

Heinrich Greving Management in der Sozialen Arbeit



Klinkhardt

UTB



UTB 3069

Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Böhlau Verlag · Köln · Weimar · Wien
Verlag Barbara Budrich · Opladen · Farmington Hills
facultas.wuv · Wien
Wilhelm Fink · München
A. Francke Verlag · Tübingen und Basel
Haupt Verlag · Bern · Stuttgart · Wien
Julius Klinkhardt Verlagsbuchhandlung · Bad Heilbrunn
Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft · Stuttgart
Mohr Siebeck · Tübingen
C. F. Müller Verlag · Heidelberg
Orell Füssli Verlag · Zürich
Verlag Recht und Wirtschaft · Frankfurt am Main
Ernst Reinhardt Verlag · München · Basel
Ferdinand Schöningh · Paderborn · München · Wien · Zürich
Eugen Ulmer Verlag · Stuttgart
UVK Verlagsgesellschaft · Konstanz
Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen
vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich

MANAGEMENT
IN DER SOZIALEN ARBEIT

von
Heinrich Greving

VERLAG
JULIUS KLINKHARDT
BAD HEILBRUNN • 2008

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.
ISBN 978-3-7815-1616-8 (Klinkhardt)
ISBN 978-3-8252-3069-2 (UTB)

2008.4.Kag. © by Julius Klinkhardt.
Das Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Einbandgestaltung: Atelier Reichert, Stuttgart
Druck und Bindung: Friedrich Pustet, Regensburg.

Printed in Germany 2008.
Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem alterungsbeständigem Papier.

UTB-Bestellnummer: 978-3-8252-3069-2

Einleitung	7
1 Grundlage des Managements: die Organisation	9
1.1 Organisationstheorien	9
1.2 Organisationsmerkmale	30
1.3 Interaktionen in der Organisation	45
2 Management: Was ist das?	51
2.1 Management: Erste Impulse	51
2.2 Managementaufgaben	66
3 Managementfelder in der Sozialen Arbeit	81
3.1 Analysieren: Die Organisationsanalyse als Grundlage der Managementprozesse	81
3.2 Lernen: Die lernende Organisation	102
3.3 Leiten: Das eigentliche Management	116
3.4 Wissen: Wissensmanagement	128
3.5 Planen: Projektmanagement	134
3.6 Beraten: Beratungsmanagement	149
3.7 Qualität erhalten: Qualitätsmanagement	158
3.8 Prozesse und Systeme steuern: Case-Management	169
3.9 Krisen erkennen und lösen: Konfliktmanagement	179
4 Management in Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit: Ein weiterführendes Fazit	185
Literaturverzeichnis	187
Sachwortverzeichnis	189

Einleitung

Managementprozesse spielen im Leben aller Organisationen eine bedeutende Rolle: so wird die Arbeit – mehr oder weniger optimal – gemanagt, man ärgert sich über den Managementstil des Vorgesetzten, es sollen Kurse für sog. Leanmanagement besucht werden etc. Die Begründungen und Verläufe von Managementaufgaben, -konzepten und -methoden sind in der Tat sehr relevant, wenn es darum geht eine Einrichtung professionell zu leiten und zu begleiten. Dieses gilt für alle Organisationen gleichermaßen, so dass auch Einrichtungen der Sozialen Arbeit mehr und mehr in diesen Fokus – und Sog – geraten. Zu den schon bekannten und z.T. seit Jahrzehnten eingeübten Methoden der Sozialen Arbeit kommt somit eine fachliche Auseinandersetzung mit den Grundlagen und Konzepten des Managements hinzu. Eine Sozialarbeiterin, welche sich nicht auf diese Instrumente versteht wird in ihrem Beruf über kurz oder lang Schiffbruch erleiden, da sie nicht mehr dazu in der Lage sein wird sich professionell den aktuellen Themen und Aufgaben ihrer Organisation zu stellen. Die Auseinandersetzung mit den Managementprinzipien und -modellen ist somit keinesfalls dem Andienen oder Hinterherhecheln postmoderner Beliebigkeiten geschuldet. Vielmehr ist sie notwendig, um den Anfragen und Nöten des jeweiligen Klientels der Sozialarbeit fachlich und engagiert begegnen zu können.

Diese Einführung in die Managementfelder für die Soziale Arbeit teilt sich in drei größere Kapitel auf:

Im ersten werden die grundlegenden Annahmen zu Organisationen und Organisationstheorien skizziert, so wie sich diese in ihrer Relevanz für das Management sozialarbeiterischer Organisationen darstellen.

Im zweiten Kapitel werden zuerst einführende Impulse zum Thema Management erläutert. Im Anschluss daran werden mögliche grundsätzliche Aufgaben an das Management in der Sozialen Arbeit dargestellt. Darauf folgend werden relevante Modelle im Hinblick auf das Management in der Sozialen Arbeit benannt.

