

EDITION SOZIALWIRTSCHAFT

Andreas Strunk (Hrsg.)

Leitbildentwicklung und systemisches Controlling



Nomos

© Nomos Verlag

Edition Sozialwirtschaft Bd. 35

EDITION SOZIALWIRTSCHAFT

Andreas Strunk (Hrsg.)

Leitbildentwicklung und systemisches Controlling



Nomos

© Nomos Verlag

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8329-6473-3

1. Auflage 2013

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2013. Printed in Germany. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

© Nomos Verlag

Inhalt

Einführung <i>Andreas Strunk</i>	7
„Leitbildnerie“ – Leitbildentwicklung in Einrichtungen der öffentlichen Sozialen Dienste <i>Wolfgang Klug</i>	13
Leitbild und Zielvereinbarungen als unter bestimmten Voraussetzungen sinnvolle Managementinstrumente in der Sozialwirtschaft Ergebnisse einer wissenschaftlich begleiteten Organisationsberatung <i>Armin Wöhrle</i>	27
Der Erfolg von ethischen Leitlinien <i>Ulf D. Posé</i>	47
Leitbilder in Organisationen. Handlungsorientierung oder Ballast? <i>Johann Scholten</i>	63
Wirkungsorientiertes Controlling zwischen Legitimation und organisationalem Lernen <i>Maria Laura Bono und Daniela Neubert</i>	83
Leitbild – (Un)Sinn zur Qualität der stationären Altenhilfe <i>Heidemarie Kelleter</i>	105
Leitbildentwicklung und kommunaler Jugenddiskurs <i>Heinz Schoibl</i>	127

Leitbildentwicklung und systemisches Controlling: ein Blick in die Praxis <i>Andreas Strunk</i>	141
Gemeinsame Leitbild-Elemente und Strategische Sozialplanung als Chance für die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege <i>Andreas Beck mit einem Exkurs von Jochen Stöckmann</i>	175
Vielfalt mit Esprit Leitbildentwicklung als Prozess im Landkreis Potsdam – Mittelmark <i>Mariana Siggel</i>	201
Die Leitbildentwicklung in entwicklungspolitischen Nicht- Regierungsorganisationen <i>Christiane Schulz</i>	211
Kurzvorstellung der Autoren	227

Einführung

Andreas Strunk

„Leitbildentwicklung und systemisches Controlling“, das ist der Titel des vorliegenden Bandes, der in der „Edition Sozialwirtschaft“ erscheint. Dreizehn Autorinnen und Autoren schauen aus unterschiedlichen Blickwinkeln auf das Thema.

Den Trägern der Sozialwirtschaft wird häufig eine besondere Funktion im Sozialstaat zugewiesen. Man erwartet von ihnen eine besondere ethische Qualität bei der Gestaltung ihrer Angebote. Solche Zuschreibungen sind beispielsweise: „Wertegarantenfunktion“,¹ „Werte Elite“² und dem „Megatrend Werte“ in besonderer Weise verpflichtet.³

Die beiden letztgenannten Autoren formulieren bezogen auf organisationale Konsequenzen der Werthaltungen eine Reihe von Anfragen, beispielsweise

- Sind Leitbilder in der Lage, entsprechend handlungsleitend zu sein?
- Gibt es Konflikte zwischen Werte- und Dienstleistungsorientierung?
- Wie wichtig ist die Wertorientierung des Trägers zur Profilierung und Abgrenzung?
- Wie sieht das Wertemanagement aus und in wessen Zuständigkeit liegt es?

Der Dreh- und Angelpunkt der Beantwortung dieser Fragen liegt aus meiner Sicht in den Modalitäten der Leitbildentwicklung und der Funktion von Leitbildern in der Organisationsentwicklung, die Leistungsanbieter im Bereich der Sozialwirtschaft versuchen.

Es gibt bisher wenig umfangreichere Untersuchungen zum Thema Leitbildentwicklung.

