

Stefan Gesmann/Joachim Merchel

Systemisches Management in Organisationen der Sozialen Arbeit

Handbuch für Studium und Praxis

2019

Einleitung

Ein Auslöser für das Vorhaben, ein Buch über ein systemisch konzipiertes Sozialmanagement zu schreiben, war die Beobachtung einer markanten Differenz in Organisationen der Sozialen Arbeit: Während einerseits »systemische Konzepte« zum methodischen Handeln in der Sozialen Arbeit allgegenwärtig erscheinen, trifft man in den Leitungsebenen der Einrichtungen und Dienste auf ein eher sozialtechnisch ausgerichtetes Managementverständnis. Man erhält den Eindruck, dass gleichsam »zwei Welten« in der Sozialen Arbeit existieren und in einer Organisation weitgehend irritationsarm nebeneinanderstehen: die Welt der systemisch inspirierten Methoden und Instrumente im Umgang mit Klienten¹ einerseits und die Welt eines implizit sozialtechnischen Bemühens und Glaubens, Organisationen nach eigenen Vorstellungen intentional gestalten zu können, bei den Managementaktivitäten andererseits.

Bereits in der Ausbildung werden viele Studierende mit systemischen Denkweisen und systemisch inspirierten Methoden konfrontiert; beim Hineinwachsen in die beruflichen Tätigkeitsfelder können sie in vielfältigen Fortbildungen ihre Grundkenntnisse erweitern. Nicht wenige Organisationen in Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit (z. B. Beratungsstellen, ambulante und stationäre Erziehungshilfen, Jugendamt/ASD u. a. m.) erwarten von den dort tätigen Fachkräften, dass sie sich in systemischen Beratungsmethoden fortbilden und ein Zertifikat als »Systemische/r Berater/in« erwerben. Dass das systemische Denken im Hinblick auf die Arbeit mit Klienten innerhalb der Sozialen Arbeit einen beachtlichen Verbreitungsgrad angenommen hat, scheint keine allzu gewagte These zu sein.

Blickt man andererseits in die Leitungsetagen von Organisationen der Sozialen Arbeit, dann stellt man verwundert fest, dass sich das systemische Denken von Hierarchieebene zu Hierarchieebene zu verflüssigen scheint. Hier nehmen Leitungspersonen fast selbst-

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

verständlich die an sie herangetragene Erwartung an, »ihren Laden im Griff« zu haben. Das Ausbleiben der Effekte von Steuerungs handeln wird als partielles Steuerungsversagen interpretiert und mit der Suche nach neuen, »zielgenaueren« Impulsen zwischen Sanktionierung und »sozialverträglicher Überredung« der Mitarbeiter beantwortet. Neue Instrumente des Marketings, des Controllings, des steuerungsrelevanten Qualitätsmanagements, der sozialtechnisch verbesserten, psychologisch ausgeklügelten Personalführung werden gesucht – und häufig vermeintlich in der »traditionellen« Betriebswirtschaftslehre gefunden; alles in dem Bestreben, »zielgenauer« zu steuern und das Leben in der Organisation über Steuerungshandeln »in den Griff zu bekommen«.

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

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

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

- *Die Wahrnehmung, systemische Konzepte seien in der Arbeit mit Klienten zum allgemeinen und akzeptierten methodischen Inventar von Fachkräften der Sozialen Arbeit geworden, ist möglicherweise verkürzt und trifft nur die Oberfläche der Beobachtung. Es existieren Anzeichen dafür, dass »systemische« Konzeptformulierungen zum methodischen Handeln in der Praxis vielfach nur begrenzt aufgenommen und verarbeitet werden. Es wird vornehmlich derjenige Teil aufgenommen, der die Einbettung des Individuums in soziale Konstellationen (»Systeme« wie Familien, Peergroups, Nachbarschaft, sozialräumliche Konstel-*

