

3 Die Theorie: Organisation in der Sozialen Arbeit



Dieses Kapitel stellt die Organisation in den Mittelpunkt und führt in organisationstheoretische Grundlagen ein. Dabei erfolgt zunächst eine Auseinandersetzung mit dem vielschichtigen Begriff der Organisation und die Klärung seiner Verwendung im Kontext dieses Buches. Zur weiteren Annäherung an das Konstrukt Organisation werden Alltagsbilder, die Menschen mit Organisation verbinden und die ihr Handeln in und mit Organisation prägen, mit Hilfe von Metaphern reflektiert. Daran anschließend werden ausgewählte Organisationstheorien vorgestellt sowie sogenannte Basiselemente von Organisationen erläutert und auf die spezifischen Bedingungen in der Sozialen Arbeit bezogen.

3.1 Über was reden wir überhaupt? Organisation: Begriff und Definition



An was denken Sie, wenn Sie den Begriff „Organisation“ hören?

Zu Beginn der Auseinandersetzung mit zentralen organisations-theoretischen Grundlagen steht zunächst eine Reflexion über die unterschiedlichen Bedeutungen des Begriffs „Organisation“ und damit die Klärung seiner Verwendung im Weiteren. Dabei ist zunächst einmal eine ganz grundsätzliche Beobachtung interessant: Unser Leben ist von Organisation(en) durchdrungen, wir leben in einer *organizational society* (Presthus 1979), in einer *Organisationsgesellschaft* (Schimank 2005). Nicht zuletzt deswegen wird der Begriff der Organisation sowohl in der Alltagssprache als auch in (sozial-)wissenschaftlichen Fachsprachen oftmals unterschiedlich verwendet. Der Begriff ist dadurch nicht nur allgegenwärtig, sondern gleichzeitig auch vielschichtig. Für die Entwicklung einer De-

definition von Organisation ist daher die Erkenntnis wichtig, dass die mit Organisation in Verbindung gebrachten Bedeutungsinhalte von dem jeweiligen organisationstheoretischen Standpunkt abhängig sind, mit dem sich diesem Begriff genähert wird.



Im Zusammenhang mit der **Vielschichtigkeit** des Organisationsbegriffs wird davon gesprochen, dass der Begriff der Organisation einer Wolke ähnlich sei, die je nach Standpunkt der BetrachterInnen eine mehr oder weniger konkrete und dabei ganz individuelle Gestalt annehmen, diese jedoch im Laufe der Beobachtung immer wieder verändern würde. Zudem verschwimme das gewonnene Bild, sobald ihm zu nahe gekommen würde, was die Bestimmung von Organisation und ihrer Merkmale zusätzlich erschwere (Gebert/Rosenstiel 2002). Damit drückt dieses Bild aus, dass es sich bei Organisationen um abstrakte und theoretisch aufgeladene Konstrukte handelt.



Wie würde Ihre „Wolke“ Organisation aussehen?

Um sich diesem theoretisch-abstrakten Konstrukt Organisation anzunähern, ist zunächst ganz allgemein eine Bezugnahme zu den etymologischen Wurzeln des Wortes hilfreich. Organisation geht auf das griechische Wort *órganon* zurück, dies bedeutet Werkzeug, Instrument, Körperteil. Dementsprechend meint das Verb *organisieren* ursprünglich, mit Organen versehen und zu einem lebensfähigen Ganzen zusammenfügen. Auch gegenwärtig wird Organisation in unserem alltäglichen Sprachgebrauch insbesondere mit zwei Bedeutungsinhalten verwendet, die in der Organisationstheorie als *instrumentales* (oder *synonym: funktionales*) und *institutionales* Organisationsverständnis bezeichnet werden.

3.1.1 Organisation als Instrument – der instrumentale Organisationsbegriff

Ausgehend vom Prozess des Organisierens wird unter Organisation zunächst ein strukturierter und koordinierter Ablauf zur Erreichung von bestimmten – selbst gesetzten oder vorgegebenen – Zielen verstanden.

„Ausgangspunkt für das Organisieren ist die Idee, durch die Schaffung einer Ordnung Leistungsvollzüge effizient gestalten zu können“ (Schreyögg/Geiger 2016, 15).

In diesem Verständnis ist Organisation, ganz im Sinne der eigentlichen Wortbedeutung, ein Werkzeug, ein Instrument zur Herstellung eines systematischen und strukturierten Ablaufs. Organisation ist somit ein dynamischer Prozess mit dem Ziel, viele (Teil-)Aufgaben zu einem vernetzten und damit wirkenden Ganzen zusammenzubringen.



So beinhaltet eine gute **Organisation des Studiums** der Sozialen Arbeit unter anderem sowohl eine sinnvolle Planung der zeitlichen Abfolge der einzelnen Seminare und der damit verbundenen Prüfungen, als auch eine Balance von Studium, Privatleben und ggf. Erwerbstätigkeit.

In komplexen und ungeordneten Situationen legt Organisation Abläufe und Regelungen fest und stellt so eine Ordnung her. Diese systematische, vernetzte und zielführende Planung kann sich sowohl auf die Durchführung einzelner (Teil-)Aufgaben als auch auf die Realisation des großen Ganzen durch Koordination der Teilaufgaben beziehen. Organisation ist damit das zur Struktur geronnene Ergebnis von Organisieren.

„Unter Organisation ist sowohl das zielorientierte ganzheitliche Gestalten von Beziehungen in offenen sozialen Systemen als auch das Ergebnis dieser Tätigkeit zu verstehen“ (Vahs 2012, 15).



Die miteinander verbundene, sich gegenseitig beeinflussende und von der Umwelt abgrenzende Gesamtheit von einzelnen Elementen und Teilsystemen wird als **System** bezeichnet.

Dies ist ein sehr weites Verständnis von Organisation, das in vielen Lebensbereichen anzutreffen ist. Feste und Veranstaltungen werden ebenso wie das Familienleben, die Urlaubsreise oder eben das Studium organisiert.

In diesem Zusammenhang wird insbesondere in der Betriebswirtschaftslehre, die sich als Teildisziplin der Wirtschaftswissenschaften mit der Führung und Steuerung wirtschaftlicher Unternehmen auseinandersetzt, auch von dem *instrumentalen* Organisationsbegriff gesprochen (Vahs 2012): Das Unternehmen *hat* eine Organisation bzw. das Unternehmen wird organisiert.



Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive ist ein **Unternehmen** ein wirtschaftlicher und rechtlicher Zusammenschluss von Personen mit dem Ziel, Güter und/oder Dienstleistungen zu produzieren und diese gewinnbringend zu vertreiben.

Das Hauptanliegen von Organisation ist es diesem lange Zeit in der Betriebswirtschaftslehre dominierenden instrumentalen Organisationsbegriff zufolge, durch generell gültige und dauerhafte organisatorische Regelungen die einzelnen Arbeitsprozesse und -aufgaben zu steuern, das jeweilige Handeln der einzelnen Personen sowohl für sich genommen, als auch miteinander zu koordinieren, um dadurch den Ablauf zu verbessern und im Ergebnis den Unternehmenserfolg zu steigern.

„Die instrumentale Betrachtung sieht in der Organisation ein Mittel zur effizienten Führung von Unternehmen und damit zur Zielerreichung“ (Vahs 2012, 17).

Aus Perspektive des instrumentalen Organisationsbegriffes der Betriebswirtschaftslehre ist mit Organisation eine dauerhaft geregelte formale Struktur verbunden, mit der

„die Leistungsfähigkeit einer Organisation möglichst weitgehend unabhängig gemacht werden [soll] von den individuellen Eigenarten,

den Motivationen und den persönlichen Fähigkeiten ihrer Mitglieder“ (Merchel 2015, 128).

Damit hat Organisation im Kontext der Unternehmensführung eine klar umrissene Funktion: Sie soll eine sinnvolle Struktur für die Zielerreichung gewährleisten. Das Ergebnis des Organisierens, die formale Struktur des Unternehmens, materialisiert sich in erster Linie im Aufbau und im Ablauf einer Organisation.



Erinnern Sie sich an die Studentin **Laura** und ihr studienintegriertes Praxissemester im Allgemeinen Sozialen Dienst. Die von ihr beobachteten Handlungsvorgaben im Kontext einer Kindeswohlgefährdung sind Bestandteile des organisierten Ablaufs der Arbeit im Allgemeinen Sozialen Dienst. Die Abteilung des Allgemeinen Sozialen Dienstes selber und die Stelle von Lauras Anleiterin in dieser Abteilung wiederum, sind Teile des Aufbaus des Großstadtjugendamtes. Auf beide bezieht sich der instrumentale Organisationsbegriff. Sie zeigen, dass das Jugendamt *eine Organisation hat*.

Der Aufbau und Ablauf einer Organisation sowie weitere auch für die Soziale Arbeit wesentlichen Erkenntnisse der betrieblichen Organisationslehre werden in [Kapitel 3.4](#) vertieft.

3.1.2 Organisation als soziales Gebilde – der institutionale Organisationsbegriff

Eine andere Perspektive auf Organisationen ist die, sie als zielgerichtete, strukturierte und gleichzeitig allgegenwärtige Zusammenschlüsse von Personen zu verstehen.



Vermutlich stehen Sie je nach Ihrer persönlichen Lebenssituation immer wieder mit folgenden, teilweise auch als Institutionen bezeichneten, **Organisationen** in einem mehr oder weniger engen Kontakt: Hochschule, Kindertageseinrichtung, Schule, Bürgeramt, Kirche, Sportverein, Arbeitsstätte. Gemeinsames Merkmal dieser Beispiele für ganz unterschiedliche Organisationen ist, dass sie gesellschaftliche Funktionen erfüllen und dadurch Ihr Leben wesentlich prägen.

In diesem Verständnis wird die Organisation als ein hinsichtlich seiner genauen Merkmale im Weiteren noch näher zu bestimmendes soziales Gebilde im Sinne eines Systems verstanden. Mit dieser Perspektive auf Organisation ist der institutionale Organisationsbegriff verbunden (Vahs 2012), der in verschiedenen Wissenschaften eine Rolle spielt.

Beispielsweise betrachtet die Politikwissenschaft die Prozesse in Organisationen unter einer politischen Perspektive. Dabei fragt sie insbesondere danach, wie Entscheidungen, Machtstrukturen und das Zusammenspiel der Akteure in Organisationen aus politischer Perspektive gedeutet und mit Hilfe (mikro-)politischer Strategien beeinflusst werden können.



So ist der Aufbau und die Pflege von beruflichen Netzwerken ein typisches Beispiel für eine **mikropolitische Strategie**, die in Organisationen der Sozialen Arbeit zum Einsatz und zum Tragen kommt.

Insbesondere jedoch die Soziologie setzt sich mit der institutionalen Perspektive auf und von Organisationen auseinander. Bereits die Klassiker der (Organisations-)Soziologie, wie Max Weber oder Talcott Parsons, haben sich eingehend mit Organisationen, ihren Erscheinungsformen und Merkmalen auseinandergesetzt (Preisendörfer 2011).

Eine der zentralen Fragestellungen dieser Überlegungen richtete sich darauf, anhand welcher Merkmale Organisationen als eigenständige soziale Typen definitorisch erfasst werden können. Hier lenkt eine der klassischen Definitionen aus der Organisationssoziologie den Blick auf die bestehenden Gemeinsamkeiten:

„Gemeinsam ist allen Organisationen erstens, daß es sich um soziale Gebilde handelt, um gegliederte Ganze mit einem angebbaren Mitgliederkreis und interner Rollendifferenzierung. Gemeinsam ist ihnen zweitens, daß sie bewusst auf spezifische Ziele und Zwecke orientiert sind. Gemeinsam ist ihnen drittens, dass sie in Hinblick auf die Verwirklichung dieser Zwecke und Ziele zumindest der Intention nach rational gestaltet sind“ (Mayntz 1963, 36).

Ausgehend von dieser Definition können in der Vielfalt der Organisationen gemeinsame Merkmale identifiziert werden (Mayntz

1963; Gukenbiehl 2010; Vahs 2012; Merchel 2015). Organisationen in der institutionalen Perspektive als soziale Gebilde

- sind von Menschen bewusst und in der Regel auch planvoll zur Erreichung eines bestimmten Zieles oder Zwecks gebildet worden und werden durch die Handlungen ihrer Mitglieder aufrechterhalten;
- zeichnen sich durch eine rational geschaffene und allgemeinverbindliche Struktur aus;
- streben eine dauerhafte Zielerreichung durch Arbeitsteilung und Koordination der Handlungen der Mitglieder und der Mittel an.



Das Jugendamt, in dessen Allgemeinem Sozialen Dienst **Laura** ihr Praxisssemester absolviert hat, wurde gem. § 69 SGB VIII erichtet, um die Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe nach dem SGB VIII wahrzunehmen. Vorgegebenes Ziel des Jugendamtes als Institution ist die Umsetzung und Realisierung des in § 1 SGB VIII beschriebenen Auftrages der Kinder- und Jugendhilfe. Der bereits angesprochene Aufbau und Ablauf versucht das Handeln der Organisationsmitglieder zu steuern und auf die Zielerreichung auszurichten.

Diese gemeinsamen Merkmale unterstreichen zudem die Überschneidungen von institutionalem und instrumentalem Organisationsbegriff, oder anders formuliert: Auch die Organisation als soziale Gebilde, das durch das Handeln seiner Mitglieder als solches gestaltet und aufrecht erhalten wird, benötigt für die Zielerreichung Organisationsstrukturen. Diese Verschränkung macht zwei wesentliche Aspekte von Organisationen als soziale Systeme deutlich, wie sie auch Merchel (2015) betont: der bestehende Zusammenhang von *Handlung* und *Struktur* und die sich daraus ableitende doppelte Perspektive auf Organisation. So ist es für die Auseinandersetzung mit dem sozialen Gebilde der Organisation erforderlich, sich sowohl mit den Strukturen der Organisation als auch mit den Handlungen der Organisationsmitglieder in dieser Struktur auseinanderzusetzen, denn dadurch wird die Organisation aufrechterhalten. Erst in dieser doppelten Perspektive werden Organisationen als soziale Systeme erfassbar und eine bewusste

Gestaltung von Organisationen möglich. Die damit verbundene Aufgabe kann wie folgt umrissen werden:

„Man wird zum einen Strukturen zu erkennen versuchen, die den Menschen entgegnetreten und in denen sie sich bewegen müssen: Regeln, Hierarchien, Teambildungen etc. Zum anderen wirken diese Strukturen aber nicht schon von sich aus, sondern sie müssen geschaffen werden und wieder am Leben gehalten werden: von handelnden Menschen“ (Merchel 2015, 37).

Um dieser Erfordernis einer doppelten Perspektive auf Organisationen gerecht zu werden, wird im Weiteren folgende Definition von Organisationen zu Grunde gelegt:



In **institutionaler Perspektive** sind Organisationen von Menschen gebildete und von ihnen durch ihre Handlungen aufrecht erhaltene soziale Systeme, die ein bestimmtes Ziel/einen bestimmten Zweck dauerhaft verfolgen, mit einer formalen und informalen Struktur das Handeln der Organisationsmitglieder koordinieren und dadurch dieses Handeln auf die Zielerreichung ausrichten.

Kapitel 4 wird auf die vielfältigen Begrifflichkeiten, mit denen die unterschiedlichen Organisationen der Sozialen Arbeit in der Praxis gefasst werden, wie beispielsweise Einrichtung, sozialer Dienst oder öffentlicher bzw. privater Träger, und die Möglichkeiten ihrer Systematisierung eingehen.



Welche unterschiedlichen Bedeutungen sind mit dem Begriff Organisation verbunden? Worin unterscheiden sich diese? Welche Erfahrungen haben Sie bislang mit Organisation(en) gemacht?

Sind Organisation und Organisationen aus Ihrer Sicht eher förderlich oder hinderlich gewesen? Inwiefern? Überlegen Sie Beispiele. Was sind die Unterschiede zwischen Institution und Organisation? Welche zielgerichteten Zusammenschlüsse von Menschen kennen Sie, die aufgrund fehlender Dauerhaftigkeit nicht als Organisation bezeichnet werden können?



