müssen: »eine auf die Verbesserung von individuellen Lebensbedingungen gerichtete sowie eine am gesellschaftlichen Integrationsbedarf orientierte« (Heinze u. Schneiders 2013, S. 8).

Die politische Konstituierung des Bedarfs und die damit

einhergehende notwendige Ankoppelung des Managements in Organisationen der Sozialen Arbeit an die Mechanismen und Vorgaben politischer Aushandlungen und Entscheidungen haben auf der Ebene der Leistungsadressaten eine eingeschränkte »Konsumentensouveränität« zu Folge. Während bei Marktverhältnissen den Konsumenten aufgrund der Zahlungsfähigkeit von Käufern ein souveräner Status zugesprochen wird – unabhängig davon, ob sie über sachlich ausreichende Kenntnisse zum Gebrauch oder zum Vergleich verschiedener Güter verfügen –, wird ein solcher Status der Leistungsadressaten bei sozialen Dienstleistungen nicht erreicht: Diese bleiben im Status eines »Leistungsempfängers«, für dessen Leistungsempfang Dritte einen Teil der oder gar die gesamten Kosten übernehmen. Die Leistungsnehmer befinden sich nicht in der Stellung eines im Rahmen von direkten Tauschbeziehungen mächtigen Marktteilnehmers. Darüber hinaus ist die Nutzersouveränität durch den Grad der Hilfebedürftigkeit eingeschränkt. Insbesondere bei stationären Einrichtungen (z. B. Wohneinrichtungen für Menschen mit Behinderungen, Pflegeeinrichtungen der Altenhilfe, aber auch Einrichtungen der Heimerziehung) besteht ein hohes Abhängigkeitsverhältnis gegenüber dem einmal gewählten Leistungserbringer, sodass hier der Staat über Regelsetzung und Kontrolle im Rahmen der Betriebserlaubnis und Heimaufsicht einen Schutz für die Nutzer gewährleisten muss (Cremer 2013, S. 64 f.). Die eingeschränkte Nutzersouveränität ist

verkoppelt mit einem – je nach Handlungsfeld mehr oder weniger intensiv wirkenden – Abhängigkeitsverhältnis des Leistungsnehmers von der leistungserstellenden Organisation. Personen, die auf Hilfe angewiesen sind oder die sich in einem durch Kontrollintentionen überlagerten Verhältnis zu einer Organisation der Sozialen Arbeit befinden, stehen in einer Situation des Machtungleichgewichts.

## **2.2 Interaktion als Kern sozialer Dienstleistungen**

Im Zentrum der von Organisationen der Sozialen Arbeit zu gestaltenden sozialen Dienstleistungen stehen Interaktionen: Die Organisationen sind darauf ausgerichtet, das Personal und die Leistungsadressaten so in anknüpfungsfähige Relationen zu bringen, dass zeitlich begrenzte koproduktive Arbeitsbündnisse entstehen, aufgrund derer die Leistungsadressaten in die Lage versetzt werden und sich in die Lage versetzen können, die ihrer je individuellen Lage entsprechenden Lösungs- und Bewältigungsstrategien zu finden und diese zur Verbesserung ihrer Lebenssituation zu realisieren.

## 2.2.1 Charakteristika sozialer Dienstleistungen

Soziale Dienstleistungen weisen einige Charakteristika auf, die in den Handlungsprogrammen der Organisationen zu verarbeiten sind und somit managementrelevante Rahmenbedingungen markieren (vgl. Arnold 2014a; Cremer, Goldschmidt u. Höfer 2013, S. 5 ff.):

- Immaterialität/Intangibilität
- Unteilbarkeit und Nichtspeicherbarkeit
- Einbeziehung des Nachfragers/Nutzers in die Dienstleistungserstellung
- Individualität

### **Immaterialität/Intangibilität**

Die Kernleistung bei Dienstleistungen, das zwischen den Personen ablaufende eigentliche Interaktionsgeschehen, ist weder sichtbar noch greifbar. Zwar werden auch Sachleistungen als Voraussetzung zur Erbringung von Dienstleistungen einbezogen, jedoch ist das zentrale Element der Dienstleistung nicht gegenständlich. Das hat zur Folge, dass der Nachfrager sich von der angebotenen Leistung und deren Nutzen zwar eine Vorstellung macht, die Leistung jedoch vor ihrer Erstellung nicht genau kennt. Der Nutzer kann sie, anders als bei Sachgütern, nicht im Vorhinein prüfen oder von anderen prüfen lassen. Auch wenn man sich z. B. vor der Kontaktaufnahme zu

einer Beratungsstelle von anderen Personen berichten lässt, die diese Beratungsstelle aufgesucht haben, weiß man nicht, ob die Erfahrungen der anderen Personen bei der eigenen, spezifischen Problems ebenfalls zutreffen werden. Bei sozialen Dienstleistungen handelt es sich um *Vertrauensgüter*: Es bedarf einer gewissen Zuversicht, die jeweilige Leistung in Anspruch nehmen zu wollen.

