



Freie Universität Bozen  
Libera Università di Bolzano  
Università Lìedia de Bulsan

# HANDLUNGSFELDER UND ORGANISATION DER SOZIALARBEIT

Akademisches Jahr 2023 2024  
2. Semester

ELISABETH BERGER



# CONSAPEVOLEZZA E COMPETENZA ORGANIZZATIVA

«Una competenza centrale per l'assistente sociale è quella **organizzativa**. La sfida principale della competenza organizzativa consiste nel **maturare l'abilità di negoziare le pratiche ideali del servizio sociale con le pratiche reali dei servizi senza compromettere l'identità e i valori della professione**. La competenza organizzativa è la capacità di produrre risultati utilizzando come risorsa la variabilità del contesto, individuandone tempestivamente le opportunità (Argyris e Schon, 1978).»

(Bertotti, Fazzi, Rosignoli, 2021)

# CONSAPEVOLEZZA E COMPETENZA ORGANIZZATIVA

«Il primo passo per sviluppare competenza organizzativa è la **consapevolezza del legame esistente tra attore e sistema organizzato**. Il dibattito sul servizio sociale si è spesso concentrato sulla dimensione professionale lasciando in sottofondo **l'organizzazione che costituisce in realtà un elemento integrante dell'identità degli assistenti sociali**. Il servizio sociale si svolge tuttavia quasi sempre **all'interno di ambienti organizzati in base a regole e norme che influenzano il pensiero e il comportamento degli individui.**»

# **GRUNDBEGRIFFE ORGANISATION**

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

**Welche Bilder verbinden Sie mit dem  
Begriff „Organisation“?**

# ORGANISATION ALS INSTRUMENT

## INSTRUMENTALER ORGANISATIONSBEGRIFF

In diesem Verständnis ist **Organisation 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 .

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

# ORGANISATION ALS INSTRUMENT

## ORGANISATION ALS PROZESS UND ALS ERGEBNIS

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)

# ORGANISATION ALS INSTRUMENT

- „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.

# 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.
- 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 .



# DER INSTITUTIONALE ORGANISATIONSBEGRIFF

- Insbesondere 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**:

# DER INSTITUTIONALE ORGANISATIONSBEGRIFF

## 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)

# DER INSTITUTIONALE ORGANISATIONSBEGRIFF

- 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 aufrecht erhalten**; sie zeichnen sich durch eine **rational geschaffene und allgemein-verbindliche Struktur aus**; sie streben eine **dauerhafte Zielerreichung durch Arbeitsteilung und Koordination** der Handlungen der Mitglieder und der Mittel an.

# DER INSTITUTIONALE ORGANISATIONSBEGRIFF

- 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.

# DER INSTITUTIONALE ORGANISATIONSBEGRIFF

Man wird zum einen **Strukturen** zu erkennen versuchen, die den Menschen entgegentreten 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)

# DER INSTITUTIONALE ORGANISATIONSBEGRIFF

Aus 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.

# **BASISELEMENTE DER ORGANISATION**

## **FORMEN DES ORGANISIERENS**

- BÜROKRATISCHE ORGANISATION
- PROFESSIONELLE ORGANISATION
- MANAGERIELLE ORGANISATION

## **ORGANISATION UND PROFESSION**

# ALS EINSTIMMUNG ...

**... ZUM THEMA BÜROKRATISCHE ORGANISATION**

GOVERNMENT BUREAUCRACY SKETCH

SZENE "I, DANIEL BLAKE"

Was sind allgemeine Darstellungen und Stereotypen der Arbeit in öffentlichen oder öffentlich vermittelten Diensten?

Welche sind Ihre Erfahrungen in der Interaktion mit Angestellten (oder Beamt\*innen) in öffentlichen oder öffentlich vermittelten Diensten?



# BÜROKRATISCHE ORGANISATION

## BÜROKRATIE

### Max WEBER

„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.“ (Mund 2019: 53)

# BÜROKRATISCHE HERRSCHAFT

**Die bürokratische Verwaltung ist für Weber die idealtypische Form der legalen Herrschaft.**

**Weber verbindet mit Bürokratie ganz allgemein einen zu Zwecken der legalen Herrschaft errichteten Verwaltungsstab, den es mit Hilfe von Zweckrationalität (d. h. durch Sachlichkeit, Unpersönlichkeit und Berechenbarkeit) zu ordnen und zu systematisieren gilt.**

Bürokratie zeichnet sich entsprechend aus durch Arbeitsteilung, feste Zuständigkeiten, Weisungsbefugnis und Qualifikation der Beschäftigten, Amtshierarchie, organisatorische Regeln, Aktenmäßigkeit und schriftliche Fixierung und Kommunikation.