Kühl, S. (2011): Organisation. Eine sehr kurze Einführung. Springer, Wiesbaden

Merchel, J. (2015): Die Organisation der sozialen Arbeit als Gegenstand des Managementhandels. In: Merchel, J.: Management in Organisationen der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. Beltz Juventa Weinheim, 64–106

Preisendörfer, P. (2011): Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen. 3. Aufl. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

Vahs, D. (2015): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. 9. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart

3.2 Bilder der Organisation

Jeder Mensch hat individuell geprägte Bilder von Organisation(en). Diese individuellen Bilder entstehen durch subjektive Erfahrungen und Ereignisse. Dadurch wird ein alltagstheoretisches Verständnis von Organisation erzeugt, das großen Einfluss auf das eigene Handeln in Organisationen hat. Meist wird dieses Alltagsverständnis jedoch nicht bewusst reflektiert. Vielmehr beeinflussen die inneren Bilder von Organisation unbewusst unser Handeln.

Die Bewusstmachung dieser inneren Bilder und die Auseinandersetzung mit ihnen liefern erste Antworten auf die Frage, wie das eigene Verhältnis zu Organisation(en) ist, welche Erwartungen mit Organisation(en) verbunden sind und welche Handlungsmöglichkeiten in diesem Zusammenhang gesehen werden (Merchel 2015).

Gareth Morgan hat eine Systematik von acht Organisationsmetaphern entwickelt. Diese Metaphern basieren auf einer Analyse der verschiedenen Bilder von Organisation, die in Alltagsverständnissen und Organisationstheorien enthalten sind. Mit Hilfe dieser Metaphern und ihrer jeweiligen Stärken und Schwächen lassen sich unterschiedliche Denkweisen identifizieren, mit denen Menschen sich dem sozialen Gebilde Organisation nähern (Morgan 1997).

Organisation als Maschine: Ein geradezu klassisches Bild von Organisationen ist das der Maschine, bei der viele Einzelelemente planmäßig und reibungslos, wie „ein Rad in das andere“ ineinandergreifen.

„Wir sprechen von Organisationen wie von Maschinen, und folglich erwarten wir, dass sie wie Maschinen funktionieren, nämlich routinemäßig, effizient, verlässlich und vorhersehbar“ (Morgan 1997, 27).

Das Bild der Organisation als Maschine oder auch als Uhrwerk zielt auf die zielgerichtete Regelhaftigkeit und Berechenbarkeit der organisatorischen Prozesse und Abläufe. Seine theoretische Entsprechung findet dieses sehr formale Bild von Organisation insbesondere in den klassischen organisationstheoretischen Ansätzen von Max Weber, Frederick W. Taylor und Henri Fayol ([Kap. 3.3.1](#)). Die mit diesem Bild verbundenen Annahmen werden von Morgan wie folgt zusammengefasst:

„Der mechanistische Organisationsansatz scheint die Entwicklung menschlicher Fähigkeiten eher zu begrenzen als zu mobilisieren und formt die Menschen nach den Erfordernissen der mechanistischen Organisation, anstatt die Organisation auf die Stärken und Fähigkeiten der Mitarbeiter auszurichten“ (Morgan 1997, 50).

Organisation als Organismus: In diesem Bild wird die Organisation als ein lebendiges System verstanden, das in einer Umwelt lebt und mit dieser in einem wechselseitigen Verhältnis steht. Dieses Bild von Organisation beinhaltet damit auch sozial-emotionale Faktoren, deren Relevanz im Kontext neoklassischer Organisationstheorien deutlich geworden ist ([Kap. 3.3.2](#)). Daneben knüpft dieses Bild auch an die Erkenntnisse der Systemtheorie an und berücksichtigt den Einfluss der Umwelt auf die Organisation und die sowohl innerhalb der Organisation als auch außerhalb der Organisation bestehenden Zusammenhänge und Wechselwirkungen. Dieser bedürfnisorientierte Blick auf Organisation ermöglicht der Organisation eine größere Flexibilität, beispielsweise im Umgang mit Veränderungen. Jedoch ist dabei zu beachten, dass Organisationen keine realen, sondern sozial konstruierte Organismen sind.

Organisation als Gehirn: Über die Organismusmetapher hinausgehend ist das Bild der Organisation als Gehirn. In diesem Bild werden Organisationen als Informationen verarbeitende, intelligente und lernende Systeme verstanden, die

„ebenso flexibel, beweglich und einfallsreich funktionieren wie ein Gehirn“ (Morgan 1997, 108).

Die Erkenntnisse der Kybernetik aufgreifend, dass Systeme sich mit Hilfe von negativen Rückmeldungen selbst regulieren können (Kap. 3.3.3), geht diese Metapher davon aus, dass Organisationen lernen können, sie behindernde Faktoren zu erkennen und diese durch Veränderungen im System auszuschalten. Damit beinhaltet dieses Bild auch das Verständnis der lernenden Organisation.



In der lernenden Organisation werden Veränderungen als normal betrachtet. Der Begriff der **lernenden Organisation** findet insbesondere im Bereich der Organisationsentwicklung (Kap. 6.1.2) Anwendung.

Organisation als Kultur: Diese Metapher betrachtet Organisationen aus kultureller Perspektive. Organisationen werden dabei als ein System aus sichtbaren und unsichtbaren Werten, normativen Erwartungen, Umgangsweisen, Regeln, Ritualen usw. verstanden.

Organisation als politisches System: In diesem Bild werden Organisationen als Orte gesehen, in denen das Handeln der Organisationsmitglieder primär den eigenen Interessen und nicht den Organisationszielen dient. Mit Hilfe politischer Strategien, wie beispielsweise der Mikropolitik (Kap. 3.1.2), wird versucht, Macht und Einfluss innerhalb der Organisation auszuüben.

Organisation als psychisches Gefängnis: Diese Perspektive betrachtet Organisationen als psychische Phänomene, die durch bewusste und unbewusste Prozesse erzeugt worden sind bzw. werden. Insbesondere im Zuge von psychischen Phänomenen, die durch unbewusste Prozesse wie z.B. die Unterdrückung von Bedürfnissen erzeugt worden sind, können Menschen Ideen, Gedanken und Handlungen entwickeln, die sie als allein gültige Realitätskonstruktion verstehen. Diese Sichtweisen können Kontrolle über denjenigen übernehmen, der sie erzeugt hat. Daher fühlen sich die Betroffenen bei der Konfrontation mit anderen Sichtweisen und Handlungen oftmals eingeschränkt, wie gefangen und gefesselt.

„Der Mensch hat die Angewohnheit, sich in Netzen zu verfangen, die er selbst geknüpft hat“ (Morgan 1997, 291).

Dieses Bild betont damit die Sichtweise, dass sich Organisationen neben der rationalen auch durch eine weitere, nicht rational erklär- bare Ebene auszeichnen. Schwierig ist es jedoch, diese subjektive Sichtweise, dieses psychische Gefängnis zu verlassen und einer neuen Sicht auf die Organisation und ihre Prozesse Raum zu geben.

Organisation als Fluss und Wandel: Bei diesem Bild hat sich Morgan an Heraklit orientiert, der sagte,

„dass man nicht zweimal in denselben Fluss steigen kann, denn das Wasser fließt ständig weiter“ (Morgan 1997, 341).

Dieses Bild greift unterschiedliche Ansätze auf, die sich alle mit Veränderung auseinandersetzen und diese als normal betrachten.

Organisation als Machtinstrument: Organisationen sind machtvoll und üben Macht auf Menschen aus. Diese Perspektive betont die auch für Organisationen notwendige Auseinandersetzung mit Macht und die damit verbundenen Fragestellungen. Dabei sind jedoch nicht nur die möglicherweise negativen Aspekte von Macht zu reflektieren, sondern es gilt ebenso anzuerkennen, dass Organisationen ohne Macht nicht existieren können und die Frage, welches ein verantwortungsvoller Umgang mit Macht ist, rückt in den Mittelpunkt.

Wie eingangs skizziert, prägen diese Metaphern nicht nur unser Verständnis von Organisation, sondern auch unser Handeln in ihnen. Dabei werden unser Verständnis von, unsere Haltung gegenüber und damit unser Handeln in Organisationen meist von einem Mix aus mehreren Metaphern und nicht nur von einem einzigen Bild geleitet. Um das eigene ‚Lieblingsbild‘ zu erkennen oder auch das Bild, welches wir aufgrund von subjektiven Erfahrungen und Motiven lieber vermeiden und daher nicht sehen wollen und können, ist es wichtig, den eigenen Umgang mit und das eigene Handeln in Organisationen zu beobachten. Dadurch wird die Möglichkeit eröffnet, die oftmals dynamischen Organisationsprozesse vor dem Hintergrund dieser Bilder zu interpretieren (Merchel 2015).



So sind für eine Sozialarbeiterin, die dem Bild der **Organisation als Maschine** viel abgewinnen kann, vorgegebene und klare Arbeitsabläufe und Zuständigkeiten wichtige Instrumente, um sich aus ihrer Perspektive völlig auf die Soziale Arbeit mit der jeweiligen Zielgruppe konzentrieren zu können. Veränderungen sind für sie potenziell eher bedrohlich, da dadurch aus ihrer Sicht (zunächst) die bekannten Abläufe in Frage gestellt werden. Eine andere Sozialarbeiterin hingegen, die sich sehr von dem Bild der **Organisation als Fluss und Wandel** angesprochen fühlt, bewertet sehr vorgegebene Abläufe wahrscheinlich eher als einschränkend und nimmt Veränderungen als eine willkommene Abwechslung vom Arbeitsalltag wahr.

Dabei gibt es keine ‚richtigen‘ oder ‚falschen‘ Bilder von Organisation. Vielmehr sollen die jeweils eigenen inneren Vorstellungen von Organisation und das damit verbundene innere Bild identifiziert werden. Dadurch wird nicht nur ein Verständnis des eigenen Handelns möglich, sondern auch der mit dem Bild verbundene eigene Anteil an der Erzeugung der organisationalen Wirklichkeit und ihrer Aufrechterhaltung bzw. Veränderung wird deutlicher.



Hierzu passt die **Geschichte von den Blinden und dem Elefant**: Fünf weise Menschen, alle blind, wurden von ihrem König auf Reisen geschickt, um herauszufinden was ein Elefant ist. Nach der Rückkehr von ihrer Reise berichteten sie. Der erste, der den Rüssel des Elefanten ertastet hatte, berichtete: Ein Elefant ist wie ein langer Arm. Der zweite sprach: Ein Elefant ist wie eine dicke Säule, er hatte ein Bein berührt. Für den dritten wiederum, der ein Elefantenohr ertastet hatte, war der Elefant wie ein Fächer. Für denjenigen, der den Schwanz ertastet hatte, war der Elefant wie eine kurze Strippe mit ein paar Haaren am Ende. Der fünfte schließlich, der den Rumpf berührt hatte, beschrieb den Elefanten als eine große Masse, mit Rundungen und einigen Borsten darauf. Die fünf weisen Menschen konnten sich nicht einigen, wie der Elefant wirklich ist. Der König jedoch erkannte es und sagte: Ein Elefant ist ein Tier mit einem Rüssel wie einem langen Arm, mit Beinen wie starken Säulen, Ohren wie ein Fächer, einem Schwanz, der ähnlich einem Seil mit ein paar Haaren ist und einem Rumpf, der wie eine große Masse mit einigen Rundungen ist. Da erkannten die weisen Menschen, dass jeder von ihnen nur einen Teil des Elefanten ertastet hatte. So ist es auch mit den Bildern von Organisation und im Übrigen auch mit Organisationstheorien, sie alle betrachten Organisation aus einer bestimmten Perspektive heraus und unter einem spezifischen Fokus.



Morgan, G. (2018): Bilder der Organisation. Sonderausgabe. Schäffer Poeschel, Stuttgart

Morgan, G. (2006): Images of Organization. Updated Edition of the International Bestseller. Thousand Oaks, California



Welche Bedeutung haben eigene innere Bilder von Organisationen für die Arbeit in und mit Organisationen?

Warum ist die Auseinandersetzung mit den inneren Bildern von Organisationen wichtig?

Wie würde Ihr inneres Bild von Organisationen aussehen, welche Metapher würden Sie wählen?

3.3 Organisationstheorien

Über die theoretische Reichweite der Bilder von Organisationen hinaus gehen die unterschiedlichen Organisationstheorien. Grundsätzlich verdeutlichen Organisationstheorien das Entstehen, Bestehen und die Funktionsweise von Organisationen und dienen implizit oder explizit einer Verbesserung der Organisationspraxis (Scherer/Marti 2014). Sie ermöglichen eine kritische Analyse und Reflexion der Praxis in Organisationen und liefern Ansatzpunkte für ihre Gestaltung. Wie auch in der Sozialen Arbeit (Sandermann/Neumann 2018) liegt der Mehrwert von Organisationstheorien gegenüber den Alltagstheorien von Organisation in der höheren Systematik und intersubjektiven Überprüfbarkeit (Vahs 2012). Mit den Organisationstheorien verhält es sich jedoch ähnlich wie mit ihrem Gegenstand, der Organisation an sich: *Die* eine Organisationstheorie gibt es nicht, sondern es existieren eine Vielzahl von unterschiedlichen Organisationstheorien. Dabei ist auch hier nicht eine Theorie die richtige und eine andere die falsche. Vielmehr fokussieren die unterschiedlichen Theorien ausgehend von den ihnen jeweils zugrunde liegenden Wertehaltungen, Vorentscheidungen und Perspektiven unterschiedliche Facetten, Merkmale und Zielsetzungen ihres gemeinsamen Gegenstandes Organisation.

Diese organisationstheoretische Vielfalt ermöglicht also eine Multiperspektivität auf Organisation. Gleichzeitig bringt sie aber auch die Herausforderung mit sich, in dieser Vielfalt nicht die Orientierung zu verlieren.

Für das vorliegende Lehrbuch wurden daher organisationstheoretische Grundlagen ausgewählt, die einen Überblick über die genommenen Entwicklungen geben. Es handelt sich um Ansätze, die drei zentralen Phasen der Entwicklung von Organisationstheorien zugeordnet werden können: um klassische, neoklassische und moderne organisationstheoretische Ansätze. Sie gaben maßgebliche Impulse für die weiteren organisationstheoretischen Entwicklungen, gelten damit als Klassiker und haben gleichzeitig für die heutigen organisationsbezogenen Auseinandersetzungen in der Sozialen Arbeit eine Relevanz. Daher finden sich neben der Darstellung der einzelnen organisationstheoretischen Ansätze auch Überlegungen zum Niederschlag und zur Berücksichtigung der jeweiligen organisationstheoretischen Perspektiven in der Sozialen Arbeit.



Kieser, A., Ebers, M. (2014) (Hrsg.): Organisationstheorien. 7. Aufl. Kohlhammer, Stuttgart

Miebach, B. (2012): Organisationstheorie. Problemstellung – Modelle – Entwicklung. 2. Aufl. Springer, Wiesbaden

Sanders, K., Kianty, A. (2006): Organisationstheorien. Eine Einführung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

3.3.1 Klassische organisationstheoretische Ansätze

Innerhalb der klassischen organisationstheoretischen Ansätze können mit dem *Bürokratie-Ansatz*, dem *administrativen Ansatz* sowie dem auch als Scientific-Management bezeichneten *arbeitswissenschaftlichen Ansatz* drei Perspektiven mit einer hohen Relevanz für die weitere Organisationsforschung identifiziert werden. Auch wenn die Hochphasen dieser drei Ansätze bereits zu Anfang des 19. Jahrhunderts waren, wird bis ins Jahr 2019 in Organisationen, Organisationsanalysen und Organisationstheorien auf zentrale Elemente daraus Bezug genommen.

Bürokratie-Ansatz

Zentrale Frage: Wie können Großbetriebe bürokratisch optimal verwaltet werden?

Als einer der ersten organisationstheoretischen Ansätze gilt der von dem deutschen Rechtshistoriker, Nationalökonom und Soziologen Max Weber (1864–1920) entwickelte Bürokratie-Ansatz. Die Arbeiten von Max Weber zur Analyse bürokratischer Systeme gelten bis ins Jahr 2019 noch als richtungweisend und sind Inspirationsquelle für weitere Organisationstheorien gewesen, wie den situativen Ansatz und die neoinstitutionalistische Organisationstheorie (Kieser/Walgenbach 2007).