### **Unteilbarkeit und Nichtspeicherbarkeit**

Bei sozialen Dienstleistungen fallen Produktion und Konsum zusammen, was traditionell als »Uno-actu-Prinzip« genannt wird. »Der Zeitpunkt der Leistungserstellung und der Leistungsabgabe sind bei Dienstleistungen identisch, Produktion und Konsumption erfolgen somit synchron.« (Cremer, Goldschmidt u. Höfer 2013, S. 6.) Für die meisten personenbezogenen Dienstleistungen ist die Präsenz der Kunden unerlässlich. Damit verbunden ist in der Regel die *Standortgebundenheit der Dienstleistung*: Bis auf wenige Ausnahmen, bei denen die Distanz technisch überbrückt wird (insbesondere: Onlineberatung), ist eine Anwesenheit von Leistungserbringer und Leistungsnutzer an einem Ort erforderlich. Soziale Dienstleister müssen daher Maßnahmen ergreifen, um die räumliche Distanz zwischen dem Nachfrager und dem Anbieter zu überwinden.

### **Einbeziehung des Nachfragers/Nutzers in die Dienstleistungserstellung**

In der Sozialen Arbeit sind die Kunden bzw. Nutzer

Mitproduzenten der Dienstleistung; die Erstellung der Dienstleistung erfolgt koproduktiv. Beteiligen die Nutzer sich nicht in einem gewissen Maß aktiv, kann die Leistungserbringung nicht gelingen; sie läuft ins Leere. Eine reine Anwesenheit des Klienten und sonstige Passivität bei einer Beratung oder Therapie führt weder zu einem Beratungsprozess noch zu einem Erfolg; nur bei aktiver Beteiligung des Leistungsadressaten kommt die Dienstleistung tatsächlich zustande. Es geht also nicht nur um das Herstellen einer gewissen räumlichen Nähe, sondern insbesondere um die Überwindung einer sozialen Distanz – dies zumindest so weit, dass anknüpfungsfähige Kommunikationen entstehen, die das notwendige Maß an Koproduktionsbereitschaft aufseiten des Nutzers entstehen lassen. Da die Bereitschaft und die Fähigkeit des Leistungsadressaten zur Koproduktion nicht ohne Weiteres vorausgesetzt werden kann, bedarf es besonderer Bemühungen zur Herstellung einer Bereitschaft und Aktivierung einer koproduktiven Haltung aufseiten der »Leistungsempfänger«.

### **Individualität**

Soziale Dienstleistungen sind nur begrenzt standardisierbar. Sie müssen variabel sein für die unterschiedlichen Bedürfnisse der Nachfrager und weisen daher in ihrer Ausführung individuelle Qualitäten auf. Eine »Leistung von der Stange« ist nicht möglich bzw. wenn eine solche Orientierung in einer Organisation Platz greift, wäre dies mit erheblichen Qualitätsdefiziten verbunden. Damit geht eine Unsicherheit der

Nachfrager einher, ob bzw. in welcher Weise die angebotene Dienstleistung ihren Erwartungen entspricht, was wiederum auf den Faktor »Vertrauensgut« verweist. Aus der Individualität sozialer Dienstleistungen resultiert die Erfordernis, eine flexible Leistungserstellung zu ermöglichen und die weitgehende Dysfunktionalität von Standardprogrammen zu berücksichtigen.

## 2.2.2 Folgen für das Steuerungshandeln

Verdeutlicht man sich diese Charakteristika von sozialen Dienstleistungen und deren Folgen für die Interaktionsgestaltung, so erscheinen zwei Folgen für das Steuerungshandeln in Organisationen der Sozialen Arbeit zentral:

- der *hohe Grad von Unsicherheit* in den Anforderungen, der in den Handlungsprogrammen der Organisation zu verarbeiten ist, und – damit einhergehend –
- die *Dominanz von Zweckprogrammen*, die jedoch nur wenig Unsicherheit zu absorbieren vermögen.

Das Phänomen der Unsicherheit sowohl in der Interpretation der Anforderungen als auch in der Konzipierung von Bearbeitungsperspektiven resultiert vor allem daraus, dass bei sozialen Dienstleistungen mit »Personen« gearbeitet werden muss. Personen sind gemäß Klatetzki (2010, S. 13)

»zu Selbstaktivierung bzw. Selbstreferenz fähig. Damit ist gemeint, dass Individuen auf der Grundlage ihrer jeweils subjektiven Situationsinterpretation handeln und folglich in der Lage sind, Interventionen zu neutralisieren. Kurz gesagt: Personen mit einem freien Willen lassen sich nicht kausal beeinflussen.«

Es bleibt also unsicher, wie bestimmte methodische Impulse aus Handlungsprogrammen der Organisation von den Personen

verarbeitet werden und ob ähnliche Impulsgebungen überhaupt bei verschiedenen Personen ähnlich ankoppelungsfähig sind und zu bedeutsamen Kommunikationen im Sinne der Programmintentionen werden. Dabei sind nicht nur die kommunikative Aufnahme und Verarbeitung der Interventionen unsicher: Bereits die Interpretation der Ausgangs- oder Problemsituation, auf die mit Interventionen geantwortet werden soll, verbleibt in der Regel bei der Hypothese. Denn was eine Ausgangssituation für welche beteiligte Person bedeutet, kann je nach Interpretation verschiedener Beteiligter und je nach »praktischer Ideologie« (zu diesem Begriff siehe Klatetzki 1998, S. 63 ff.; kurz erläutert bei Merchel 2015a, S. 121 f.), mit der Fachkräfte an die Situation herangehen und diese sich interpretativ für ihr Handeln verfügbar machen, vielfältige Varianten aufweisen.