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

- *Es wird eine deutliche Trennung vorgenommen zwischen der interaktionalen Ebene der Hilfestellung einerseits und der organisationalen Ebene andererseits, innerhalb derer die Hilfe stattfindet und in welche die Interaktionen eingebunden sind.* Während auf der interaktionalen Ebene das Vokabular des »Systemischen« geradezu zur Norm geworden ist, wurde die organisationale Ebene davon abgetrennt, weil man soziale Organisationen primär (oder gar ausschließlich) als Mittel zum Zweck der interaktionalen Hilfestellung verstand, ohne sie als soziale Systeme mit eigener Dynamik zur Kenntnis zu nehmen und in dieser Hinsicht praktisch zu würdigen. Implizit denkt und handelt man nach dem Motto: »Die Organisation hat zu funktionieren, damit die Hilfe geleistet werden kann; man braucht sie irgendwie, aber sie soll ansonsten nicht stören.« Organisation wurde nur als instrumentelles Element der Sozialen Arbeit begriffen. Entsprechend wurde die Erwartung an Leitungspersonen

formuliert: Sie sollten dafür sorgen, »ihren Laden im Griff zu haben«, also das Instrument »Organisation« so aufzustellen, dass die Hilfestellung reibungslos verlaufen kann, und sie wurden an dieser (impliziten) Norm gemessen. Dies blieb nicht ohne Auswirkungen auf das Selbstbild und den Selbstanspruch der Leitungspersonen: Auch sie wollten »den Laden im Griff haben« und suchten daher Konzepte, Methoden und Instrumente, die ihnen dies verlässlich ermöglichen sollten: daher der Rückgriff auf die (traditionelle) Betriebswirtschaftslehre (»von der Wirtschaft lernen«). Insofern konnte und kann es in Organisationen der Sozialen Arbeit geschehen, dass es eine markante Zweiteilung im Reden (und konzeptionellen Denken) gibt: die »Basis-Mitarbeiter« (interaktionale Ebene der Hilfestellung) mit ausgeprägtem »systemischem« Vokabular und die Leitungsebene (organisationale Ebene) mit aus der traditionellen BWL entlehntem steuerungsoptimistischem, tendenziell sozialtechnischem Denken. Und mehr oder weniger erstaunlich: Dieses Nebeneinander führte nicht immer zu Irritationen, die Reflexionen auslösten! Es herrscht weiterhin der »alte« Anspruch vor, dass eine Leitungsperson dann gut ist, wenn sie a) »ihren Laden im Griff« hat, und dies b) auf eine (in der Sozialen Arbeit normativ verankerte) sozialverträgliche Weise (partizipativ, kollegial etc.) erreicht.

- *Organisationale Kontexte (und damit Management) wurden über eine lange Zeit in ihrer Bedeutung für fachliches Handeln in der Sozialen Arbeit vernachlässigt.* Die Einführung von Managementdenken in der Sozialen Arbeit war verbunden mit der Intention, organisationale Dysfunktionen zu beseitigen. Man rufe sich in Erinnerung: Das Aufkommen von Managementdiskussionen und -konzepten in den 1980er- und 1990er-Jahren kam nicht primär aus der Profession selbst, sondern wurde gleichsam »von außen« herangetragen. Bücher wie »Funktionaler Dilettantismus« (Seibel 1992), in denen den freien Trägern der Sozialen Arbeit massives Managementversagen vorgeworfen wurde, oder der *Spiegel*-Report zum Managementversagen der freien Wohlfahrtspflege unter dem Titel »Saugen und Mauseln« (o. V. 1988) und weitere Veröffentlichungen zu Managementdefiziten warfen insbesondere den freien (und später auch den öffentlichen) Trägern mangelnde Kompetenz in der

Wirtschaftsführung mit Folgen für das soziale Hilfesystem vor. Erste Versuche, Konzepte des Sozialmanagements zu entwickeln, bewegten sich noch in der Diktion einer Sozialarbeits-tradition (eher gruppendynamisch ausgerichtete Konzepte wie z. B. Müller-Schöll u. Priepe 1989; Müller-Schöll 1993). Doch auch solche Konzepte verhießen keine angemessene Perspektive zur Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Steuerung, sodass sich eher eine Haltung gegenüber dem Sozialmanagement als »ordnender Zugriff« ausprägte, mit der die bestehenden Ineffektivitäten, Organisationsmängel und Mängel in der Wirtschaftsführung behoben werden sollten (Merchel 2009) – eine Haltung, die das Einsickern von systemisch inspiriertem Denken in das Sozialmanagement nicht gerade beförderte.

