



Hochschule Neubrandenburg  
University of Applied Sciences

**Fachbereich Soziale Arbeit, Bildung und Erziehung**

**Blended Learning Konzept**

## **Bachelor of Arts**

---

## **Soziale Arbeit**

### **Modul 3**

### ***Grundlagen des Managements in sozialen Arbeitsfeldern und Organisationen***

***Stand: September 2008***



# Gliederung

1. Herausforderungen an das Management in sozialen Arbeitsfeldern
2. Rahmenbedingungen und Entwicklungstrends für die Erbringung sozialer Dienstleistungen
3. Arbeitsgestaltung
4. Herausforderung an die Organisationsgestaltung und Organisationsentwicklung in sozialen Arbeitsfeldern
5. Herausforderungen an das Personalmanagement
6. Change Management als Managementansatz für soziale Arbeitsfelder

# Lernzielorientierte Leitfragen

## Lernzielleitfrage 1:

Vor welchen Herausforderungen steht das Management für soziale Arbeitsfelder?

## Lernzielleitfrage 2:

Wie kann das Management für soziale Arbeitsfelder auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren?

## Lernzielleitfrage 3:

Was gehört zu den Aufgabenfeldern der Arbeitsgestaltung soziale Arbeitsfelder?

# Lernzielorientierte Leitfragen

## Lernzielleitfrage 4:

Vor welchen Herausforderungen der Organisationsentwicklung und Organisationsgestaltung stehen die Akteure in den sozialen Arbeitsfeldern?

## Lernzielleitfrage 5:

Warum stellt das Personalmanagement eine entscheidene Einflussgröße für das Management sozialer Arbeitsfelder dar?

## Lernzielleitfrage 6:

Warum eignet sich der Managementansatz des Change Managements für die Bewältigung der Herausforderungen in den sozialen Arbeitsfeldern besonders?

1.  
Herausforderungen an das Management  
in sozialen Arbeitsfeldern

**Lernzielleitfrage:**

**Vor welchen Herausforderungen steht das Management für soziale Arbeitsfelder?**

## Welche veränderte Ausgangslagen bestimmen die Arbeit in den sozialen Arbeitsfeldern?

- Verknappung öffentlicher Mittel
- Demografische Entwicklung
- Anforderungen aus gesellschaftlichem Wandel
- Technologischer Fortschritt

- Verknappung öffentlicher Mittel
  - Haupttendenz: Begrenzung der öffentlichen Mittel wird spürbar deutlich bei gleichzeitigem Anstieg der Nachfrage nach sozialen und gesundheitliche Leistungen
  - Verknappung öffentlicher Mittel hat die Gestaltungsspielräume und Finanzierungsprinzipien beeinflusst
  - Verabschiedung vom Prinzip der Vollkosten- oder Selbstkostendeckung
  - Kostendeckung nach dem Prinzip der Pauschalentgeldsysteme für Einzelleistungen (DRG im Krankenhaus)

- Risiko für Leistungserbringer: Die für die Leistungen prospektiv vereinbarten Entgelte können nicht nachgebessert werden. - Leistungen sind kostendeckend zu erbringen.
- Herausforderungen: Leistungen und deren Zielsetzung müssen definiert werden, ihre Effektivität, die Qualität ihrer Erbringung stehen auf dem Prüfstand
- Herausforderungen: intensive Auseinandersetzung mit Fragen der Existenzsicherung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Leistungserbringer



- Öffentliches Interesse: eingeforderte höhere Transparenz für Kosten und Leistungen
- Strategie des Gesetzgebers: Zur Strategie der Kostenbegrenzung gehört die Strategie gezielten Wettbewerb zwischen den Anbietern zuzulassen
- Öffnung der „Märkte“ vom Gesetzgeber gewollt. - Bei Verknappung der öffentlichen Mittel solle die Quantität und Qualität durch Wettbewerb erzeugt werden

- Demografische Entwicklung

- Leistungen des Gesundheits- und Sozialsystems werden durch die Überalterung der Bevölkerung immer stärker nachgefragt.
- Finanzierungen über Beitragszahlungen des arbeitenden Teils der Bevölkerung wird dafür immer weniger ausreichen.
- Prognostizierte demografische Entwicklung hat Folgen: einerseits verstärkte Nachfrage im Gesundheitswesen, Altenhilfe, ambulante Pflege etc., andererseits wird durch steigende Leistungsfähigkeit diagnostischer und therapeutischer Möglichkeiten der Bedarf ansteigen, die Lebenserwartung steigen.

- Prognosen:
  - Basieren auf Annahmen über Fruchtbarkeit, Sterblichkeit, Außenwanderungen
- Trends:
  - Fertilität steigt leicht an, Frauen verschieben Geburten auf späterer Jahre
  - Lebenserwartung steigt weiter an, geschlechtsspezifische und soziale Unterschiede bleiben dabei erhalten
  - Außenwanderungen müssen zunehmen
  - Gesamtbevölkerung wird bis 2010 nur gering zurückgehen, bis 2020 leichter Rückgang um 1,5 Mio. Menschen (80,4 Mio)
  - 2040 soll Bevölkerung auf 70,3 Mio sinken

- Verschiebung der Altersstruktur
  - Anteil der jungen Menschen wird kleiner, Anteil der ältern Menschen wächst und führen zu einer Altersstrukturverschiebung (Alterspyramide )
  - Rückgang und Alterung des Erwerbspersonenpotenzials
    - Anzahl der Personen die dem Arbeitsmarkt potenziell zur Verfügung stehen geht zurück
  - Daraus erwachsen zusätzliche Probleme für die Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme (zusätzlich zur Arbeitslosenquote)

## Sozialstrukturelle Verschiebungen der Haushalts- und Familienstruktur

- Starker Zuwachs an Ein-Personen-Haushalten (1972: 6 Mio. – 2000: 13,7 Mio.)
- Anteil der Alleinlebenden variiert stark: hohen Anteil unter 35, zunehmender Anteil der Hochbetagten (über 70 Jahre)
- Bis 2010 wird Anteil der Ein- und Zwei. Personen-Haushalte auf ca. 70 % ansteigen.
- Wachsenden Anzahl lediger und geschiedener Personen: Individualisierung
- Anzahl der Alleinerziehende nimmt weiter zu.

- Anforderungen aus gesellschaftlichem Wandel
  - Veränderungen im Wirtschaftsmarkt
  - Globalisierung: grundlegende Veränderung des Wirtschaftssystems, d.h.: stärkere Verflechtung und Abhängigkeit der VW, Stärkung großräumiger Wirtschaftsgemeinschaften wie Europa, länderübergreifende Strategien von Unternehmen
  - Neue Absatzpotenziale und Chancen

- Veränderungen im Wirtschaftsmarkt und EU-Osterweiterung
  - Tarifpolitik wird stärker durch Produktivitätsorientierung als durch Umverteilungspolitik geprägt.
  - Trend zur Flexibilisierung der Flächentarifverträge setzt sich fort.
  - Trend zur Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle
  - Politik der Konsolidierung der Staathaushalte / Landeshaushalte wird fortgesetzt – das bedeutet auf lange Sicht nicht mehr Geld für die Erbringung sozialer und gesundheitlicher Leistungen.

# Veränderungen des Arbeitsmarktes und das Arbeitskräftepotenzial verringert sich

- Geringer Arbeitszeitrückgang
- Flexibilisierung der Arbeitszeitformen
- Trotz Überangebot an Arbeitskräften steigt der Bedarf ab Fachkräften (aktuelle Qualifikationsprofile)



- Veränderungen des Arbeitsmarktes
  - Steigender Hilfe- und Pflegebedarf, deutliche Zunahmen von Pflegefällen und Pflegebedarf außerhalb des Leistungssystems
  - Sinkendes familiäres Pflegepotenzial
  - Sinkende Bereitschaft und Möglichkeit zur familiären Pflege
  - Pflegerische Versorgung und Unterstützung durch professionelle Dienste steigt an.
  - Altersdemenz als spezielle Zielgruppe wird größte Gruppe der Pflegebedürftigen ausmachen.
  - Bedarf an Flexiblen Hilfen wird steigen (Einkaufs, Haushaltsservice, Freizeitangebote, Wohnangebote etc.)

- Was ist zu bewältigen?

- Beschleunigung des Erkenntnisfortschritts und der dadurch erforderlich werdenden Anpassungen im Bereich Dienstleistungsgestaltung, Qualifizierung sozialer und gesundheitlicher Leistungen
- Anpassung an die steigenden Anforderungen nach Leistungsangeboten, die zum einen auf die jeweiligen individuellen Bedürfnisse zugeschnitten sind, zum anderen die Trends berücksichtigen.