Das dritte Kapitel stellt ein Modell in Bezug auf neun grundlegende Managementfelder vor:

- die Analyse,
- das Lernen,
- das Leiten,
- das Wissen,
- das Planen,
- das Beraten,
- das Erhalten von Qualität,

- das Steuern von Prozessen,
- das Lösen von Konflikten – jeweils im Kontext sozialarbeiterischer Organisationen.

Dieser Felder werden im Hinblick auf ihre Begründungen für und ihre Ausgestaltungen im Kontext der Organisationen der Sozialen Arbeit dargestellt. Das Buch schließt ab mit einer Zusammenfassung dieses Modells.

Zum Ende dieser Einleitung bleibt mir dann noch Dank zu sagen. Dieser Dank gilt in erster Linie Andreas Klinkhardt, welcher den Mut und das Risiko auf sich genommen hat, diese Reihe der einführenden Texte für das Studium der Sozialen Arbeit zu publizieren. Er war in allen Phasen der Erarbeitung ein kollegialer und kreativer Ansprechpartner. Mein Dank gilt weiterhin Rosemarie Bischoff und Anja Middendorf, welche beide mit intensivem Engagement und hoher Professionalität das Manuskript in eine lesbare Form gebracht haben. Mein Dank gilt abschließend aber vor allem meiner Familie, also meiner Frau Marlies und meinen Söhnen Lukas und Raphael, welche es ausgehalten haben, dass ich mich immer einmal wieder zum Lesen, Schreiben und Überarbeiten (im beinahe doppelten Sinne dieses Wortes) in mein Büro zurückgezogen habe. Ihnen ist dieses Buch gewidmet.

Stadtlohn/Münster, im Dezember 2007

Heinrich Greving

1 Grundlage des Managements: die Organisation

Um Managementprozesse in der Sozialen Arbeit verstehen zu können, erscheint es notwendig, die Grundlagen aller Managementprozesse konkreter in den Blick zu bekommen. Management, also im eigentlichen Wortsinne „Leitung“, vollzieht sich in Organisationsformen, welche durch eine Vielzahl unterschiedlicher Merkmale, Prozesse und Verläufe gekennzeichnet sind. Diese Organisationsformen sind auch in den Einrichtungen und Institutionen der Sozialen Arbeit wieder zu finden – obwohl sie hier aufgrund der besonderen professionellen Ausprägung eine andere Ausgestaltung erfahren als z.B. in Organisationen des ersten bzw. zweiten Sektors. Organisationen in der Sozialen Arbeit verstehen sich als Institutionen (auch wenn beide Begrifflichkeiten nicht wirklich deckungsgleich sind, so soll doch an dieser Stelle noch von einer Eindeutigkeit ausgegangen werden – später wird diese dann aufgelöst werden) des dritten Sektors, welcher Dienstleistungseinrichtungen beschreibt. Im nachfolgenden werden Grundlagen der Organisation skizziert, so wie sie sich zurzeit in den Organisationstheorien darstellen:

In einem ersten Schritt werden eben diese Organisationstheorien skizziert und im Hinblick auf die Relevanz für die Soziale Arbeit erläutert werden. Im zweiten Kapitel werden Organisationsmerkmale vorgestellt, so wie sie für alle Organisationen (also auch für solche des sozialen Sektors) benannt werden können. Abschließend wird in einem dritten Punkt das Phänomen der Interaktion in Organisationen erläutert. Hierbei können schon mögliche Unschärfen bzw. hier kann schon ein möglicher Zwiespalt benannt werden, in welchem sich Organisationen der Sozialen Arbeit befinden, nämlich denjenigen zwischen Ökonomie und sozialen bzw. pädagogischen Handlungen hin und her zu pendeln bzw. Ökonomie vs. Ökologie zu setzen.

1.1 Organisationstheorien

Beispiel:

Ein Wohlfahrtsverband ist in einer ländlichen Region im Hinblick auf das Sozial- und Gesundheitswesen höchst engagiert. So besitzt dieser Wohlfahrtsverband eine Trägerstruktur, welche über einen Geschäftsführer, über zwei stellvertretende Geschäftsführerinnen sowie eine relativ schlanke Verwaltungsstruktur mit nur 7 Mitarbeitern verfügt. Diese 7 Mitarbeiter inkl. der Geschäftsführung verwalten die 480 Mitarbeiter dieses Wohlfahrtsverbandes. Einrichtungen dieses Wohlfahrtsverbandes sind: Zwei Altenhilfeeinrichtungen, ein integrativer Kindergarten, eine Kindertagesstätte, eine Frühförderstelle, eine Erziehungsberatungsstelle, ein Frauenhaus, ein Hospiz sowie ein Wohnheim