- *Dort, wo systemisches Denken zumindest partiell in die Konzipierung von Sozialmanagement einbezogen wurde, blieb es häufig in eher allgemeinen Konzeptionsformulierungen stecken und wurde nicht so gezielt auf einzelne Steuerungsbereiche des Sozialmanagements bezogen, als dass es Leitungspersonen Orientierungen für ihr praktisches Leitungshandeln geboten hätte.* Dadurch blieb »systemisches Denken« abstrakt und für das praktische Managementhandeln weitgehend unzugänglich. Eine Leitungsperson, der eine Vorstellung vermittelt wurde, wie Sozialmanagement generell unter systemischen Gesichtspunkten zu verstehen und zu konzipieren ist, die dies aber nicht für ihre konkreten Managementaufgaben anwenden konnte, erlebte das systemische Konzept als zu wenig nutzbar für ihre Aufgaben der betriebswirtschaftlichen, fachlichen und mitarbeiterbezogenen Steuerung etc. »Systemisches Denken« wird in den Konzeptionsüberlegungen des Sozialmanagements höchstens ansatzweise mit konkretem Managementhandeln verkoppelt, es erscheint letztlich nicht ausreichend »anschlussfähig« an die Praxis des Sozialmanagements. Es wird von den Managementakteuren als zu weit weg von ihrem Alltag und den dort zu bewältigenden Anforderungen erlebt – mit der Folge, dass Leitungspersonen sich in ihrem Alltagshandeln entweder »irgendwie durchwursteln« oder eher zu Methoden und Instrumenten greifen, die ihnen im Sinne der »traditionellen« Betriebswirtschaftslehre vermeintlich die Möglichkeit eines intentionalen, auf bestimmte Effekte gerichteten Steuerungshandelns eröffnen.

Ziele und Aufbau dieses Buches

Wir wollen mit dem vorliegenden Buch einen Beitrag leisten zur Verringerung der Differenz zwischen der Tendenz zu systemischem Denken und Handeln auf der Interaktionsebene einerseits und der Ausrichtung an einem tendenziell sozialtechnologischen Managementverständnis andererseits. Wir wollen Orientierungen entwickeln und zur Diskussion stellen für systemisch inspiriertes Denken und Handeln auch auf den Managementebenen. Dazu charakterisieren wir in einer theoretisch basierten, jedoch auf die Ebene praktischen Managementhandelns ausgerichteten Weise zunächst das systemtheoretische Verständnis von »Organisation« (Kapitel 1) und – daraus abgeleitet – ein systemtheoretisches Konzept von Steuerung in Organisationen der Sozialen Arbeit (Kapitel 3). Ferner verdeutlichen wir, um welchen Organisationstypus es sich bei Organisationen der Sozialen Arbeit handelt und mit welchen spezifischen Konstellationen das Managementhandeln in diesen Organisationen verknüpft ist (Kapitel 2), um dann konkret auf die einzelnen Steuerungsbereiche einzugehen und jeweils zu entfalten, wie sich das zuvor dargelegte Organisations- und Steuerungsverständnis dort konkretisieren lässt im Hinblick auf einzelne Managementaufgaben und Steuerungsfelder:

