

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Grundbegriffe: Organisation – Management und Führung – Steuerung .....</b>	<b>1</b>
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
<b>2 Organisationen der Sozialwirtschaft aus Sicht der Organisationssoziologie .....</b>	<b>17</b>
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
<b>3 Management in und von sozialwirtschaftlichen Organisationen zwischen Ökonomie und sozialpädagogischer Fachlichkeit .....</b>	<b>31</b>
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
<b>4 Management in und von sozialwirtschaftlichen Organisationen aus organisationssoziologischer und systemischer Perspektive .....</b>	<b>59</b>
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 Führungs dilemmata .....	96
4.5.4	Facetten des Dilemmatamanagements .....	97
	Literatur .....	99
<b>5</b>	<b>Exkurs: Change Management in und von sozialwirtschaftlichen Organisationen .....</b>	<b>111</b>
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
<b>6</b>	<b>Grundfragen der Personalführung in sozialwirtschaftlichen Organisationen .....</b>	<b>133</b>
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
<b>7</b>	<b>Professionalität und Führungskompetenzen von Leitungskräften in sozialwirtschaftlichen Organisationen</b> .....	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
<b>8</b>	<b>Ausblick: Management in und von sozialwirtschaftlichen Organisationen im Zeichen ‚Postheroischer Führung‘</b> .....	197
Literatur	.....	201
<b>Literatur</b>	.....	203