und eine Werkstatt für Menschen mit Behinderung. In all diesen Organisationen haben sich unterschiedliche Leitungsstrukturen entwickelt. Dieses geht zurück auf die jeweils unterschiedlichen Geschichten der Einrichtung. So ist die Behindertenhilfeeinrichtung z. B. schon 1880 entstanden und verfügt über einen sehr stringenten Aufbau, welcher noch auf die Zeit zurückgeht, in welcher diese Behindertenhilfeeinrichtung eher medizinisch orientiert war. Die Kindertagesstätten verfügen eher über einen sehr schlanken Organisationsaufbau mit einer Leitungskraft und unterschiedlichen Gruppen bzw. Gruppenleitungen, mit welchen diese Leitungskraft kooperiert. Ganz anders ist der Aufbau beim Frauenhaus dieses Trägers, hier gibt es keine eigentliche Leitungskraft, sondern alle Mitarbeiterinnen arbeiten gemeinsam am Projekt der Betreuung, Beratung und Begleitung von Frauen. Auch scheinen sich die Konzepte in diesen Einrichtungen sehr unterschiedlich entwickelt zu haben. In dem letztgenannten Frauenhaus wird die Konzeption auf dem Hintergrund einer permanenten Diskussion schon seit Jahren fortentwickelt, so dass jedes zweite Jahr eine andere Konzeption niedergelegt wird. Die Behindertenhilfeeinrichtung hat sich im Hinblick auf die Konzeptionalisierung Hilfe von außen dazugeholt und wird seit einiger Zeit von einem Organisationsberater coached. Die Kindertagesstätten schließen sich dem Kindertagesstättengesetz des Bundeslandes an, in welcher diese Einrichtung verortet ist, ansonsten gibt es kaum konzeptionelle Orientierungen – dieses scheint in dieser Einrichtung aber auch niemanden zu stören. Die geschäftsführenden Mitarbeiter dieses Wohlfahrtsverbandes haben die Arbeit immer schon so unter sich aufgeteilt, dass der Geschäftsführer sich um die finanzielle Struktur kümmert, die jeweiligen stellvertretenden Geschäftsführer die Einrichtungen wiederum unter sich aufgeteilt haben, so dass der eine Teil der Einrichtung der einen und der zweite Teil der zweiten Geschäftsführerin zugeordnet ist. Diese Zuordnung ist schon seit einigen Jahren sehr stringent und kaum veränderbar. In allen Einrichtungen wird zurzeit diskutiert, die Rolle der sozialarbeiterisch Tätigen intensiver zu professionalisieren. Hierfür sollen Fort- und Weiterbildungskonzepte bzw. eine intensive Zusammenarbeit mit den örtlichen Universitäten und Fachhochschulen angedacht werden. Dieser Vorstoß geht vor allem darauf zurück, das leitungs- und geschäftsführerseitig bemerkt worden ist, dass bestimmte Prozesse in diesen Organisationen scheinbar von alleine und somit ohne Zutun irgendwelcher Mitarbeiter vonstatten gehen – da dieses jedoch nicht wirklich so verlaufen kann, wird versucht zu eruieren, wodurch bestimmte Verläufe in Gang gesetzt oder blockiert werden. Damit dieses intensiv fokussiert werden kann, hat sich eine Arbeitsgruppe gebildet, welche aus der Geschäftsführung (den drei Mitarbeitern) sowie aus den Leitungsmitarbeitern der unterschiedlichen Einrichtungen zusammengesetzt ist. Eine Zielperspektive ist, innerhalb

des nächsten halben Jahres, verbindende Muster in den jeweiligen Organisationen zu erkennen um mit diesen Strukturen auf eine stärker ausgeprägte Professionalisierung in den jeweiligen Organisationen tätig werden zu können.

Was ist denn nun eine Organisation? Was müssen die leitenden Mitarbeiter wissen, um einen konkreten Blick auf die Organisation bzw. die Muster, Verfahren und Prozesse zu bekommen, durch welche die Organisationen gebildet werden bzw. welche von dieser Organisation modifiziert werden können? Eine der ersten Organisationstheorien ging auf betriebswirtschaftliche Interessen und Forschungsmuster zurück. Hiernach kann man eine Organisation als ein „zweckmäßiges Mittel der Menschen zur Erreichung ihrer Ziele (beschreiben)“ (Ortmann/Sydow/Türk, 2000, 15). Diese eher rationalistische und instrumentalistische Sicht von Organisation geht davon aus, dass eine Organisation genau das realisiert, was sie zu realisieren beabsichtigt: nämlich ihre Ziele zu verfolgen ohne hierbei von ihrem einmal gewählten Weg abzuweichen. Aber ist dieses wirklich so einfach? Sind Organisationen in der Tat als Gebilde im luftleeren Raum zu beschreiben, welche einmal ins Leben gerufen so funktionieren und das für alle Zeiten so zu tun zu gedenken? Sind Organisationen somit außerhalb einer gesellschaftlichen Verortung anzusiedeln? – Natürlich nicht! In der Diskussion dieses eher betriebswirtschaftlichen Zugangs zu Organisationen sind in den letzten Jahrzehnten unzählige Organisationstheorien entstanden (welche sich auch widersprechen und auch konkurrieren), welche die unterschiedlichen Dimensionen, Schichten und Spezifika von Organisationen eher in den Blick genommen haben. In einem ersten Schritt kann somit behauptet werden: „Organisationen ... sind in der Gesellschaft, sind Teil der Gesellschaft, sind eine besondere Form der Koordination und Zurichtung gesellschaftlicher Aktivitäten, implizieren spezifische gesellschaftliche Zusammenhänge und Schnitte zwischen diesen Aktivitäten, werden von ihrer gesellschaftlichen Umgebung gefördert und beeinträchtigt, üben ihrerseits einen enormen Einfluss auf den Zustand und die Entwicklung der Gesellschaft aus, und dies alles keineswegs seit alters her, sondern jedenfalls mit jener Dominanz, die in diesem Jahrhundert die Rede von der Organisationsgesellschaft aufgebracht hat, offenbar erst im Zuge der Entstehung und Entwicklung des Kapitalismus.“ (Ortmann/Sydow/Türk, 2000, 16/17) Die Organisation ist somit immer mit der Gesellschaft vernetzt, mehr noch, Gesellschaft bildet sich in dieser Organisation ab und manchmal immer wieder neu – so dass die Strukturen, welche in einer Gesellschaft vorhanden sind, auch in einer Organisation wieder zu finden sind. Aber diese Sichtweise der Organisation bzw. diese Theoriebildung der Organisationstheorien musste sich erst entwickeln. Richard Scott (1986) hat diesen Weg der Organisation dann auch als einen Weg über instrumentell-ratio-