Vor dem Hintergrund der mit der Industrialisierung und den Staatsreformen verbundenen massiven gesellschaftlichen Umbrüche setzte sich Weber in seinen umfangreichen theoretischen Arbeiten unter anderem mit den innerhalb von Staat und Wirtschaft entstehenden Großbetrieben und Möglichkeiten ihrer bürokratischen Verwaltung auseinander. Dabei interessierte ihn besonders, wie die Gesetzmäßigkeiten dieser sich neu entwickelnden Organisationen funktionieren und wie ihre Leistungsfähigkeit beibehalten bzw. verbessert werden kann. In seinem Hauptwerk „Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie“, das 1922 zwei Jahre nach seinem Tod erschien, entfaltete Weber auf der Basis der Analyse von Rationalisierungsprozessen seine Theorie der Bürokratie. Beeinflusst von seinen Erfahrungen in der preußischen Staatsverwaltung nimmt seine Bürokratietheorie die damalige gesamtgesellschaftliche Situation auf, die sich auch durch eine starke Verbreitung des öffentlichen Verwaltungsapparates, Ausweitung der Verwaltungsaufgaben und des Berufsbeamtentums auszeichnete und spiegelte diese in ihren grundlegenden Merkmalen wider.

Ein Ausgangspunkt dabei waren die Auseinandersetzungen Webers mit Fragen nach der menschlichen Natur, ihrem Verhältnis zur gesellschaftlichen Ordnung und Mächten und den in diesem Kontext bestehenden Herrschaftsverhältnissen. In der Analyse der Möglichkeiten des sozialen Einflusses entwickelte Weber die für sein Gesamtwerk zentralen Begriffe von *Macht* und *Herrschaft*, die auch in dem von ihm entwickelten Bürokratiemodell eine zentrale Rolle spielen.

„Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht. Herrschaft soll heißen die Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden“ (Weber 1922, 38).

Während Macht nach Weber also die Möglichkeit meint, in einer konkreten sozialen Handlungssituation den eigenen Willen auch gegen den Willen der anderen durchzusetzen, entfaltet Herrschaft ihre Wirkung unabhängig von der sozialen Beziehung aufgrund der ihr eigenen Befehl- und Gehorsamstruktur und durch den Glauben an die Legitimität des Herrschaftsanspruchs. Dabei grenzt Weber drei idealtypische Herrschaftstypen voneinander ab: die charismatische, die traditionelle und die legale Herrschaft. Während die charismatische Herrschaft auf dem Glauben an die herrschende Person und die damit einhergehende Gefolgschaft beruht, zeichnet sich die traditionelle Herrschaft durch den Glauben an tradierte Institutionen mit festgelegten, die Führung markierenden Regeln aus. Die legale Herrschaft schließlich beruht auf dem Glauben an eine rationale und legal gesetzte Ordnung. Durch ihren rationalen Charakter, den die legale Herrschaft nach Weber als einzige Herrschaftsform besitzt, ist die Bürokratie bzw. die bürokratische Verwaltung für ihn die reinste Form der legalen Herrschaft. Weber verbindet mit Bürokratie ganz allgemein einen zu Herrschaftszwecken errichteten Verwaltungsstab, den es mit Hilfe von Rationalität (d.h. durch Sachlichkeit, Unpersönlichkeit und Berechenbarkeit) zu ordnen und zu systematisieren gilt. Webers Bürokratiebegriff ist also als eine

„Antwort auf die Frage [...], wie der Herrschaftsstab im Falle legaler Herrschaft beschaffen sein müsse, um die wirksamste Herrschaftsausübung zu gewährleisten“ (Mayntz 1971, 28),

zu verstehen. Dabei ist Bürokratie für Weber letztlich ein Ideal-Modell, eine Übersteigerung der Realität (Sagebiel/Pankofer 2015, Kruse/Barrelmeyer 2012, Sanders/Kianty 2006).

Nach dem Modell von Weber zeichnen sich bürokratische Systeme neben dem Berufsbeamtentum durch folgende Kriterien aus (Sanders/Kianty 2006, Kieser/Walgenbach 2007):

Arbeitsteilung, feste Zuständigkeiten, Weisungsbefugnis und Qualifikation der Beschäftigten: Ausgehend von einer arbeitsteiligen Festlegung der einzelnen Aufgaben bestehen für die Verrichtung der einzelnen (Teil-)Aufgaben klare und definierte Verantwortungsbereiche und Zuständigkeiten. Die Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse sind personenunabhängig und generell festgelegt. Indem in Bürokratien nur Personen eingestellt werden, die aufgrund ihrer spezifischen Qualifikation in der Lage sind, die ihnen zugewiesenen Aufgaben zu übernehmen, soll die korrekte Erledigung der Aufgaben gewährleistet werden.

Amtshierarchie, organisatorische Regeln, Aktenmäßigkeit und schriftliche Fixierung und Kommunikation: Die Amtshierarchie umfasst ein festes System der Über- und Unterordnung, wobei die oberen Stellen die unteren Stellen beaufsichtigen und für die unteren Stellen bei Berufungen oder Beschwerden die Möglichkeit besteht, sich an die jeweils nächsthöhere Stelle zu wenden. Die Erledigung der Aufgaben auf der jeweiligen Stelle erfolgt nach festgelegten, schriftlich fixierten Regeln.



Eine Stelle ist in Organisationen die kleinste organisatorische Einheit ([Kap. 3.4.3](#)).

In diesen Regelungen sind die Handlungsziele, die zu ihrer Erreichung notwendigen Verfahren sowie die gleichfalls jeweils erforderlichen Kommunikationswege vorgegeben. Dabei werden alle Geschäftsvorgänge schriftlich in Akten erfasst und auch die Kommunikation zwischen den einzelnen Hierarchiestufen erfolgt auf dem Schriftweg.

Diese typischen Strukturmerkmale bürokratischer Organisationen verdeutlichen die mit einer bürokratischen Steuerung einhergehenden Vorteile: Arbeitsergebnisse werden (fast) wie bei einer Maschine kalkulierbar, da die einzelne ausführende Person nach vorgegebenen Regeln handelt, damit jederzeit ersetzbar ist und keinen Einfluss auf die Ausführung der ihrer Stelle zugeordneten jeweiligen Arbeitsaufgabe hat (Kieser/Walgenbach 2007). Gleichzeitig werden jedoch auch mögliche dysfunktionale Effekte deutlich, die sich ebenfalls in bürokratischen Organisationen entfalten können: Mit der Beschränkung des eigenverantwortlichen

Handelns auf die Wahrnehmung der jeweiligen Dienstaufgaben und damit auf ein Minimum, ist die Gefahr einer starren Bearbeitung ohne Berücksichtigung der Interessen und ggf. Besonderheiten des Einzelfalls verbunden. Daneben besteht auch die Gefahr, dass sich die Regeln, die als Mittel zum Zweck gedacht waren, verselbstständigen und zum Selbstzweck werden, sodass es zu einem Übermaß an Vorschriften kommt (Kieser 2014).

Sofern Webers Überlegungen für die Analyse aktueller struktureller Bedingungen in Organisationen genutzt werden, ist es wichtig, sich bewusst zu sein, dass Weber dem Phänomen ‚Bürokratie‘ neutral gegenüberstand. Bürokratie wurde von ihm als bestmögliche Organisationsform angesehen, war also nicht negativ konnotiert, wie es heute alltagssprachlich oft der Fall ist.



Überlegen Sie, welche Assoziationen und Erfahrungen Sie mit Bürokratie und bürokratischen Strukturen verbinden.

Auch in der Sozialen Arbeit finden sich an vielen Stellen Bürokratie und bürokratische Strukturen, beispielsweise in Behörden wie dem Jugendamt oder auch bei privaten Trägern. Welche Beispiele für bürokratische Strukturen haben Sie dort kennengelernt?

Welche positiven und welche negativen Effekte der Bürokratie konnten Sie in diesem Zusammenhang identifizieren?



Hammerschmidt, P., Weber, S., Seidenstücker, B. (2017): Soziale Arbeit – die Geschichte. Barbara Budrich, Opladen

Kruse, V; Barreilmeyer, U. (2012): Max Weber. Eine Einführung. UVK Verlagsgesellschaft GmbH, Konstanz

Weber, M. (1976): Wirtschaft und Gesellschaft, 5. Aufl. Mohr, Tübingen

Arbeitswissenschaftlicher Ansatz – Scientific Management

Zentrale Frage: Wie können mit Hilfe einer genaueren Abstimmung der einzelnen Arbeitsschritte die Produktionsergebnisse erhöht werden?

Parallel zu den Überlegungen zum Bürokratieansatz von Max Weber und befördert durch die Arbeiten, die Henry Ford (1863–1947) gleichfalls zu Beginn des 19. Jahrhunderts zur Weiterent-

wicklung der Fließbandproduktion durchgeführt hat, entstand im anglo-amerikanischen Raum der auch als Scientific Management bezeichnete arbeitswissenschaftliche Ansatz der Organisations-
theorie.

Beim Scientific Management handelt es sich um eine ebenfalls rational motivierte Herangehensweise, die sich anknüpfend u. a. an die Arbeiten von Adam Smith (1723–1790) und Charles Babbage (1791–1871) zum Prinzip der Arbeitsteilung und den damit verbundenen Effekten mit der Analyse und Gestaltung von Produktionsprozessen in gewerblichen Organisationen auseinandersetzt. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Massenproduktion Ende des 19. Jahrhunderts, stellte sich zunehmend und eindringlicher die Frage, wie mit Hilfe einer genaueren Abstimmung der einzelnen Arbeitsschritte die jeweiligen Produktionsergebnisse verbessert werden können. Hier setzte das Scientific Management an.

Ausgangspunkt des Scientific Management waren die Studien und Experimente, die der Ingenieur Frederick Winslow Taylor (1856–1915) zur Steigerung der Leistung und Effizienz in arbeitsteiligen Prozessen durchgeführt hat. Zentral war dabei seine Beobachtung, dass sich die ArbeiterInnen um die Arbeit zu drücken schienen. Diese Arbeitsverweigerung war, so Taylors Annahme, nicht nur in Motivationsdefiziten der ArbeiterInnen begründet, sondern schien durch mangelhafte Anreizstrukturen, Arbeitsgestaltung und -organisation zudem begünstigt zu werden (Sanders/Kianty 2006). Auf der Grundlage dieser Beobachtungen und Annahmen entwickelte Taylor seine Organisations- bzw. Managementprinzipien, die bis ins Jahr 2019 die Produktionsprozesse in Organisationen beeinflussen (Kieser/Walgenbach 2007, Vahs 2012):

- **Trennung von Hand- und Kopfarbeit:** Taylor war davon überzeugt, dass durch eine Trennung der Ausführung der Arbeit (der Handarbeit) von der Planung der Arbeit (der Kopfarbeit) erhebliche Leistungssteigerungen erzielt werden können. Daher sollten die Kenntnisse der ArbeiterInnen über die Produktionsprozesse nicht nur systematisch erfasst werden, sondern auch insgesamt auf das Management übergehen. Dazu wurden mit Hilfe kontrollierter Zeit- und Bewegungsstudien wissenschaftliche Werte ermittelt, auf deren Grundlage Vorgaben für ‚idealste‘ Bewegungsabläufe entwickelt wurden. Sie lösten die

bislang für die Ausführung der einzelnen Arbeitsschritte geltenden Faustregeln ab. Strukturell wurde diese Trennung der geistigen und körperlichen Arbeit durch das sogenannte *Funktionsmeistersystem* abgesichert, das dem Umstand Rechnung trug, dass es zu Beginn des 19. Jahrhunderts in den Vereinigten Staaten keine Meister gab, die in der Lage gewesen wären, alle bei der Produktion auftretenden Probleme zu lösen. Im Funktionsmeistersystem wurden die Gesamtaufgaben des Meisters auf acht Funktionsmeister aufgeteilt. Die Leitungsaufgaben wurden horizontal spezialisiert, so dass ein kurzfristiges Anlernen der StelleninhaberIn möglich wurde. Allerdings kam es dadurch auch zu einer Mehrfachunterstellung, d.h. jeder/jede ArbeiterIn konnte gleichzeitig bis zu acht Funktionsmeistern unterstellt sein.

Auf Taylors Funktionsmeistersystem geht das Mehrliniensystem zurück – eine mögliche Form des formalen Organisationsaufbaus, das in [Kapitel 3.4.3](#) vertieft wird.

- **Pensum und Bonus:** Mit der Bestimmung und Vorgabe der optimalen Produktionsabläufe und der jeweils zu verwendenden optimalen Werkzeuge wurde auch das von den ArbeiterInnen zu bewältigende Tagespensum festgelegt. Bei Erreichung und Übertreffen dieses Pensums wurde ein Bonus gezahlt. Bei Unterschreitung des Tagespensums kam es zu Lohnabzügen.
- **Systematische Auswahl und Anpassung der ArbeiterInnen:** Schließlich sollten die jeweils geeignetsten ArbeiterInnen ausgewählt und ihr Arbeitsverhalten an die zu verrichtenden Arbeitsaufgaben angepasst werden.

Es wird deutlich, dass für das Scientific Management das Bild der Organisation – hier der Fabrik – als arbeitsteilige Maschine leitend ist. Die ArbeiterInnen bzw. die von ihnen zu verrichtenden Tätigkeiten werden routinisiert und dadurch zum mechanistischen Bestandteil des industriellen Fertigungsprozesses. Durch diese Fokussierung auf die optimalen Bedingungen für einen möglichst effizienten Arbeitsvollzug wurden human-soziale Dimensionen – insbesondere die sozialen Bedürfnisse der ArbeiterInnen – weitestgehend ausgeblendet.



Taylor, F. W. (1913): *The Principles of Scientific Management*. Harper, New York

Taylor, F. W. (1977): *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. Beltz, Weinheim (Nachdruck der autorisierten Ausgabe von München 1913)

Administrativer Ansatz

Zentrale Frage: Wie können immer größere und immer komplexere Betriebe (= Organisationen) geführt werden?

Ein weiterer Klassiker der Organisationstheorie ist der von dem französischen Bergbauingenieur Henri Fayol (1841–1925) entwickelte administrative Ansatz. Ausgehend von seinem erfahrungsbasierten Wissen als Ingenieur und Generaldirektor im Bergbau und in der Stahlindustrie legte Fayol in seinem 1919 veröffentlichten Werk „Administration Industrielle et Générale“ seine Überlegungen zu Fragen der Verwaltung und Führung von immer größer und komplexer werdenden Großunternehmen vor. Dabei entwickelte er vierzehn *Allgemeine Verwaltungsprinzipien* (Kieser/Walgenbach 2007):

1. Arbeitsteilung
2. Autorität
3. Disziplin
4. Einheit der Auftragserteilung
5. Einheit der Leitung
6. Unterordnung des Einzelinteresses unter das allgemeine Interesse
7. gerechte Entlohnung
8. Zentralisation
9. hierarchische Organisation
10. Ordnung
11. ausgleichende Gerechtigkeit
12. Firmentreue der MitarbeiterInnen
13. Initiative
14. Gemeinschaftsgeist

Mit der Orientierung an der Arbeitsteilung, der Autorität und der

gerechten Entlohnung zeigen sich hier einerseits viele Übereinstimmungen mit dem Ansatz von Taylor. Andererseits kann jedoch mit dem Prinzip der Einheit der Auftragserteilung ein zentraler Unterschied zum Mehrlinienprinzip Taylors identifiziert werden: Bei Fayol kann *eine* untergeordnete Stelle immer nur von *einer* übergeordneten Instanz Weisungen erhalten.



Instanzen sind im Kontext der Organisationslehre Stellen, die mit Leitungs- und Weisungsbefugnissen gegenüber den ihnen nachgeordneten Stellen ausgestattet sind.

Dies zieht nach sich, dass im administrativen Ansatz Weisungen und Informationen nur zwischen den zwei hierarchisch jeweils direkt hintereinander liegenden Organisationseinheiten ausgetauscht werden können. Damit laufen alle Informationen und insbesondere die Weisungen von oben nach unten und daraus sich ableitende Informationen auf dem gleichen Weg, also von unten nach oben, wieder zurück. Die Einhaltung dieses als Dienstweg oder auch Instanzenzug bezeichneten Prinzips führt zu oftmals langen Kommunikationswegen und auch zu Informationsverlusten. Daher ist in Ausnahmefällen, beispielsweise zum Austausch von (zeitkritischen) wichtigen Informationen, eine Abweichung vom formal vorgegebenen Dienstweg möglich. Diese Kommunikation zwischen zwei Stellen der gleichen Hierarchieebene wird als *Fayolsche Brücke* bezeichnet. Sollte es zu einer solchen Kommunikation kommen, ist eine anschließende Information der jeweils übergeordneten Stellen erforderlich (Vahs 2012) (Einliniensystem in [Kap. 3.4.3](#)).