- Organisationsgestaltung (Kapitel 4) und
- Organisationsveränderung (Kapitel 6) mit besonderer Erörterung des Einflussfaktors »Organisationskultur« (Kapitel 5),
- Controlling als betriebswirtschaftlicher Steuerungsmodus (Kapitel 7),
- Marketing als Gestaltung der Bezüge einer Organisation zu ihrer Umwelt (Kapitel 8),
- Qualitätsmanagement mit fachlichem Steuerungsfokus (Kapitel 9),
- Personalmanagement als Umgang mit dem zentralen Qualitätsfaktor »Mitarbeiter« (Kapitel 10) unter besonderer Beachtung des Bildungsmanagements als zentralen Bestandteils der Personalentwicklung (Kapitel 11) sowie abschließend
- das Strategische Management als das kontinuierliche Bemühen um Aufrechterhaltung der Existenz einer Organisation der Sozialen Arbeit im Gefüge einer sich verändernder Umwelt und der Anforderungen, die durch die gesellschaftliche

Verarbeitung der Dynamik Sozialer Probleme an die jeweilige Organisation Sozialer Arbeit herangetragen werden, aber von dieser wahrgenommen und zur Gewährleistung ihrer eigenen Existenz interpretiert und verarbeitet werden müssen (Kapitel 12).

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

- Welche praktischen Probleme müssen in dem jeweiligen Steuerungsbereich bearbeitet oder gelöst werden? Welche Spannungsfelder und Paradoxien, die in den Blick genommen und bewältigt werden müssen, ergeben sich dabei im jeweiligen Managementbereich?
- Wie sind die in vielen Organisationen der Sozialen Arbeit sichtbaren Aufgaben sowie Lösungs- und Bearbeitungsstrategien aus systemtheoretischer Perspektive zu interpretieren?
- Welche Unterschiede ergeben sich zwischen einer »traditionellen« Sozialmanagementsichtweise und einer systemtheoretischen Perspektive? Warum vermag eine systemtheoretische Perspektive den Blick auf angemessenere Bearbeitungen zu eröffnen?
- An welchen »Leitorientierungen« kann sich ein »systemtheoretisch aufgeklärtes (Sozial-)Managementhandeln« ausrichten?

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

Schon zu Beginn, in dieser Einleitung, wollen wir die Leser auf eine zentrale Orientierung für die Herausbildung eines systemtheoretisch konzipierten Sozialmanagements aufmerksam machen, deren Beachtung hilfreich für die Lektüre des Buches ist und die in

den einzelnen Kapitel jeweils deutlicher herausgearbeitet, begründet und konkreter auf die einzelnen Steuerungsbereiche bezogen wird:

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

- im Hinblick auf Wirkungen und Nebenwirkungen,
- im Hinblick auf (explizite und implizite) Annahmen, die das Managementhandeln bisher geleitet haben oder die in diesem zum Ausdruck kommen,
- als Bewertung zur Angemessenheit dieser Annahmen sowie
- als Nachdenken darüber, wie Managementimpulse bisher verarbeitet worden sind.

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

Weil die zukunftsorientierte Reflexion zu systemischen Perspektiven des Sozialmanagements immer auch eine reflexive Verarbeitung des bisherigen Managementhandeln und des jeweiligen Zustands des Managements einer Organisation der Sozialen Arbeit einschließen sollte, möchten wir mit den Darstellungen in den einzelnen Kapiteln dazu anregen, sich nicht nur mit möglichen zukünftigen (systemisch ausgerichteten) Handlungsperspektiven zu beschäftigen, sondern sich anhand der in diesem Buch enthaltenen Kategorien und Darstellungen auch mit der bisherigen Managementpraxis in einer Organisation der Sozialen Arbeit auseinanderzusetzen. Denn anschlussfähige und damit praktisch handhabbare und wirkungsvolle Entwicklungsperspektiven haben immer eine sorgfältige Analyse und Reflexion des Bisherigen zur Voraussetzung.