nale Systeme hin zu natürlichen und offenen Systemen beschrieben. Diese drei Beschreibungsmuster sind nun wie folgt zu skizzieren:

- eine Organisation als **rationales System** kann beschrieben werden als eine in der Verfolgung bestimmter Ziele deutlich orientierte Kollektivität, welche eine sehr stark formalisierte Sozial- und Handlungsstruktur aufweise,
- eine Organisation als **natürliches System** ist ein Kollektiv, in welchem die Mitglieder in ihrem Verhalten durch formale Muster oder offiziell bekannt gegebene Ziele kaum beeinflusst werden, wobei hier jedoch ein gemeinsames Interesse am Fortbestand eben dieser Organisation besteht, so dass sich die Mitglieder an informell strukturierten Aktivitäten beteiligen, so dass dieses System erhalten werden kann,
- Organisationen als **offene Systeme** stellen abschließend eine Verbindung wechselnder Interessensgruppen dar, welche ihre Ziele in gemeinsamen Verhandlungsstrategien und Prozessen entwickeln; was hierbei entwickelt wird, ist in jedem Falle in hohem Maße abhängig und geprägt durch die jeweiligen Umwelten dieser Organisation (vgl.: Scott 1986, 45-47).

Es fand somit bis zur Beschreibung und Darlegung von Scotts Analyse im Jahre 1986 eine deutliche Orientierung an den offenen bzw. systemischen Strukturen von Organisationen statt. Dennoch ist die Zeit nicht stehen geblieben und in den letzten 25 Jahren haben sich unterschiedliche Ansätze entwickelt, welche diese unterschiedlichen Zugänge (vor allem diejenigen eines offenen Systems) weiter spezifiziert haben. Es kann somit behauptet werden, dass es im Hinblick auf die Organisationstheorien eben nicht mehr **die** Organisationstheorie, ja, nicht einmal mehr nur eine Rückführung unterschiedlicher Theoriegebilde in Bezug auf eine Grundlagentheorie geben kann. Wir sprechen von unterschiedlichen theoretischen Ansätzen, welche auf unterschiedliche Prämissen und vielleicht sogar Paradigmen zurückzuführen sind. Eine Eindeutigkeit ist somit im Hinblick auf Organisationstheorien nicht zu erwarten – ja, sie scheint nicht einmal gewollt zu sein. Eine Organisation wird in unterschiedlichen Konstrukten somit u.a. beschrieben als:

- Maschine
- Organismus
- Gehirn
- Kultur
- politisches System
- psychisches Gefängnis
- Fluss
- Herrschaftsinstrument
- chaotisches System
- kulturelles System (vgl.: Ortmann/Sydow/Türk, 2000, 21/22).

So kann an dieser Stelle natürlich nicht der Diskurs zur Richtigkeit dieser unterschiedlichen Organisationstheorien begonnen oder besser noch durchgeführt werden, vielmehr kommt es darauf an, unterschiedliche Organisationsentwürfe nebeneinander zu stellen, so dass die Beziehungen zwischen diesen Dimensionen in den Blick geraten bzw. ihre Relevanz für die Tätigkeit in der Sozialen Arbeit deutlich werden kann. Zumal die unterschiedlichen Organisationen und Organisationsformen in der Sozialen Arbeit durch unterschiedliche Entwürfe historisch, kulturell, sprachlich und institutionell geprägt sind. Die Organisationen im oben skizzierten Beispiel werden somit unterschiedliche Organisationsformen und – wahrscheinlich zumeist vor- oder unbewusst – unterschiedliche theoretische Begründungen aufweisen und nach ihnen handeln bzw. sich strukturieren oder strukturieren lassen. Die Stellung der organisatorisch Eingebundenen, die hiermit z.B. verbundenen Aufgaben des sozialarbeiterisch Tätigen in einer Kindertagesstätte werden sich somit von denjenigen in einem Frauenhaus, einer Erziehungsberatungsstelle bzw. in Einrichtungen der Obdachlosenhilfe sowie in Einrichtungen der Alten- und Behindertenhilfe signifikant unterscheiden – und dieses nicht nur nach Maßgabe der jeweiligen diesen Institutionen zugeordneten Aufgaben sondern auch in Bezug auf die Organisationsformen und theoretischen Begründungen, nach welchen diese Organisationen aufgebaut sind und ihre jeweiligen Ziele zu verfolgen trachten.