## Vor welchen Herausforderungen steht das Management vor dem Hintergrund der Veränderungen?

- Strategische Positionierung und Umsetzung entsprechender Entscheidungen und Weichenstellungen
- Verbesserte Nutzung der vorhandenen Ressourcen, Suche nach zusätzlichen Möglichkeiten, finanzielle Spielräume zu erweitern
- Qualität der Leistungsangebote sowohl im Ergebnis als auch in der Art und Weise, wie sie erbracht werden
- Umsetzung der daraus resultierenden Veränderungsmaßnahmen, Veränderungen der Organisationskultur

## Welche Angebote umfasst der soziale Dienstleistungssektor?

- Angebote für Kinder und Jugendliche (Kinder -und Jugendheime, Kindergärten und Horte, Tagesfreizeitstätten etc.)
- Angebote für ältere Menschen (ambulante Pflegedienste, stationäre Pflegeeinrichtungen, Einrichtungen für Behinderte , Tageseinrichtungen, Sonderschulen, Werkstätten etc.)
- Angebote in der Krankenversorgung (Krankenhäuser, Hospize etc.)
- Angebote von Beratungs- und Betreuungsstellen für Menschen in Notlagen

## Welche Trägerstrukturen gibt es?

### – Öffentliche Trägerstrukturen:

- alle Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts

### – Privat-gewerbliche Trägerstrukturen:

- Sind nicht Bestandteil der kommunalen Selbstverwaltung, das sind Einzelpersonen oder privatwirtschaftliche Vereinigungen

### – Freie Trägerstrukturen:

- steuerlicher Status der Gemeinnützigkeit, d.h. die Träger erfüllen ausschließlich und unmittelbar gemeinnützigen, mildtätige oder kirchliche Zwecke in Sinne § 51 der Abgabenverordnung (eingetragene Vereine), (Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege)

## – Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege

- AWO
- Caritas
- DRK
- Diakonie
- Paritätischer Wohlfahrtsverband
- Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland ( ZWST)

## Was versteht man unter Öffentlichem Sicherstellungsauftrag und subsidiäre Leistungserbringung?

- Sozialstaatsprinzip in Artikel 20, Abs.1GG - Staat hat die Verantwortung für die Gestaltung der Sozialpolitik
- Gesetze auf Bundesebene zur Steuerung der Erbringung sozialer Leistungen (SGB- Gesetze)
- Regelung kommunaler Verantwortung (Letztverantwortlichkeit gegenüber dem Hilfesuchenden)

- Übernahme öffentlicher Aufgaben an freie Träger auf der Grundlage kommunaler Förderverpflichtung
- Vorrang freier vor öffentlichen Trägern bei der Erbringung sozialer Leistungen
- Regelung der Bezuschussung freier Träger auf der Grundlage der Förderverpflichtung



Warum gibt es eine öffentliche Diskussion  
um ein Steuerungsdefizit des Staates?

- Weil die Ziele sozialstaatlicher Einmischung nicht mehr erreicht werden – Folge: Abgabe der Aufgaben an soziale Dienstleister
- Weil der Staat übernimmt die Rolle des Transferzahlers übernommen hat und die Rahmenbedingungen für die Erbringung sozialer Dienstleistungen festgelegt hat ( neue Finanzierungsformen auf der Grundlage von Leistungsverträgen)

- Weil die öffentliche Hand, freie Träger etc. heute vor Wandlungsprozesse gestellt sind: steuernde Beeinflussung systemischer Zusammenhänge als Herausforderung an den Sozialstaat
- Weil die öffentliche Verwaltung die Gewährleistung der bedarfs- und qualitätsgerechten Leistungserbringung für soziale Leistungen mit geringeren Budgets sicherstellen soll
- Weil Soziale Unternehmen soziale Leistungen effizienter und kostengünstiger als die öffentliche Verwaltung erbringen sollen

Hat sich der Einfluss der Wohlfahrtsverbände  
als Wirtschaftsfaktor verändert?

- Entwicklung der Erbringung von sozialen Dienstleistungen durch die freie Wohlfahrtspflege
- Marktentwicklung / Marktsegmente / Marktanteile
- Vorteile für freie Träger bei der Leistungserbringung (Staatliche Förderverpflichtung, Wettbewerbs- und Steuervorteile)

- Verschiebung des Verhältnisses von Leistungserbringern sozialer Leistungen bei öffentlichen Einrichtungen, freien Trägern und privat-gewerblichen Anbietern
- Folgen sozialrechtlicher Veränderungen: BSGH-Novelle zum Bundessozialhilfegesetz, SGB XI; Pflegeversicherungsgesetz (PflegeVG), Novellierung SGB XI
- Verpflichtungen für die Erbringung sozialer Leistungen durch den Gesetzgeber zu mehr Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit

- Entwicklung der Marktanteile
  - Es gibt keine genauen Daten darüber, fest steht aber – der Marktanteil der freien Wohlfahrtspflege im Vergleich zu den übrigen Anbietern steigt weiterhin (öffentliche Haushaltslage etc.)
  - z.B. Stationäre Altenhilfe:
    - freien Wohlfahrtsverbände sind dort Marktführer steigern ihren Marktanteil zulasten der freien Träger
    - Seit Mitte der 90er Jahre Anstieg der privat-gewerblichen Träger
    - Besonderheit neue Bundesländer: fast alle Angebote waren in öffentliche Einrichtungen
    - Verschiebung der Angebote: Stationäre Altenhilfe zur ambulanten Altenhilfe

Größenwachstum der Wohlfahrtsverbände:

Seit Beginn der 70er Jahre starke Zunahme sozialer Einrichtungen und Dienste

- begünstigt durch steuerbegünstigte Zwecke (§ 51 Abgabenordnung: Steuerbefreiungen bei Körperschaftssteuer, Gewerbe- und Grundsteuer, Erbschaftssteuer etc.)
- Wettbewerbsvorteile: Vielzahl von ehrenamtlich tätigen Menschen die den spezifischen weltanschaulichen Milieus entstammen (2,5 bis 3 Mio. Menschen )
- finanzielle Entlastung, Zusätzliche Quellen: Lottomittel, Spenden, Bußgelder etc.

## Kontrollfragen

1. Welche veränderte Ausgangslagen sind wesentlich für die Herausforderungen an das Management sozialer Arbeitsfelder?
2. Vor welchen Herausforderungen steht das Management vor dem Hintergrund der Veränderungen?
3. Welche Angebote umfaßt der soziale Dienstleistungssektor und welche Trägerstrukturen gibt es?
4. Was versteht man unter Öffentlichem Sicherstellungsauftrag und subsidiäre Leistungserbringung?
5. Hat sich der Einfluss der Wohlfahrtsverbände als Wirtschaftsfaktor für die sozialen Arbeitsfelder verändert?
6. Warum gibt es eine öffentliche Diskussion um ein Steuerungsdefizit des Staates?

2.

## Rahmenbedingungen und Entwicklungstrends für die Erbringung sozialer Dienstleistungen

**Lernzielleitfrage:**

**Wie kann das Management für soziale Arbeitsfelder auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren?**



## Wie haben sich die Rahmenbedingungen für die Erbringung der Leistungen verändert?

- Haupttendenz: Begrenzung der öffentlichen Mittel wird spürbar deutlich bei gleichzeitigem Anstieg der Nachfrage nach sozialen und gesundheitliche Leistungen.
- Verknappung öffentlicher Mittel hat die Gestaltungsspielräume und Finanzierungsprinzipien beeinflusst.
- Verabschiedung vom Prinzip der Vollkostendeckung
- Kostendeckung nach dem Prinzip der Pauschalentgeldsysteme für Einzelleistungen (DRG im Krankenhaus)

- Risiko für Leistungserbringer:
  - Die für die Leistungen prospektiv vereinbarten Entgelte können nicht nachgebessert werden.
  - Leistungen sind kostendeckend zu erbringen.
- Herausforderungen:
  - Leistungen und deren Zielsetzung müssen definiert werden, ihre Effektivität, die Qualität ihrer Erbringung stehen auf dem Prüfstand.
  - Intensive Auseinandersetzung mit Fragen der Existenzsicherung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Leistungserbringer

- Öffentliches Interesse:
  - Eingeforderte höhere Transparenz für Kosten und Leistungen
- Strategie des Gesetzgebers:
  - Zur Strategie der Kostenbegrenzung gehört die Strategie gezielten Wettbewerb zwischen den Anbietern zuzulassen.
  - Öffnung der „Märkte“ ist vom Gesetzgeber gewollt.
  - Bei Verknappung der öffentlichen Mittel soll die Quantität und Qualität durch Wettbewerb erzeugt werden.

- Marktdominanz in der Kranken-, Behinderten-, Alten- und Jugendhilfe durch die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege in den 90er Jahren
- Konkret: über die Hälfte der aller Altenheime, 80 % der Behindertenheime, zwei Drittel aller Kindertageseinrichtungen, sowie 39 % aller allgemeinen Krankenhäuser
- Hinzu kommen hohe Wachstumsraten bei privat-gewerblichen Anbietern

## Gruppendiskussion

- Warum verschieben sich die Marktanteile für die Erbringung sozialer und gesundheitlicher Leistungen zu Lasten der öffentlichen und zu Gunsten der privat-gewerblichen und freien Träger?
- Welche Chancen und Risiken sind mit der Marktentwicklung verbunden?
- Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus der Marktentwicklung und aus den sich ändernden Rahmenbedingungen für die Erbringung sozialer und gesundheitlicher Leistungen ableiten?

Welche Rechtsformen  
für die Erbringung sozialer Dienstleistungen gibt es ?

- Rechtsformen von Unternehmen im Bereich Soziales und Gesundheit, die die Kriterien der Gemeinnützigkeit und Mildtätigkeit nach Ausgabenordnung erfüllen:
  - Stiftung
  - Eingetragener Verein (e.V.)
  - Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
  - Aktiengesellschaft

- Stiftung

- Bildung von Sondervermögen, das keinem Eigentümer zuzuschreiben ist.
- Gründung: Stiftungssatzung; in der das Stiftungsvermögen festgeschrieben ist, staatliche oder kirchliche Anerkennung als Stiftung
- Organe: Stiftungsvorstand oder Stiftungsrat
- Haftung: Beschränkt auf Stiftungsvermögen

- Aufnahme von Mitgliedern: nicht möglich
- Stimmrecht: wird in Satzung festgeschrieben
- Öffentliche Aufsicht: Staatliche oder kirchliche Stiftungsaufsicht
- Pflicht zur Offenlegung: keine
- Beendigung: Zustimmung Stiftungsrat
- Wenig flexibel



- Eingetragener Verein (e.V.)
  - Verein von Personen zur Erfüllung eines ideellen Zwecks
  - Gründung: mindestens 7 Mitglieder, Satzung, Bestellung eines Vorstandes
  - Organe: Mitgliederversammlung, Vorstand
  - Haftung: Beschränkt auf Vereinsvermögen

- Aufnahme von Mitgliedern: möglich
- Stimmrecht: jedes zahlende Mitglied
- Übertragung von Anteilen: nicht möglich
- Öffentliche Aufsicht: keine
- Pflicht zur Offenlegung: keine
- Beendigung: Auflösungsbeschluss der Mitglieder
- Sehr flexibel

- Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
  - Einfache Form einer Kapitalgesellschaft
  - Gründung: min.1 Gründer, Gesellschaftsvertrag, in dem die Stammeinlage festgeschrieben ist ( 25 000 €)
  - Organe: Gesellschafterversammlung und Geschäftsführung
  - Haftung: Beschränkt auf Gesellschaftsvermögen
  - Aufnahme von Mitgliedern: möglich

- Stimmrecht: nach Kapitalanteilen
- Übertragung von Anteilen: nur mit der Zustimmung von anderen Gesellschaftern
- Pflicht zur Offenlegung: ja, Einsichtnahme bei den Handelsregistern möglich
- Beendigung: Auflösungsbeschluss oder Konkurs
- Sehr flexibel

- Aktiengesellschaft (AG)
  - Komplexe Form einer Kapitalgesellschaft
  - Gründung: Einwerbung von ausreichendem Aktienkapital (Aktien müssen mindestens einen Nennwert von 50.000 € haben.)
  - Organe: Vorstand, Aufsichtsrat, Aktionärsversammlung
  - Haftung: Beschränkt auf Gesellschaftsvermögen

- Aufnahme von Mitgliedern: jederzeit
- Stimmrecht: nach Anzahl der Aktien
- Übertragung von Anteilen: freie Veräußerung von Aktion kann eingeschränkt werden
- Pflicht zur Offenlegung: ja, Veröffentlichungspflichtig (Bilanz)
- Beendigung: Auflösungsbeschluss der Aktionärsversammlung oder Konkurs
- Ratsam bei der Gründung eines mit hohem Kapitalvermögen ausgestatteten sozialem Unternehmen (Erwerb von gemeinnützigen Aktien ist steuerlich nicht abzugsfähig)

## Kontrollfragen

1. Warum verschieben sich die Marktanteile für die Erbringung sozialer und gesundheitlicher Leistungen zulasten der öffentlichen und zugunsten der privat-gewerblichen und freien Träger?
2. Welche Chancen und Risiken sind mit der Marktentwicklung verbunden?
3. Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus der Marktentwicklung und aus den sich ändernden Rahmenbedingungen für die Erbringung sozialer und gesundheitlicher Leistungen ableiten?
4. Welches sind die wichtigsten Rechtsformern für die Erbringung sozialer Diestleistungen?

# 3. Arbeitsgestaltung

**Lernzielleitfrage:**

**Was gehört zu den Aufgabenfeldern der Arbeitsgestaltung sozialer Arbeitsfelder?**



## Wie verändern sich die Rahmenbedingungen des Managements für soziale Arbeitsfelder?

- Generell müssen sich Methoden und Maßnahmen der Arbeits- und Organisationsgestaltung daran messen lassen, inwieweit sie den Möglichkeiten und den Anforderungen der arbeitenden Menschen gerecht werden und inwieweit sie eine effektive, aber auch effiziente Erreichung betriebswirtschaftlicher Ziele fördern.
- Dienstleistungen im Gesundheits- und Sozialbereich sind besonders personalintensiv.
- Leistungsziele werden spezifiziert und gemessen.
- Effizienz der Leistungserbringung wird durch Vergleiche mit anderen gemessen ( Benchmark).

- Bewertungsmaßstäbe unter Wettbewerbsbedingungen ändern sich gerade in den gesundheitlichen und sozialen Arbeitsfeldern.
- Einrichtungen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind darauf noch zu wenig eingestellt.
- Bewertungsmaßstäbe: Wenn Wettbewerbsbedingungen für die Erbringung der Leistungen hinzu kommen, gelten ähnliche Bewertungsmaßstäbe an eine Arbeitsorganisation die gesundheitlichen und soziale Leistungen erbringt wie in der freien Wirtschaft.

- Welche Bewertungsmaßstäbe werden angelegt?
  - Gelingt es, ein gutes Aufwand-Nutzen-Verhältnis herzustellen?
  - Gelingt es der Organisation sich zügig auf Veränderungen einzustellen und schnell auf externe Einflüsse zu reagieren?
  - Stehen humanitäre und ökonomische Zielsetzungen in einem guten Verhältnis zueinander?

## Welche Voraussetzungen für den konstruktiven Umgang mit Veränderungen gibt es?

- Veränderungen werden als Chance begriffen.
- Kreativität und Innovation werden unterstützt, Konventionen werden in Frage gestellt, Experimente zugelassen.
- Fehler werden konstruktiv zur Weiterentwicklung genutzt.
- Konsequente Orientierung an den Kundenbedürfnissen
- Regelmäßige Positionierung gegenüber Konkurrenten
- Fähigkeit zur Selbststeuerung ist vorhanden.

Warum sind die Formen der Arbeitsgestaltung ein wichtiger Schlüssel für das Management sozialer Arbeitsfelder?

- Die unmittelbare Arbeitsgestaltung bezieht sich auf alle mit der Arbeitstätigkeit zusammenhängende Arbeitsabläufe:
  - Arbeitsplatzgestaltung
  - Arbeitsmittelgestaltung
  - Gestaltung der Arbeitsinhalte
  - Gestaltung der organisatorischen und sozialen Bedingungen

Welche Nachteile der herkömmlicher Arbeitsgestaltung in sozialen und gesundheitlichen Arbeitsfeldern sind bekannt?

- Hohe Fluktuationsraten
- Hohes Maß an Fehlzeiten; Invalidität
- Sinkende Qualität der Dienstleistungen
- Ungenügende Flexibilität der Gesamtorganisation

## Welche Strategien für die Arbeitsgestaltung gibt es für die sozialen Arbeitsfelder?

- 3 Strategien der Arbeitsgestaltung
  - Korrektive
    - Arbeitssysteme und Bedingungen werden erst nach erfolgter Installation an die an die Bedürfnisse der Menschen angepasst.
  - Präventive
    - Arbeitsprozesse und Arbeitssysteme werden gedanklich vorweggenommen und führen zu alternativen Gestaltungsmöglichkeiten.
  - Prospektive
    - Arbeitssysteme werden gezielt so gestaltet, dass die darin arbeitenden Menschen gezielt gefördert werden.

## Wie sollte die Arbeitsgestaltung erfolgen?

- Ganzheitliche Tätigkeiten in Sinne von Planung, Ausführung und Kontrolle.
  - Selbständiges Setzen von Zielen, die in übergeordnete Ziele eingebettet sind.
  - Selbständige Handlungsvorbereitungen im Sinne von Planungsfunktionen
  - Feedbackmöglichkeiten zur Handlungskorrektur
  - Kontrolle als festes Element



## Welche Methoden der Arbeitsstrukturierung sind für soziale Arbeitsfelder geeignet?

- „Soziotechnische Systemgestaltung“
- Steckt Erfahrung dahinter, dass effizienterer Arbeitsleistungen nur dann möglich sind, wenn technische als auch soziale Aspekte gleichermaßen berücksichtigt werden.
- Konzept kommt aus England

- Methoden der Arbeitsstrukturierung:
  - **„Konzept der Aufgabengestaltung“**
    - Welche Merkmale von Arbeitstätigkeiten sind für die Motivation und Entwicklung von Mitarbeitern förderlich?
    - Konzept kommt aus Amerika

- Methoden der Arbeitsstrukturierung:
  - **„Ansatz der industriellen Demokratie“**
    - Förderung der Beteiligung von Mitarbeitern an den relevanten Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen in ihrem Arbeitsbereich
    - Kommt aus den skandinavischen Ländern

Welche Maßnahmen der Arbeitsstrukturierung kommen in Frage?

- Maßnahmen zur Arbeitsstrukturierung
  - Arbeitserweiterung
  - Arbeitsbereicherung
  - Systematische Arbeitsplatzwechsel
  - Teilautonome Arbeitsgruppen

- Arbeitserweiterung:
  - Arbeitsorganisation bleibt erhalten, ähnliche Arbeitsaufgaben werden gebündelt und Personen zugeordnet
- Arbeitsbereicherung:
  - Umverteilung von Funktionen innerhalb der Organisationsstruktur
  - Zusammenlegung strukturell verschiedenartiger Aufgaben zu einer Gesamtaufgabe (Fallmanagement)

- Systematischer Arbeitsplatzwechsel
  - Mitarbeiter übernehmen die Tätigkeiten von Kollegen
  - Rundumwechsel zwischen allen Arbeitskräften, nur in ausgewählten Arbeitsfeldern möglich, gut gegen Routine
  - Problem: Höherer qualifizierte Arbeiten

