

Stefan Gesmann/Joachim Merchel

Systemisches Management in Organisationen der Sozialen Arbeit

Handbuch für Studium und Praxis

2019

Inhalt

| | |
|--|-----------|
| Einleitung | 11 |
| 1 Die systemtheoretische Sicht auf Organisationen | 20 |
| 1.1 Allgemeine Charakteristika von Organisationen | 21 |
| 1.2 Das traditionelle (zweckrationale) Organisationsverständnis | 25 |
| 1.3 Eckpunkte eines systemtheoretischen Organisationsverständnisses | 28 |
| 1.3.1 Organisation als Differenz: Zur Bedeutsamkeit der System-Umwelt- Unterscheidung | 29 |
| 1.3.2 Entscheidungsprämissen als Strukturen einer Organisation | 33 |
| 1.3.3 Und wo bleibt der Mensch? Zur Rolle der Organisationsmitglieder | 38 |
| 1.3.4 Von der Zweck- zur Systemrationalität | 43 |
| 1.4 Leitorientierungen für ein systemtheoretisches Organisationsverständnis | 46 |
| 2 Das Besondere von Organisationen der Sozialen Arbeit als Bedingungsfaktoren bei der Konzipierung von Management | 49 |
| 2.1 Politische Konstituierung sozialer Dienstleistungen | 52 |
| 2.2 Interaktion als Kern sozialer Dienstleistungen | 55 |
| 2.2.1 Charakteristika sozialer Dienstleistungen | 55 |
| 2.2.2 Folgen für das Steuerungshandeln | 57 |
| 2.3 Legitimation sozialer Dienstleistungsorganisationen | 60 |
| 2.4 Soziale Dienstleistungsorganisationen im Spannungsfeld verschiedenartiger Anforderungen und Handlungslogiken | 64 |
| 2.5 Fazit: Spezifika von Organisationen der Sozialen Arbeit und deren Bedeutung für Management | 69 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 3 | Steuerung als Managementfunktion und Leitungsaufgabe. . . . | 72 |
| 3.1 | Anspruch »Steuerung«: Selbstverständlich und fragwürdig zugleich | 72 |
| 3.2 | Das »traditionelle« Steuerungsverständnis – und dessen fehlleitende Orientierungen | 75 |
| 3.3 | »Steuerung« systemtheoretisch gedacht | 80 |
| 3.4 | Möglichkeiten zur Steuerung in und von Organisationen | 85 |
| 3.5 | Steuerungskompetenz als Haltung gegenüber der Organisation als sozialem System | 91 |
| 3.6 | Leitorientierungen für ein systemisch verstandenes Steuerungshandeln | 93 |
| 4 | Organisationsgestaltung | 97 |
| 4.1 | Zentrale Gestaltungsanforderungen. | 100 |
| 4.2 | Organisationsgestaltung als Umgang mit Spannungsfeldern und Paradoxien | 113 |
| 4.3 | Organisationsgestaltung »systemisch«. | 117 |
| 4.4 | Leitorientierungen für eine systemisch konzipierte Organisationsgestaltung | 120 |
| 5 | Zur Bedeutung und Beeinflussbarkeit von Organisationskultur | 123 |
| 5.1 | Zur (bedeutsamen) Funktion von Organisationskulturen | 125 |
| 5.2 | Traditionelle Ansätze zur Beeinflussung von Organisationskulturen | 128 |
| 5.3 | Organisationskultur systemtheoretisch betrachtet | 130 |
| 5.4 | Veränderung von Organisationskultur: Impulse auf der Grundlage des Verstehens. | 133 |
| 5.4.1 | Veränderung von Artefakten | 140 |
| 5.4.2 | Indirektes Ansprechen der Organisationskultur über die Formalstruktur. | 142 |
| 5.4.3 | Zur Vorbildfunktion von Führungskräften | 143 |
| 5.5 | Leitorientierungen für eine systemisch konzipierte Beeinflussbarkeit der Organisationskultur | 146 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 6 | Organisationsveränderung – Entscheidungen herbeiführen als Management von Balancen | 148 |
| 6.1 | Organisationsveränderung – eine systematisierte Annäherung | 149 |
| 6.2 | Orientierungspunkte für episodische Phasen der Organisationsveränderung | 155 |
| 6.3 | Zur (bewussten) Steigerung der organisationalen Lernfähigkeit | 164 |
| 6.3.1 | Zur Erhöhung des Variationsreichtums | 166 |