Bevor nun jedoch die aktuellen Organisationstheorien skizziert werden, soll noch einiges Grundlegendes zum Thema der Organisationstheorien notiert werden:

Die Umgangssprache kennt den Begriff der Organisation und des Organisierens im Hinblick auf vielschichtige Konnotationen: da wird etwas organisiert, man befindet sich in einer Organisation, das Organisieren als Solches kann sowohl den Prozess des Herbeischaffens bestimmter Güter als auch die Strukturiertheit und Strukturierung eben dieser Güter in einem sozialen Raum bezeichnen. Des weiteren kann eine Organisation in der Betrachtung empirischer bzw. soziologischer Prämissen hineinfallen – Organisation und Organisieren stellen somit schon umgangssprachlich sehr wenig trennscharfe Möglichkeiten dar, die hier zu skizzierenden Prozesse im konkreten Wortsinn wahrzunehmen. Auf diesem Hintergrund lassen sich drei Grundbedeutungen von Organisation kennzeichnen (vgl.: Endruweit, 2004, 18/19):

Organisationen als

- sozialer Prozess
- soziale Katalysatoren
- soziale Subjekte.

Im Hinblick auf den **sozialen Prozess** kann eine Organisation somit etwa in der Zuständigkeit einer ganz bestimmten Organisationsform bzw. als Unterabteilung einer Organisation verstanden werden. Die Organisation bezeichnet hier das ei-

gentliche Organisieren. Die Nähe zum alltagsspezifischen Gebrauch des Organisationsbegriffes ist hiermit in hohem Maße gegeben.

Eine Organisation als **sozialen Katalysator** zu bezeichnen heißt, eine Organisation als eine mögliche Variable im Sozialen Prozess zu verstehen, welche eben diesen Prozess beschleunigt, in Gang setzt, bremst, richtungsverändernd wirkt usw. In der Organisationssoziologie versteht man hierunter die zumeist langfristig gestalteten und geordneten Beziehungen und Bezogenheiten innerhalb einer Gesellschaftsform oder Gesellschaftsstruktur. Mit Endruweit (2004, 18) kann man hierbei eine „Organisiertheit“ annehmen, welche auf die Sozialstruktur der Gesellschaft bzw. der Organisationsstruktur eben dieser Gesellschaft verweist.

Eine Organisation kann zum dritten als **soziales Subjekt** gekennzeichnet werden, d. h. also, eine Betrachtungsweise in welcher ein Interakt, eine soziale Handlung stattfinden kann. Dieses geschieht dann, wenn ein Betrieb, eine Einrichtung, eine Behörde usw. als Organisation gekennzeichnet wird. Die Organisationssoziologie benutzt beinahe ausschließlich diese Bezugnahme (Organisation = Subjekt), um organisationstheoretische Vorgänge zu konkretisieren.

Im Hinblick auf diese Form einer organisatorischen Beschaffenheit, sie nämlich als soziales Subjekt im Kontext unterschiedlicher sozialer Subjekte zu sehen, welche miteinander vernetzt sind, autopoetisch handeln und in Bezugnahme einer gemeinsamen Organisationskultur wiederum unterschiedliche Organisationskulturen erschaffen (auch wenn dieses nun paradox erscheinen mag), kann man eine Liste unterschiedlicher Merkmale aufzählen, welche eben diese Formen von Organisation kennzeichnen (vgl.: Endruweit, 2004, 19/20):

- Organisationen orientieren sich auf ganz bestimmte Ziele, welche durch die Organisation grundgelegt sind bzw. welche die Organisation durch die Vernetzung mit Gesellschaftsstrukturen als Auftrag bewusst oder unbewusst übernommen hat;
- eine Organisation ist errichtet worden, um genau diese Ziele, welche ausdrücklich im Kontext der Organisation niedergelegt worden sind, zu erreichen;
- die Organisation besitzt eine formale Struktur;
- die Organisation arbeitet arbeitsteilig einschließlich der Differenzierung unterschiedlicher Machtphänomene und Verantwortungsbeschreibungen und Delegationen;
- eine Organisation ist auf Dauer eingerichtet oder besitzt zumeist zumindest eine relativ langfristige Existenz;
- eine Organisation zeichnet sich aus im Hinblick der Kontrolle durch ganz spezielle Machtzentren und Machtverläufe (diese sind häufig im Organisationsaufbau sowie im Organisationsverlauf wieder zu finden);
- die Organisation versucht die Optimierung des organisationsinternen Personals durch einen qualitätsorientierten Austausch mit anderen oder ähnlichen Organisationsformen;

- die Organisation realisiert häufig eine rationale Koordination ihres Handelns (wobei diese rationale Koordination relativ häufig auch in irrationale Bereiche abgleiten kann bzw. durch diese konterkariert wird);
- die Organisation definiert einen relativ deutlichen Mitgliederkreis bzw. mögliche Verfahren für die Aufnahme und für den Ausschluss ihrer Organisationsmitglieder;
- last but not least stellt eine Organisation ein hoch komplexes Interaktions- und Kooperationssystem aller Interaktionspartner und Systeme dar.