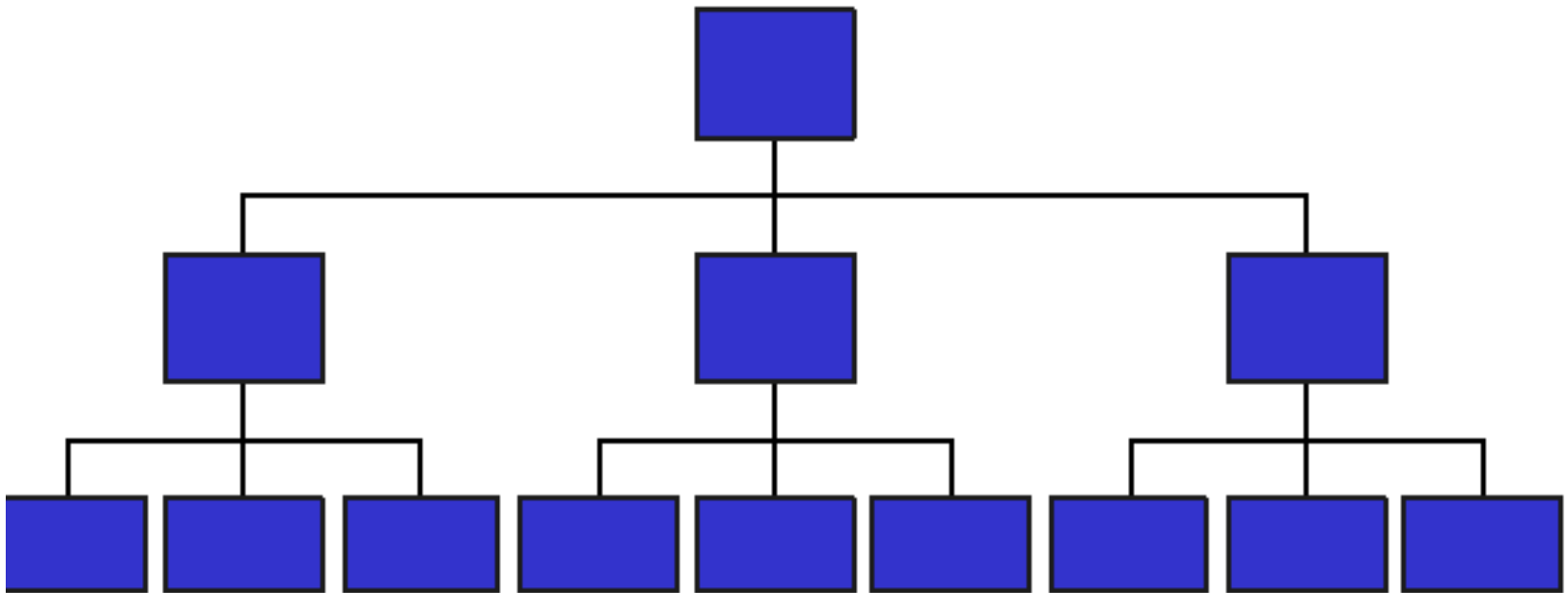
- Teilautonome Arbeitsgruppen
  - Mitarbeitern werden möglichst abgeschlossene Aufgabenbereiche zur eigenverantwortlichen Bearbeitung übertragen.
  - Autonomie der Arbeitsgruppe entscheidend: worüber kann sie entscheiden? (Arbeitsmethode; interne Aufgabenverteilung, Führungs- und Leitungsaufgaben etc.?)

## Welche Strukturtypen von Organisationen treten auf?

- Einlinienorganisationen
- Funktionale Organisation (Mehrlinienorganisation)
- Stab-Linienorganisation
- Matrix-Organisation
- Projektmanagement



## Einlinienorganisation

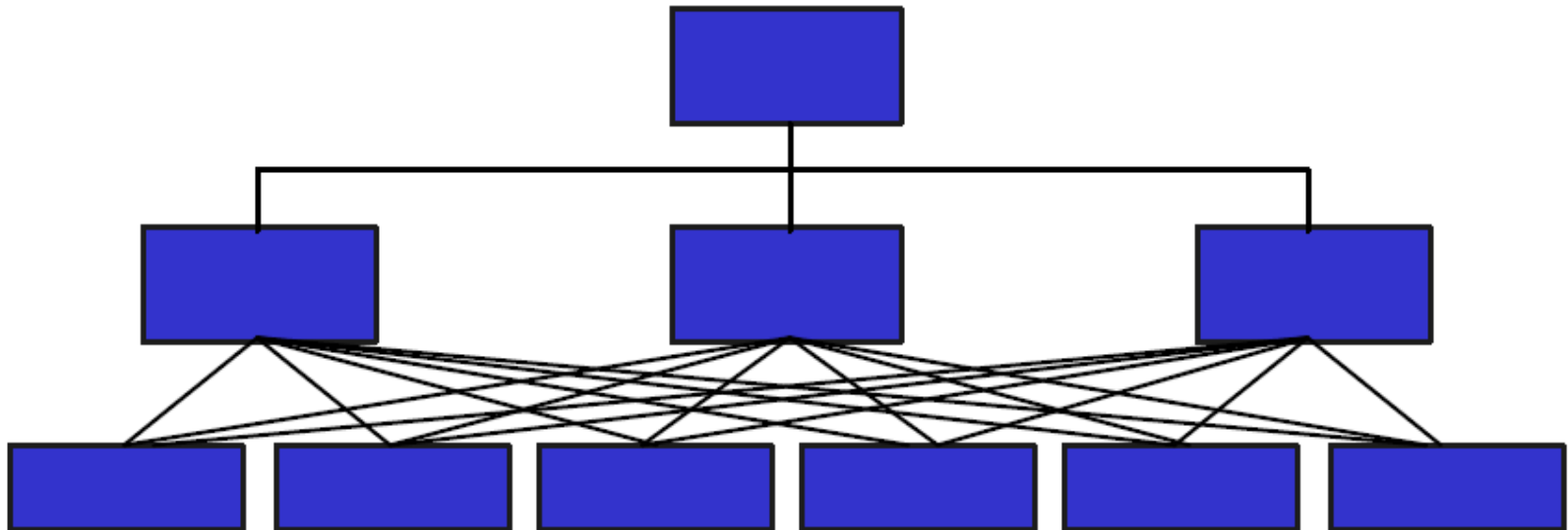


Jede organisatorische Einheit ist nur mit einer einzigen Linie mit ihrer vorgesetzten Instanz verbunden.

- Vorteile:
  - für Aufgaben mit stabilem Charakter
  - eindeutige Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen
  - Verantwortung (Einheit der Leitung)
  - Klarheit und Sicherheit

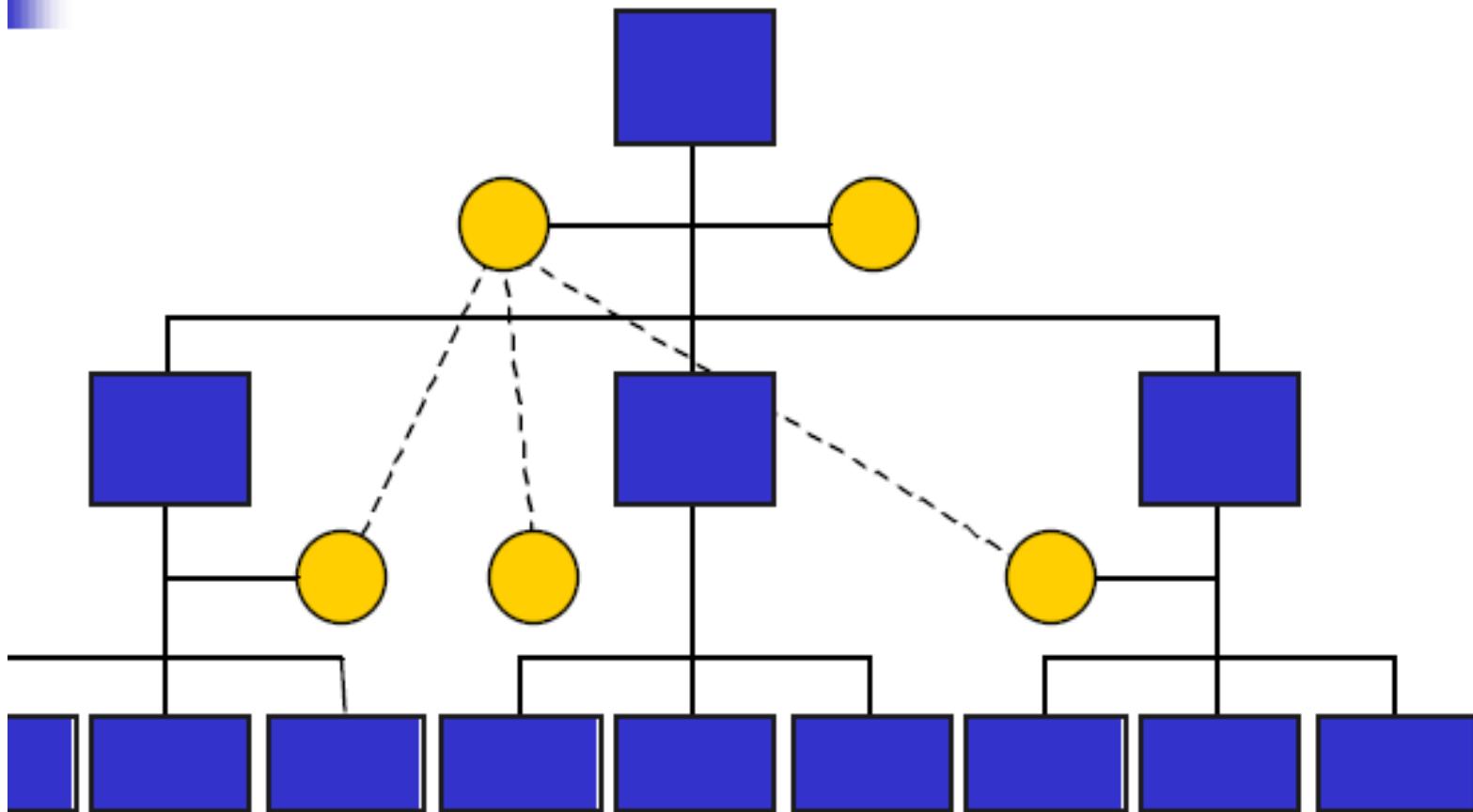
- Nachteile:
  - Tendenz, Probleme nach oben zu tragen
  - Gefahr der Informationsfilterung
  - Probleme bei horizontaler Zusammenarbeit
  - Verbürokratisierung

## Mehr-Linien-Organisation



- Das Verhalten einer bestimmten Stelle wird durch mehrere direkt vorgesetzte Instanzen bestimmt.
- Vorteile:
  - Prinzip des kürzesten Weges
  - Übereinstimmung von Fach- und Entscheidungskompetenz
- Nachteile:
- Mehrfachunterstellung führt zu
  - Konfliktpotential
  - Möglichkeit, Vorgesetzte gegenseitig auszuspielen
  - Unsicherheit aufgrund widersprüchlicher
  - Anweisungen, keine einheitliche Leitung