Ein Beispiel bietet die Befragung aus dem Jahr 2008 bei 56 Profitunternehmen.⁴ 69% der befragten Unternehmen haben Leitbilder. Diese sind in „ruhigen“ Zeiten entstanden. 77% der Leitbilder sind „statisch“. In der Regel gibt es keine Fakten- und Geschäftsbezüge. Fragen des organisationalen Wandels werden so gut wie nicht thematisiert. Insofern sind für den Autor „Leitbilder“ abzulösen durch „Zielbilder“. Auf allen Ebenen der organisationalen Wirklichkeit sollen Ziele vereinbart und deren Erreichungsgrade beurteilt werden, um auf diese Weise einen organisationalen Wandel zu ermöglichen in die Richtung der Generalziele des Unternehmens.

1 Serries und Hübinger 1991, S. 11.

2 Storz 2005.

3 Suliková und Olma 2012, S. 3.

4 Stach 2009.

Leitbilder ohne Zielbilder sind aus methodologischen Gründen eigentlich unmöglich. Insofern ist die skizzierte Alternative des Entweder-Oder ohne rechten Sinn. Das hängt u. a. mit der einer Wertsetzung inhärenten Dynamik zusammen, die in einem anderen Zusammenhang – aber durchaus übertragbar auf unser Thema – ein Staatsrechtler⁵ wie folgt beschreibt. Die Setzung eines Wertes „ist ... nichts, wenn sie sich nicht durchsetzt; die Geltung muss fortwährend aktualisiert, das heißt: geltend gemacht werden, wenn sie sich nicht im leeren Schein auflösen soll.“

Wie sind Leitbildentwicklungsprozesse bisher gelaufen? Man kann sie versuchsweise mithilfe einer Generationsfolge systematisieren.

Leitbilder der 1. Generation sind auf dem Weg reiner Top-Down-Prozesse entstanden. Sie wurden auf einer oberen Leitungsebene beauftragt, verfasst und entsprechend im Unternehmen nach unten kommuniziert.

Leitbilder der 2. Generation werden als Performance-Leitbilder bezeichnet,⁶ so ein Ergebnis einer Studie des Fraunhofer-Institutes für Arbeitswirtschaft und Organisation. Diese Leitbilder sind im „Gegenstrom-Verfahren“ als Vermittlung zwischen oberer Leitungsebene und Mitarbeitenden der Basis erarbeitet worden. Die Konzentration auf die Ebene des konkreten Arbeitshandelns ist das wesentliche Kennzeichen der Performance-Leitbilder.

Leitbilder der 3. Generation orientieren sich am Modell der „Lernenden Organisation“,⁷ indem sie versuchen, organisationales Lernen in Verbindung zu bringen mit individuellem Lernen, um damit die Anpassungsfähigkeit der Organisation bzw. des Unternehmens an sich verändernde Kontextbedingungen zu ermöglichen.

Sie definieren für relevante Bereiche Ziele und sichern deren Überprüfbarkeit. Die Leitbilder werden durch ebenenübergreifende Diskussionsprozesse evaluiert und weiterentwickelt.

„Leitbildprojekte sollen wachrütteln, Diskussionen und Widerspruch provozieren. Sie sind ein Stachel im Fleisch“.⁸

Die Vorstellung der Generationenabfolge sollte nicht zu eng auf „alt“ und „neu“ fokussieren. So sind Vorstellungen zu Leitbildern der 3. Generation schon vor ca. 10 Jahren entwickelt und erprobt worden.⁹

An Leitbilder werden oft sehr hohe Anforderungen gestellt, deren Beachtung ihre Wirksamkeit garantieren soll. So wird aus einem Leitbildentwicklungsprozess, der beim Deutschen Roten Kreuz auf Bundesebene gelaufen ist¹⁰ auf folgende neue Funktionen verwiesen:¹¹

5 Schmitt 2001, S. 41.

6 Hess 2007.

7 Senge 2011.

8 Gössler 2009, S. 17.

9 Pering 2003.

10 Vilain 2010.

11 A.a.O., S. 130 f.

- Wahrheitsfunktion
- Klarheitsfunktion
- Vollständigkeitsfunktion
- Konsensfunktion
- Orientierungsfunktion
- Motivationsfunktion
- Erinnerungsfunktion
- Beweisfunktion
- Herleitungsfunktion

Diese Funktionen alle befriedigend zu erfüllen, erscheint nahezu unmöglich. Man wird deshalb mit Kompromissen leben müssen. Dafür gibt es aus methodologischer Sicht einige Gründe.