Durch die Zusammenstellung dieser unterschiedlichen Merkmale wird zumindest eines deutlich: Es ist nicht möglich, Organisationstheorien über einen Kamm zu scheren bzw. auch nur einen kleinsten gemeinsamen Nenner zu definieren. Organisationstheorien, so könnte man vorsichtig formulieren, zeichnen sich durch eine hochgradige Widersprüchlichkeit, durch einen Diskurscharakter sowie durch einen permanenten Paradigmen- bzw. Leitideenwechsel aus. Organisationen sind so vielfältig wie das Leben, so vielfältig wie die Gesellschaftsstruktur in und durch die sie geprägt sind. Dennoch ist nicht alles Organisation. Mit Endruweit (2004, 25-30) kann man Organisationen von anderen verwandten Begriffen und Phänomenen abgrenzen:

Netzwerk

Netzwerke können beschrieben werden als Zusammenfassung unterschiedlicher Beziehungen und Bezogenheiten in einer Gruppe oder einem Sozialraum in einer Organisation, sie sind somit nicht als Formalstruktur der Gesellschaft aufzufassen, sondern als Systeme, welche Beziehungen herstellen und in welchen Beziehungen herrschen – diese eher banale Aussage deutet darauf hin, dass sie „in der Tat nichts ganz und gar Neues (sind)“ (Endruweit, 2004, 26). Netzwerke stellen somit keinen gegenläufigen Begriff zur Organisation dar, sondern sie sind mögliche Ausprägungen einer Organisationsform. Sie koordinieren Handlungen, sind vielleicht als Alternative der Interaktionen in Organisationen zu verstehen (vgl. 1.3), stellen somit aber keinen eigenständigen organisationstheoretischen Begriff dar.

Virtuelle Organisationen

Dieser eher jüngere Begriff mit informationstechnologischer Begründung kennzeichnet die Fähigkeiten der Organisation, sich überbetrieblich miteinander zu vernetzen. Organisationen unterschiedlicher Couleur schließen sich im virtuellen Raum zusammen um zu kooperieren, um sich in Bezug auf ihre Kompetenzen auszutauschen, um neue Märkte zu erschließen usw. Auch das ist nicht wirklich etwas Neues. Der Oberbegriff dieser virtuellen Organisation scheint derjenige der Kooperation zu sein (vgl.: Endruweit, 2004, 29), durch diese Form der

Kooperation und Zusammenarbeit stellt sich eine virtuelle Organisation schon als sozial begründet dar. Der soziale Prozess steht im Mittelpunkt dieser Organisationsform und kennzeichnet ihn somit als Teilbereich einer eher geläufigen organisationstheoretischen Begründung.

Soziale Bewegung

Soziale Bewegungen wie z. B. die Arbeiterbewegung, die Frauenbewegung, die Jugendbewegung u. ä. kann man als soziales Objekt bezeichnen, welches aus einer relativ hohen Anzahl unterschiedlicher Personen besteht, die ebenso wie verschiedene andere Organisationen in einer Organisationsform zusammengefasst sind, welche in einer Gesamtgesellschaft verortet ist. Hierbei muss man jedoch Gesellschaftskulturen unterschiedlicher Wahrnehmung (wie z.B. im amerikanisch- oder französischsprachigem Raum) hinzunehmen, um diesen Begriff näher zu spezifizieren (vgl.: Endruweit, 2004, 30).

Alle diese drei aktuellen Begrifflichkeiten differenzieren somit nicht eine moderne organisationstheoretische Begründung, sondern sind in den Organisationen, welche später beschrieben sind, mit gemeint. Die sozialarbeiterischen Tätigkeiten, welche somit in Netzwerken, in virtuellen Organisationen und in Sozialbewegungen stattfinden, können mit eben den gleichen theoretischen Begründungen analysiert und verfolgt werden, wie dieses in anderen Organisationsformen der Fall ist.