# BÜROKRATISCHE ORGANISATION

„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 (...).

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.“ (Mund 2019: 56f)

# BÜROKRATISCHE ORGANISATION

„In der hierarchischen, bürokratischen Form hat der Inhaber der höheren Position, der Vorgesetzte, das Recht, dem Inhaber der untergeordneten Position, dem Untergebenen, Anweisungen zu erteilen, und der Inhaber der untergeordneten Position hat die Pflicht, diesen Anordnungen Folge zu leisten. Diese Berechtigung beruht allein auf der höheren Positionierung des Vorgesetzten, diese verleiht ihm Macht über den Untergebenen in Form von ‚Amtsautorität‘. Die Anweisungen können in mündlicher oder schriftlicher Form erfolgen, im letzteren Fall haben sie üblicherweise die Form von formalen und unpersönlichen Handlungsregeln (‚Dienstanweisungen‘).“ (Klatetzki 2018: 460)

# BÜROKRATISCHE ORGANISATION

„In der bürokratischen Organisationsform geht es stets darum, das Handeln der Mitarbeiter\_innen durch Regeln vorab möglichst so weit festzulegen, dass das Personal bei der aktuellen Bearbeitung einer Aufgabe keine relevanten Entscheidungen mehr treffen muss. Die Koordination des arbeitsteiligen kollektiven Handelns beruht dann darauf, dass für verschiedene Positionen unterschiedliche, aufeinander abgestimmte und/oder anschlussfähige Regeln erlassen werden.

Kontrollmaßnahmen bestehen in der Überprüfung, ob das Personal die organisatorischen Regeln befolgt. (...) Durch den Erlass von formalen Regeln und die Kontrolle der Regelbefolgung versucht man in der hierarchischen Struktur sicherzustellen, dass die Initiative für das Handeln der Organisation an deren Spitze verortet ist, dass die Organisation durch das Leitungspersonal ‚gesteuert‘ werden kann. (Klatetzki 2018: 460f)

# BÜROKRATISCHE ORGANISATION

**„Wie sich nun empirisch gezeigt hat, ist die bürokratische Organisationsweise dann effizient und effektiv, wenn man es mit sogenannten klaren, statischen, passiven, bekannten, und/oder eindeutigen Arbeitsaufgaben zu tun hat (...). Bei solchen einfachen Problemen kann man vorab formale Regeln für die Bearbeitung durch das Personal festlegen.“ (Klatetzki 2018: 461)**

# PROFESSIONELLE ORGANISATION

„Hat man es dagegen mit **unbestimmten, dynamischen, aktiven, komplexen, neuen und/oder mehrdeutigen Problemen** zu tun, ist das nicht möglich, und zwar weil jetzt das Problem zuallererst festgestellt bzw. definiert werden muss. In dem Maße, in dem in einer Organisation angenommen wird, dass die **individuellen Problemlagen der Klienten** diesem zweiten schwierigen Aufgabentyp zuzuordnen sind, muss strukturell sichergestellt werden, dass die **Organisation flexibel auf die stets neuen, einzigartigen Problemkonstellationen reagieren kann**. Dies wird ermöglicht, indem die **Arbeitsaufgabe an ein Personal delegiert wird, das aufgrund seines Wissen die Kompetenzen besitzt, die Probleme der Klienten zunächst mittels eines Fallverstehens oder einer Falldiagnostik zu definieren**. Darauf basierend werden dann Überlegungen angestellt, welche **Dienstleistungsform für die Bearbeitung angemessen ist**. Schließlich wird die gewählte Interventionsform implementiert (Abbott 1988).“ (Klatetzki 2018: 461)

# PROFESSIONELLE ORGANISATION

„Das Personal, das aufgrund seiner, in der Regel akademischen, Ausbildung die Kompetenzen für eine solche Problemfeststellung besitzt, wird zur Berufsgruppe der **Professionen** gezählt. **Diese Berufsgruppe hat traditionell eine eigene Organisationsform, in der die Positionen horizontal angeordnet sind und die als Kollegium bezeichnet wird. Das Kollegium ist eine Gruppierung, deren Mitglieder aufgrund ihrer erworbenen Kompetenz selbstbestimmt über ihr Arbeitshandeln im Rahmen eines professionellen „code of ethics“ entscheiden und die aufgrund dieser Autonomie formal gleichgestellt sind.** Die Basisstruktur des Kollegiums sieht somit keine höhergestellten, hierarchischen Positionen vor, die Positionen sind egalitär, so dass alle Mitglieder des Kollegiums die gleichen Rechte und Pflichten haben. Aufgrund der formalen Gleichheit der Mitglieder werden Entscheidungen im Kollegium möglichst immer auf der Basis von Konsens getroffen, da andernfalls die Gefahr besteht, dass die **professionelle Handlungsautonomie** des Einzelnen eingeschränkt wird.“ (Klatetzki 2018: 461)