Zur Genese dieses Buches

Zum Schluss der Einleitung möchten wir noch etwas zur Genese dieses Buches sagen und zugleich einem besonderen Personenkreis unseren Dank aussprechen. Früher Ausgangspunkt zu Überlegungen für dieses Buch waren die Vorbereitung und die Durchführung des Fachtages »Systemisches Management – Was ist das und was nützt es?«, der im Februar 2014 an der Fachhochschule Münster stattfand (Referent u. a. Fritz B. Simon). Die Arbeit an dem Buch verzögerte sich durch viele andere Aufgaben und Arbeitsvorhaben – u. a. durch die Konzipierung des weiterbildenden Zertifikatskurses »Systemisches (Sozial-)Management«, der dann schließlich in sieben Seminarmodulen mit einer Gruppe von 18 Teilnehmern (Leitungspersonen in Organisationen der Sozialen Arbeit) von Oktober 2017 bis September 2018 an der Fachhochschule Münster (Fachbereich Sozialwesen) stattfand. Die Diskussionen in den Seminaren mit diesen Leitungspersonen zu den verschiedenen Steuerungsbereichen und zu deren »systemischer Ausprägung« waren für das Schreiben und Überarbeiten der einzelnen Kapitel dieses Buches insofern sehr anregend, als wir durch kritische Rückfragen, durch »Hinweise aus der Praxis«, durch Reflexionsimpulse motiviert wurden, unsere Gedanken zu ordnen, zu präzisieren, anzureichern. Dafür möchten wir an dieser Stelle den Teilnehmern des Kurses danken; durch ihre Beiträge in den Seminar Diskussionen haben sie zur Präzisierung einiger Argumentationen in diesem Buch beigetragen. Nicht nur für dieses Buch, sondern auch in anderen Weiterbildungskursen zum »Systemischen (Sozial-)Management« (www.fh-muenster.de/systemisches_management) können wir ihre Anregungen nutzen, und wir sind zuversichtlich, dass auch in weiteren Fortbildungen und Fachdiskussionen das Vorhaben »Systemisches (Sozial-)Management« zu einem kontinuierlichen Entwicklungsprojekt in Theorie, Konzeptionsarbeit und Praxis werden kann.

1 Die systemtheoretische Sicht auf Organisationen

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

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

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

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

1.1 Allgemeine Charakteristika von Organisationen

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

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

Blickt man in die Praxis der Sozialen Arbeit, so wird allerdings schnell erkennbar, dass der Begriff der Organisation eine gewisse Unschärfe aufweist. Arbeiten die Mitarbeiter im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) eines Jugendamtes nun in der Organisation ASD oder in der Organisation Jugendamt? Kann ein Arbeitskreis, der sich rund um das Thema unbegleitete minderjährige Flüchtlinge

im Bezirk gebildet hat, als Organisation bezeichnet werden? Was ist mit Einrichtungen, die sich einem Wohlfahrtsverband angeschlossen haben: Sind diese nun Organisationen, oder ist nur der Wohlfahrtsverband eine Organisation? Und ist eine Selbsthilfegruppe eine Organisation?

Als sei dies alles noch nicht kompliziert genug, findet der Begriff Organisation noch in völlig unterschiedlichen Zusammenhängen Verwendung. Einerseits wird ein Jugendamt als Organisation der Sozialen Arbeit bezeichnet, andererseits verbringen Eltern zunehmend viel Zeit damit, die Organisation eines Kindergeburtstages zu übernehmen. Dass hier zwei völlig unterschiedliche Bedeutungen von Organisation zum Tragen kommen, dürfte offensichtlich sein. Sehr vereinfacht kann zwischen einem *institutionellen* und einem *tätigkeitsorientierten* Organisationsbegriff differenziert werden: Während aus einer institutionellen Perspektive der Organisationsbegriff Verwendung findet, wenn eine Organisation – wie z. B. ein Jugendamt – als Institution mit ihrem spezifischen Zweck, den darauf ausgelegten Strukturen und den organisationsspezifischen Mitgliedern charakterisiert werden soll,² zielt der tätigkeitsorientierte Organisationsbegriff auf den Prozess des Organisierens ab, der im besten Falle eine gewisse Ordnung (oder einen gut laufenden Kindergeburtstag) ermöglichen soll. Darüber hinaus kann der Organisationsbegriff in einem *instrumentellen* Sinne Verwendung finden. In diesem Fall wird dann das Ergebnis des Prozesses des Organisierens (kondensiert in den verschiedenen Formen der Aufbau- und Ablauforganisation, die den Rahmen für alle Handlungen innerhalb der Organisation vorgeben) in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt (vgl. Grunwald 2009, S. 88 f.).