Organisationen, d. h. auch ihre theoretischen Begründungen und ihre praktischen Realisationsphänomene finden immer in der Gesellschaft statt. Mehr noch, man kann die aktuelle Gesellschaft als eine „Gesellschaft der Organisation“ (Müller-Jentsch, 2003, 12) bezeichnen. Was bedeutet dieses konkret? Wie alle gesellschaftlichen und historischen Phänomene verändern sich Organisationen in der Zeit und somit auch ihre bis dahin gültigen Definitionen. Diese Veränderungen geschehen nicht hintereinander, d. h. sie wechseln sich nicht ab, sondern sie realisieren sich zeitgleich, verlaufen parallel, gehen Netzwerke ein, verbinden sich miteinander, zeigen hierdurch Widersprüchlichkeiten aber auch Abhängigkeiten auf. Die unterschiedlichen Begriffsteilbereiche und Phänomene der Organisation (so wie sie oben schon skizziert worden sind) münden allerdings erst in der modernen bzw. postmodernen Gesellschaft in eine Begrifflichkeit hinein, welche sich scheinbar „flächendeckend“ (Müller-Jentsch, 2003, 13) durchzusetzen scheint. So ist die Organisation, wie wir sie heute kennen in der Tat als modernes Gebilde zu kennzeichnen, welches erst seit den 20er bzw. 30er Jahren des 20. Jahrhunderts mehr in den Blick genommen worden ist. Sie geht hierbei jedoch zurück auf die Prozesse der industriellen Revolution des späten 18. bzw. frühen 19. Jahrhunderts, in welcher die Organisation „zur dominanten Vergesellschaftungsform der

entstehenden kapitalistischen Industriegesellschaft (wird).“ (Müller-Jentsch, 2003, 13) Bis zu diesem Zeitpunkt realisierte sich eine Organisation, so wie wir sie heute kennen, eigentlich nicht, d. h. die Gesellschaftsstruktur war durch traditionelle, also feudale, zunftbezogene und religiöse Vernetzungs- und Gesinnungsformen gekennzeichnet. Hierzu gehörten u.a. der bäuerliche Familienverband, die mittelalterliche Klostersgemeinschaft, die Zunft der Handwerker mit ihren jeweiligen Zunftregelungen, die dörfliche Gemeindestruktur sowie die jeweiligen Heeresverbände. „Sie alle waren umfassende, die Arbeits- und Lebenssphäre übergreifende Gemeinschaften, deren Mitglieder ihnen kraft Geburt, Stand oder anderer nicht individuell beeinflussbarer Merkmale angehören, und zwar mit ihrer ganzen Person. Der Fachterminus dafür heißt Totalinklusion. In diesem Sinne bezeichnen Soziologen auch heute noch das Gefängnis, die psychiatrische Klinik und das Kloster als totale Organisationen (...), weil sie alle Lebensbereiche der Insassen – gleichgültig ob erzwungen oder freiwillig – ohne Schranken umfassen.“ (Müller-Jentsch, 2003, 13/14) Im Unterschied zu diesen traditionellen Verständnissen von (so dann schon nicht mehr zu kennzeichnenden) Organisationen bzw. Organisiertheiten wird eine moderne Organisation durch mindestens drei Merkmale ausgewiesen:

- Die freie Ein- und Austrittsmöglichkeit der Mitglieder bzw. des Personals der Organisation,
- die prinzipielle freie Gestaltbarkeit von Prozessen und Strukturen innerhalb einer Organisation,
- die eigentlich freien Zweck- bzw. Zielsetzungen dieser Organisation (vgl.: Müller-Jentsch, 2003, 14).

D. h. im Unterschied zu den eher traditionellen Vergesellschaftungsformen der Organisation unterscheidet sich eine moderne Organisation dadurch, dass die einzelnen Personen ihnen eben nicht lebenslang angehören und dieses auch nicht voll umfänglich zu tun gedenken. Im Regelfall gehören sie diesen Organisationen freiwillig an (zumindest bis zu einem gewissen Grad) und sind auch nur mit einem Teil ihrer Person und Persönlichkeit an den Vollzugsprozessen dieser Organisation beteiligt:

„Der Fachterminus für den Sachverhalt, dass Individuen der Organisation nur mit einem Ausschnitt ihrer Person, also nur partiell angehören, lautet: Partialinklusion. Typisch für moderne Gesellschaften ist, dass die Menschen in vielen Rollen agieren (z.B. als Ehepartner, Arbeitnehmer, Wähler, Katholik, Gewerkschaftsmitglied, Verkehrsteilnehmer, Freizeitsportler, Tourist) und Mitglied vieler Organisationen sind, als einer Organisation immer nur ‚ausschnittthaft‘, d. h. jeweils nur in einer der vielen Rollen angehören können (z. B. als Arbeitnehmer in einem Unternehmen, als Verkehrsteilnehmer im ADAC, als Tennisspieler in einem Sportclub).“ (Müller-Jentsch, 2003, 14)

Die einzelnen Mitglieder der Organisation haben sich somit im Hinblick auf ihre Interaktionen zu entscheiden, inwiefern sie sachlich, zweckrational tätig werden wollen, sie müssen allerdings auch emotionale, sachlogisch nicht fassbare und unbewusste Prozesse reflektieren, welche immer wieder dazu führen, dass die zuerst genannten eher sachlogischen Bezogenheiten konterkariert werden. Organisationen sind somit nicht wirklich sachlich fassbar. Sie sind keine Gegenstände, auch wenn sie eine Gegenständlichkeit zur Form haben (z.B. die Gebäude und Liegenschaften einer Organisation). Sie bestehen aus einem vielschichtigen, vielseitigem Netz unterschiedlicher Verbindungen, Beziehungen und Bezogenheiten, die zwar objektive Ziele verfolgen bzw. zu verfolgen vorgeben, welche jedoch auch subjektiv orientiert und verortet sind.