Durch Unsicherheit geprägte Anforderungen an die Leistungserstellung stellen die Organisation vor ein zentrales Problem: Sie muss trotz der Unsicherheiten eine einigermaßen verlässliche und mit präsentierbaren positiven Wirkungen verbundene Leistungserstellung gewährleisten, und zwar als eine Organisationsleistung, welche die Umwelt und die Leistungsadressaten relativ unabhängig von personenbezogenen Zufälligkeiten und Eigenheiten des Personals erwarten können. Über Handlungsprogramme (Konzepte, methodisch strukturierte Vorgehensweisen, Verhaltensvorschriften, Standardisierungen etc., aber auch

informell wirkende Regeln und Gewohnheiten, Routinen) versucht die Organisation, Unsicherheit zu absorbieren und die Leistungserstellung stärker kalkulierbar zu machen. Konditionalprogramme, bei denen ein kausaler Bezug zwischen handlungsauslösenden Ereignissen und bestimmten Folgehandlungen hergestellt wird, sind in der Regel untauglich, weil die »Auslösebedingungen des Handelns in der Vergangenheit (liegen): Für relativ bekannte Bedingungen liegen relativ erprobte Routinen für Entscheidungen vor« (Lambert 2015, S. 33). Somit verbleiben Zweckprogramme: Verfahrensweisen, bei denen ein Entscheidungsrahmen mit entsprechenden Handlungsoptionen für jeweils spezifisch zu definierende Zwecke benannt und als Orientierungskorridor gesetzt wird. Aber solche Zweckprogramme vermögen nur begrenzt Unsicherheit zu absorbieren, denn »bei ihnen liegen die Auslösebedingungen des Handelns in der Zukunft« (ebd.): Man entscheidet über den wahrscheinlich angemessenen Zweck und über darauf ausgerichtete Handlungsweisen, mit denen vermutlich oder wahrscheinlich der angezielte Zweck auch im spezifischen Einzelfall realisiert werden kann.

Die Folge ist, dass soziale Dienstleistungen notwendigerweise inhomogen sind – und zwar auch in gewissen Grenzen innerhalb einer Organisation –, weil durch die Unsicherheit und durch die unverzichtbare aktive Mitwirkung von Individuen mit ihrem jeweiligen Eigensinn auch bei ähnlichen Zweckprogrammen jeweils unterschiedliche Dienstleistungen entstehen – was

mit dem einen Leistungsadressaten gut funktioniert, kann mit dem nächsten wiederum ins Leere gehen oder gar gegenteilige Wirkungen erzeugen (Dunkel 2011, S. 188). Soziale Dienstleistungen müssen situativ und individuell konstituiert werden und sind daher nur begrenzt standardisierbar: am ehesten in ihren administrativen Rahmenbedingungen, kaum jedoch in ihrem interaktiven Kern. Bei »front-line organizations« (Smith, zit. nach Klatetzki 2010, S. 17), bei denen das Entscheidende in den vielfältigen Interaktionen zwischen dem »Frontpersonal« und den Leistungsadressaten geschieht, das für das Leitungspersonal nicht unmittelbar, sondern vor allem über Mitteilungen des Personals zugänglich ist, sind die wesentlichen Handlungsmodalitäten bei der Leistungserstellung nur begrenzt und kaum intentional durch Managementhandeln steuerbar. Zentrale Vorgaben, z. B. über Standardisierungen mit entsprechenden Verhaltensvorschriften, stoßen an Grenzen gegenüber den sich jeweils immer wieder neu ergebenden und zu bewältigenden Situationsanforderungen, die in Abstimmungsprozessen bearbeitet werden müssen. Dies erfordert insgesamt einen Steuerungsmodus, bei dem die untere Hierarchieebene wegen ihrer Problemwahrnehmungs- und Problembearbeitungsnahe eine große Bedeutung einnimmt und die beim Management daher einbezogen werden muss.

Die zentrale Stellung nimmt das Personal ein, das durch entsprechende Maßnahmen des Personalmanagements eingeworben, qualifiziert und kompetent gehalten sowie an die

Organisation gebunden werden muss: Die Leistungsfähigkeit der Organisation hängt wesentlich ab von einem Personalstamm an »Arbeitskräften, die ihre Tätigkeit wissenschaftlich, vergleichsweise autonom und im Rekurs auf einen besonderen ethischen Kontext« ausübt (I. Bode 2012, S. 153). Umgekehrt muss die Organisation »ein gewisses Maß an Vertrauen in die Kompetenzen der (angestellten) Mitglieder und in den Berufsethos der zentralen Funktionsträger« aufbauen (ebd., S. 157). Dabei darf ein solches Vertrauen nicht blind proklamiert werden, sondern muss auf einer Basis der von der Organisation geprüften und kontinuierlich entwickelten Kompetenz und Motivation des Fachpersonals (»Personalentwicklung«) erfolgen.

