

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