Im Vorgriff auf das nächste Kapitel, das sich mit Organisationsmerkmalen beschäftigen wird, kann somit schon behauptet werden, dass sich eine Organisation sowohl als Akteur als auch als System kennzeichnen lässt (vgl. Müller-Jentsch, 2003, 18), die Perspektive scheint es somit zu sein, durch welche die Organisation sowohl das Eine wie auch das Andere sein kann. „Unter dem Akteursaspekt wird die Organisation gleichsam von außen als eine überindividuelle handlungsfähige Einheit gesehen.“ (Müller-Jentsch, 2003, 18) Als einem solchen Akteur sind Ihnen, wie klassischerweise auch allen anderen Individuen und Personen, Handlungen, Entscheidungen, Spielräume, Modifikation und Interaktionen, Erwartungen, Ziele usw. zuzuschreiben. Organisationen kooperieren miteinander, schließen gemeinsame Verträge ab, verfolgen gemeinsame Ziele, konkurrieren miteinander, veranstalten gemeinsame Prozessverläufe, grenzen sich voneinander ab usw. In diesem Kontext haben dann alle Handelnden ihre jeweilige Rolle als Kooperateure, Abgrenzer, Handlungspartner, Zielverfolger usw. wahrzunehmen. In diesem Kontext sind Organisationen nur autopoetisch zu verstehen und zu autonomen Handlungen fähig. Es muss an dieser Stelle eine Unterscheidung getroffen werden zwischen kooperativen und kollektiven Organisationen:

„Je stärker Organisationen als Akteure eigene Identitäten ausbilden und eigene Ziele verfolgen können, unabhängig von den Interesse und Präferenzen ihrer Mitglieder und Gruppen (wie z. B. Wirtschaftsorganisationen), desto eher können wir von kooperativen Akteuren sprechen, während solche Akteure, die bei ihren Entscheidungen und Zielen und Interessen und Präferenzen der Mitglieder eng verpflichtet bleiben (wie z. B. Interessensverbände), eher als kollektive Verbände anzusehen sind.“ (Müller-Jentsch, 2003, 19)

Diese Unterscheidung zwischen unterschiedlichen Akteuren verweist auch schon zur Nahtstelle bzw. zur Definitionsmöglichkeit Organisation als Systeme bezeichnen zu können, denn unter einer Binnenperspektive betrachtet können Organisationen als Konfiguration wechselseitig voneinander abhängiger Handlungen gekennzeichnet werden. Sie stellen somit ein System von funktionalen Ordnungen,

von Abteilungen und Positionen, Rollen, Statusgruppen usw. dar, die in „arbeits-teiliger Kooperation und hierarchischer Koordination in enger oder loser Kopp-lung zielgerichtet miteinander verknüpft sind.“ (Müller-Jentsch, 2003, 19) Es gibt hiermit sowohl eine funktionale Arbeitsteilung als auch eine hierarchische Über- und Unterordnung in Organisationen in und durch welche unterschiedliche Personen und Interaktionssysteme aufeinander bezogen und voneinander abhängig sind. Es sind somit sowohl deutliche Verkettungen als auch lose Kopp-lungen zwischen unterschiedlichen Organisationsbausteinen möglich, ja sogar notwendig. Mit Müller-Jentsch (2003, 19/20) können folgende Koordinations-mechanismen benannt werden:

- Eine gegenseitige Abstimmung im Hinblick auf die Prozesse der Verfolgung der Organisationsziele durch konkrete Handlungen,
- eine direkte Kontrolle der Prozesse und Vorgänge, durch welche die Ziele der Organisation erreicht werden sollen,
- eine möglichst intensive Standardisierung der Arbeitsabläufe,
- eine möglichst hohe Standardisierung des Outputs, also der konkreten Produk-te oder Leistungen einer Organisation,
- eine möglichst intensive Standardisierung der Fertigkeiten aller Organisations-mitglieder und Systeme,
- eine Standardisierung der Normen, welche in dieser Organisation realisiert wer-den bzw. durch welche diese Organisation ihre Handlungen und Tätigkeiten vollzieht.

Nach diesen einführenden Bemerkungen zur Grundlage eine modernen organi-sationstheoretischen Begründung sollen im folgenden unterschiedliche Ansätze der Organisationstheorie vorgestellt werden, so wie sie sich seit den 20er bzw. 30er Jahren des 20. Jahrhunderts herauskristallisiert haben (vgl.: Vahs, 2001, 23-43). Es können hierzu folgende Ansätze angenommen werden:

- klassische Ansätze der Organisationstheorie,
- verhaltenstheoretische Ansätze,
- entscheidungstheoretische Ansätze,
- systemtheoretische Ansätze,
- ökonomische Ansätze,
- sowie der situative Ansatz.