Sofern Leitbildentwicklungsprozesse als Verfahren der Organisationsentwicklung verstanden werden – was vor allem bei der 3. Generation der Fall ist – wird man sich mit den generellen Schwierigkeiten von Planung auseinandersetzen müssen. Denn: Ungeplante Leitbildentwicklungsprozesse sind undenkbar. Die Probleme, die Gegenstand von Planung sind, sind in der Regel nicht von „zahmer Natur“, sie sind eher als „wilde Probleme“ zu beschreiben.¹²

Hier gibt es nie eindeutige Lösungen, sondern immer nur Kompromisse. Kompromisse sind regelmäßig Ergebnis von wertenden Auseinandersetzungen, insofern sollte Planung als das Organisieren von Wertkonflikten verstanden werden. Insofern leben auch Leitbildentwicklungsprozesse von gelungener Kompromissbildung.

Organisationen und Unternehmen der Sozialwirtschaft sind – um dies in der Sprache des Kognitionsforschers von Foerster auszudrücken – keine „trivialen Maschinen“, sie sollten als „nichttriviale Maschinen“ bezeichnet werden. Das bedeutet, dass sie interne Organisationsmechanismen haben, die oft nicht genau beschreibbar sind und die es oft unmöglich machen, Ergebnisse organisationaler Praxis eindeutig und sicher auf isolierbare Ursachen zurückzuführen.¹³

Schließlich gibt es praxeologische Überlegungen, die die Wahl von Handlungsmustern in Abhängigkeit von Kontextbedingungen (kalkulierbar → nicht kalkulierbar, stabil → sehr instabil) begründen.

Deutlich kann das an folgender Abbildung werden:¹⁴

12 Strunk 2005, S. 157.

13 Von Foerster 2002.

14 Strunk 2005, S. 163.

System	<i>Das, was bewegt wird: ein Segelboot, eine Organisation, ein Unternehmen, ein Mensch ...</i>			
Umwelt (Kontext)	kalkulierbar	bedingt kalkulierbar	schlecht kalkulierbar	nicht kalkulierbar
Situation	stabil	weitgehend stabil	gering instabil	sehr instabil
Handlungs- grundlage	Ursache – Wirkung	Soll – Ist – Abgleiche	Versuch – Irrtum	Muster- wechsel
Systemstrategie	Steuerung	Regelung	Suchbewe- gung	Selbstorgani- sation
	= <i>Management von Stabilität</i>		= <i>Management von Instabilität</i>	

Abb. 1: *Praxeologische Matrix für Veränderungsmanagement*

Man wird davon ausgehen müssen, dass Organisationen und Unternehmen der Sozialwirtschaft bezogen auf Kontext und Situation in der Regel nicht (oder schlecht) kalkulierbare und sehr (oder gering) instabile Verhältnisse vorfinden.

Bei dieser Ausgangslage wird die Strategie der Wahl ein Management von Instabilität sein, das auf Suchbewegung bzw. Selbstorganisation setzt.

Was heißt das nun für die Organisation von Leitbildentwicklungsprozessen in der Sozialwirtschaft?

1. Im Mittelpunkt der sozialwirtschaftlichen Produktivität steht die soziale Dienstleistung. Diese wird in der Regel in einer Uno-Actu-Beziehung erbracht. Insofern ist die Selbstorganisation der Mitarbeitenden in der Agent-Klient-Beziehung von entscheidender Bedeutung.
2. Die Selbstorganisation der Mitarbeitenden verwirklicht sich nicht in einem „luftleeren Raum“. Insofern ist die Strukturverantwortung auf den unterschiedlichen Leitungsebenen als komplementäres Element der Organisation – bzw. Unternehmenskultur ebenso wichtig. Rückert spricht in diesem Zusammenhang von „konsensorientiertem Management“.¹⁵
Es geht also um eine gute Balance zwischen Selbstorganisation und Strukturverantwortung.
3. Die sozialwirtschaftlich geprägte Organisation – bzw. Unternehmenskultur beantwortet in seiner Wirksamkeit nach außen die Frage: „Was ist das Soziale wert?“.¹⁶