# PROFESSIONELLE ORGANISATION

„Die Koordination der Arbeit im **Kollegium** ergibt sich zum einen aus den unterschiedlichen **Kompetenzen der Professionellen**, sie beruht zum anderen auf **konsensuellen, wechselseitigen Abstimmungsprozessen**. Gemäß der egalitären Struktur der professionellen Organisationsform erfolgt die Kontrolle der Arbeit durch die Mitglieder („peers“) der Profession – denn nur diese besitzen die nötige Beurteilungskompetenz – und nimmt unterschiedliche Formen an, wie z. B. kollegiale Beratung, Supervision oder anonyme schriftliche Begutachtung. Die Arbeitsweise des Kollegiums beruht damit im Vergleich zur Formalität der Bürokratie zu einem weitaus größeren Teil auf informellen Strukturen.“ (Klatetzki 2018: 462)

# PROFESSIONELLE ORGANISATION

„Im Gegensatz zur Zentralisierung der relevanten Entscheidungsbefugnisse an der Spitze einer Bürokratie ergibt sich durch die kollegiale Variante eine **Dezentralisierung wichtiger Entscheidungen** auf zwei Ebenen: auf der Ebene der konkreten Fallbearbeitung aufgrund des Umstands, dass die schwierigen, komplexen Arbeitsaufgaben delegiert werden. Auf diese Weise entstehen für die Professionellen wesentliche Ermessensspielräume. Auf der Ebene der Gesamtorganisation ergibt sich eine Dezentralisierung in dem Maße, indem Gremien als prototypische Form kollegialer Entscheidungsinstanzen institutionalisiert werden.“ (Klatetzki 2018: 462)

# MANAGERIALE ORGANISATION

„Eine dritte Form des Organisierens sozialer Dienste und Einrichtungen stellt das **New Public Management** (...) dar (...). Auch in dieser Variante sind die Positionen vertikal angeordnet, aber **an die Stelle von Direktiven und Regeln treten Zielvereinbarungen**. Die Grundidee dieses Modells besteht darin, dass die **Leitungsebene und das Personal Verträge miteinander abschließen**, so dass die Organisation als ein Nexus von Kontrakten verstanden wird. In den Verträgen wird zum einen festgelegt, **welche Ziele das Personal in einem bestimmten Zeitraum zu erreichen hat, und zum anderen wird festgehalten, welche Belohnungen das Personal für die Zielerreichung erhält**.

Mittels welcher Handlungsweise das Personal die vereinbarten Ziele zu erreichen versucht, wird ihm nicht vorgeschrieben, sondern bleibt seinem Ermessen und seiner Kompetenz überlassen. Auf der Ebene von Abteilungen kann das Personal dabei auch Entscheidungsbefugnisse hinsichtlich der Verwendung finanzieller Mittel („Budgetverantwortung“) erhalten. Koordiniert wird die Arbeit in dieser Organisationsform mittels der Festlegung von unterschiedlichen und sich ergänzenden Zielen auf der Ebene von Abteilungen und/oder einzelnen Positionen.

Kontrolliert wird die Arbeit anhand des Grades der Zielerreichung, der mit Hilfe von Kennziffern gemessen wird. Mit dieser Form des Kontraktmanagements ist daher üblicherweise eine Quantifizierung der Arbeitsleistungen verbunden. **Durch den Einsatz digitaler Technologien lässt sich auf diese Weise einfach, zeitnah und effizient die Performanz des Personals beobachten und überprüfen.**“ (Klatetzki 2018: 462f)

# FORMEN DER ORGANISATION

**Diese drei Formen des Organisierens, die bürokratische, die professionelle und die manageriale Variante, lassen sich miteinander kombinieren, sie stehen aber auch miteinander in Konflikt. Die Konflikte beruhen auf unterschiedlichen Konzeptionen der Arbeitsaufgaben einer Organisation, je nachdem ob man meint, die Arbeitsaufgaben sozialpolitischer Dienste und Einrichtungen durch Regeln, Zielfestlegungen oder mittels Fallverstehens oder Diagnostik definieren und realisieren zu können.**

**Kombinierbar werden die drei Formen, wenn für unterschiedliche Arbeitsaufgaben unterschiedliche Organisationsformen eingesetzt werden, zu Konflikten kommt es, wenn alle drei Formen beanspruchen, die gleiche Arbeitsaufgabe bewältigen zu können.“**  
(Klatetzki 2018: 463)

# Überlegen Sie...

Welche Risiken sind mit der  
Bürokratisierung und Managerialisierung  
der Sozialen Arbeit verbunden?