## **2.3 Legitimation sozialer Dienstleistungsorganisationen**

Die politische Konstituierung sozialer Dienstleistungen und die Eingebundenheit in einen sozialstaatlichen Rahmen, der mit Begriffen wie ›soziale Hilfe‹, ›Chancengerechtigkeit‹, ›Gewährleistung eines menschenwürdigen Lebens‹, ›gesellschaftliche Integration‹ etc. normativ aufgeladen ist, haben zur Folge, dass die Organisationen Sozialer Arbeit sich in besonderer Weise politisch und normativ als Organisationen legitimieren müssen. Sie müssen sich als von gesellschaftlichen und (sozial)politischen Entscheidungen unmittelbar abhängige Organisationen legitimieren

- über die Art ihrer Leistungserstellung (Prozesse);
- über die Effekte der von ihnen erbrachten Leistungen, wobei diese Effekte zum einen auf die Verbesserung der Lebenssituation ihrer Leistungsadressaten und auf die Erfolge der in die sozialen Hilfen eingewebten Kontrollaktivitäten bezogen sind, aber zum anderen auch darüber hinausgehen, denn es geht auch um Effekte hinsichtlich der geforderten Integrationsleistungen für das gesellschaftliche Zusammenleben (u. a. Aktivierung gesellschaftlichen Engagements und Zusammenhalts, Vermittlung und Stabilisierung von Solidaritätsnormen, Erzeugen persönlicher Nähe u. a. m.);
- über die Darlegung von Prozessen und Effekten eines

organisationsinternen Managements, das dem normativen Rahmen, in den die Organisation eingebettet ist, entspricht (»Corporate Governance«; Schuhen 2014).

Organisationen der Sozialen Arbeit sind aufgrund ihrer spezifischen gesellschaftlichen und politischen Umweltkonstellationen gefordert, im Hinblick auf unterschiedliche Interessenträger und hinsichtlich dieser drei Faktorenbündel Legitimation zu erzeugen und aufrechtzuerhalten sowie dadurch die eigene Organisation mit einem tragfähigen Vertrauenspotenzial ihrer Umwelt auszustatten. Die besondere Angewiesenheit sozialer Dienstleistungsorganisationen auf die Legitimation gegenüber ihrer Umwelt macht auf zwei für das Management relevante Mechanismen aufmerksam:

• *Kongruenz zwischen Außendarstellung und Innenleben der Organisation:* Organisationen der Sozialen Arbeit müssen in besonderer Weise Wert legen auf das, was Kühl die »Schauseite« der Organisation nennt (Kühl 2011, S. 136 ff.): Das Schaufenster, in dem die Organisation von außen betrachtet werden kann, darf nicht vernachlässigt werden. Zwischen der nach außen gerichteten Fassade, mit der zu Legitimationszwecken ein Bild von der Organisation gezeichnet und vermittelt wird, und der in der Organisation wahrnehmbaren Realität wird in der Regel keine vollständige Deckungsgleichheit herrschen. Jedoch muss die Organisation bemüht sein, die Entkoppelung von Fassade und realer Erlebbarkeit nicht allzu

groß werden zu lassen. Denn wenn die relevanten Akteure aus der Umwelt die Fassade als »scheinheilig« (ebd.) erkennen, verliert das Schaufenster drastisch an Legitimationspotenzial. Insofern muss das Management für ein legitimationsfähiges Schaufenster sorgen und darauf auch entsprechende Sorgfalt aufwenden. Doch der Nutzen schöner Fassaden (u. a. Verbergen interner Konflikte und Unzulänglichkeiten, Ausbalancieren widersprüchlicher Anforderungen) darf nicht so in den Mittelpunkt rücken und damit »überzogen« werden, dass die Kommunikationsangebote des Schaufensters sich als nicht mehr ausreichend anschlussfähig erweisen an das wahrnehmbare Geschehen in der Organisation. Die Folge wäre ein Verfall von Glaubwürdigkeit, also das genaue Gegenteil der mit dem schönen Schaufenster beabsichtigten Legitimation.

• *Legitimität über Verarbeitung von Erwartungen der Umwelt:* Organisationen der Sozialen Arbeit müssen besonders sensibel diejenigen an sie gerichteten Anforderungen wahrnehmen und im Hinblick auf Markierungen für das Management interpretieren, die in dem jeweiligen gesellschaftlichen Sektor explizit formuliert und implizit kommuniziert werden, dem sie angehören. Sie müssen ihre inneren Strukturen und Verfahrensweisen nicht allein im Hinblick auf eine innere Systemdynamik interpretieren und herausbilden, sondern diese gleichermaßen konzipieren in der Verarbeitung von »Ansprüchen und Erwartungen seitens der institutionalisierten Umwelt« (Drepper 2010, S. 138).

Das Erzeugen von Legitimität über die Aufnahme von spezifischen Handlungserwartungen der Umwelt wird ein zentrales Motiv für Organisationshandeln und Strukturbildung. Dabei muss nicht jedes Organisationshandeln einer internen Handlungslogik entsprechen. Organisationsprogramme können vielmehr mit dem übrigen Organisationsgeschehen lediglich lose verkoppelt sein; sie werden dann auf eine Art in das Organisationsgeschehen hineingenommen, dass sie intern »zumindest nicht allzu sehr stören«, aber nach außen eine Übereinstimmung mit Erwartungen aus der Umwelt signalisieren und daher legitimationsbedeutsam sind. Ein Beispiel ist hier »Qualitätsmanagement«: Der hohen legitimatorischen Bedeutung der Qualitätsformel und der damit einhergehenden Anforderung, »Qualitätsmanagement« zu betreiben, kann sich kaum eine Organisation der Sozialen Arbeit entziehen. Sie ist also legitimatorisch zur Übernahme dieser Anforderung verpflichtet; ob, in welcher Weise und Intensität aber intern Prozesse des Qualitätsmanagements realisiert werden, bleibt mit der Übernahme der Legitimationsanforderung höchst unklar und führt zu erheblichen Unterschieden, wie ein Blick in verschiedene Organisationen der Sozialen Arbeit zeigt. Die Anpassung an Regeln, die im jeweiligen organisationalen Sektor oder Umfeld institutionalisiert sind, beeinflusst das Entscheidungsverhalten der Organisation im Hinblick auf Ziele, Mittel, Theorieverwendung, Methodenkonstruktion etc. und sorgt für eine Angleichung an die Bedingungen