15 Rückert 2010, S. 119.

16 A.a.O., S. 120.

In der entsprechenden Wertsetzung mögen sich die entsprechenden Anbieter der Sozialwirtschaft sehr ähnlich sein,¹⁷ in ihrer Milieuorientierung differenzieren sie sich allerdings aus.¹⁸

In Leitbildentwicklungsprozessen – und dies vor allem bei der Erstellung von Leitbildern der 3. Generation – werden die Aspekte Selbstorganisation der Mitarbeitenden, Strukturverantwortung auf Leitungsebene, Bedeutung der organisationalen Kultur und Außendarstellung des Unternehmens bzw. der Organisation in einen strategischen Zusammenhang gebracht.

Literatur

- Serries C./Hübinger W. (1991): Zur Rolle der freien Wohlfahrtsverbände im Sozialstaat, in: Weltweite Hilfe, Sonderteil 3, S. 3-19
- Storz, W. (2005): Hüter des beschädigten Sozialstaats, in: Frankfurter Rundschau vom 21.12.2005
- Sulíková P./Olma B.R. (2012): Freie Wohlfahrtspflege im Wandel, in: Sozialwirtschaft aktuell 14 (2012), S. 1-4
- Storch T. (2009): Vom Leitbild zum Zielbild, in: Personalführung 11 (2009), S. 52-55
- Schmitt C. (2011): Die Tyrannei der Werte, Berlin
- Hess D. (2007): Leitbilder der zweiten Generation setzen auf Praxisbezug, in: Personalführung 8 (2007) S. 36-39
- Senge P.M. (2011, 11. Auflage): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart
- Gössler M. (2009): Das Leid mit den Leitbildern, in: managerSeminare 4 (2009), S. 16 f.
- Pering G. (2003): Mut zum kontrollierten Aufbruch, in: SOCIALmanagement 1 (2003), S. 21-25
- Vilain M (2010): Das Leitbild – Managementinstrument für die Sozialwirtschaft in Alltag und Krise, in: Reiss H.-C. (Hrsg.) (2010): Steuerung von Sozial- und Gesundheitsunternehmen, Baden-Baden 2010, S. 125-139
- Strunk A. (2005): Veränderungsmanagement, in: Maelicke B. (Hrsg.) (2005): Innovation und Management in der Sozialwirtschaft (2005), München S. 155-194
- Von Foerster H. (2002): Wissenschaft des Unwissbaren, in: ders. Short Cuts, Frankfurt am Main, S. 139-180
- Rückert M. (2010): Ohne Leitbild geht es nicht, in: Reiss H.-C. (Hrsg.): Steuerung von Sozial- und Gesundheitsunternehmen, Baden-Baden S. 117-123
- Frank G./Reis C./Manfred Wolf (1994): Wann man die Ideologie weglässt, machen wir alle das gleiche, Frankfurt
- Boeßenecker K-H (2005): Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtsverbände, Weinheim

17 Frank u. a. 1994.

18 Boeßenecker 2005, S. 81ff.

Wirkungsorientiertes Controlling zwischen Legitimation und organisationalem Lernen

Maria Laura Bono und Daniela Neubert

1. Einführung

Spätestens seit der Jahrtausendwende ist wirkungsorientiertes Controlling zum Inbegriff eines professionellen Managements geworden. Zu einer Vorgabe, der man sich als Führungskraft nicht entziehen kann – sei es auch nur, um vor den Stakeholdern die Legitimität zu bewahren. Wirkungsorientiertes Controlling ist insbesondere für jene Organisationen relevant, die sich zu Sachzielen (im Gegensatz zu finanziellen Zielen) bekennen. Sie stehen erst recht unter Druck, definieren und dokumentieren zu müssen, was sie eigentlich erreichen wollen und inwieweit ihnen dies gelingt. Dazu zählen typischerweise Non-Profit-Organisationen.