Als **Dienstweg** wird der in hierarchisch gegliederten Organisationen formal vorgeschriebene Weg für den Austausch von Informationen zwischen den einzelnen Stellen bezeichnet. Die Orientierung an der Einhaltung des Dienstweges bzw. Instanzenzuges ist nach wie vor insbesondere im Bereich der öffentlichen Verwaltung anzutreffen.

Auch Fayol ist also von dem Verständnis der Organisation als Maschine ausgegangen. Insgesamt waren diese allgemeinen Ver-

waltungsprinzipien, von Fayol als Orientierungshilfe verstanden, zur damaligen Zeit der erste Versuch, die Aufgaben, die mit der Führung eines Unternehmens verbunden sind, aus der Perspektive des Managements zu reflektieren. Auch im Jahr 2019 haben einige seiner Prinzipien im Kontext von Fragen des Aufbaus und der Strukturierung von Organisationen noch Bestand, wie [Kapitel 3.4.3](#) zeigen wird.



Fayol, H. (1916): *Administration Industrielle et Générale*. Dunod, Paris

3.3.2 Neoklassische organisationstheoretische Ansätze

Während den klassischen organisationstheoretischen Ansätzen ein rationales, sich am Bild der Maschine orientierendes Organisationsverständnis zu Grunde liegt, in dem die Außenbezüge der Organisation vernachlässigt und soziale Phänomene von und unter den beteiligten Menschen als Störfaktoren betrachtet werden, greifen die neoklassischen organisationstheoretischen Ansätze diese bis dato vernachlässigten human-sozialen Dimensionen auf. Dabei waren für diese stärkere Beachtung des Faktors Mensch im Kontext der Organisationstheorie insbesondere der Human-Relations-Ansatz und die Anreiz-Beitrags-Theorie richtungsweisend.

Human-Relations-Ansatz

Zentrale Frage: Wie können Arbeitsleistungen gesteigert werden?

Als Katalysator für die Entwicklung des Human-Relations-Ansatzes werden die *Hawthorne-Experimente* betrachtet, die ab 1924 zunächst maßgeblich von dem Harvard-Professor Fritz J. Roethlisberger (1898–1974) und ab 1928 mit Unterstützung seines Kollegen George Elton Mayo (1880–1949) unter anderem in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company durchgeführt worden sind. Anknüpfend an die Grundgedanken des Scientific Managements verfolgten die Hawthorne-Experimente ursprünglich das Ziel, die Zusammenhänge von Arbeitsplatzgestaltung und

Arbeitsleistung zu analysieren. So sollten die Einflussgrößen für eine hohe Produktivität erforscht werden. Die Forscher machten bei ihren insgesamt sechs Untersuchungsreihen, die sie mit in der Glühbirnenfertigung tätigen ArbeiterInnen durchführten, jedoch interessante und zunächst nicht erklärbare Beobachtungen. Zwar stieg wie erwartet die Arbeitsleistung in der Experimentalgruppe bei verbesserten Lichtverhältnissen. Unerwartet war jedoch die Beobachtung, dass die Arbeitsleistung der ArbeiterInnen in der Kontrollgruppe trotz gleichbleibender Lichtverhältnisse ebenfalls anstieg. Zudem stieg die Arbeitsleistung auch, wenn den ArbeiterInnen zwar gesagt wurde, dass die Lichtstärke erhöht werden würde, tatsächlich jedoch die Leuchten nur durch Leuchten von gleicher Stärke ersetzt wurden (für eine ausführlichere Beschreibung der Hawthorne-Experimente siehe Kieser 2014). Bei der Suche nach Erklärungen für dieses unerwartete Ergebnis, das auch als Hawthorne-Effekt bezeichnet wird, richtete sich der Fokus der Forschungsgruppe schließlich auf die mit den Experimenten verbundenen sozialen und zwischenmenschlichen Veränderungen. Nach weiteren Experimenten verdichteten sich die Beobachtungen der Forscher zu der Erkenntnis, dass das Verhalten der ArbeiterInnen und damit ihre Arbeitsleistung nicht nur von den objektiven Bedingungen (in dem Fall von den Lichtverhältnissen), sondern in einem nicht unwesentlichen Maße auch von sozial-emotionalen Faktoren, den *human relations*, beeinflusst werden (Vahs 2012, Kieser/Walgenbach 2007). Allein die Tatsache, dass die für die Experimente ausgewählten ArbeiterInnen durch die Forschergruppe eine erhöhte Aufmerksamkeit genossen, führte zu einer Leistungssteigerung, unabhängig von den objektiven Arbeitsbedingungen. Insgesamt haben die Hawthorne-Experimente entscheidend dazu beigetragen, dass psychischen Faktoren sowie der informalen Organisation und dem Betriebsklima im Kontext der Organisationsforschung von nun an eine größere Bedeutung zugemessen wurde.



Überlegen Sie, welche Bedeutung für Sie sozial-emotionale Faktoren in Ihren bisherigen Beschäftigungsverhältnissen hatten?

Anreiz-Beitrags-Theorie

Zentrale Frage: Wie kann die Existenz von Organisationen langfristig gesichert werden?

Eine weitere neue Perspektive wurde durch die Arbeiten des Managers und langjährigen Präsidenten der New Jersey Bell Telephone Laboratories Chester Irving Barnard (1886–1961) in die Organisationsentwicklung eingeführt. Anknüpfend an die Erkenntnisse des Human-Relation-Ansatzes stand im Mittelpunkt von Barnards Interesse die Frage, warum manche Organisationen schnell wieder zerfallen, andere wiederum lange Bestand haben. Ausgehend von der Perspektive auf Organisationen als offene und kooperative Systeme entwickelte Barnard als Antwort auf diese Frage die Anreiz-Beitrags-Theorie. Nach dieser Theorie gilt die Existenz einer Organisation dann als gesichert, wenn es ihr gelingt, eine ausgeglichene Beziehung zwischen den Anreizen, die sie ihren Mitarbeitenden anbietet (dabei können Anreize materieller Natur sein und beispielsweise die Höhe der Entlohnung betreffen, wichtig ist aber auch die Beachtung von immateriellen sozialen Anreizen wie beispielsweise Stolz auf die eigene Arbeit) und den von den Mitarbeitenden geleisteten Beiträgen (z. B. Arbeitsleistung, aber auch die Bereitschaft zur Kooperation) herzustellen und aufrechtzuerhalten (Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht) (Sanders/ Kianti 2006).



Vor dem Hintergrund des **Fachkräftemangels** in der Sozialen Arbeit sollten die Erkenntnisse der Anreiz-Beitrags-Theorie wieder stärker berücksichtigt werden. Verweisen sie doch, wie auch der Human-Relations-Ansatz, darauf, dass finanzielle Anreize allein nicht ausschlaggebend für die Wahl der Organisation und den langfristigen Verbleib in dieser sind.



Barnard, C. (1938): The Functions of the Executive. Harvard University Press, Cambridge

3.3.3 Moderne organisationstheoretische Ansätze

Während die klassischen und neoklassischen organisationstheoretischen Ansätze noch vergleichsweise gut zu überblicken und zu systematisieren sind, wird das Feld der modernen Organisationstheorien immer heterogener und ausdifferenzierter. Für die Organisationen der Sozialen Arbeit sind insbesondere die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie und die Ansätze, denen systemtheoretische Überlegungen zu Grunde liegen von Relevanz.

Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie

Zentrale Fragen: Wie kann bei einer begrenzten Informationsverarbeitungskapazität der Organisationsmitglieder dennoch die Rationalität der Entscheidungen gewährleistet werden? Wie sind Entscheidungsprozesse in Organisationen strukturiert?

Anknüpfend an die Arbeiten von Chester I. Barnard zur Anreiz-Beitrags-Theorie entwickelten insbesondere Herbert A. Simon (1916–2001) und James G. March (1928–2018) in den 50er Jahren des 20. Jahrhunderts ihre verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. Ausgangspunkt der Überlegungen von Simon und March waren Entscheidungsprozesse in Organisationen. Sie gingen davon aus, dass das Entscheidungsverhalten der Organisationsmitglieder beobachtet und hinsichtlich seiner Merkmale und Gründe empirisch analysiert werden könne. Von besonderem Interesse war dabei für Simon und March die Frage, wie Organisationen in einer unsicheren und sich wandelnden Umwelt ihren Fortbestand sichern können. Ein zentraler Punkt ihrer verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie war zudem die Annahme, dass die Menschen nur über eine begrenzte Kapazität zur Informationsverarbeitung verfügen. Individuen könnten somit zwar grundsätzlich intentional rational handeln. Tatsächlich jedoch, so die Annahme, seien rationale Entscheidungen aufgrund eines unvollständigen Wissens, beispielsweise über die Konsequenzen des jeweiligen Handelns, aufgrund der Schwierigkeit zukünftige Ereignisse zu bewerten und der begrenzten Auswahl an Entscheidungsalternativen nur begrenzt möglich. Hinzu komme, so eine weitere Annahme,

dass auch die Bereitschaft, sich in Organisationen zu engagieren begrenzt sei. Dieses Konzept der begrenzten Rationalität (bounded rationality) bildet den Kern der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie, die sich um die Frage dreht,

„wie bei begrenzter Informationsverarbeitungskapazität der Individuen die Rationalität der in Organisationen gefällten Entscheidungen gewährleistet wird“ (Kieser/Walgenbach 2007, 41).

Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie setzt sich also auch mit der Problemstellung auseinander, wie in Organisationen Komplexität und Unsicherheit reduziert und damit Entscheidungssituationen vereinfacht werden können, um rationales Handeln zu ermöglichen. Insbesondere die formale Organisation trägt zu dieser Vereinfachung von Entscheidungssituationen bei. Dabei sind folgende Maßnahmen wesentlich (Kieser/Walgenbach 2007):

1. *Arbeitsteilung*: Eine Aufteilung der komplexen Probleme in einzelne Teilprobleme und auf verschiedene Organisationsmitglieder reduziert den Druck, eine Vielzahl unterschiedlicher Anforderungen gleichzeitig bewältigen zu müssen.
2. Mit Hilfe von *standardisierten Verfahren und Programmen* wird den Organisationsmitgliedern vorgegeben, wie sie in bestimmten, regelmäßig wiederkehrenden Situationen zu handeln haben. Dadurch müssen insbesondere in Standardsituationen nicht mehr alle Entscheidungsalternativen durchdacht und hinsichtlich ihrer jeweils möglichen Konsequenzen abgewogen werden. Dies zieht eine deutliche Entlastung der Verantwortlichen nach sich.
3. Mit Hilfe von *Hierarchie* wird der Entscheidungsspielraum nachgeordneter Stellen eingeschränkt.
4. Durch eine *Kommunikation*, bei der die einzelnen StelleninhaberInnen nur die Informationen bekommen, die sie für ihren jeweiligen Entscheidungsbereich benötigen, soll die Komplexität und die Unsicherheit gleichfalls verringert werden.
5. Schließlich soll mit *Indoktrination*, verstanden als eine Beeinflussung der Organisationsmitglieder hinsichtlich der Organisationsziele, gewährleistet werden, dass die Organisationsmitglieder ihre aufgrund von spezifischen Detailkenntnissen

bestehenden Entscheidungsalternativen nicht in ihrem persönlichen Sinn, sondern im Interesse der Organisation und ihrer Ziele auswählen und gestalten.

Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie sieht Organisationen als offene Systeme, in denen ein Gleichgewicht zwischen den von der Organisation angebotenen Anreizen einerseits und den Beiträgen der Organisationsmitglieder andererseits herrschen sollte. Sie hat den organisationstheoretischen Diskurs nicht nur um die Perspektive der Umwelt bereichert, sondern insgesamt nachhaltig geprägt.

Systemtheoretische Ansätze

Zentrale Frage: Wie können Organisationen und das Verhalten von und in Organisationen aus systemtheoretischer Sicht erklärt und gestaltet werden?

Innerhalb der systemtheoretischen Perspektive auf Organisationen spiegeln sich die Entwicklung der Systemtheorie an sich wider.



Die Betrachtung und Analyse von grundlegenden Strukturen, Prozessen und Merkmalen von Systemen (z. B. soziale, biologische, technische), wird als **Systemtheorie** bezeichnet. Mit Hilfe einer systemtheoretischen Betrachtung wird ein umfassenderes Verständnis der im jeweiligen System zu beobachtenden Phänomene möglich. Die Systemtheorie des Soziologen Niklas Luhmann (1927–1998) gilt als der bekannteste interdisziplinäre Theorieansatz. Ausgehend von der Soziologie hat diese Perspektive, in der Handlung und Kommunikation konstitutive Elemente von Systemen sind, u. a. auch in der Psychologie und der Organisationslehre eine große Relevanz.

Generell wird in der Organisationsforschung der Begriff des Systems bereits seit Anfang des 20. Jahrhunderts verwendet. Seitdem werden Organisationen auch als soziale Systeme verstanden. Die systematische Bezugnahme auf systemtheoretische Überlegungen erfolgt im Bereich der Organisationsforschung jedoch erst seit Mitte des 20. Jahrhunderts.

Für die Entwicklung einer systemtheoretischen Betrachtungsweise waren unterschiedliche Erkenntnisse impulsgebend. Einen Ausgangspunkt bilden die Arbeiten, die der österreichische Biologe Ludwig von Bertalanffy (1901–1972) im Kontext offener, da mit Umwelt agierender, biologischer Systeme durchgeführt hat. Die auf das System gerichtete Perspektive war hier hilfreich, um den Zusammenhang von Wachstums-, Anpassungs- und Selbstregulationsprozessen verstehen und erklären zu können. Ergänzt und erweitert wurden diese Erkenntnisse durch Überlegungen von u.a. Norbert Wiener (1894–1964), einem amerikanischen Mathematiker und Begründer der Kybernetik, zur Regelung und Steuerung der Kommunikation und des Informationsaustausches in komplexen Systemen.



Kybernetik (vom griechischen Wort *kybernetes* = Steuermann) ist die Wissenschaft von der Regelung und Steuerung und damit der zielgerichteten Beeinflussung einzelner Prozesse in komplexen, dynamischen und miteinander in Verbindung stehenden Systemen. Die Kybernetik versucht unterschiedliche Vorgänge in Systemen auf einen Regelkreis (= geschlossener und autonom funktionierender Wirkungskreis bzw. Steuerungsprozess) zu reduzieren, daher wird sie auch als die Lehre von den Regelkreisen bezeichnet.

Nach den Grundannahmen der Kybernetik liegen der Systemstruktur und dem Systemverhalten bestimmte Regelungsmechanismen und Rückkoppelungen zugrunde. Dies hat zur Folge, dass bestimmte Zustände erhalten bleiben und/oder systemexterne Ziele angestrebt werden können (Vahs 2012).



Das Prinzip des Regelkreises im Sinne der Kybernetik kann an einem **Heizungsthermostat** verdeutlicht werden: Bei der Regelung wird der Wert der Regelgröße (= Temperatur) als der Ist-Wert (= Wert der herrschenden Temperatur) mit dem Soll-Wert (= Wert der erwünschten Temperatur) verglichen. Bei einer Abweichung vom Soll-Wert bewirkt ein Regler eine Veränderung in Richtung des Soll-Wertes, also eine Temperaturerhöhung oder -minderung.

Insgesamt jedoch ist das Regelkreisschema der Kybernetik noch zu sehr an einer mechanistischen Perspektive orientiert, die der Komplexität von Organisationen und ihrer Dynamik nicht gerecht wird. Dennoch hat die Rezeption der Kybernetik im Kontext der theoretischen Auseinandersetzung mit Organisationen wichtige Entwicklungen angestoßen. So wurde nicht nur der Diskurs über das Verhältnis von Organisation und Umwelt fortgeführt. Darüber hinaus reifte auch die Erkenntnis, dass Umweltveränderungen nicht vorhersehbar sind, vielmehr aktuell registriert werden müssen, damit sie dann vom System über Rückkoppelungen ausgeglichen werden können. (Schreyögg 2016).