## Stab-Linien-Organisation

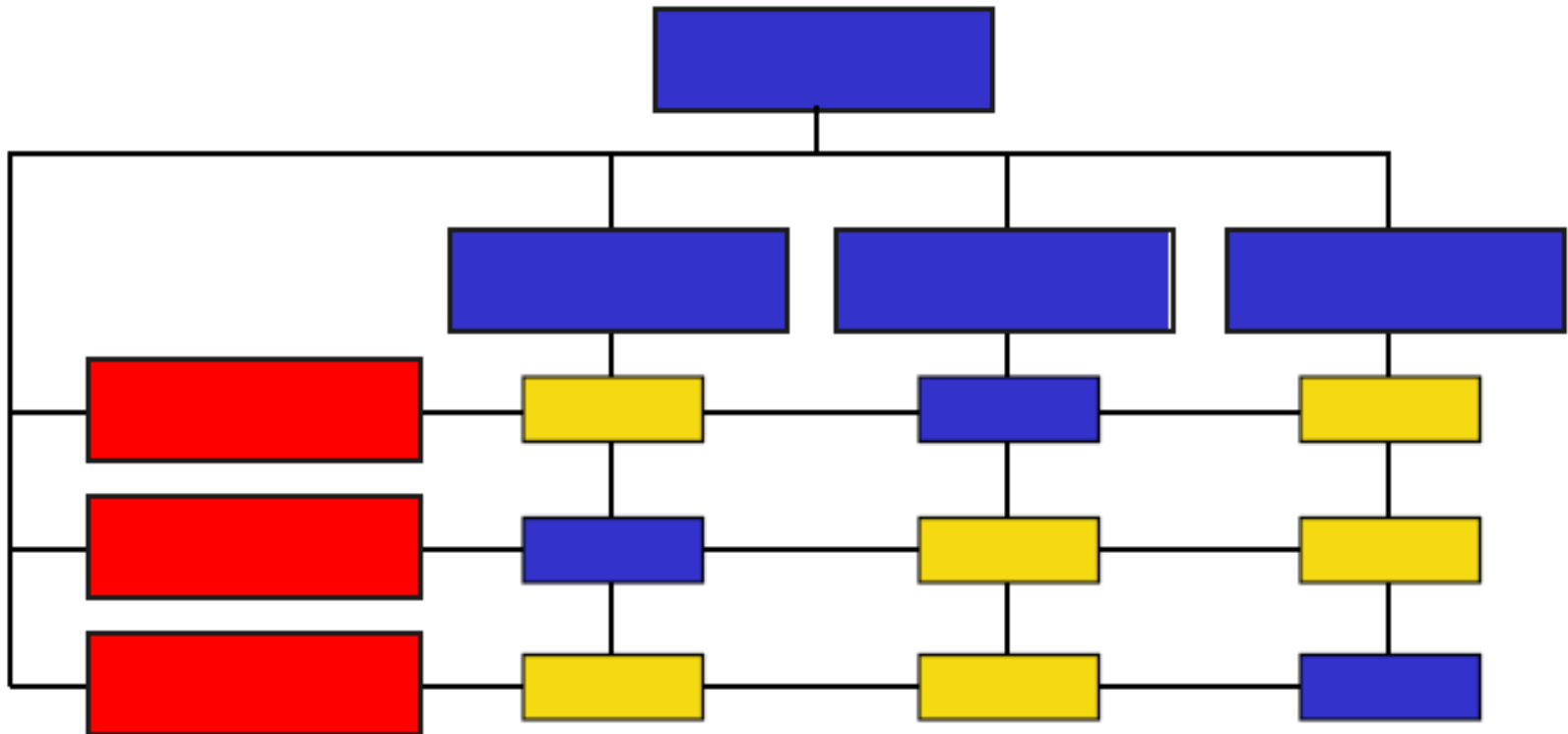


- Stabsstellen ohne Anordnungs- und Entscheidungskompetenz zur Entscheidungsvorbereitung und Kontrolle
- Vorteile:
  - Entlastung der Linie
  - Verbesserung der Koordination und der Entscheidungsqualität
  - Klarheit und Sicherheit

- Nachteile:
  - keine klare Kompetenzabgrenzung zwischen Stab und Linie
  - Gefahr der Entwicklung zu großer Stabsstellen
  - Stabsstellen als „graue Eminenzen“
  - unkritische Übernahme von Vorschlägen der Stäbe



## Matrix-Organisationen



- Zwei oder mehrere Strukturkriterien werden gleichrangig matrixförmig in Verbindung gebracht.
- Vorteile:
  - Hohes Problemlösungspotential
  - Direkte Kommunikation, große Flexibilität, Betonung der Teamarbeit
- Nachteile:
  - Hohes Konfliktpotential
  - Keine Einheit der Leitung
  - Großer Kommunikationsbedarf
  - Gefahr zu vieler Kompromisse und Zeitverlust

## Kontrollfragen

1. Wie haben sich die Rahmenbedingungen des Managements für soziale Arbeitsfelder verändert?
2. Weshalb hat die Verknappung öffentlicher Mittel die Gestaltungsspielräume und Finanzierungsprinzipien für die soziale Arbeit beeinflusst?
3. Welche Nachteile hat die herkömmlicher Arbeitsgestaltung in sozialen und gesundheitlichen Arbeitsfeldern?
4. Welche Voraussetzungen für den konstruktiven Umgang mit Veränderungen gibt es?
5. Wie sollte die Arbeitsgestaltung erfolgen und welche Methoden und Strukturtypen der Arbeitsstrukturierung sind für soziale Arbeitsfelder besonders geeignet?

4.

## Herausforderung an die Organisationsgestaltung und Organisationsentwicklung in sozialen Arbeitsfeldern

**Lernzielleitfrage:**

**Vor welchen Herausforderungen der Organisationsentwicklung und Organisationsgestaltung stehen die Akteure in den sozialen Arbeitsfeldern?**

Warum ist die Beschäftigung  
mit der Organisationsgestaltung und Organisationsentwicklung  
für soziale Arbeitsfelder wichtig?

- Organisationen üben auf die in ihnen tätigen Menschen einen starken Einfluss aus.
- Einfluss von Mitarbeitern auf Organisationen wird immer größer, je größer die Herausforderungen auf die Gestaltung der Organisationsstruktur werden.
- Organisationen und ihr Einfluss auf Menschen sind wenig erforscht.

## Welche Erfahrungen und Bilder stehen hinter Organisationen und wie bestimmen diese die Bedingungen von sozialen Organisationen?

- Bilder von Organisationen symbolisieren Annahmen, Einstellungen, Glaubenssysteme in der uns umgebenden Wirklichkeit.
- Innere Bilder entsprechen Annahmen, Werten, etc., die ihre Entsprechung in der jeweiligen Organisationsstruktur haben.

## Bilder von Organisationen und organisatorische Entsprechung

<b>Inneres Bild</b>	<b>Organisatorische Entsprechung</b>
<b>Menschen werden nur durch finanzielle Leistungsanreize motiviert</b>	<b>Leistungslohn, Prämiensystem etc.</b>
<b>Die Menschen brauchen Sicherheit und klare Verhältnisse</b>	<b>Stellenbeschreibungen, Standardisierung der Abläufe, geregelter Aufstieg,</b>
<b>Mensche suchen in ihrer Arbeit Erfüllung und Selbstverwirklichung</b>	<b>Delegation von Verantwortung , Projektorganisation etc.</b>

## Herausforderungen an die Prozess- und Ablauforganisationen von sozialen Organisationen?

- Prozess- und Ablauforganisation
  - Optimierung der Aufgaben der Organisation
  - Sicherstellung von Effizienz und Produktivität
- Struktur – und Aufbauorganisation
  - Strukturierung und Abgrenzung von Teilbereichen
  - Schaffung bestmöglicher Voraussetzungen zur Erreichung der Ziele des sozialen Unternehmens



- Führungskonzepte
  - Eindeutige Regelung der Verantwortlichkeit
  - Sicherstellung der Lenkungsfähigkeit und Führbarkeit der Sozialen Organisation

Welche Fragestellungen sind zu beantworten,  
damit Organisationen  
als kulturelle und soziale Systeme funktionieren?

– Identität

- Orientieren wir uns an den Bedürfnissen oder Problemen unserer Kunden?
- Wird der Daseinzweck in unserer Organisation kommuniziert?

– Konzepte, Strategien

- Sind unsere Strategien klar?
- Sind wir sensibel für Tendenzen der Umwelt?
- Wo haben wir unsere Stärken?

- Strukturen
  - Ist unsere Struktur marktgerecht strukturiert?
  - Reden unserer „Bereiche“ miteinander?
  - Verändern wir unserer Strukturen entsprechend neuer Anforderungen?

## – Menschen

- Wie sind die Einstellungen, das Verhalten, die Motivation zur Leistung?
- Wie werden Reibungen und Konflikte konstruktiv bearbeitet?

## – Funktionen

- Sind die Aufgaben klar definiert, wer trägt wofür Verantwortung?

## – Abläufe

- Sind die Abläufe gut aufeinander abgestimmt?
- Wie verlaufen Informationsprozesse?

## – Sachmittel

- Wie gut stehen wir finanziell da?
- Verwenden wir unsere Mittel optimal?

Welche Bedeutung haben  
die Lebensphasen einer Organisation  
für die Gestaltung sozialer Arbeit?