und Erwartungen im institutionalisierten Feld. Das führt einerseits zu Phänomenen des »*Isomorphismus*« (Drepper 2010, S. 139 f.): Die Organisationen im Feld werden einander ähnlicher. Dadurch gewinnen sie andererseits wieder an Legitimität, da sie sich nicht nur über die Aspekte »Effektivität« und »Wirtschaftlichkeit« legitimieren können, sondern gleichermaßen über die »Aufnahme institutionalisierter Erwartungen, sichtbar in der Ähnlichkeit zu anderen Organisationen«, indem also die Kommunizierbarkeit der Vorgänge und Strukturen in der Organisation anschlussfähig gemacht werden an die Relevanzkriterien in der Umwelt. Ein Beispiel für solche Phänomene des Isomorphismus sind die Normen, die für Fallbearbeitungen in Jugendämtern (bzw. im Allgemeinen Sozialen Dienst, ASD) bestehen: Kaum ein ASD-Team kann es sich ohne Legitimationsverlust noch leisten, keine kollegiale Beratung durchzuführen, dabei kein Genogramm anzuwenden, nicht nach Ressourcen im sozialen Umfeld des Klienten (»Sozialraum«) gefragt zu haben, keine Form von »sozialpädagogischer Diagnostik« auf dem Arbeitsplan zu haben. Die Übernahme institutionalisierter Erwartungen aus der Umwelt und die Angleichung von Organisationen (»Isomorphismus«) bedeutet keinen Profilverlust der jeweiligen Organisation. Sie verarbeiten die aus der Umwelt entnommenen »Vorlagen« für ihre Strukturbildung (staatliche Vorgaben, Professionsstandards, Strukturmodelle vergleichbarer Organisationen, theoretische

und methodische Entwicklungsimpulse und Anforderungen etc.) in einer organisationspezifischen Weise, die den in der jeweiligen Organisation herausgebildeten Gegebenheiten und Dynamiken, ihrer jeweiligen Entstehungsgeschichte und Organisationslogik entspricht (Drepper u. Tacke 2010, S. 255).

## **2.4 Soziale Dienstleistungsorganisationen im Spannungsfeld verschiedenartiger Anforderungen und Handlungslogiken**

Soziale Dienstleistungsorganisationen sind angesichts ihrer spezifischen gesellschaftlichen und sozialpolitischen Eingebundenheit einer Vielzahl von Stakeholdern mit unterschiedlichen Erwartungen und Anforderungen ausgesetzt, denen gegenüber sie sich als anschlussfähig erweisen müssen. Die jeweiligen politischen Konstellationen mit ihren jeweils aktuellen und wechselnden Akteuren markieren ebenso Erwartungskonstellationen wie die (realen und potenziellen) Leistungsadressaten und die Organisationen, zu denen im Sinne einer adäquaten Leistungserbringung tragfähige interorganisationale Kooperationsbezüge hergestellt werden müssen. Das jeweilige Organisationssystem bewegt sich in einem komplexen Netz unterschiedlicher Akteure. Diese artikulieren sich in einem um die Organisation herum wirksamen Systemgebilde als Interessenträger. Deren als Erwartungen formulierte Kommunikationsimpulse dürfen nicht negiert, sondern müssen von der Organisation in den elementaren Programmmodi und situativ verarbeitet werden. Die interorganisationalen Bezüge richten sich nicht nur auf Kooperationen mit Organisationen in ähnlichen

Handlungsfeldern, mit denen man in Fachgremien (regionale psychosoziale Arbeitsgemeinschaften, Arbeitsgemeinschaften nach § 78 SGB VIII, Fachverbände u. a. m.) oder in regelmäßigen einzelfallbezogenen Kontakten (z. B. Jugendämter, Sozialämter, Krankenkassen u. a.) kooperiert. Es bedarf auch der Kooperationen mit solchen Organisationen in anderen Arbeitsbereichen, die Berührungspunkte zu den eigenen Organisationszwecken aufweisen und zu denen – trotz verschiedenartiger Handlungslogiken – einigermaßen tragfähige Arbeitsbezüge aufgebaut und aufrechterhalten werden müssen (z. B. bei Einrichtungen der Erziehungshilfe: Arbeitsbezüge zu Jugendgerichten, Schulen, Arbeitsverwaltung, Kinder- und Jugendpsychiatrie, Polizei, Jugendfreizeiteinrichtungen, ...).