Eine besondere Relevanz für die Betrachtung von Organisation(en) und das Geschehen in ihnen hat die Systemtheorie mit den Arbeiten von Niklas Luhmann erhalten. Luhmann hat mit seiner soziologischen Systemtheorie einen umfassenden konzeptionellen Rahmen vorgelegt, in dem er auch Organisationen als umfassende soziale Systeme betrachtet. Für Luhmann ist Kommunikation die kleinste Einheit aller sozialen Systeme. Die umfangreichen Arbeiten Luhmanns in diesem Zusammenhang berücksichtigen u. a. die Erkenntnisse der Kybernetik und die Arbeiten der Neurobiologen Humberto Maturana (*1928) und Francisco J. Varela (1946–2001) im Kontext der Autopoiesis von Organismen. Darauf zurückgehend versteht die moderne Systemtheorie Organisationen als autopoietische soziale Systeme (Sanders/Kiantry 2006).



Der aus dem Griechischen stammende Begriff **Autopoiesis** bezeichnet den Prozess der Selbsterstellung und Selbsterhaltung von Lebewesen oder Systemen.

In dieser Perspektive erzeugen und reproduzieren sich Organisationen laufend selbst. Sie operieren selbstreferenziell (= selbstbezüglich) und grenzen sich gegen ihre Umwelt ab (Simon 2009).



Kühl, S. (2015) (Hrsg.): Schlüsselwerke der Organisationsforschung. Springer, Wiesbaden

Simon, F. B. (2009): Einführung in die systemische Organisations-
theorie. Carl-Auer Verlag, Heidelberg



Welche Bedeutung haben Organisationstheorien für die Arbeit in und mit Organisationen?

3.4 Basiselemente von Organisationen

Nach dieser Auseinandersetzung mit den zentralen theoretischen Grundlagen von Organisation(en) stellt sich nun die Frage, wie die in der Praxis zu findenden Organisationen erfasst und verstanden werden können. Anknüpfend an die in [Kapitel 3.1.2](#) entwickelte Definition kann von Basiselementen ausgegangen werden, die bei einer Beschreibung von Organisationen auf jeden Fall berücksichtigt werden sollten. Die Ausführungen zur Organisationstheorie haben zudem gezeigt, dass auch die nähere und weitere Umwelt einer Organisation und die Organisationskultur für ihr Verständnis elementar sind. Sie sollten daher in einem Set von Basiselementen ebenfalls berücksichtigt werden. Diese Basiselemente gehen auf ein von Scott und Davis (2007) entwickeltes Schema zurück, das aufgrund seiner umfassenden Perspektive vielfach aufgegriffen wurde (Merchel 2015; Preisendörfer 2011). Es soll auch hier als Grundlage für die weitere Auseinandersetzung mit Organisationen dienen ([Abb. 2](#)).

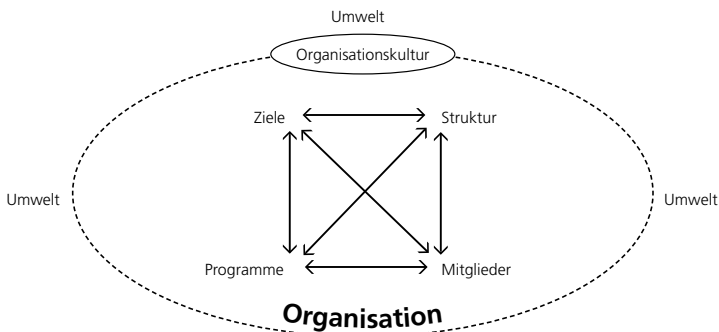


Abb. 2: Basiselemente von Organisationen (in Anlehnung an Merchel 2015)

Im Inneren der Abbildung sind die Basiselemente zu sehen, die zusammengenommen eine Organisation ausmachen. Sie sind der

mehr oder weniger sichtbare und daher leicht zu erfassende Kern einer Organisation. Die Pfeile verdeutlichen das gegenseitige Wechselverhältnis, in dem diese einzelnen Basiselemente stehen. Veränderungen bei einem Basiselement wie beispielsweise der Struktur werden zu Auswirkungen bei den anderen Basiselementen führen, beispielsweise auf Seiten der Mitarbeitenden, da das Handeln der Mitarbeitenden zu einem nicht unwesentlichen Teil durch die Struktur bestimmt wird. Organisationsprogramme, verstanden als Instrumente, mit denen die Organisation die Erreichung ihrer Ziele unterstützt, sind in dem Schema von Scott und Davis nicht extra enthalten. Dies kann durch ihre grundsätzliche Nähe zur Ablauforganisation und damit zur Struktur erklärt werden. In Anlehnung an Merchel 2015 (der in diesem Zusammenhang von Handlungsprogrammen spricht), werden sie hier dennoch explizit aufgeführt, um ihre besondere Bedeutung im Kontext von Organisationen der Sozialen Arbeit zu betonen. Die Erkenntnis aus der systemtheoretischen Perspektive auf Organisationen, dass diese zumindest zu einer teilweisen Abgrenzung von ihrer Umwelt tendieren, symbolisiert die gestrichelte Linie, die den Kernbereich von Organisationen umschließt. Die Relevanz der Umwelt für die Existenz und den Fortbestand einer Organisation wird durch ihre Nähe zum Organisationskern dargestellt. Schließlich findet sich in dieser Darstellung auch die Bedeutung der Organisationskultur wieder. Diese ist schwer fassbar und beeinflusst gleichfalls alle anderen Basiselemente.

In den folgenden Unterkapiteln werden nun die allgemeinen Grundlagen der einzelnen Basiselemente vorgestellt und auf die Besonderheiten in der Sozialen Arbeit bezogen. Diese Auseinandersetzung bietet eine Orientierung für die Beschreibung und Analyse von Organisationen der Sozialen Arbeit und damit für die Reflexion des eigenen Handelns in Organisationen.

3.4.1 Organisationsziele

Der Begriff ‚Organisationsziele‘ kann irritieren, da dem Grunde nach nur Individuen Präferenzen und Ziele haben können (Abraham/Büschges 2009). Im Kontext der Auseinandersetzung mit den Zielen einer Organisation ist daher zu bedenken, dass

„die Rede von Organisationszielen im Endergebnis immer eine Metapher [bleibt], und zwar eine Metapher, die in Anlehnung an individuelle Akteure gebildet wurde und [die] die Gefahr einer Personifizierung von Organisationen in sich birgt“ (Preisendörfer 2011, 64).

Diese Diskussion verweist darauf, dass die Ziele einer Organisation immer in einem Zusammenhang mit den am Organisationsgeschehen beteiligten AkteurInnen zu sehen sind.

Die Auseinandersetzung mit den benannten Zielen einer Organisation und des eng damit verbundenen spezifischen Organisationszwecks ist für das Verständnis einer Organisation und des organisationalen Geschehens zentral. Mit Hilfe von Zielen treffen die Organisation bzw. die handelnden AkteurInnen der Organisation

„Aussagen über angestrebte Zustände (Soll-Zustände), die durch die Auswahl und die Umsetzung geeigneter Handlungsalternativen erreicht werden sollen“ (Vahs 2012, 12).

Dementsprechend übernehmen Ziele im Kontext von Organisationen insbesondere folgende (nach innen wie nach außen Wirkung entfaltende) Funktionen (Abraham/Büschges 2009; Preisendörfer 2011):

Nach *innen* gerichtet

- zeigen Organisationsziele auf, was die Organisation aktuell und zukünftig erreichen will. Indem die Ziele die Organisationsleistungen bestimmen, haben sie für die Mitarbeitenden, Mitglieder und sonstigen am Geschehen einer Organisation Beteiligten eine Orientierungs- und Motivationsfunktion.
- bilden Organisationsziele einen Maßstab für die Bewertung der Leistungen. Je klarer die Ziele formuliert sind, desto größer ist die mit ihnen gleichzeitig verbundene Kontrollfunktion.
- eröffnen Organisationsziele darüber hinaus die Möglichkeit, anstehende Entscheidungen und ihre jeweiligen Konsequenzen vor dem Hintergrund der formulierten Ziele abzuwägen und zu treffen.

Nach *außen* gerichtet

- verdeutlichen Organisationsziele den unterschiedlichen Ko-

operationspartnerInnen (Stakeholdern) im Umfeld der Organisation ihre spezifische Leistungsbereitschaft.



Als **Stakeholder** werden alle Personen, Personengruppen und Organisationen bezeichnet, die von den Aktivitäten der Organisation direkt oder indirekt betroffen sind und/oder die ein grundsätzliches Interesse an diesen Aktivitäten haben. Die Stakeholder einer Organisation der Sozialen Arbeit sind neben den Mitarbeitenden der Organisation (erwarten stabile Rahmenbedingungen für ihre Arbeit) beispielsweise die LeistungsadressatInnen (erwarten konkrete soziale Dienstleistungen), die Verantwortlichen der öffentlichen Träger (erwarten, dass sozialpolitische Zielsetzungen verwirklicht werden) und Aufsichtsbehörden (erwarten, dass gesetzliche Standards eingehalten werden).

Mit der Entwicklung von Organisationszielen ist zunächst die Herausforderung verbunden, tatsächlich Organisationsziele zu benennen.



Laura überlegt ein weiteres Praktikum bei einer Organisation zu machen, die Hilfen zur Überwindung besonderer Lebensverhältnisse und sozialer Schwierigkeiten gem. § 67 ff. SGB XII anbietet. Bei einem Gespräch über die Möglichkeiten des Praktikums und die Rahmenbedingungen fragt Laura die Leiterin der Einrichtung nach den mit der Arbeit verbundenen Zielen. „Unsere Angebote richten sich an wohnungslose bzw. von Wohnungslosigkeit bedrohte Menschen. Wir wollen verhindern, dass die Menschen, die zu uns kommen, dauerhaft wohnungslos bleiben bzw. werden.“ Als sie diese erste Antwort hört, fragt sich Laura, ob es sich dabei tatsächlich um Organisationsziele handelt.

Oftmals sind anstelle von Zielen eher der Organisationszweck und allgemeine Auftragsformulierungen zu finden:

„Mit solchen Verweisen auf Aufträge, die entweder einen gesetzlichen und/oder einen spezifischen Finanzierungshintergrund haben, wird ein Organisationszweck angesprochen, ohne dass damit explizite und konkretisierende Zielvorstellungen der Organisation verbunden werden“ (Merchel 2015, 116f.).

Grundsätzlich sind Organisationszweck(e) und Ziel(e) einer Organisation eng miteinander verbunden. Organisationsziele konkretisieren und operationalisieren die meist allgemein formulierten Organisationszwecke.



„Um Wohnungslosigkeit dauerhaft zu vermeiden, haben wir unter anderem ein Beratungsangebot gleich hier im Haus“ fährt die Einrichtungsleiterin fort. „Dort möchten wir alle wohnungslosen bzw. von Wohnungslosigkeit bedrohten Menschen, die zu uns kommen umgehend und niedrigschwellig hinsichtlich der bestehenden Unterstützungsangebote beraten. Im letzten halben Jahr sind täglich immer mehr Menschen zu uns gekommen. Daher haben wir unsere Beratungszeiten von vier auf sechs Stunden pro Tag ausgedehnt, damit auch wirklich jede/r unmittelbar beraten werden kann. Diese Beratung bieten wir nunmehr von Montags bis Freitags an. Gleichzeitig haben wir die Beobachtung gemacht, dass immer mehr berufstätige Menschen zu uns kommen. Deswegen bieten wir seit drei Monaten an einem Tag in der Woche auch eine Spätsprechstunde an. Diese wird gut angenommen.“ Als **Laura** dies von der Einrichtungsleiterin hört, wird ihr klar, dass der Organisationszweck, Verhinderung einer dauerhaften Wohnungslosigkeit, durch das Organisationsziel, auch berufstätigen Menschen ein Beratungsangebot zu machen, konkretisiert wird.

Der Sinn und Zweck einer Organisation wird – auch in der Sozialen Arbeit – häufig als Mission Statement (abgekürzt Mission) bezeichnet.



Das **Mission Statement** stellt die zentralen Aufgaben einer Organisation kurz und prägnant dar und unterstreicht damit die grundsätzliche Daseinsberechtigung der Organisation (Grundwald 2013c).

Ergänzt wird die Mission durch die Vision einer Organisation. Die Vision hat einen grundsätzlichen, richtungsweisenden Charakter, insbesondere auch für die angestrebte zukünftige Entwicklung der Organisation. Mission und Vision werden oftmals in einem Leitbild schriftlich konkretisiert.



Ein **Leitbild** beinhaltet die allgemeinsten Vorstellungen über das Wertesystem und formuliert angestrebte Visionen, Ziele und Verhaltensweisen. Es verknüpft den gegebenen Zustand (Ist) mit der angestrebten Struktur und Kultur (Soll) sowie mit den grundlegenden Werten und ist Teil des normativen wie des strategischen Managements (Grunwald 2013c, 624).



So findet sich im **Leitbild** der Organisation der Wohnungslosenhilfe die Formulierung, dass alle Aktivitäten, die die Organisation zur Vermeidung der Wohnungslosigkeit unternimmt, von dem Anspruch geleitet werden, die Würde der Menschen zu schützen.

Neben dieser grundsätzlichen Unterscheidung von Vision, Mission Statement, Leitbild und Zielen ist eine hinreichende Konkretisierung der Organisationsziele eine weitere Herausforderung. Dabei ist es keine Seltenheit, dass in der Praxis die Ziele nicht operational, sondern unbestimmt formuliert sind. Solche „Zieldefekte“ (Vahs 2012, 528) zeigen sich insbesondere in einer mangelnden Beschreibung von Zielinhalt, Zielausmaß, Zeitbezug und sachlichem Geltungsbereich der Ziele. Ziele werden dadurch unscharf und können das mit ihnen verbundene Potenzial nicht vollumfänglich entfalten. Dieser Gefahr kann durch eine Orientierung an der SMART-Methode im Kontext der Zielformulierung entgegengewirkt werden.



Die **SMART-Methode der Zielformulierung** beinhaltet eine Orientierung an folgenden Kriterien:

- S** = spezifisch, d. h. die Ziele müssen eindeutig formuliert sein
- M** = messbar, d. h. es müssen Kriterien für die Messbarkeit in den Zielen enthalten sein
- A** = attraktiv, d. h. die Ziele müssen erstrebenswert sein
- R** = realistisch, d. h. sie müssen tatsächlich erreichbar sein
- T** = terminiert, d. h. sie müssen auch einen zeitlichen Horizont enthalten

Vision und Mission bilden die langfristigen Oberziele und haben damit für die Organisation eine strategische Bedeutung. Daran anknüpfend sind die konkreten Handlungsfelder der Organisation und die mittelfristigen Zwischenziele festzulegen. Auf der operativen Ebene, dem „Alltagsgeschäft“ sind diese dann mit Hilfe von vielen, im Regelfall kurzfristigen, Einzelzielen zu konkretisieren (Abb. 3).

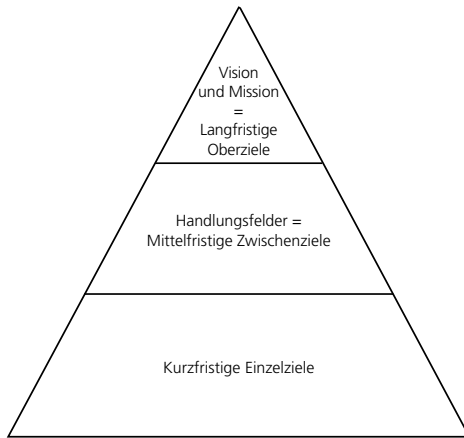


Abb. 3: Zielpyramide einer Organisation

Schließlich können in der Praxis von Organisationen oftmals mehrere, sich unter Umständen auch widersprechende Ziele existieren. Bei solchen Zielkonflikten muss entschieden werden, welche Zielsetzung unter welchen Bedingungen als vorrangig betrachtet bzw. welche zeitweilig oder dauerhaft vernachlässigt wird (Abraham/Büschges 2009). Gerade in der Praxis der Sozialen Arbeit konkurrieren beispielsweise oftmals fachlich-inhaltliche und wirtschaftliche Ziele miteinander. Auch von außen an die Organisationen herangetragene Ziele können zu Konflikten führen.



