

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Der Zugang zum Problem . . . . .</b>	<b>1</b>
1.1	Situationsbeschreibungen: Dichte Beschreibungen und Vermutungen zum Problem . . . . .	2
1.2	Das menschliche Durcheinander. Über Entwicklungsprozesse und Norbert Elias . . . . .	3
1.3	Antriebskräfte. Der Faktor Mensch. Psychoanalytische Ergänzung. Karen Horney . . . . .	3
1.4	Menschen im System. Systemtheorie und Niklas Luhmann . . . . .	4
	Literatur . . . . .	5
<b>2</b>	<b>Die zunehmende Komplexität als Problem der stationären Altenhilfe . . . . .</b>	<b>7</b>
2.1	Dichte Beschreibungen . . . . .	7
2.1.1	Die Betriebsleitung . . . . .	7
2.1.2	Die Pflegedienstleitung . . . . .	8
2.1.3	Die Zeichen von Komplexität in der Pflege . . . . .	9
2.1.4	Komplexität als Problem für ein erfolgreiches Management . . . . .	17
	Literatur . . . . .	21
<b>3</b>	<b>Vermutungen zum Entstehen von Komplexität . . . . .</b>	<b>23</b>
3.1	Warum entsteht Komplexität? Erste Fragen mit Norbert Elias . . . . .	23
3.2	Erste Vermutungen zur zunehmenden Komplexität in der Sozialwirtschaft . . . . .	25
3.3	Ergänzung. Menschliche Entwicklungsdynamik und Karen Horney . . . . .	33
3.4	Zweite Vermutung . . . . .	36
3.5	Das Problem der zunehmenden Komplexität in systemischer Sicht . . . . .	37
3.5.1	Systemtheoretische Erklärung . . . . .	38
3.5.2	Sinn als Ordnungsform des Systems Altenhilfe . . . . .	40

3.5.3	Komplexität und funktionale Differenzierung in der Sozialwirtschaft/Altenhilfe .....	43
3.5.4	Selbstreferenz und Autopoesie .....	46
3.5.5	Steigerungsimperativ, Zukunftsorientierung und Zeitverknappung .....	48
3.6	Dritte Vermutung .....	49
	Literatur .....	52
4	<b>Komplexitätsbewältigung als zentrale Managementaufgabe</b> .....	53
4.1	Schlussfolgerungen zur Komplexitätsentwicklung in der Sozialwirtschaft/Altenpflege .....	54
4.1.1	Eingriffe am Interventionspunkt .....	58
4.2	Beispiele .....	62
	Literatur .....	66
5	<b>Anforderungen an das Management</b> .....	67
5.1	Interventionsbereitschaft .....	67
5.2	Komplexitätssensibilität und Bewusstheit .....	69
5.3	Klarheit der Aufgaben und Werkzeuge erfolgreichen Managements	70
5.4	Systemische Kompetenz .....	70
5.5	Ethische Ausrichtung .....	71
5.6	Persönliche personale Integrität .....	71
	Literatur .....	72
6	<b>Schlussbetrachtung</b> .....	73
	Literatur .....	75