Die spezifische Angewiesenheit von Organisationen Sozialer Arbeit auf gesellschaftliche und (sozial)politische Akteure und auf mannigfache Interorganisationsbeziehungen findet u. a. ihren Niederschlag in einer umfassenden Verwendung des Begriffs »Netzwerk« in der Sozialen Arbeit und in den umfangreichen Debatten, solche Netzwerke strategisch sowohl für methodisches Handeln als auch im Rahmen sozialpolitischer Aktivitäten einzusetzen und somit »Netzwerke« zu einem bedeutsamen Bezugspunkt für Management in Organisationen Sozialer Arbeit zu machen (u. a. Bauer u. Otto 2005; Dahme u. Wohlfahrt 2000; Fischer u. Koselleck 2013; Schubert 2008). Die Stakeholder- und Erwartungsvielfalt, der sich soziale Dienstleistungsorganisationen ausgesetzt sehen, kann als

spezifisches Merkmal der Umwelt von Organisationen in diesem gesellschaftlichen Bereich markiert werden.

Die Heterogenität von Stakeholdern und von damit einhergehenden Erwartungen und Anforderungen stellt Organisationen der Sozialen Arbeit vor die Aufgabe, sich in verschiedenen Handlungslogiken und Erwartungsbündeln zu bewegen, die in Spannungen zueinander stehen können und zum Teil widersprüchliche Appelle an die Organisation transportieren. Bei der Leistungskonzipierung und -erbringung stoßen verschiedene Logiken aufeinander, so u. a.:

- *die Logik der Ökonomie*: Wirtschaftliche Verwendung von Ressourcen, wettbewerbliche Mechanismen der Ressourcenzuteilung, Preis-Leistungs-Konkurrenz zwischen Trägern etc.;

- *die Logik der Politik*: Orientierung am politisch definierten »Bedarf«, Normwahrung, Verfolgung spezifischer lokaler Interessen etc.;

- *die Logik der Lebenswelt der Adressaten*: Ausreichende Versorgung mit Hilfen, flexible Versorgung, eine an individuellen Bedürfnissen ausgerichtete Versorgung;

- *die Logik der Profession*: Fachliche Qualitätsmaßstäbe, in der Profession verankerte und legitimierte methodische Vorgehensweisen, professionsethische Maßstäbe etc.;

- *die Logik anderer Professionen, mit deren Organisationen Kooperationsbezüge existieren*: z. B. Soziale Arbeit und Gesundheitswesen (Medizin), Soziale Arbeit und formale

Bildung (Schulen, berufliche Bildung);

- die aus der Geschichte und der Dynamik entstehende *innere Logik der eigenen Organisation*, einschließlich der Eingebundenheit der Organisation in ein spezifisches normatives bzw. ethisch geprägtes Feld (z. B. bei Einrichtungen aus konfessionellen Wohlfahrtsverbänden oder bei anthroposophischen Organisationen).

Die unterschiedlichen Normierungen und Handlungslogiken müssen von Organisationen der Sozialen Arbeit so ausbalanciert werden, dass tragfähige Zuordnungen und Ausgleiche zwischen verschiedenen Anforderungen entstehen und eine in verschiedenen Logiken legitimierbare Leistungserstellung möglich wird. Es müssen Kommunikationsmodi gefunden werden, die für unterschiedliche Relevanzen und Handlungslogiken anschlussfähig sind. Dies schließt sprachliche Aspekte ein: Sprachliche Muster, die aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen und damit einhergehenden Organisationskulturen resultieren, müssen so zueinander geführt werden, dass die aus sprachlichen Differenzen entstehende Fremdheit bearbeitbar bleibt oder die damit einhergehende Irritation nicht zu Abwehr führt, so z. B. die Sprache der Ökonomie (Unternehmen, Produkte, Kunden, Businessplan etc.) mit der Sprache der Sozialen Arbeit (Lebenswelt, Beziehung, Hilfe etc.) oder mit der Sprache der medizinischen Profession (Diagnose, Störung, Krankheit, Behandlung etc.) (Mautner 2013). Da jede Balance bedroht ist und daher nicht von Dauer

sein kann, wird das Ausbalancieren zu einer Anforderung, die eine permanente Beobachtung und Bewertung von Störungen erfordert und daher die Managementbemühungen kontinuierlich prägt.

Gerade in der Sozialen Arbeit sind die an die Organisationen herangetragenen Anforderungen bisweilen sehr widersprüchlich:

- »Erfolgsmessung: Messt und dokumentiert eure Erfolge, aber orientiert euch dabei nicht (*allein; Anm. S. G./J. M.*) an messbaren Größen.«

- »Betriebswirtschaftliche Professionalisierung: Werdet wie Wirtschaftsunternehmen, aber bewahrt eure Besonderheit!«

- »Treffs klare Entscheidungen, aber bleibt immer dabei harmonisch!« (Simsa u. Patak 2008, S. 33 ff.; vgl. auch Jäger u. Beyes 2008.)

- Oder: Haltet das ethische Profil eurer Einrichtung aufrecht, aber macht euch mit den anderen Organisationen im Handlungsfeld vergleichbar und nehmt keine Sonderrolle ein!

- Oder: Richtet euch flexibel am individuellen Hilfebedarf aus, aber macht eure Arbeit kalkulierbar!

Solche Widersprüche (»Paradoxien«) und die Heterogenität vielfältiger Interessenträger prägen das Organisationsgeschehen in der Sozialen Arbeit in besonderer Weise und stellen das Management bei sozialen Dienstleistungsorganisationen vor besondere Herausforderungen (Meyer u. Simsa 2013; Beyes u. Jäger 2005).