Für **StreetworkerInnen** ist der öffentliche Raum eine legitime und selbstverständliche Lebenswelt ihrer Zielgruppen. Auf der Basis von Arbeitsprinzipien wie Freiwilligkeit und Niedrigschwelligkeit setzen sich StreetworkerInnen dafür ein, dass der

öffentliche Raum für alle nutzbar ist. In diesem Zusammenhang kommt es immer wieder zu Konflikten mit anderen NutzerInnengruppen des öffentlichen Raums.

Bei Zielkonflikten ist eine Prioritätensetzung erforderlich. Für die in diesem Zusammenhang notwendige Entscheidung eröffnen Vision und Mission der Organisation wichtige Orientierungen.



Führen Sie mit einem/einer SozialarbeiterIn ein Gespräch über seine/ihre Organisation. Welche der vorgenannten Instrumente (Vision, Mission Statement, Leitbild, Ziele) können Sie erkennen?

3.4.2 Organisationsprogramme

Organisationsprogramme sind Instrumente, mit denen Organisationen das Ziel verbinden, das Handeln ihrer Mitglieder auf die Umsetzung bzw. Erreichung ihrer Zwecke und Ziele auszurichten. Sie sind umfassend zu verstehen und können in der Sozialen Arbeit z.B. Konzeptionen, Leitlinien des fachlichen Handelns, Ausführungsvorschriften, Dienstanweisungen, aber auch nicht formalisierte Regelungen wie mündliche Absprachen und ähnliches umfassen. Grundsätzlich übernehmen Organisationsprogramme nach innen wie nach außen gerichtet eine koordinierende und Orientierung gebende Funktion (Kieser/Walgenbach 2007).

Auch Organisationen der Sozialen Arbeit müssen im Kontext ihrer Organisationsprogramme eine zentrale Herausforderung reflektieren und gestalten: das Verhältnis von generellen Regelungen (Starrheit) zu fallweisem Handeln (Flexibilität) (Vahs 2012). Mit Hilfe von generellen Regelungen sollen insbesondere solche Vorgänge und Abläufe organisiert und damit weitestgehend verbindlich vorgegeben werden, die immer wieder und gleichartig auftreten. Mit der Gleichförmigkeit der Bearbeitung wird eine Entlastung der Mitarbeitenden und eine Verminderung von Unsicherheitszonen verbunden. Dabei darf jedoch der Wunsch nach Organisation mit Hilfe genereller Regelungen nicht überhand nehmen. Vielmehr ist – grundsätzlich und insbesondere in der Sozialen Arbeit – eine Balance zwischen generellen und fallweisen Regelungen anzustreben.

Der Wirtschaftswissenschaftler und Begründer der modernen deutschen Betriebswirtschaftslehre Erich Gutenberg (1897–1984) hat in diesem Zusammenhang das „*Substitutionsprinzip der Organisation*“ geprägt und auf die mit der Substitution (= dem Ersatz) von fallweisen Regelungen durch generelle Regelungen verbundenen Effekte aufmerksam gemacht (Gutenberg 1976). Die Kernaussage dieses Prinzips lautet:

„Die Tendenz zur generellen Regelung nimmt mit abnehmender Variabilität betrieblicher Tätigkeiten zu“ (Vahs 2012, 17).

Je regelmäßiger und gleichförmiger sich eine Tätigkeit wiederholt, desto sinnvoller ist also aus der Perspektive des Substitutionsprinzips die Entwicklung einer generellen Regelung, die die Bearbeitung der jeweiligen (Teil-)Aufgabe vorgibt. Es sollen nach diesem Prinzip fallweise Regelungen in Organisationen jedoch nur solange durch generelle Regelungen ersetzt werden, bis ein Optimum zwischen dem Erfolg organisatorischer Regelungen einerseits und dem organisatorischen Regelungsgrad andererseits erreicht ist, denn so hilfreich generelle Regelungen bei gleichförmigen Aufgaben sind, sie sind in jedem Fall und unbegrenzt sinnvoll. In diesem Kontext wird von einer *Überorganisation* gesprochen, wenn sehr differente Vorgänge mit Hilfe genereller Regelungen organisiert werden und es dadurch zu Einschränkungen in der Flexibilität der Bearbeitung kommt. Eine *Unterorganisation* liegt hingegen vor, wenn auch regelmäßig wiederkehrende Vorgänge immer wieder fallweise bearbeitet werden müssen und somit von jedem/jeder Einzelnen *das organisatorische Rad immer wieder neu erfunden werden muss*, da die Vorgehensweise nicht durch generelle Regelungen vorgegeben wird (Vahs 2012; Schreyögg 2016).

Die Gestaltung dieses Verhältnisses von generellen zu fallweisen Regelungen ist eine zentrale Herausforderung der Organisationen der Sozialen Arbeit. Diese stellt sich insbesondere im Kontext der Wahrnehmung von hoheitlichen Aufgaben, wie beispielsweise bei der Prüfung und Gewährung von bestehenden Rechtsansprüchen.



Hoheitliche Aufgaben sind Tätigkeiten, die ein öffentliches Gemeinwesen (Staat, Gemeinde, sonstige Körperschaft) kraft öffentlichen Rechts zu erfüllen hat.

Hier müssen mit Hilfe der Organisationsprogramme sowohl die objektive Rechtmäßigkeit und als auch die subjektive Einmaligkeit des jeweiligen Einzelfalls berücksichtigt werden können (Vogel 1966). Es bedarf also einerseits genereller Regelungen, die für die handelnden Fachkräfte Handlungssicherheit und für die Anspruchsberechtigten Verfahrenssicherheit gewährleisten. Andererseits müssen die Organisationsprogramme flexibel auf den Einzelfall reagieren können. Die damit verbundene paradoxe Herausforderung lautet:

„Wir handeln zwar verlässlich in dieser und jener Weise, und darauf kann man sich verlassen – aber je nach Situation können und handeln wir auch manchmal anders“ (Merchel 2015, 124).

Die Frage, wie sie ihre internen Verwaltungsabläufe organisieren und gestalten wollen ist für alle Organisationen der Sozialen Arbeit sensibel. Die Erbringung personenbezogener sozialer Dienstleistungen ist aufgrund ihrer beschriebenen Besonderheiten nur begrenzt formalisierbar. Dies ist insbesondere für die Organisationen der Leistungsverwaltung eine Herausforderung, da hier das Handeln der MitarbeiterInnen nicht in der gleichen Weise determiniert werden kann,

„wie das Handeln eines Verwaltungsangehörigen in der Steuerverwaltung“ (Ortmann 2012, 772).



Die im ersten Kapitel geschilderten **Erlebnisse von Daniel Blake** lassen sich auch mit Hilfe des Substitutionsprinzips der Organisation nach E. Gutenberg reflektieren. Die in dem Film dargestellte Bürokratisierung und letztlich weitestgehend entindividualisierte Vorgehensweise bei der Beantragung von Unterstützungsleistungen des staatlichen Sozialsystems kann vor dem Hintergrund des Substitutionsprinzips der Organisation ein Hinweis auf eine Überorganisation der Abläufe und Prozesse sein. Die generellen Regelungen bei der Beantragung von Sozialleistungen sind soweit ausgedehnt worden, dass für völlig unterschiedliche Situationen eine gleichförmige Bearbeitung vorgegeben ist und dadurch die Individualität des Einzelfalls, die besondere Lebenssituation von Daniel Blake, nicht mehr erfasst werden kann.



Denken Sie an eine Ihnen bekannte Organisation der Sozialen Arbeit. In welchen Dokumenten konkretisieren sich die Organisationsprogramme?

Welches Verhältnis von generellen zu fallweisen Regelungen haben Sie bislang kennengelernt? Reflektieren Sie auch die damit jeweils verbundenen Effekte auf das sozialarbeiterische Handeln.

3.4.3 Organisationsstruktur

Neben Vision, Mission, Zielen und Organisationsprogrammen benötigen Organisationen sinnvolle Strukturen, die die Arbeit auch absichern. Gerade bei der Gründung einer Organisation, aber auch für ihre Weiterentwicklung ist die formale Struktur ein zentraler Bezugspunkt des organisatorischen Handelns. Ergänzt wird diese formale Struktur durch informale Strukturen, die sich neben der vorgegebenen Struktur durch das Handeln der Organisationsmitglieder ausbilden.


Formale Organisationsstruktur

Eine zentrale Aufgabe formaler Organisationsstrukturen ist es, die Umsetzung der Organisationsziele und damit die Erreichung des Zwecks der Organisation und ihren Fortbestand strukturell und verbindlich abzusichern. Damit beinhaltet die Organisationsstruktur in ihrem Kern

„die Gesamtheit der Vorgaben, wie die Organisation sein soll, und man spricht deshalb auch von der normativen Struktur. Die formale/normative Struktur umfasst Dinge wie Stellenbeschreibungen, Kompetenzregelungen, Verfahrens- und Verhaltensrichtlinien, Entlohnungspraktiken und vorgesehene Unter- bzw. Überordnungsverhältnisse. Sie erstreckt sich in erster Linie auf den Aufbau einer Organisation, in zweiter Linie auf organisationale Abläufe“ (Preisendörfer 2011, 66).

Die besondere Bedeutung, die formale Strukturen für den Bestand und Erfolg von Organisationen haben, spiegelt sich in dieser Definition. Dementsprechend sollte die formale Organisationsstruktur

insbesondere folgende Dimensionen und Fragen reflektieren und entsprechende Antworten darauf enthalten (Kieser/Walgenbach 2007):

1. **Aufgaben- und Arbeitsanalyse:** Welche (Teil-)Aufgaben lassen sich aus dem Organisationszweck und den Organisationszielen ableiten? Wie (nach Art und Umfang) können diese Aufgaben arbeitsteilig organisiert und einzelnen Stellen und Instanzen zugeordnet werden?
 2. **Aufgaben- und Arbeitssynthese:** Wie können diese differenzierten und segmentierten Einzelaufgaben und -arbeiten wieder miteinander in Verbindung gebracht und koordiniert werden, damit sie sich zusammengenommen wieder zu einem sinnvollen Ganzen (der Umsetzung von Organisationszweck und Organisationszielen) fügen? Welche Abläufe sind dabei zeitlich und räumlich sinnvoll?
- 

Die damit verbundene komplexe Aufgabe kann auf die einfache Formel: „**Wer macht was wie mit wem bis wann?**“ gebracht werden.
3. **Konfiguration:** In welcher hierarchischen Ordnung (neben-, unter- oder übereinander?) sollen die einzelnen (Teil-)Aufgaben stehen? Welche Verantwortungsbereiche und Weisungsbefugnisse werden den einzelnen Stellen bzw. Instanzen zugeordnet? Wie soll der Aufbau der Organisation konfiguriert (= gestaltet) sein?
 4. **Kompetenzverteilung:** Welche Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse sind mit den einzelnen Stellen und Instanzen verbunden?
 5. **Formalisierung:** Wie werden mit Hilfe schriftlicher Fixierungen (= Formalisierungen) die Abläufe und die Kommunikation der Organisationsmitglieder untereinander dauerhaft und verlässlich gewährleistet?

Die Beantwortung dieser Fragestellungen führt im Ergebnis zur Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens.



Die **Aufbauorganisation** ist das hierarchische Gerüst einer Organisation. Dort ist festgelegt, in welche Teileinheiten die Organisation gegliedert ist und welche Aufgaben in einer Organisation von welcher Stelle in welcher Abteilung übernommen werden. Die **Ablauforganisation** wiederum zielt auf die optimale Gestaltung der für die einzelnen Aufgaben erforderlichen Arbeiten und Prozesse, sie strukturiert die Bearbeitung.

Dabei bildete lange Zeit in der klassischen Organisationslehre das von Erich Kosiol entwickelte Analyse-Synthese-Konzept den Bezugspunkt für die Gestaltung von Aufbau und Ablauf in Organisationen. Nach diesem Konzept wird die Gesamtaufgabe gedanklich in ihre Einzelteile zerlegt. An diesen Analyseergebnissen orientieren sich dann die Aufgabensynthese und die Strukturbildung. Der Arbeitsablauf, also welche einzelnen Arbeitsschritte für die Erfüllung der jeweiligen Aufgabe erforderlich sind und in welcher zeitlichen, räumlichen und personellen Verbindung diese Schritte stehen, wurde als Fortführung der Aufgabenanalyse gesehen und damit als nachrangig betrachtet (Vahs 2012). Diese Vorgehensweise führte zu einer starken Unterscheidung zwischen dem Aufbau einer Organisation einerseits und dem Ablauf ihrer Aufgaben andererseits und damit zu einer Dominanz der Aufbauorganisation über die Ablauforganisation. Diese dichotome (= zweiteilige) Trennung hat sich jedoch aufgrund des wechselseitigen Verhältnisses von Aufbau und Ablauf, auch als Struktur und Prozess bezeichnet, als wenig sinnvoll erwiesen. Beide Elemente formaler Strukturbildung müssen sich, ähnlich wie der instrumentale und institutionelle Organisationsbegriff, stark aufeinander beziehen, wenn sie die intendierten Effekte entfalten wollen:

„Eine Aufbauorganisation bleibt ein hohles Gebilde, wenn die dadurch hervorgerufene Differenzierung der Aufgabenerledigung nicht durch kalkulierbare Abläufe und Kooperationsverpflichtungen ergänzt wird, und eine Ablauforganisation ist ohne eine strukturelle Zuordnung von Aufgaben und Organisationsmitgliedern [...] kaum denkbar“ (Merchel 2015, 129).

Diese Trennung wird daher zu Gunsten einer Orientierung auf einzelne Prozesse mehr und mehr aufgegeben. In der Prozessorganisation wird die Gesamtaufgabe in einzelne Prozesse zerlegt, die

für ihre Erstellung notwendig sind. Diese bilden dann wiederum den Ausgangspunkt für die Bildung von entsprechenden Stellen und Instanzen (Preisendörfer 2011; Schreyögg 2016).



Ein **Prozess** meint die zielgerichtete Erstellung einer Leistung/eines Produkts durch eine Abfolge von logisch zusammenhängenden Aktivitäten. Die Tätigkeitsabfolge ist mit einem Anfangs- und Endpunkt versehen. In der **Prozessorganisation** orientiert sich die Gestaltung der Organisation an ihren wesentlichen Geschäftsprozessen. Dabei werden die spezifischen Erfordernisse eines effizienten Ablaufs der einzelnen betrieblichen Prozesse berücksichtigt.

Nicht zuletzt deswegen wird der Begriff der Ablauforganisation immer mehr durch die Begrifflichkeit Prozessorganisation oder -management ersetzt. Im Kern ist damit jedoch das Gleiche gemeint: Die effiziente Regelung und damit Steuerung einzelner Abläufe und Prozesse. Dies ist nun insofern für die Soziale Arbeit von Bedeutung, da auch sie sich, nicht zuletzt aufgrund ihrer Produktionsspezifika (Kap. 2), ebenfalls durch eine ausgeprägte Prozessorientierung auszeichnet.



In der Kinder- und Jugendhilfe ist die **Aufnahme eines Kindes** in eine stationäre Wohngruppe gem. § 34 SGB VIII ein Schlüsselprozess, der zentralen Einfluss auf den Verlauf der Unterbringung und damit auf den Erfolg dieser Hilfe zur Erziehung hat. Ausgangspunkt für den Prozessbeginn ist die Aufnahmeanfrage, die in der Regel von Seiten der Fachkraft des Jugendamtes gestellt wird. Daran anschließend sind für eine mögliche Aufnahme des Kindes in der Gruppe weitere Prozessschritte und Teilentscheidungen erforderlich, wie Gespräch(e) mit dem Jugendamt und die Entscheidung, ob die Wohngruppe grundsätzlich ein passendes Angebot für das Kind und seine Familie sein könnte, Kennenlernen des Kindes und seiner Eltern, Besuch des Kindes/der Eltern in der Gruppe etc. Den Endpunkt des Aufnahmeprozesses bilden die tatsächliche Aufnahme des Kindes in der Gruppe und die damit verbundenen administrativen Arbeiten, wie beispielsweise statistische Erfassung, Anlegen des Berichtswesens usw. Dabei sollten zu jedem einzelnen Schritt auch die jeweiligen Verantwortlichen (z. B. Fachkraft des Jugendamtes, Fachkraft der Einrichtung, Eltern) definiert werden.

Der Ablauf eines Prozesses kann in einem Flussdiagramm grafisch dargestellt werden (Abb. 4). Daneben sind auch Dienstanweisungen, Ausführungsvorschriften oder Geschäftsordnungen als Teile der Organisationsprogramme mögliche Bestandteile der Ablauforganisation.