| 6.3.2 | Zur Schärfung von reflektierten Selektionen | 169 |
| 6.4 | Organisationsveränderung: Vom Entweder/oder zum Sowohl-als-auch | 172 |
| 6.5 | Leitorientierungen für eine systemisch konzipierte Organisationsveränderung | 173 |
| 7 | Betriebswirtschaftliche Steuerung: Controlling – systemisch konzipiert | 176 |
| 7.1 | Ausgangssituation: Warum überhaupt Controlling? | 176 |
| 7.2 | Spannungsfelder innerhalb des Controllings | 177 |
| 7.3 | Zur Grundlogik des traditionellen Controllings | 181 |
| 7.4 | Systemisches Controlling: Was ist es, und wie kann es gehen? | 183 |
| 7.4.1 | Zum mehrdimensionalen Beobachtungsfokus eines systemischen Controllings | 184 |
| 7.4.2 | Zur erweiterten Beobachtungsform des systemischen Controllings | 187 |
| 7.4.3 | Zum selbstreflexiven Charakter eines systemischen Controllings aufgrund von dessen begrenzter Sichtweise | 189 |
| 7.4.4 | Reflexives Bewerten statt rationales Absichern | 192 |
| 7.5 | Leitorientierungen für ein systemisch konzipiertes Controlling | 195 |
| 8 | Marketing | 198 |
| 8.1 | Warum Marketing auch in der Sozialen Arbeit für Management bedeutsam ist | 198 |
| 8.2 | Zum Kern von Marketing und dessen Herausforderung für Managementhandeln | 200 |
| 8.3 | Absichten und Paradoxien im Marketing | 208 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 8.4 | Orientierungslinien für ein systemisch ausgerichtetes Marketing. | 211 |
| 8.5 | Unterschiede zu »nicht systemischen« Marketingkonzepten | 215 |
| 8.6 | Leitorientierungen für ein systemisch konzipiertes Marketing | 218 |
| 9 | Qualitätsmanagement. | 221 |
| 9.1 | Warum Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit? Anforderungen und Widersprüche. | 223 |
| 9.2 | Orientierungslinien im »traditionellen« Qualitätsmanagement | 230 |
| 9.3 | Perspektiven eines systemisch konzipierten Qualitätsmanagements | 236 |
| 9.4 | Leitorientierungen für ein systemisch konzipiertes Qualitätsmanagement | 247 |
| 10 | Personalmanagement | 253 |
| 10.1 | Personalmanagement als Herausforderung insbesondere in sozialen Dienstleistungsorganisationen | 253 |
| 10.2 | Spannungsfelder und Paradoxien im Personalmanagement. | 256 |
| 10.3 | Orientierungslinien für ein systemisch ausgerichtetes Personalmanagement | 260 |
| 10.4 | Aufgaben des Personalmanagements. | 267 |
| 10.5 | Leitorientierungen für ein systemisch konzipiertes Personalmanagement | 275 |
| 11 | Bildungsmanagement | 279 |
| II.1 | Ausgangssituation: »Anything-goes-Mentalität« innerhalb der Fort- und Weiterbildung | 279 |
| II.2 | Spannungsfelder und Herausforderungen in Bezug auf die Steuerung von Fort- und Weiterbildungen | 282 |
| II.3 | Traditionelle Bildungsmanagementansätze. | 286 |
| II.4 | Handlungsorientierungen: Perspektiven eines systemischen Bildungsmanagements | 291 |
| II.5 | Systemisches Bildungsmanagement: Eine abschließende Betrachtung. | 298 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 11.6 | Leitorientierungen für ein systemisch konzipiertes Bildungsmanagement | 301 |
| 12 | Strategisches Management | 304 |
| 12.1 | Warum Strategisches Management in Organisationen der Sozialen Arbeit? | 304 |
| 12.2 | Strategisches Management: Zweck und Erwartungen .. | 309 |
| 12.3 | Systemische Strategieentwicklung jenseits des Rationalitätsparadigmas. | 312 |
| 12.4 | Typen oder Muster der Strategiebildung in Organisationen. | 317 |
| 12.5 | Leitorientierungen für eine systemisch konzipierte Strategiebildung | 323 |
| | Literatur | 325 |
| | Über die Autoren | 343 |