Dass Organisationen der Sozialen Arbeit sich balancierend

in und zwischen verschiedenen Handlungslogiken bewegen müssen und dass entsprechend eine elementare Aufgabe von Management darin besteht, verschiedene Handlungslogiken zusammenzuführen und daraus entstehende Paradoxien zu bewältigen, wird in einigen Veröffentlichungen mit dem Begriff »hybride Organisation« gekennzeichnet. Als »hybrid« werden solche Organisationen charakterisiert, »die bei ihren Strategien und Dienstleistungen Merkmale kombinieren, die normalerweise eindeutig dem Staat, dem Markt oder dem Dritten Sektor zugeschrieben werden« (Wasel u. Haas 2012, S. 588; vgl. auch Evers u. Ewert 2010; Glänzel u. Schmitz 2012). Die Organisationen werden gefordert und entwickeln die Fähigkeit, zwischen den Logiken der drei Sektoren je nach Aufgabenstellung und situativen Anforderungen zu wechseln und in den Sektoren unterschiedliche Bindungen einzugehen. »Je nach Anforderung können sich hybride Organisationen als Marktakteur gewinnmaximierend verhalten und zu einem anderen Zeitpunkt gemeinwohlorientiert.« (Wasel u. Haas 2012, S. 588.) Dies schafft einerseits Flexibilität, ist jedoch andererseits mit einer fragilen Identitätsbildung der Organisation und damit einhergehenden Problemen in der Verarbeitung interner Widersprüche und in der Präsentation nach außen verbunden.

Das Konstrukt der »hybriden Organisation« steht in Verbindung mit der Aufteilung der Dienstleistungserbringung und -steuerung in drei Sektoren: Staat, Markt und

gemeinwohlorientierter »Dritter Sektor«. Es ist fraglich, ob die Ausrichtung der Tatsache, dass Organisationen sich in verschiedenartigen Feldern und Handlungslogiken bewegen müssen und die damit einhergehenden Spannungen und Paradoxien bewältigen müssen, zu einem eigenen Organisationstypus (»hybride Organisation«) einen Erkenntnisgewinn erzeugt. Jede Organisation der Sozialen Arbeit muss sich im Spannungsfeld zwischen Sozialpolitik, Fachlichkeit/Profession, Wirtschaft/Ökonomie/Markt und normativer Ausrichtung (zur Bedeutung von Ethik als Bezugssystem in Organisationen der Sozialen Arbeit siehe Eurich et al. 2005) bewegen, und die daraus entstehenden Kommunikations- und Entscheidungsanforderungen gestalten sich entsprechend den spezifischen Umwelten und den herausgebildeten internen Systemdynamiken immer wieder anders und neu. Die Proklamierung eines »Organisationstypus der Hybridität« ist verbunden mit der Anforderung an die Organisationen, sich die unterschiedlichen Interessenträger, Widersprüche, Spannungsfelder für eine Organisation genau anzusehen, sie in ihrer Veränderungsdynamik im Hinblick auf Managementhandeln immer wieder neu, also kontinuierlich zu bewerten.

Kritisch wird in der Sozialen Arbeit an vielen Stellen vermerkt, im Zeitraum der letzten 15 bis 20 Jahre habe sich ein »Ökonomisierungsschub« ergeben, die Handlungslogiken der Ökonomie hätten also eine immer größere Bedeutung

erlangt, seien bisweilen sogar in eine dominante Position gekommen. Abseits einer bestimmten Verwendung und normativen Deutung der Vokabel »Ökonomisierung« in der sozialpolitischen Auseinandersetzung, bei der die Relevanz wirtschaftlicher Steuerungsmechanismen politisch diskreditiert und der Stellenwert der betriebswirtschaftlichen Steuerung für Organisationen der Sozialen Arbeit in Zweifel gezogen werden soll (z. B. Brombach 2010), meint »Ökonomisierung« eine zunehmende Durchdringung der Sozialen Arbeit mit ökonomischen oder aus der Ökonomie entlehnten Handlungsrationitäten: Kostenbewusstsein, Gewinnerzielung, Wettbewerb, Preisbildung, Konzipierung der Dienstleistungsadressaten als »Kunden« (Buestrich et al. 2008; Heinze u. Schneiders 2014), bis hin zur Ausrichtung der organisationsinternen Handlungsprogramme und der Legitimationskategorien an managementwissenschaftlichen Leitbildern (im BWL-Sinne) (»Managerialismus«; Messmer u. Schnurr 2013; Otto u. Ziegler 2015). Der Hinweis auf eine zunehmende Ökonomisierung der Sozialen Arbeit markiert dreierlei:

- zum einen eine wachsende Bedeutung ökonomisch geprägter Anforderungen und Denkweisen, die aus dem Umfeld an Organisationen Sozialer Arbeit herangetragen werden und möglicherweise die Balancierungsanforderungen im Hinblick auf intensivierete Widersprüche zwischen verschiedenen Logiken verstärken (Erweiterung von Systemkomplexität),

- zum anderen die Notwendigkeit, dass sich Organisationen Sozialer Arbeit sozialpolitisch stärker im Hinblick auf ökonomische Kategorien legitimieren und somit die Kommunikationsangebote in ihrem »Schaufenster« mit anderen Relevanzkategorien unterlegen;

- und zum Dritten bleibt selbstverständlich die Anforderung einer kritischen Beobachtung des sozialpolitischen und kulturellen Rahmens, in den Organisationen der Sozialen Arbeit sich und ihre Leistungserstellung positionieren müssen, im Hinblick auf folgende Fragen:

- Können Balancen zwischen verschiedenen Handlungslogiken gehalten werden?