Ein **Flussdiagramm** ist die grafische Darstellung der einzelnen Teilelemente eines Arbeitsprozesses und seiner Beteiligten.

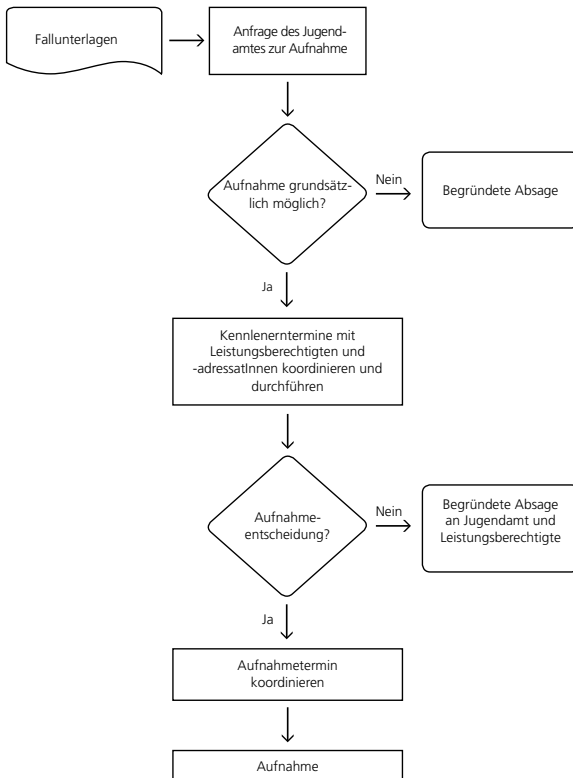


Abb. 4: Flussdiagramm: Aufnahmeprozess in einer stationären Einrichtung in der Kinder- und Jugendhilfe

Nach bzw. neben der Identifikation und Koordination der einzelnen Aufgaben und Prozesse bedarf es der Entwicklung einer hierarchischen Ordnung, die die einzelnen Aufgaben neben-, über- oder unterordnet. Damit ist auch die Festlegung der jeweiligen Verantwortungsbereiche und Weisungsbefugnisse sowie ihre stellspezifische Zuweisung verbunden. Oftmals, aber nicht immer, wird die Konfiguration in einem Organisationsschaubild, dem Organigramm, dargestellt.



Die Darstellung der äußeren Form des Stellengefüges (= Konfiguration) in einer Grafik wird als **Organigramm** bezeichnet. Es bildet den hierarchischen Aufbau einer Organisation ab.

In der Konfiguration wird damit das Leitungs- und Führungssystem einer Organisation abgebildet. Dieses Leitungssystem

„verbindet die arbeitsteilig gebildeten Stellen mit den jeweils übergeordneten Leitungsstellen mittels sogenannter **Linien [hervorgehoben im Original]**, die von oben nach unten den Anordnungsweg und von unten nach oben den Mitteilungsweg bilden, oder anders ausgedrückt: Eine ‚höhere‘ Stelle kann einer ‚niedrigen‘ Stelle Weisungen erteilen“ (Vahs 2012, 113).

Dabei kann zwischen Einlinien-, Mehrlinien-, Stablinien- und Matrixsystemen als mögliche Organisationstypen unterschieden werden.

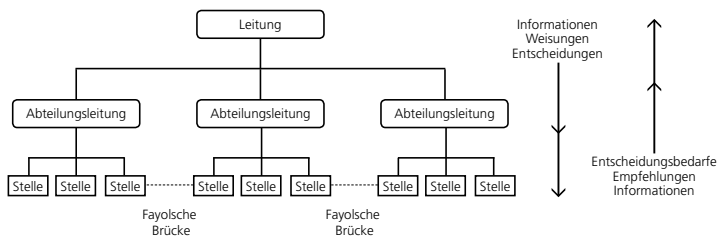


Abb. 5: Einliniensystem

Einliniensystem: **Abbildung 5** zeigt ein Einliniensystem, mit dem auf Henri Fayol zurückgehenden Prinzip der Einheit von Auftragserteilung und Leitung (Administrativer Ansatz in **Kap. 3.3.1**). Nach diesem Prinzip erhält die nachgeordnete Stelle Anweisungen ausschließlich von der ihr direkt vorgesetzten Stelle, auf dem sogenannten Dienstweg. Auch bei der Kommunikation ist die Einhaltung der Linie die einzige formal vorgesehene Möglichkeit. Lediglich in Ausnahmefällen ist über die Fayolsche Brücke die Kommunikation auf direktem Weg formal möglich.



Laura erinnert sich an eine Situation in ihrem Praxissemester. Ihre Anleiterin hat eine gute Freundin, die ebenfalls im Allgemeinen Sozialen Dienst des Jugendamtes arbeitet. Beide arbeiten jedoch in unterschiedlichen Teams und mit unterschiedlichen Vorgesetzten. Laura hat beobachtet, dass sich die beiden gerade bei fachlichen Fragen immer wieder austauschen und im Vorfeld einer Entscheidung gegenseitig beraten, ohne dass ihre jeweiligen Vorgesetzten in diesen Informationsaustausch einbezogen werden (Fayolsche Brücke).

Die Vorteile eines Einliniensystems liegen insbesondere in der klaren Zuordnung der Aufgaben, Verantwortungsbereiche und Kompetenzen sowie in einer eindeutigen Regelung der Über- und Unterstellungsverhältnisse. Demgegenüber stehen als Nachteile eine Konzentration von Verantwortung und Macht bei den Leitungsstellen und insbesondere bei der Leitungsspitze. Dies birgt die Gefahr, dass die einzelnen Leitungsstellen, die die Aufgaben der ihnen unterstellten Stellen beherrschen müssen, mit Hilfe von Überorganisation versuchen, die damit verbundene Komplexität zu reduzieren. Die langen Weisungs- und Kommunikationswege im Einliniensystem bergen zudem die Gefahr von Zeitverlust und Informationsfilterung (Vahs 2012).

Mehrliniensystem: Das Mehrliniensystem, das auf das Funktionsmeistersystem von Frederic W. Taylor (Arbeitswissenschaftlicher Ansatz in **Kap. 3.3.1**) zurückgeht, zeichnet sich durch eine Mehrfachunterstellung der einzelnen Stellen aus (**Abb. 6**). Bei auftretenden Problemen und Fragestellungen können sich die einzelnen Stellen direkt an die ihnen übergeordneten und fachlich ausgewiesenen Instanzen wenden. Dementsprechend erhält eine nachge-

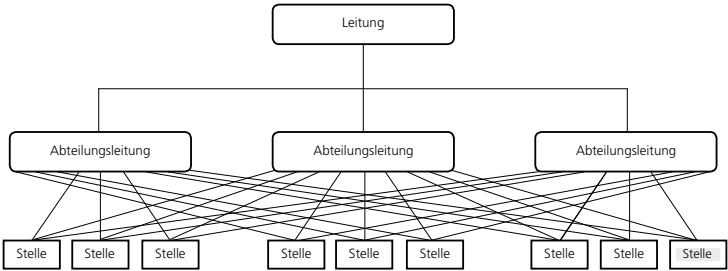


Abb. 6 : Mehrliniensystem

ordnete Stelle von mehreren ihr vorgesetzten Leitungsstellen Anweisungen. Dadurch sollen eine höchstmögliche Spezialisierung und kürzere Kommunikationswege gewährleistet werden. Das Fayolsche Prinzip des einheitlichen Weges wird durch eine Orientierung am kürzesten Weg ersetzt. Die Leitungsspitzen werden im Mehrliniensystem entlastet und es kommt zu einer geringeren hierarchischen Distanz. Gleichzeitig jedoch besteht im Mehrliniensystem insbesondere die Gefahr von widersprüchlichen Anweisungen und Kompetenzkonflikten.

Stabliniensystem: Eine Erweiterung des Einliniensystems ist das Stabliniensystem. In diesem System sind zur Entlastung der Linieninstanzen Stabsstellen eingerichtet (Abb. 7). Diese Stabsstellen, oft auch einfach als Stäbe bezeichnet, unterstützen die Leitungsinstanzen bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben. Der Stab bereitet die ihm zugewiesenen Aufgaben für die Leitungsinstanz auf und

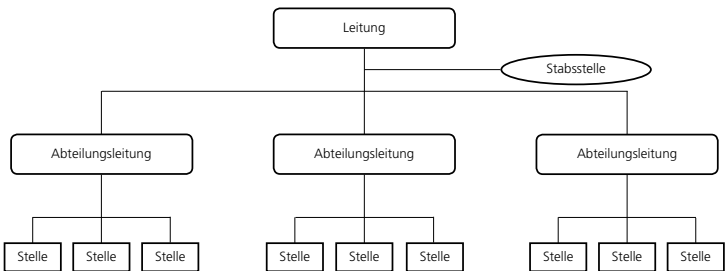


Abb. 7 : Stabliniensystem

Entscheidungen vor, ohne diese jedoch selber zu treffen. Dabei sind die Stabsstellen oftmals den obersten Leitungsinstanzen (= Zentralstäbe) zugeordnet und unterstützen diese bei der Erfüllung ihrer Aufgaben, indem sie Aufgaben auch für die nachgeordneten Stellen wahrnehmen.



Im Kontext der Kinder- und Jugendhilfe ist die Aufgabe der **Jugendhilfeplanung** gem. § 80 SGB VIII, innerhalb des Jugendamtes oftmals einer Stabsstelle zugewiesen. Die in dieser Stabsstelle tätigen Fachkräfte haben die Aufgabe, die für die Jugendhilfeplanung erforderlichen partizipativen Planungsprozesse zu initiieren, sodass der Jugendhilfeausschuss als Teil des Jugendamtes (Kap. 4.5.4) dieser Aufgabe nachkommen kann.

Grundsätzlich können Stabsstellen allen Leitungsinstanzen zugeordnet werden. Insgesamt versucht das Stabliniensystem die Vorteile von Einlinien- und Mehrliniensystem miteinander zu verbinden. Stabsstellen ermöglichen eine Spezialisierung auf einzelne Aufgaben und entlasten dadurch die Leitungsstellen. Gegenüber den Linienstellen sind sie nicht weisungsbefugt. Lediglich im Kontext von Zentralstäben und weiteren Stäben nachgeordneter Instanzen kann eine *Stabhierarchie* möglich sein (Vahs 2012). Neben der entlastenden Funktion, die mit der Einrichtung von Stäben für die Leitungsstellen verbunden ist, kann es durch die Wissenskonzentration bei den Stäben auch zu einer informellen Machtkonzentration kommen.

Matrixsystem: Bei einem Matrixsystem handelt es sich um eine besondere Form des Mehrliniensystems. In einem Matrixsystem ist die Leitungsinstanz aufgeteilt, d.h. die nachgeordnete Stelle (= Matrixschnittstelle) erhält von zwei ihr jeweils übergeordneten und dabei gleichberechtigten Instanzen (= Matrixstellen) Anweisungen. Dabei sind sämtliche Leitungsinstanzen der Matrix direkt der obersten Instanz (= Matrixleitung) unterstellt (Abb. 8).

In der Praxis der Sozialen Arbeit finden sich überwiegend Einliniensysteme bzw. bei größeren Organisationen Stabliniensysteme. Neben der Frage, nach ihrer Leitungs- und Führungsstruktur muss sich die Organisation auch mit ihrer inhaltlichen Strukturierung unterhalb der Geschäftsleitung, also auf der zweiten Hierarchie-

3 Die Theorie Organisation in der Sozialen Arbeit, 9783825252564, 2020
wurde mit IP-Adresse 046.018.024.053 aus dem Netz der FU Bozen am März 15, 2021 um 21:06:02 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

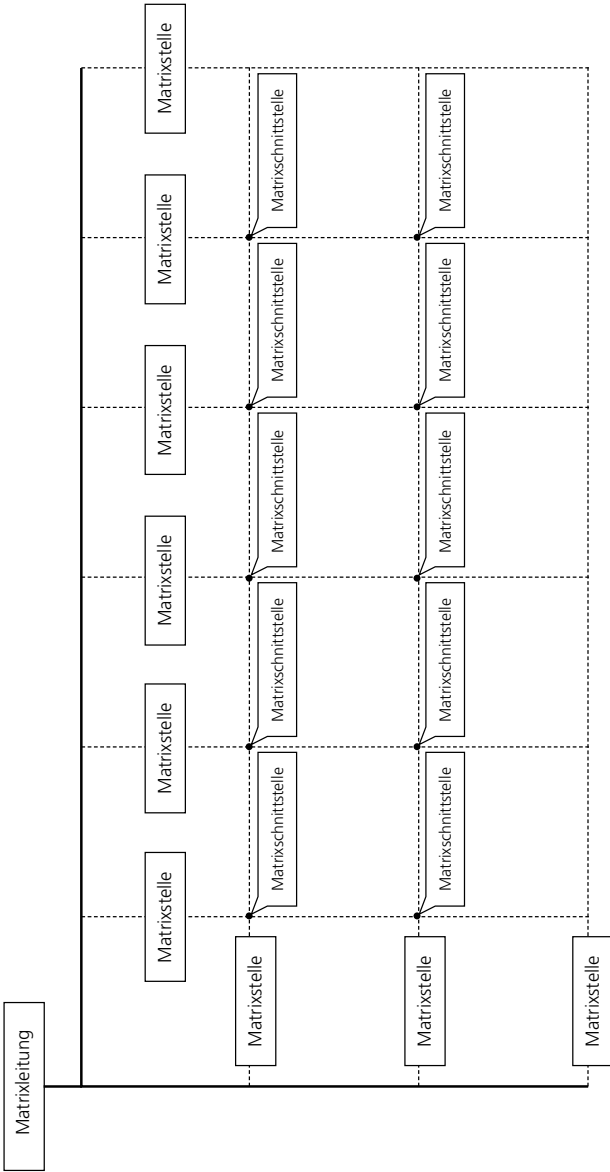


Abb. 8 : Matrixsystem

ebene auseinandersetzen. Dabei stellt sich die Frage, ob eine funktionale Struktur (*Spezialisierung auf Verrichtungen*) oder eine divisionale Struktur (*Spezialisierung auf Produkte/Dienstleistungen, Regionen oder Kundengruppen*) gewählt wird.



In einer **funktionalen Struktur (Spezialisierung auf Verrichtungen)** sind alle gleichen Tätigkeiten zusammengefasst. In einer **divisionalen Struktur (Spezialisierung auf Produkte/Dienstleistungen, Regionen oder Kundengruppen)** sind alle Tätigkeiten zusammengefasst, die sich auf einzelne Produkte/Dienstleistungen, Regionen oder Kundengruppen beziehen. Beide Spezialisierungsformen können sich sowohl auf einzelne Stellen als auch auf größere organisatorische Einheiten wie beispielsweise Abteilungen oder Bereiche beziehen.

Im Kontext der Organisationen der Sozialen Arbeit finden sich – anders als bei gewerblichen Unternehmen – oftmals divisionale Strukturen, bei denen die Strukturierung der Organisation durch eine produkt- bzw. regionenspezifische Zusammenfassung der Angebote erfolgt.



In der Organisation, in der **Laura** ihr Vorpraktikum absolviert hat, sind alle Angebote des stationären Bereiches gem. § 34 SGB VIII in einer Abteilung zusammengefasst. Neben dieser Abteilung hat die Organisation noch zwei weitere, in denen die ambulanten und teilstationären Angebote der Kinder- und Jugendhilfe zusammengefasst sind. Die Organisation hat sich für eine an Produkten orientierte divisionale Struktur entschieden. Ein Kommilitone von Laura, der ebenfalls in einer Einrichtung der Kinder- und Jugendhilfe sein Vorpraktikum absolviert hat, hat folgende – auf den ersten Blick andere – Struktur vorgefunden: In dieser Organisation sind die ambulanten, teilstationären und stationären Angebote der Kinder- und Jugendhilfe, die die Organisation in einem bestimmten Stadtbezirk anbietet, in einem Bereich zusammengefasst. Auch hier handelt es sich um eine divisionale Struktur, jedoch mit einer Orientierung an Regionen.



Welche formale Organisation haben Sie bislang im Kontext der Sozialen Arbeit kennengelernt? Welcher hierarchische Organisationstyp und welche Organisationskonzeption (funktional oder divisional) wurden gewählt?