Wirkungsorientiertes Controlling setzt bei der grundsätzlichen Kritik an, finanzielle Kennzahlen alleine würden den Zustand, die Entwicklung und den Erfolg einer Organisation nur unzureichend darstellen. Die Arbeit von Kaplan und Norton Mitte der 1980er Jahre und die darauf folgende Verbreitung der Balanced Scorecard lieferte einen zentralen Impuls für ein neues Verständnis von Erfolgsdimensionen und Wettbewerbsvorteilen. Im Mittelpunkt steht die These, dass neben finanziellen Aspekten auch auf die Kunden-, die Entwicklungs- und die Prozessebene zu achten ist (Kaplan/Norton 1992), um sich ein ausgewogenes Bild eines Unternehmens machen zu können. Dieser multidimensionale Ansatz wurde Mitte der 1990er Jahren durch die gezielte Berücksichtigung der unterschiedlichen Anspruchsgruppen weiterentwickelt. Auf Freeman (1984) geht der Gedanke zurück, das streng hierarchische Verständnis einer Organisation, mit den Eigentümern als einzige maßgebliche Interessensgruppe, durch ein systemisches, realitätsnäheres Bild zu ersetzen. Unternehmen, so Freemans Kernaussage, sehen sich mit einer Reihe von Stakeholdern konfrontiert, die Erwartungen stellen, Einfluss ausüben und letztlich den Erfolg der Organisation definieren.

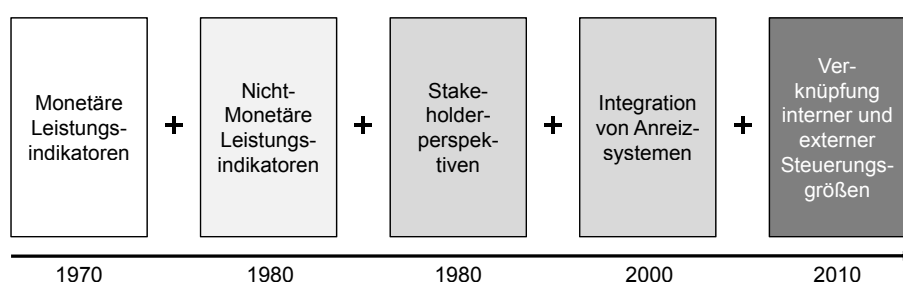
Mehrdimensionalität alleine ist eine notwendige, jedoch nicht hinreichende Bedingung für wirkungsorientiertes Controlling. Entscheidend ist es, verschiedene Leistungsebenen zu berücksichtigen. Allen voran spielen dabei Wirkungen eine Rolle – im Sinne der positiven oder negativen Veränderungen, die durch die Aktivitäten der Organisation bei der Zielgruppe hervorgerufen werden.

Eine zusätzliche Erweiterung erfährt das wirkungsorientierte Controlling um die Jahrtausendwende durch die Verknüpfung organisationaler Aspekte mit den individuellen Interessen der Personals und die damit verbundene Frage, welche Anreizsysteme zielführend sind. Ein erfolgreiches Unternehmen baut auf motivierte Mitarbeiter

auf, denen die Ziele der Organisation klar kommuniziert worden sind und die bereit sind, sich dafür einzusetzen. Wirkungsorientiertes Controlling erfordert in dieser Hinsicht eine enge Abstimmung mit der Personalpolitik: individuelle Leistungsanreize gelten als das Fundament einer lernenden Organisation.

In jüngster Zeit bestimmen Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung den Diskurs rund um Steuerung und Erfolg. Zeitlich wie örtlich wird der Betrachtungshorizont erweitert und andere Erfolgsdimensionen berücksichtigt. Controlling steht vor der Herausforderung organisationsinterne mit – externen Leistungsgrößen zu verknüpfen – im Bewusstsein, dass der Einfluss des Unternehmens weite Kreise zieht (Bono 2010, S. 25 ff.).

Abb. 1: Steuerungskonzepte im Zeitverlauf



Quelle: Bono 2010, S. 26.