- An welchen Stellen kann eigenes sozialpolitisches Engagement der allmählichen Verschiebung von Balancen zuungunsten der Leistungsadressaten und/oder der professionellen Handlungsmaßstäbe entgegenwirken und Einfluss auf die umgreifende Systemdynamik nehmen?

## **2.5 Fazit: Spezifika von Organisationen der Sozialen Arbeit und deren Bedeutung für Management**

1) Die in der Fachliteratur häufige Ausrichtung am »Nonprofit-Bereich« vereint in diesem Begriff sehr unterschiedliche Organisationstypen und -zwecke. Da Relevanzstrukturen für das Management handlungsfeldspezifischer erfasst werden müssen, ist es angemessener, sich zu diesem Zweck auf den Typus »Organisationen der Sozialen Arbeit« zu konzentrieren, deren Zweck im Erbringen sozialer Dienstleistungen besteht.

2) Soziale Dienstleistungen werden als »öffentliche Güter« hochgradig politisch gesteuert. Ihre Existenz ist unmittelbar abhängig von politischen Entscheidungen, und für die organisationalen Handlungsprogramme werden politische Vorgaben gesetzt. Dies macht es erforderlich, politische Entwicklungen frühzeitig und kontinuierlich zu beobachten. Ferner wird dadurch sozialpolitisch ausgerichtetes Handeln (nicht ausschließlich, aber verstärkt im lokalen, kommunalpolitischen Bezug) zu einem integralen Bestandteil der erforderlichen Managementaktivitäten.

3) Im Zentrum sozialer Dienstleistungen stehen Interaktionen:  
– Die Kernleistung ist immateriell.

–Produktion und Konsum fallen zusammen; daher sind sie in der Regel standortgebunden.

–Die Effektivität der Dienstleistung ist gebunden an die Koproduktionsbereitschaft der Leistungsadressaten.

–Die Dienstleistungen sind nur begrenzt standardisierbar, sondern müssen individuell ausgerichtet werden.

Es handelt sich somit um »Vertrauensgüter«.

Als Konsequenzen für das Managementhandeln sind insbesondere folgende *Leitorientierungen* zu verfolgen:

–»Interaktionsqualität« in den Mittelpunkt stellen

–Räumliche und mentale Distanz zum Nutzer reduzieren

–Das Herstellen von Koproduktionsbereitschaft als Teil der Leistungserbringung profilieren

–Individuelle Leistungserstellung ermöglichen und herausfordern, keine oder wenig unflexible

»Standardprogramme«

–Vertrauen erzeugen, insbesondere durch Marketing und Qualitätsbewertung

4) Das Erbringen sozialer Dienstleistungen ist geprägt durch einen hohen Grad an Unsicherheit bei Anforderungen und Handlungsprogrammen sowie entsprechend durch eine Dominanz des Typus »Zweckprogrammierung«, der jedoch nur sehr begrenzt Unsicherheit zu absorbieren vermag. Es bedarf daher der Installierung kontinuierlich inszenierter und methodisch tragfähiger Reflexionsmodalitäten in der Organisation.

5) Bei Organisationen der Sozialen Arbeit als »front-line organizations« sind die für die Leistungserbringung wesentlichen Handlungsmodalitäten nur begrenzt und kaum intentional durch Managementhandeln steuerbar. Managementakteure müssen daher besonders Wert legen auf die Modalitäten Personalauswahl, Personalentwicklung und Personalbindung. Da sich die zentralen Prozesse im unmittelbaren Kontakt mit den Leistungsadressaten ereignen, also an den Schnittstellen von Organisation und äußerer Umwelt, und da diese Prozesse nicht der unmittelbaren Beobachtung und Steuerung durch Leitungspersonen zugänglich sind, muss Managementhandeln sich insbesondere auf »intelligente« (gut beobachtete und anschlussfähige) Formen der Kontextsteuerung ausrichten.

6) Als hochgradig politisch gesteuerte Organisationen kommt der Legitimation organisationalen Handelns gegenüber den jeweils relevanten Umweltsegmenten eine zentrale Bedeutung zu: Legitimation über Prozesse der Leistungserstellung, über durch die Leistungen ausgelösten Effekte, über eine normative Ausrichtung des Managements. Managementakteure sollten daher ein glaubwürdiges »Schaufenstermanagement« aufbauen: als anschlussfähiges Kommunikationsangebot an relevante Umweltsegmente bzw. Stakeholder. Ferner sind Erwartungen der institutionalisierten Umwelt im Organisationshandeln zu beobachten und bei der organisationsinternen Strukturbildung in einer für die jeweilige Organisation passenden Weise zu verarbeiten.

7) Organisationen der Sozialen Arbeit sind einer Vielzahl von Interessenträgern mit heterogenen Erwartungen ausgesetzt – mit der Folge, dass sie unterschiedliche, in Spannungen oder gar in Widersprüchen zueinander befindliche Handlungslogiken aufnehmen und balancierend verarbeiten müssen. Als Anforderung an Managementhandeln ist entsprechend festzuhalten: das Bemühen, Balancen zu erzeugen und aufrechtzuerhalten – Dynamiken beobachten und im Rahmen eines balancierenden »Spannungs- oder Paradoxienmanagements« reflexiv verarbeiten.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.