- Organisationen durchlaufen Lebensphasen
  - Pionierphase
  - Differenzierungsphase
  - Integrationsphase
  - Vernetzungs- und Assoziationsphase

- Pionierphase
  - Führung geht stark von einer Person aus, Aufgaben und Arbeitsabläufe sind überschaubar.
  - Bau einer informellen Organisation rund um eine Person oder kleine Gruppe

- Differenzierungsphase
  - Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen werden festgelegt.
  - Abteilungsdenken, Verwaltungsaufgaben treten in den Vordergrund.
  - Aufbauen eines beherrschbaren, steuerbaren Apparates



- Integrationsphase
  - Delegation von Verantwortung
  - Entscheidungen werden in gemeinsamen Schritten vorbereitet.
  - Suche nach einem Profil, Leitbild, nach Werten
  - Entwickeln eines ganzheitlichen Organismus

- Assoziationsphase
  - Hoch entwickeltes Projekt- und Prozessmanagement
  - Großer Einfluss der Mitarbeiter auf die Arbeitsprozesse
  - Arbeit an Verbesserung von Produkten, Leistungen, Prozessen
  - Vernetzung mit Unternehmen der Umwelt

## Welche Voraussetzungen sind notwendig für die Umgestaltung von Organisationen in sozialen Arbeitsfeldern?

- Hierarchiedenken überwinden
  - Problemlösungen werden von der Hierarchie unabhängig gemacht, indem die Probleme zu Lösung an die Stelle mit der höchsten Fachkompetenz delegiert werden.
  - Mitarbeitern erhalten echte Mitgestaltungsmöglichkeiten.
- Neue Denkhaltung bei Vorgesetzten und Mitarbeitern erzeugen
  - Sachliche und emotionale Konflikte offen legen lernen, arbeitshemmende Probleme offen ansprechen
  - Informations- und Entscheidungsprozesse zielorientiert und transparent gestalten

- Gleichgewicht von Sach- und Sozialkompetenz
  - Mitarbeiter und Führungskräfte haben Grundverständnisse und Kenntnisse von psychologischen Prozessen und Gruppenprozessen.
  - Aneignen von Methoden, um in und mit Gruppen ergebnisorientiert zu arbeiten.

## Wie laufen Veränderungen in Organisationen ab?

- Veränderungen in Organisationen verlaufen in Phasen.
- Die konkrete Ausgestaltung der Phasen mit der richtigen Instrumenten und Methoden helfen bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen.

- Orientierungs- und Planungsphase
  - Themen:
    - Anstehende Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten
  - Wege und Instrumente:
    - Gespräche
    - Vorgehensvorschläge
    - Projektvorschlag

- Situationsdiagnose
  - Themen:
    - Betroffene analysieren die Situation, erste Anhaltspunkte für Veränderungen werden festgemacht.
  - Wege und Instrumente:
    - Workshops; Interviews, Selbstdiagnose
    - Stärken-Schwächen-Analysen

- Veränderungen planen und Entscheidungen herbeiführen
  - Themen:
    - Angestrebter Sollzustand wird erarbeitet, Ableitung von Veränderungszielen, Erarbeitung von Umsetzungskonzepten
  - Wege und Instrumente:
    - Workshops
    - Arbeitsteams



- Veränderungen umsetzen
  - Themen:
    - Realisierung der vereinbarten Maßnahmen
    - Kontrolle der Maßnahmen
  - Wege und Instrumente:
    - Umsetzungsteams
    - Einsetzen von Verantwortlichen
    - Training
    - Soll-Ist-Vergleiche

Welche Instrumente sind für die Gestaltung der Phasen geeignet?

- Instrumente für die Diagnose
  - Leitfaden für ein Diagnosegespräch
  - SPOT- Analyse
  - Kräftefeldanalyse

- Ziele und Visionen für die Phase entwickeln
  - Zielrichtung einer Veränderung klären
  - Zielpositionen festlegen

- Gestaltung von Lernprozessen
  - Lernformen on the job
  - Seminarlernen
  - Projektarbeit

Veränderungsvorhaben managen und die Umsetzung unterstützen

- Aufbau von Projektorganisationen
- Projektmanagement anwenden

## Leitfaden für ein Diagnosegespräch

- Welche Problemsichten gibt es?
  - Wie sieht das Problem aus?
  - Was wird ausgeblendet?
- Welche relevanten Einflüsse von anderen gibt es?
  - Welchen Einfluss haben andere auf das Problem?
- Wodurch wird das Problem aufrechterhalten?
  - Welche Muster gibt es?
- Von welcher Seite gibt es Veränderungsdruck?
  - Von welcher Seite gibt es Veränderungsenergie?
  - Welche Personen werden der Veränderung positiv gegenüberstehen?

## Spot-Analyse

Analyse eignet sich

1. als Diagnoseinstrument in Teams und Organisationen
2. für die Diagnosephase,  
um bedeutsame Faktoren für eine Veränderung  
herauszuarbeiten.

## Spot-Analyse

	Gegenwart	Zukunft
Positiv	<b>Satisfactions :</b> <b>Was läuft gut?</b> <b>Worauf können wir uns verlasen?</b> <b>Was sind unsere Stärken?</b>	<b>Opportunities:</b> <b>Wozu wären wir noch fähig?</b> <b>Was können wir ausbauen?</b>
Negativ	<b>Problem:</b> <b>Was ist schwierig?</b> <b>Welche Störungen behindern uns?</b>	<b>Threats:</b> <b>Wo lauern künftig Gefahren?</b> <b>Womit müssen wir rechnen?</b>



## Strategische und operative Instrumente

	Quantitative Instrumente	Qualitative Instrumente
Strategische Instrumente	<p>Benchmarking</p> <p>Balanced Scorecard</p> <p>Erlöscontrolling</p> <p>Zufriedenheitsindices</p> <p>Zeitreihenanalyse</p> <p>Simulation und Prognoserechnung</p> <p>Wertschöpfungsstrukturanalyse</p>	<p>Unternehmenskultur</p> <p>Unternehmensleitlinien</p> <p>Führungsstil</p> <p>Human Resource Management</p> <p>Portfolio-Technik</p> <p>Szenario-Technik</p>
Operative Instrumente	<p>Vollkostenrechnung</p> <p>Prozesskostenrechnung</p> <p>Deckungsbeitragsrechnung</p> <p>Innerbetriebliche Statistiken</p> <p>Kennzahlen</p> <p>Kosten-Nutzen-Analyse</p>	<p>Kommunikation</p> <p>Zielvereinbarungsgespräche</p> <p>Kritikgespräche</p>

## Kontrollfragen

1. Warum ist die Beschäftigung mit der Organisationsgestaltung und Organisationsentwicklung für soziale Arbeitsfelder wichtig?
2. Welche kulturellen Erfahrungen und Bilder stehen hinter Organisationen und wie bestimmen diese die Bedingungen von sozialer Arbeit?
3. Warum ist die Beschäftigung mit den Prozessen und Arbeitsabläufen in sozialen Organisationen wichtig?
4. Welche Fragestellungen sind zu beantworten damit Organisationen als kulturelle und soziale Systeme funktionieren?
5. Welche Bedeutung haben die Lebensphasen einer Organisation für die Gestaltung sozialer Arbeit in den Organisationen?
6. Welche Instrumente sind für die Gestaltung von Veränderungsprozesses geeignet?

5.  
Herausforderungen  
an das Personalmanagement sozialer Arbeitsfelder

**Lernzielleitfrage:**

**Warum stellt ein modernes Personalmanagement eine entscheidende Einflussgröße für das Management in sozialen Arbeitsfeldern dar?**

## Welche Bedeutung hat das Personalmanagement für die sozialen Arbeitsfelder?

- Leistungsfähigkeit und Leistungsergebnisse von Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens sind untrennbar mit dem Einsatz, der Qualifikation und dem Erfahrungswissen der dort tätigen Mitarbeiter verbunden.
- 75 % der laufenden Kosten von Gesundheits- und Sozialeinrichtungen werden für die Entlohnung der Mitarbeiter benötigt – daraus resultiert hoher Stellenwert des Faktors „Personal“ für die sozialen Arbeitsfelder.

- Primäres Ziel ist die Erschließung von langfristigen Personalressourcen.
- Personalressourcen bilden ein strategisches Potenzial für jedes Unternehmen, aus dem es bei der Umsetzung strategischer Programme und Durchführung konkreter betriebswirtschaftlicher Maßnahmen schöpfen kann.

## Was versteht man unter Personalmanagement?

- Es gibt bisher keine einheitliche Definition zu den Begriffen Personalentwicklung, Personalarbeit oder Personalmanagement.
- Unter Personalmanagement versteht man:
  - das Bemühen den Besonderheiten des Faktors „menschliche Arbeitsleistungen“ möglichst umfassend Rechnung zu tragen,
  - allen personalbezogenen Aufgabenstellungen eine möglichst hohe Rationalität zu geben,
  - eine möglichst hohe Entscheidungsqualität zu sichern.

Welche Aufgabenfelder umfasst hat das Personalmanagement?

– Aufgabenfelder des Human Resource Managements sind vielfältig.

- Personalplanung (Personalbudgets)
- Personaleinstellung (Auswahlprozesse, Definition von Anforderungen)
- Personaleinsatz (optimale Einsatzung des Personals)

Personalbetreuung (Eingruppierung von Mitarbeitern etc.)

- Personalentwicklung ( Weiterentwicklung der Mitarbeiter) durch
  - Zielvereinbarungsprozesse
  - Skill-Management ( Förderung sozialer Kompetenzen)
  - Ausbildung
  - Fort- und Weiterbildung



## Wie hat sich die Ausgangssituation für das Personalmanagement verändert?

- Fundamentale Wandlungen in der Sozial- und Gesundheitslandschaft
- Ständig ändernde Gesetzgebung
- Wachsende Anspruchshaltung der Klienten
- Sich verändernde Wertehaltungen, mit wachsenden Leistungsansprüchen und damit einhergehender Leistungsintensivierung
- Zunehmender Kostendruck und gleichzeitiger Anspruch an Humanität, Klienten- und Kundenorientierung
- Forderung nach Qualitätsmanagement
- Ständiger Anpassungszwang der sozialen Unternehmen
- Veränderung wird zur Normalität?

## Wie haben sich die Anforderungen an das Personalmanagement sozialer Arbeitsfelder gewandelt?

- Kontinuierliche Gestaltung von Veränderungsprozessen in der Einrichtungen
- Organisationale Entwicklung muss mit der personalen Entwicklung Hand in Hand gehen.
- Es muss sich eine konzeptionelle Veränderung vollziehen.
- Die Herausforderungen an ständige Veränderungen kann die Konzeption der „Lernenden Organisation“ erfüllen.

- Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse, damit diese Veränderungsprozesse mitgestalten und mittragen können.
- Entwicklung neuer Zielsetzungen und Formen der Personalförderung
- Erweitern der Anforderungsprofile an die Mitarbeiter in den sozialen Arbeitsfeldern
- Formen finden, die „Kopf, Herz und Hand,, der Mitarbeiter erreichen.

## Welche Ziele verfolgt das Personalmanagement in sozialen Arbeitsfeldern?

### – Ziele des Personalmanagements

- Führungskräfte und Mitarbeiter sollen dazu befähigt werden, dynamische Wandlungsprozesse als Normalfall zu akzeptieren, aktiv mit zu gestalten und selbst zu initiieren.
- Die personalen und sozialen Methoden sowie Fachkompetenz der Führungskräfte und der Mitarbeiter sollen ständig gefördert werden.
- Der reflektive Umgang der Führungskräfte und der Mitarbeiter mit sich selbst soll entwickelt werden.
- Führungskräfte und Mitarbeiter sollen sich mit der betrieblichen Zielsetzung identifizieren können und diese aktiv vertreten.

## Kernkompetenzen für Führungskräfte

- Je höher eine Führungsebene, desto mehr verändern sich die Aufgabengebiete.
- Es werden Führungsaufgaben zunehmen und die Fachaufgaben abnehmen.
- Führende Mitarbeiter entwickeln sich von einem „Spezialisten“ zu einem „Generalisten“.
- Es müssen vermehrt übergreifende und koordinierende Tätigkeiten übernommen werden.
- Je höher die Führungsebene, desto mehr Managementfähigkeiten werden benötigt und das spezialisierte Fachwissen nimmt einen geringeren Stellenwert ein.

## Welche Ziele soll das Personalmanagement aus der Perspektive der Arbeitgeber verfolgen?

- Arbeitsplatzsicherung
- Qualitätssicherung
- Erhalt und Ausbau der Mitarbeiterqualifikationen und Potenziale (Karriereplanung)
- Vermittlung von Schlüsselqualifikationen
- Mitarbeitermotivation und Verbesserung des Leistungsverhaltens
- Identifikation mit der Arbeit und mit dem Unternehmen

Welche Ziele soll das Personalmanagement  
aus der Perspektive der Mitarbeiter verfolgen?

- Existenzsicherung und Arbeitsplatzsicherung
- Anpassung der Qualifikationen an den Arbeitsbereich
- Partizipation und Mitsprache
- Anerkennung
- Karriereplanung
- Weiterqualifikation, um berufliche Mobilität und Flexibilität zu erhöhen

Die Kenntnis und die Anwendung  
von unterschiedlichen Führungsstilen  
ist für die Gestaltung sozialer Arbeit  
eine wichtige Rahmenbedingung

- Welche Führungsstile gibt es?
  - Anweisen / Diktieren
    - „So wird's gemacht“
    - Führungskraft entscheidet; Führungskraft teilt Entscheidung dem Mitarbeiter mit.
  - Begründen / Argumentieren
    - „Wir machen es so, weil...“
    - Führungskraft entscheidet, Führungskraft überzeugt den Mitarbeiter, die Entscheidung zu akzeptieren.



- Beraten / Konsultieren
  - „Was meinen Sie zu meinem Vorschlag?“
  - Führungskraft schlägt vor und berät sich mit den Mitarbeitern. Führungskraft entscheidet dann.
  - Mitarbeiter sind Entscheidungshilfe
- Teilhaben / Partizipieren
  - „Wie machen wir es?“
  - Führungskraft und Mitarbeiter entscheiden gemeinsam. Führungskraft moderiert den Prozess.

- Übertragen / Delegieren
  - „Entscheiden Sie, wie es gemacht wird. Ich stehe dazu.“
  - Führungskraft delegiert an Mitarbeiter. Mitarbeiter entscheiden. Führungskraft behält und vertritt die Gesamtverantwortung nach außen.
  - Führungskraft legt Entscheidungsspielraum fest.
- Laufen lassen
  - „Machen Sie das mal. Das ist Ihre Sache.“
  - Mitarbeiter entscheiden. Führungskraft fungiert als Koordinator nach innen und außen.

## Kompetenzbereiche des Personalmanagements

- Mitarbeiterkompetenz
  - Anpassung an aktuelle Forderungen
  - Vorbereitung auf neue Positionen
  - Vorbereitung auf zukünftige Anforderungen
- Teamkompetenz
  - Optimierung der aktuellen Aufgabenstellungen
  - Entwicklung von Wandlungsfähigkeit
- Organisationskompetenz
  - Anpassung an die aktuellen Erfordernisse des Marktes
  - Anpassung an zukünftige Markterfordernisse

## Wer sind die Träger des Personalmanagements sozialer Arbeitsfelder?

- **Unternehmensleitung**
  - Grundsatzentscheidungen über die Formen und das Budget
- **Vorgesetzte**
  - Zielvereinbarungen, Beratungs- und Fördergespräche, Empfehlung von Förder- und Bildungsmaßnahmen
- **Personal- und Bildungsabteilung**
  - Ermittlung / Analyse der Personalentwicklungsbedarfes, Entwicklung von Aufstiegskonzepten etc.
- **Betriebsrat**
  - Mitwirkung gemäß der gesetzlichen Rechte
- **Mitarbeiter**
  - Nutzen der Chancen, Förderung von Eigeninitiative

## Welche Formen der Personalentwicklungen gibt es?

### – Training into the job

- Berufsvorbereitung
- Berufsausbildung

### – Training on the job

- Qualifikationsförderung und Erweiterung beruflicher Handlungskompetenz
- Jobrotation

- Training along the job
  - Mitarbeiterfördergespräche
  - Coaching
  - Supervision
  - Teamentwicklung
  - Leistungs- und Potenzialbeurteilung

## – Training near the job

- Projektarbeit
- Qualitätszirkelarbeit etc.

## – Training of the job

- Bildungs- und Fördermaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes
- externe Seminare etc.

## – Training out the job

- Maßnahmen zur Vorbereitung auf Ruhestand oder anderweitigen Einsatz

## Welche Handlungsfelder der Personalwirtschaft gewinnen für die sozialen Handlungsfelder an Bedeutung?

- Personalcontrolling
  - Quantitatives Personalcontrolling
  - Qualitatives Personalcontrolling
  - Bildungscontrolling
  
- Personalentwicklung
  - Einarbeitung
  - Ausbildung
  - Training
  - Supervision



## – Personalführung

- Führungsstile
- Personalbetreuung oder Personalservice
- Vorschlagswesen (Ideenmanagement)
- Anreizsysteme

## – Personalbedarfsplanung

- Berechnung des Personalbedarfes:
  - Zukünftiger Personal-Bestand = aktueller Bestand + Zugänge – Abgänge
  - $B_z = B_a + Z - A$

- Kennzahlenmethode
  - Die Ermittlung der Zahl der benötigten Mitarbeiter richtet sich bei dieser Methode nach dem erwarteten Arbeitsanfall. Dieser ergibt sich in der Regel aus dem Produktionsplan.
  - Daraus wird dann die Menge an erforderlichen Arbeitskräften ermittelt.
  - Die benötigte Gesamtzeit ergibt sich aus der Multiplikation der Menge mit der Produktionszeit pro Stück (Zeiteinheit pro Beratung etc.).
  - Diese wird durch die durchschnittliche Arbeitszeit eines Mitarbeiters pro Monat dividiert.
  - Zusätzlich müssen Urlaubs-, krankheitsbedingte und andere Ausfallzeiten durch einen Ausfallzuschlag (Verteilungszuschlag) addiert werden.

- Beispiel:
  - Ein soziales Unternehmen plant die Erbringung von 900 Beratungseinheiten.
  - Pro Einheit wurde eine Produktionszeit von 8 Stunden ermittelt.
  - Die durchschnittliche monatliche Arbeitszeit pro Mitarbeiter beträgt 155 Stunden.
  - Für urlaubs-, krankheits- oder maschinenausfallbedingte Zeiten wird ein Zuschlag von 14 % berechnet.
  - Personalbedarf =  $(900 \cdot 8) / 155 = 46,45$  Mitarbeiter
  - Zuschlag 14 % von 46,45 = 6,5 Mitarbeiter
  - Gesamtbedarf =  $46,45 + 6,5 = 52,95 = 53$  Mitarbeiter
  - Soll-Bedarf wird mit dem Ist-Bestand verglichen.

- Stellenplanmethode
  - Aufgrund der Organisationsplanung ergeben sich die verschiedenen betrieblichen Funktionsbereiche und die dort benötigten Stellen (Stelle = kleinste betriebliche Funktionseinheit).
  - Daraus wird ein Stellenplan entwickelt.
  - Stellenplan enthält u. a. die Anzahl der Stellen, deren Bezeichnung und Vergütungsgruppe. Zudem ist die Angabe der tatsächlich besetzten Stellen notwendig.
  - Stellenplan bildet die Grundlage für den Stellenbesetzungsplan.
  - Er enthält Angaben über den Stelleninhaber/die Stelleninhaberin und evtl. sogar schon weitere Informationen darüber, ob diese Stelle wegfällt bzw. wann bzw. warum diese neu besetzt werden muss (z.B. Schwangerschaft, Pensionierung...).

## Kontrollfragen

1. Welche zunehmende Bedeutung hat das Personalmanagement für die sozialen Arbeitsfelder?
2. Welche Aufgabenfelder umfaßt hat das Personalmanagement in sozialen Einrichtungen?
3. Wie hat sich die Ausgangssituation für das Personalmanagement verändert?
4. Welche Ziele verfolgt das Personalmanagement in sozialen Arbeitsfeldern?
5. Welche Handlungsfelder der Personalwirtschaft gewinnen für die sozialen Handlungsfelder an Bedeutung?