Sofern Sie sich nicht explizit mit der formalen Organisation Ihrer bisherigen Praxiseinrichtung(en) vertraut gemacht haben, nehmen Sie sich vor, sich bei Ihrem nächsten „Praxiseinsatz“ gezielt mit der formalen Organisation auseinanderzusetzen.



Kieser, A., Walgenbach, P. (2007): Die Beschreibung formaler Organisationsstrukturen. In: Kieser, A., Walgenbach, P. (Hrsg.): Organisation. 5. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 71–206

Informale Organisationsstruktur

Neben den formalen Organisationsstrukturen wirken in einer Organisation auch informale Strukturen. Diese sind gleichfalls für den Fortbestand und Erfolg von Organisationen wichtig, nicht zuletzt weil „ein voll formalisiertes System [alleine] gar nicht lebensfähig [wäre]“ (Luhmann 1995, 27). Seit den Hawthorne-Experimenten (Human-Relations-Ansatz in [Kap. 3.3.2](#)) ist dieses Erkenntnis Teil der Organisationsforschung. Dabei bezieht sich die informale Organisation (oft wird übrigens anstatt von formaler und informaler Organisation auch von formeller und informeller Organisation gesprochen) im Gegensatz zur formalen Organisation auf die gerade nicht festgeschriebenen Regeln, Kommunikationswege und Hierarchien, die in einer Organisation durch das individuelle Handeln der AkteurInnen in und neben der formal vorgegebenen Struktur selbst erzeugt werden.



Mit **informaler Organisation** werden alle nicht festgeschriebenen Regeln, Kommunikationswege und -räume, Hierarchien und Gruppierungen in Organisationen bezeichnet, die das Handeln der MitarbeiterInnen über die in der Aufbau- und Ablauforganisation festgeschriebenen Regeln und Vorgaben hinaus ebenfalls leiten und beeinflussen und durch diese selbst erzeugt und aufrecht gehalten werden.



So hat **Laura** während ihres Vorpraktikums in der stationären Wohngruppe beispielsweise in Bezug auf die Dienstplanung sowohl formale als auch informale Regelungen beobachten können. Formal war für die Dienstplanung vorgegeben, dass nur die Dienstplanwünsche berücksichtigt werden können, die bis zum 3. des Vormonates angemeldet worden sind. Zudem sollten die Planungen insgesamt bis zum 15. des Vormonats für den Folgemonat abgeschlossen sein. Daneben bestand im Team jedoch auch die informale Praxis, dass der zum 15. des Vormonats erstellte Dienstplan als vorläufig anzusehen ist und Wünsche auch nach dem 3. des Vormonats nicht nur angemeldet, sondern meist auch – aufgrund der Flexibilität der Teammitglieder – weit nach diesem vorgegebenen Datum realisiert werden können. Auch bei der Teambesprechung hat sie in der Kommunikation zwischen den Teammitgliedern einige unausgesprochene und damit gleichsam informale Übereinkünfte beobachten können, beispielsweise in Bezug auf die Äußerung von Kritik.

Nachdem die informale Organisation lange Zeit als in Konkurrenz zur formalen Organisation stehend angesehen wurde, hat sich zunehmend das allgemeine Verständnis durchgesetzt, dass sich formale und informale Organisationsstrukturen gegenseitig beeinflussen und mit Hilfe der informalen Organisation die oftmals beklagte mangelnde Flexibilität der formalen Strukturen kompensiert werden kann (Schreyögg 2016). Diese Bedeutung, die informale Strukturen für die Organisationen der Sozialen Arbeit haben, fasst Merchel wie folgt zusammen:

„Gerade Organisationen Sozialer Arbeit, deren primäre Aufgabe in einer direkten Auseinandersetzung mit Personen und deren wechselnden Problemen liegen, müssen ein hohes Maß an Spielraum für Vorgehen und Entscheidungen bei den Mitarbeitern auf den unteren Ebenen belassen, also dort ‚wo die eigentliche Arbeit gemacht wird‘. Hier bieten informelle Regeln eine Orientierung für die Mitarbeiter, damit nicht alles völlig dem Zufall überlassen bleibt. Informelle Strukturen und Regeln haben auch die Funktion einer Anpassungsleistung der Organisationsmitglieder an situativ gegebene Ungewissheiten“ (Merschel 2015, 132).

Dabei benötigen Organisationen der Sozialen Arbeit neben einem angemessenen Verhältnis von Routine und Flexibilität auch informale Strukturen, um das angesprochene Spannungsfeld zwischen

Verfahrenssicherheit durch Organisation und Erfassung der subjektiven Einmaligkeit durch Flexibilität gestalten zu können.



So ist eine in den zentralen Abläufen vorstrukturierte **Hilfeplanung gem. § 36 SGB VIII** eine wesentliche Voraussetzung für einen erfolgreichen Hilfeprozess. Dadurch wird der Prozess der Hilfeplanung bis zu einem gewissen Maße unabhängig von der zuständigen Fachkraft. Diese Ablaufvorgaben müssen jedoch andererseits flexibel genug sein, dass die individuelle Situation der Familie, beispielsweise in Bezug auf Zeit, Ort und Tempo, berücksichtigt werden kann.

Informale Organisationsstrukturen können daher nicht unberücksichtigt bleiben. In Anlehnung an Vahs (2012) können neben der informalen Kommunikation, den informalen Gruppen und den informalen Leitungen noch informale Normen und der soziale Status als mögliche Erscheinungsformen informaler Organisationsstrukturen unterschieden werden. In informalen Normen spiegeln sich die Verhaltenserwartungen, die informale Gruppierungen an ihre Mitglieder richten. Darüber hinaus spielt auch der soziale Status der Organisationsmitglieder, der neben formalen Kriterien wie hierarchischem Rang auch durch informale Merkmale wie Alter, Ausbildung oder soziale Herkunft geprägt wird, im Kontext formaler Organisation eine Rolle.



Welche informalen Organisationsstrukturen haben Sie bislang beobachten können?
Welche Funktionen haben diese informalen Strukturen für die Organisation übernommen?



Ortmann, G. (2003): Regel und Ausnahme: Paradoxien sozialer Ordnung. Suhrkamp Verlag, Frankfurt

3.4.4 Organisationsmitglieder

Als Organisationsmitglieder werden zunächst die Personen bezeichnet, die in Organisationen handeln, sich auf die Organisationsziele verpflichtet haben und dadurch ihren Beitrag zur Umsetzung der Organisationsziele leisten. Organisationsmitglieder sind für den Erfolg der Organisation zentral. Ihr Handeln soll durch die Organisationsprogramme und die formalen Strukturen auf die Umsetzung der Organisationsziele ausgerichtet werden.

In Organisationen der Sozialen Arbeit können verschiedene Mitgliedsgruppen identifiziert werden (Merchel 2015). Zunächst diejenigen, die aufgrund der Rechtsform der Organisation (Kap. 4.3) bestimmte Aufgaben wahrnehmen, wie z. B. Vorstandsmitglieder, Geschäftsführung oder Aufsichtsratsmitglieder. Weiter kann grob zwischen pädagogischem und nicht-pädagogischem Personal unterschieden werden. Innerhalb dieser verschiedenen Gruppen von Organisationsmitgliedern kann sowohl zwischen leitenden und ausführenden Positionen als auch zwischen haupt- und ehrenamtlich tätigen Personen differenziert werden. Schließlich ist noch zu fragen, wie es sich mit den AdressatInnen der unterschiedlichen Angebote der Sozialen Arbeit verhält, ob diese auch zu den Mitgliedern einer Organisation gezählt werden können. In diesem Zusammenhang hat sich in der Organisationsforschung die Stakeholder-Perspektive etabliert, die ihren Blick auf all diejenigen Gruppen richten, die ein Interesse an den Aktivitäten und dem Fortbestand der Organisation haben (Kap. 3.4.1). Auf diesem Wege wird eine Unterscheidung in Organisationsmitglieder im engeren Sinne (z. B. Vorstand, Geschäftsführung, Mitarbeitende) und im weiteren Sinne (z. B. LeistungsadressatInnen) möglich.



Betrachten Sie die Organisationsmitglieder einer Ihnen bekannten Organisation. Welche Differenzierungen (z. B. Professionsunterschiede, Haupt- und Ehrenamt, Alter, Geschlecht) können Sie identifizieren?

3.4.5 Organisationskultur

Grundgedanke von Organisationskultur ist es, dass sich in Organisationen eigene Vorstellungs- und Orientierungsmuster entwickeln, die sich nachhaltig und gleichzeitig normierend auf das Verhalten der Organisationsmitglieder auswirken.

Organisationskultur ist

„die Gesamtheit gemeinsam geteilter Grundannahmen, Werthaltungen, Normen und Orientierungsmuster, die von den Menschen in einer Organisation zur Bewältigung der Probleme der äußeren Anpassung und der inneren Integration entwickelt wurden und die sich nach gemeinsamer Überzeugung so bewährt haben, dass sie an neue Mitglieder weiterzugeben sind, damit diese in der richtigen Weise wahrnehmen, denken, fühlen und handeln“ (Neubauer 2003, 22).

Die Kultur einer Organisation unterstützt die Anpassung an externe Anforderungen. Daneben hat die Organisationskultur nach innen gerichtet eine integrierende, beziehungs- und identitätsstiftende Funktion. Damit bietet die Organisationskultur den Mitgliedern einer Organisation einen anerkannten Handlungsrahmen und bewährte Verhaltensmuster für den Alltag. Organisationskultur ergänzt die informellen Regelungen und Strukturen einer Organisation.



Die Betrachtung, mit welchem Verständnis die Mitglieder einer Organisation auf **Beschwerden** reagieren, ermöglicht wesentliche Rückschlüsse auf die in der jeweiligen Organisation im Umgang mit Kritik und Fehlern herrschende Kultur. Werden Beschwerden als willkommene Rückmeldung von Außenstehenden oder als auf jeden Fall zu vermeidende Kritik angesehen? Beide Varianten haben Auswirkungen auf das Handeln der Fachkräfte und werden nicht unwesentlich die Reaktionen bestimmen, die die Fachkräfte zeigen.

Während die vorangegangenen Basiselemente, mit Ausnahme der informellen Strukturen, alle mehr oder weniger offensichtlich und explizit und damit unmittelbar erfahrbar sind, werden mit dem Begriff Organisationskultur insbesondere die in Organisationen gleichfalls wirkenden impliziten kulturellen Realitäten erfasst. Für das Verständnis von Aufbau und Struktur einer Organisa-

tionskultur kann das von Edgar Schein entwickelte Drei-Ebenen-Modell, das zwischen Basisannahmen, Normen/Standards und dem Symbolsystem unterscheidet, genutzt werden (Schein 1995). Basisannahmen sind dabei die unterste und damit abstrakteste Ebene der Organisationskultur. Das sind die grundlegenden, oft unbewussten Orientierungsmuster und Weltanschauungen, die die Wahrnehmungen und Handlungen der Menschen in Organisationen beeinflussen. Auf der mittleren Ebene werden diese Basisannahmen durch Normen und Standards konkretisiert. Sie sind teils unbewusst und teils bewusst. Diese Normen und Standards spiegeln sich, sofern sie bewusst sind, oftmals in der Vision, der Mission und im Leitbild der Organisation wider. Auf der letzten Ebene, dem Symbolsystem, schlagen sich beide Ebenen in Symbolen, Verhaltensweisen, Ritualen, Mythen etc. nieder. Damit ist das Symbolsystem zwar der sichtbarste Teil einer Organisationskultur. Es kann jedoch nur im Zusammenhang mit den zugrundeliegenden Basisannahmen, Normen und Standards verstanden werden und ist somit interpretationsbedürftig (Sackmann 2017).



So beruht die Soziale Arbeit, die der **Deutsche Caritasverband** als Dachverband und die Diözesan-Caritasverbände als seine Mitglieder (Kap. 4.6.1) leisten, u. a. auf tätiger Nächstenliebe. Dementsprechend findet sich in der Präambel des Leitbildes des Deutschen Caritasverbandes die Basisannahme, dass die Hinwendung zu den Hilfebedürftigen und die Solidarität mit ihnen praktizierte Nächstenliebe ist. Beides, so weiter, ist für ChristInnen Aufgabe und Verpflichtung zugleich. Auf der Ebene der Normen und Standards konkretisiert sich diese Grundannahme der Arbeit u. a. in der geltenden Grundordnung des kirchlichen Dienstes im Rahmen kirchlicher Arbeitsverhältnisse. Ein Beispiel für ein mögliches Symbol in diesem Zusammenhang ist das Kreuz, das in Einrichtungen des Caritasverbandes zu finden ist.



Analysieren Sie anhand der drei Ebenen des Modells nach E. Schein die Organisationskultur(en), die Sie bislang kennengelernt haben. Welche Auswirkungen der einzelnen Kulturelemente auf Ihr Handeln konnten Sie feststellen?

3.4.6 Organisationsumwelt

Schließlich spielt auch die Umwelt einer Organisation für den Fortbestand und die Entwicklung einer Organisation eine wichtige Rolle.



Unter **Organisationsumwelt** können zunächst ganz allgemein alle Prozesse, Ereignisse, Organisation und AkteurlInnen gefasst werden, die sich außerhalb der jeweiligen Organisationsgrenzen befinden. Tatsächlich von Interesse für eine Organisation sind jedoch nur die Dinge in ihrer Umwelt, die sich auf ihren inneren Kern auswirken (können) und erst dadurch für eine tatsächliche Relevanz für die Organisation entfalten (Merchel 2015).

Dabei hat:

„jede Organisation [...] ihre jeweils eigene und spezifische Umwelt. Und: Jede Organisation konstruiert sich ihre Umwelt“ (Merchel 2015, 240).

Die hier angesprochene Konstruktion der eigenen Umwelt berücksichtigt, dass Organisationen mitentscheiden, welche Prozesse, Ereignisse, Organisation und AkteurInnen in ihrer Umwelt für sie tatsächlich relevant werden. Ausschlaggebend sind dabei insbesondere der jeweilige Zweck und die jeweiligen Ziele einer Organisation.



Für die Organisation **Pflege e. V.**, deren Zweck in der Betreuung und Versorgung pflegebedürftiger Menschen liegt und die u. a. langfristig das Ziel verfolgt, ambulante, teilstationäre und stationäre Pflegeangebote zu gewährleisten und zu entwickeln, sind die Entwicklungen in ihrer Umwelt, die außerhalb ihres eigentlichen Kerns liegen und z. B. die Kinder- und Jugendhilfe betreffen, von keiner größeren Relevanz.

Grundsätzlich kann die Umwelt einer Organisation in drei Ebenen differenziert werden (Puch 1994; Merchel 2015): die Ebene der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die Ebene, auf der die Organisation in (Austausch-)Beziehungen mit anderen Organi-

sationen steht und die Ebene der tatsächlichen und potenziellen LeistungsadressatInnen.



Für **Pflege e. V.** sind auf der Ebene der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen die gesetzlichen Entwicklungen, wie beispielsweise der seit dem 01.01.2017 in der Pflegeversicherung geltende neue Pflegebedürftigkeitsbegriff für die Weiterentwicklung der Angebote relevant. Aber auch der Diskurs, wie Pflege und die damit verbundenen Herausforderungen gesellschaftlich bewertet werden, ist eine Umweltbedingung und muss für die Lobbyarbeit und Positionierung von Pflege e. V. aufmerksam beobachtet werden. Die Ebene der (Austausch-)Beziehungen mit anderen Organisationen bezieht sich insbesondere auf die Kontakte, die Pflege e. V. mit anderen Organisationen im Kontext des Pflegebereichs hat, wie beispielsweise andere Organisationen mit ähnlichen Angeboten, aber auch mit dem Sozialamt, der Pflegeversicherung und der Krankenkasse. Auf der dritten Ebene sind einerseits als tatsächliche LeistungsadressatInnen die bereits in den Angeboten betreuten Menschen angesprochen. Andererseits sind aber gerade auch für den Fortbestand von Pflege e. V. auch die Bedürfnisse und Interessen der potenziellen LeistungsadressatInnen nicht zu vernachlässigen.



Analysieren Sie die relevante Umwelt einer Ihnen bekannten Organisation der Sozialen Arbeit anhand der drei Ebenen. Wer sind auf diesen Ebenen für die Organisation wichtige AkteurInnen und wie nehmen diese die Organisation wahr?