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

² Jene Perspektive wird nachfolgend im Vordergrund stehen.

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

Spezifische Zweckorientierung

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

Organisationsstrukturen als Ausdruck einer geregelten Arbeitsteilung

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

Identifizierbare Mitglieder

Organisationen sind mit zu identifizierenden Mitgliedern ausgestattet, die bereit sind, die formale Struktur einer Organisation zu berücksichtigen und die hiermit verbundenen Erwartungen an sie zu erfüllen. (Kurz: Sie »unterwerfen sich der Organisation.«) Um den Verbindlichkeitsdruck für beide Seiten zu erhöhen, wird die Beziehung zwischen Organisationen und deren Mitgliedern in der Regel über Arbeitsverträge fixiert. Die »kollektive Unterwerfung« der Or-

ganisationsmitglieder honoriert die Organisation in der Regel durch die Bereitstellung eines Entgelts (zumeist in Form eines Gehalts).

Beständigkeit der Organisationsgrenzen

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

Zusammenfassend lässt sich eine Organisation also von anderen sozialen Gebilden (wie z. B. der Schlange an der Supermarktkasse) dadurch abgrenzen, dass sie (mindestens) einen klar definierten und in der Regel allen bekannten Zweck verfolgt (einen solchen Zweck könnte man nun einer Schlange im Supermarkt auch noch attestieren: alle wollen bezahlen), dass sie zu diesem Zwecke formale (und zwangsläufig auch informale) Strukturen ausbildet (dies wird in der Supermarktkasse kaum zu beobachten sein) und dass sie sich eindeutig gegenüber ihrer Umwelt abgrenzt, was auch über Formen der Mitgliedschaft geregelt wird. Während sich im Supermarkt jeder an der Schlange anstellen oder aber – wenn es ihm zu lange dauert – auch wieder gehen kann, zeichnen sich Organisationen hinsichtlich ihrer Mitgliedschaft in der Regel durch ein höheres Maß an Verbindlichkeit aus. (Nur so kann in der Regel gewährleistet werden, dass auch die Organisationszwecke erreicht werden).

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

ständnis ab, also der subjektiven Antwort auf die Frage: Was ist mein Verständnis (mein Bild) von einer Organisation?

Wie bunt diese Vorstellungsbilder hinsichtlich des Wesens, der Funktionslogik und damit verbunden auch der Steuerung von Organisationen gefärbt sein können, hat Gareth Morgan eindrucksvoll in unterschiedlichen Bildern der Organisation aufgezeigt (vgl. Morgan 2006). Die nachfolgende Darstellung eines traditionellen, eher zweckrationalen Organisationsverständnisses (Kapitel 1.2), gefolgt von einem Organisationsverständnis aus einer systemtheoretischen Perspektive (Kapitel 1.3), zeigt hierbei auf, wie stark die jeweiligen Bilder voneinander abweichen können, wenngleich hiermit kein Schwarz-Weiß-Denken und erst recht kein Denken in Richtig-falsch-Kategorien produziert werden soll.

1.2 Das traditionelle (zweckrationale) Organisationsverständnis

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

Die Zweckhörigkeit des traditionellen zweckrationalen Organisationsverständnisses

Wie der Zusatz »zweckrational« bereits vermuten lässt, steht innerhalb des zweckrationalen Organisationsverständnisses der Zweck im Vordergrund. Es wird also davon ausgegangen, dass eine Organisation ein »zweckrationales Gebilde« (Kegelman 2007, S. 124) ist.