6.  
Change Management  
als Managementansatz für soziale Arbeitsfelder

**Lernzielleitfrage:**

**Warum eignet sich der Managementansatz des Change Managements für die Bewältigung der Herausforderungen in den sozialen Arbeitsfeldern besonders?**

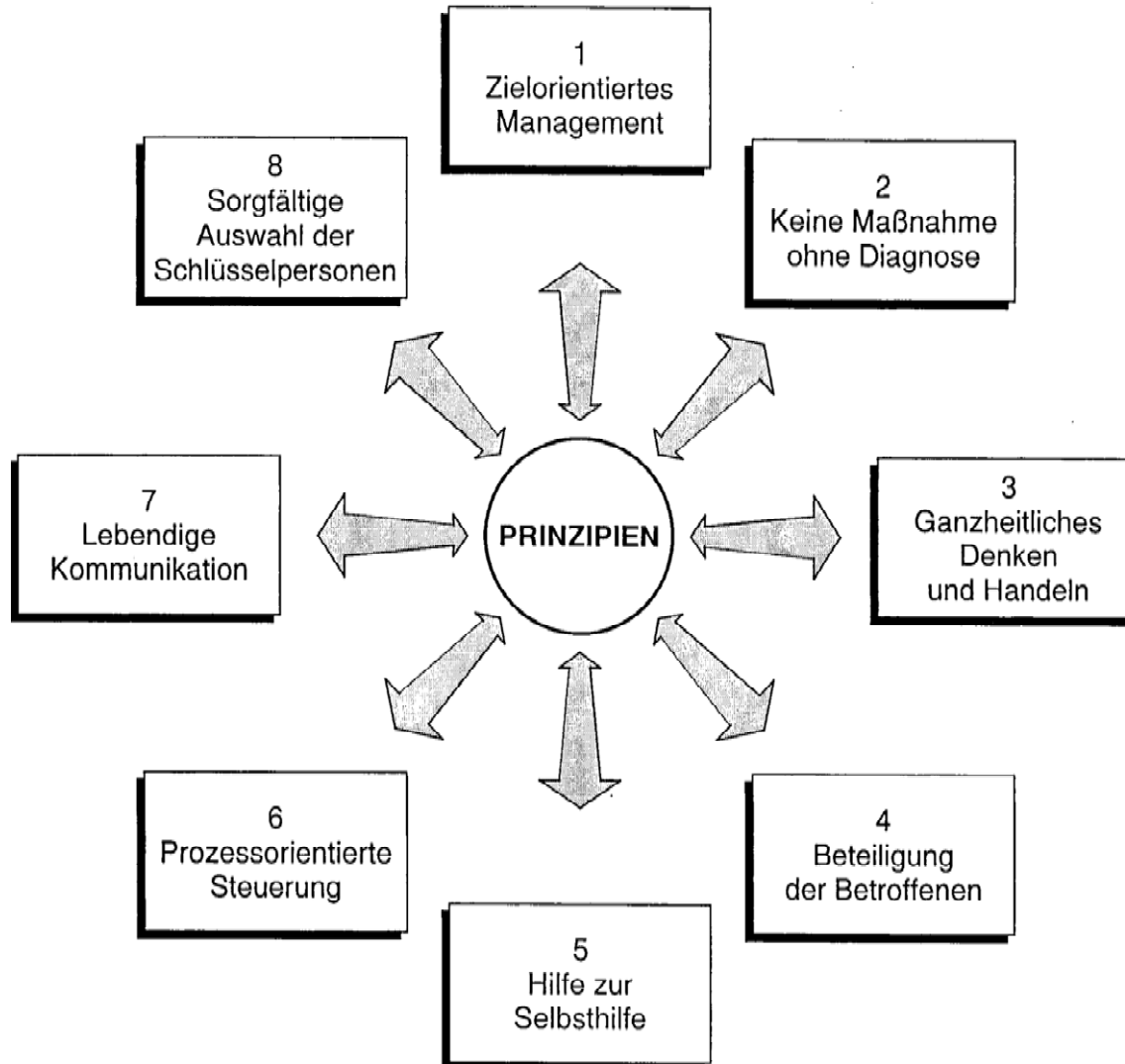
## Warum eignet sich der Ansatz des Change Management für soziale Arbeitsfelder?

- Der Umgestaltungsdruck in den Organisationen der sozialen Arbeit wächst von Jahr zu Jahr und viele Veränderungsprozesse müssen in sozialen Unternehmen zur gleichen Zeit durchgeführt.
- Das erfordert zunehmend Kenntnisse über Managementansätze die Antworten auf diese ständigen Veränderungen anbieten können.
- Wenn die Arbeitsbelastung steigt droht die Qualität der Arbeit zu leiden und die Motivation der Mitarbeiter zu sinken, wenn diese Prozesse nicht erfolgreich gemeistert werden können.

- Ansatz des Change Managements geht davon aus, dass gerade in sozialen Unternehmen der Umgang mit ständigem Wandel zur Normalität werden sollte.
- Es geht um die zielgerichtete Veränderung und Entwicklung von Organisationen.
- Dazu gehören:
  - Strategieentwicklung
  - Organisationsdiagnosen
  - Begleitung von Veränderungsprozessen
  - Umgang mit Widerstand gegen Veränderungen



# Prinzipien des Change Managements



Quelle: S. Schulze

## Bausteine des Strategieentwicklungsprozesses

- Vision/ Leitbild
- Definition der Hauptaufgaben (Kerngeschäfte)
- Umfeldanalyse
- Interne Stärken- und Schwächen-Analyse
- Erarbeitung von strategischen Grundsätzen

- Vision / Leitbild
  - Wo kommen wir her?
  - Wer sind wir und was wollen wir sein?
  - Wo wollen wir hin?
  
- Definition der Hauptaufgaben und Kernaufgaben
  - Kerngeschäfte sind alle wertschöpfenden Beiträge
  - Welche Projekte, Prozesse, Kunden etc. haben Einfluss auf unser soziales Unternehmen?
  - Welche Stellung haben wir im Unternehmen (Verband etc.) oder in der Branche?
  - Für wen wollen und müssen wir tätig sein?
  - Wer sind unsere Geldgeber, Leistungsnehmer, internen und externen Wettbewerber?

- Umfeldanalyse
- - Wie werden sich die beeinflussenden Bereiche verändern?
  - Welche Auswirkungen haben diese Veränderungen für unseren Bereich?
  - Entwicklung von relevanten Kriterien, die Einfluss auf unserer Kerngeschäfte haben?
    - Nachfrage der Leistungen
    - Finanzierungen
    - Konkurrenz
  - Entwicklung eines eigenen Angebotsprofils (Portfolios)
  - Entwicklung eines Chancen- und Gefahrenprofils

- Erarbeitung von strategischen Grundsätzen
- - Was sind unsere zentralen Handlungsfelder?
  - Wo steckt Handlungsbedarf, wo müssen wir aktiv werden?
  - Was ergeben sich daraus für Zielsetzungen?
  - Was sind unserer Erfolgsfaktoren und Qualitätskriterien?

## Wie verläuft der Prozess der Strategieentwicklung und Strategieumsetzung?

- Prozess des strategischen Managements beschreibt den Ablauf eines Prozesses von der Analyse relevanter Faktoren, über die Formulierung spezifischer Strategien und strategischer Entscheidungen bis hin zur Kontrolle der Umsetzung dieser Strategien für ein soziales Unternehmen.
- Politische (gesetzliche), gesellschaftliche, gesamtwirtschaftliche, technische und ökologische Entwicklungen
- Fragen, die für die jeweilige Branche von essentieller Bedeutung sind ( Preise. Nachfrage etc)

- Vergleiche mit den wichtigsten Konkurrenten
- Analyse organisationsinterner Faktoren für späterer strategische Entscheidungen
  - Werte und Grundeinstellungen von Führungskräften
  - Beurteilung von Stärken und Defiziten

Prozess des strategischen Managements verläuft in Phasen und erfordert die Anwendung spezieller Methoden

## – Strategieentwicklung

- Strategische Analyse des Ist-Zustandes und Strategieformulierung
  - Analyse des Umweltbedingungen
  - Analyse des internen Situation
- Strategieformulierung
  - Klärung der Vision des Unternehmens
  - Festlegung von Strategien



## – Strategieumsetzung

- Strategieeinführung
- Strategisches Controlling

## Kontrollfragen

1. Warum eignet sich der Ansatz des Change Management für soziale Arbeitsfelder?
2. Welche Prinzipien sind für die Umsetzung des Change-Management-Ansatzes wichtig?
3. Welche Bausteine umfaßt der Strategieentwicklungsprozess einer Strategie für ein soziales Unternehmen?
4. Wie verläuft der Prozess der Strategieentwicklung und Strategieumsetzung für ein soziales Unternehmen?

## Literatur

- **Burghardt, Heinz; Enggruber, Ruth:** Soziale Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. Soziale Arbeit zwischen Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, Juventa- Verlag, Weinheim und München 2005.
- **Graf-Götz, Friedrich; Glatz, Hans:** Organisation gestalten. Neue Wege und Konzepte für Organisationsentwicklung und Selbstmanagement, Beltz- Weiterbildung, Weinheim und Basel 2001.
- **Fröse, Marlies W.:** Management Sozialer Organisationen. Beiträge aus Theorie, Forschung und Praxis, Haupt-Verlag, Bern und Wien 2005.
- **Merchel, Joachim:** Leitung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen, Juventa-Verlag, Weinheim und München 2004.

- **Merchel ,Joachim:** Organisationsgestaltung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Konzepte zur Reflexion, Gestaltung und Veränderung von Organisationen, Juventa- Verlag, Weinheim und München 2005.
- **Merten, Roland:** Sozialraumorientierung. Zwischen fachlicher Innovation und rechtlicher Machbarkeit, Juventa-Verlag, Weinheim und München 2002.
- **Pracht, Arnold:** Betriebswirtschaftslehre für das Sozialwesen. Eine Einführung in betriebswirtschaftliches Denken im Sozial- und Gesundheitsbereich, Juventa- Verlag, Weinheim und München 2002.
- **Schubert, Hans-Joachim:** Management von Gesundheits- und Sozialeinrichtungen. Handlungsfelder, Methoden, Lösungen; Luchterhand, Köln 2003.