

Inhaltsverzeichnis

1	Grundbegriffe: Organisation – Management und Führung –	
	Steuerung	1
1.1	Organisation	2
1.1.1	Tätigkeitsorientierter Organisationsbegriff	2
1.1.2	Instrumenteller Organisationsbegriff	3
1.1.3	Institutioneller Organisationsbegriff	4
1.1.4	Fazit	6
1.2	Management und Führung	7
1.3	Steuerung	10
	Literatur	12
2	Organisationen der Sozialwirtschaft aus Sicht der	
	Organisationsoziologie	17
2.1	Organisationsgesellschaft	18
2.2	Organisationen als dynamische Gebilde und Organisationslernen	19
2.3	Politik in und von Organisationen	23
2.4	Organisations- oder Unternehmenskulturen und ihre Gestaltung – Kulturbewusstes Management	24
	Literatur	26
3	Management in und von sozialwirtschaftlichen Organisationen	
	zwischen Ökonomie und sozialpädagogischer Fachlichkeit	31
3.1	Organisationen des Sozial- und Gesundheitswesens als sozialwirtschaftliche Unternehmen	32
3.1.1	Begriffsentstehung	32
3.1.2	Gegenstandsbereich der Sozialwirtschaft	33

3.1.3 Herausforderungen sozialwirtschaftlicher Organisationen	34
3.2 Unternehmen der Sozialwirtschaft als Nonprofit-Organisationen	36
3.2.1 Begriffsbestimmung	36
3.2.2 Merkmale von Nonprofit-Organisationen	37
3.2.3 Einrichtungen der Sozialwirtschaft als NPOs	38
3.3 Ökonomisch rationales Verhalten in der Leitung sozialwirtschaftlicher Unternehmen	40
3.4 Konsequenzen der ökonomischen Betrachtung	44
3.5 Vom ‚Sozialmanagement‘ zum ‚Management des Sozialen‘	45
3.6 Die Kritik an ‚Managerialismus‘	48
3.7 Zur fachlichen Verortung von Leitungshandeln	50
Literatur	53
4 Management in und von sozialwirtschaftlichen Organisationen aus organisationssoziologischer und systemischer Perspektive	59
4.1 Grundpositionen systemischen Managements für die Sozialwirtschaft	60
4.1.1 Management in der Sozialwirtschaft – systemisch betrachtet	60
4.1.2 Das Management-Verständnis der St. Galler Schule	61
4.1.3 Weitere Ansätze systemischen Managements	66
4.2 Grundfragen bzw. Probleme der Organisationsgestaltung	69
4.2.1 Die formale Strukturierung von Aufgaben	70
4.2.2 Die Berücksichtigung ‚emergenter‘ Phänomene und Prozesse	71
4.2.3 Die Notwendigkeit der Integration von Individuen und Organisation	73
4.2.4 Die Gestaltung der Beziehung zwischen Organisation und Umwelt	76
4.2.5 Organisationswandel und Transformation als Herausforderung	77
4.3 Aufgabenfelder von Führung im Kontext eines General Managements	79
4.4 Vom Entwicklungsorientierten Management zur Agilität	81
4.4.1 Wandel-Herausforderungen sozialwirtschaftlicher Organisationen	81
4.4.2 Entwicklungsorientiertes Management (EOM)	82

4.4.3	Kernpunkte eines EOM	85
4.4.4	EOM im Kontext von ‚VUKA-Welt‘, ‚Agilität‘ und ‚Ambidextrie‘	87
4.5	Dilemmatamanagement in sozialwirtschaftlichen Organisationen	92
4.5.1	Führungs- und Organisationsdilemmata	92
4.5.2	Konkretisierungen	93
4.5.3	Theoretische Einordnung von Organisations- und Führungsdilemmata	96
4.5.4	Facetten des Dilemmatamanagements	97
	Literatur	99
5	Exkurs: Change Management in und von sozialwirtschaftlichen Organisationen	111
5.1	Von der Organisationsentwicklung zum Change Management	112
5.2	Prinzipien des Change Managements	116
5.3	Erfolgsfaktoren von Change Management	121
5.4	Von der Organisationsdiagnose zu einem pragmatischen Modell des Managements in und von Organisationen der Sozialwirtschaft	122
	Literatur	128
6	Grundfragen der Personalführung in sozialwirtschaftlichen Organisationen	133
6.1	Der Begriff der Personalführung	134
6.2	Ein Rahmenmodell der Personalführung	136
6.2.1	Die Führungspersönlichkeit	137
6.2.2	Das Führungsverhalten	138
6.2.3	Die Führungssituation	140
6.2.4	Der Führungserfolg	141
6.3	Personalführung und Menschenbilder	143
6.4	Exkurs: Zum Leitungsverständnis der Themenzentrierten Interaktion	147
6.5	Wirkungsmechanismen der Personalführung	149
6.5.1	Weisung	150
6.5.2	Verstärkung	150
6.5.3	Vorbild	151
6.5.4	Identifikation und Charisma	152

6.5.5	Symbolisierung und symbolische Führung	153
6.5.6	Transaktionale versus transformationale Führung	154
6.5.7	Fazit	156
	Literatur	156
7	Professionalität und Führungskompetenzen von	
	Leitungskräften in sozialwirtschaftlichen Organisationen	161
7.1	Zu den Begriffen ‚Kompetenz‘ und ‚Performanz‘	162
7.2	Dimensionen professioneller Handlungskompetenzen und ihre Verortung auf Handlungsebenen	164
7.3	Exkurs: Kompetenz und Professionalität in der Sozialen Arbeit	168
7.4	Professionalität von Leitungskräften	171
7.5	Professionalität und Dilemmatamanagement	173
7.6	Führungskompetenzen von Leitungskräften in Einrichtungen der Sozialwirtschaft	175
7.6.1	Fachkompetenz	178
7.6.2	Strategisch-organisatorische Kompetenz	179
7.6.3	Methodenkompetenz	181
7.6.4	Sozialkompetenz	182
7.6.5	Personale oder Selbstkompetenz	184
7.6.6	Sozialpolitische Kompetenz	186
7.6.7	Fazit	188
	Literatur	190
8	Ausblick: Management in und von sozialwirtschaftlichen	
	Organisationen im Zeichen ‚Postheroischer Führung‘	197
	Literatur	201
	Literatur	203