In der Entwicklung von Steuerungssystemen wird technischen Aspekten wie etwa der IT-unterstützten Erhebung und Auswertung von Daten oder dem Berichtswesen gerne die Priorität eingeräumt. Wirkungsorientierung wird häufig zu einer methodischen Herausforderung, die es durch möglichst exakt kalkulierte Kennzahlen zu meistern gilt. Dieser Fokus lenkt davon ab, was wirkungsorientiertes Controlling auch sein kann – ja sogar sein soll, wenn es darum geht, die Wettbewerbsposition des Unternehmens nachhaltig zu stärken: nämlich organisationales Lernen. Eine feingefühlte Abstimmung der unterschiedlichen Interessen und Perspektiven ist gefragt um Steuerung als Optimierungsprozess zu erleben, aus dem alle Akteure profitieren können. Sei es im Zusammenspiel von Verwaltung (als Fördergeber/Auftragsnehmer) und NPO (als Leistungsanbieter) oder innerhalb einer Organisation zwischen zentralem Controlling und dezentralen Einrichtungen.

Folgender Beitrag beschäftigt sich mit der Herausforderung, wirkungsorientiertes Controlling sowohl als legitimierendes als auch lernförderndes Instrument zu sehen. Das eine bedingt das andere in einem Wechselspiel zwischen Planen, Umsetzen, Evaluieren und Reflektieren. Beginnend mit einer Analyse des Spannungsverhältnisses zwischen Effizienz und Legitimation, werden im ersten Teil des Beitrags zunächst zentrale neo-institutionalistische Gedanken skizziert. Dann wird der Fokus auf das

Controlling gerichtet. Wirkungsorientiertes Controlling, so unsere Argumentation, wird in seiner Konzeption und Umsetzung stark davon geprägt, ob Legitimation oder aber organisationales Lernen im Vordergrund steht. Im zweiten Teil folgen Überlegungen über Lernen und Beteiligung, die wir eng miteinander verbunden sehen und die, im Wechselspiel miteinander, den Erfolg eines Steuerungssystems sichern. Ein Fallbeispiel schildert die Entwicklung des sozialen Dienstleisters „pro mente kärnten“ und seine Erfahrungen im Umgang mit wirkungsorientiertem Controlling. Die Organisation "stellt Menschen alltagsorientierte Hilfe und Arbeitsplätze zur Verfügung, um ganzheitlich Gesundheit zu fördern, zu erhalten oder wiederherzustellen", und wurde Ende der 1970er Jahre als Verein gegründet. Nach einer beachtlichen Wachstumsphase in den letzten zwei Jahrzehnten steht „pro mente kärnten“ vor der Herausforderung, ihren Fokus zu schärfen. Es ist vor allem das intrinsische Interesse des Managements, durch wirkungsorientiertes Controlling die Professionalisierung der Organisation voranzutreiben. Anfang 2012 wurden mit der Gründung einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung angemessenere rechtliche Rahmenbedingungen geschaffen. Um die Verbindung zwischen Theorie und Praxis besonders in den Vordergrund zu stellen, beinhaltet jedes Kapitel beide Teile. Dies soll es erleichtern, Zusammenhänge zu erkennen und mögliche Rückschlüsse auf die eigene Organisation zu ziehen.

„The key to Performance Measurement System design is not to imitate others‘ but to evolve one’s own, for competitive advantage comes through innovation not imitation“ betonten Blenkinsop & Burns bereits Anfang der 1990er Jahre. Diese für das wirkungsorientierte Controlling zentrale Aussage hat auch 20 Jahre später in keinsten Weise an Relevanz verloren.

2. Organisationen im Spannungsverhältnis zwischen Legitimation und Effizienz

Die Auffassung, Organisationen ließen sich auf formale Strukturen reduzieren, die als Mittel zu den Organisationszwecken dienen, ist längst überholt. Vielmehr werden in Organisationen soziale Systeme gesehen, die in einer Wechselwirkung mit dem Umfeld stehen – in einem permanenten Ringen um Effizienz und Legitimation.

2.1 Organisationen aus neo-institutionalistischer Sicht

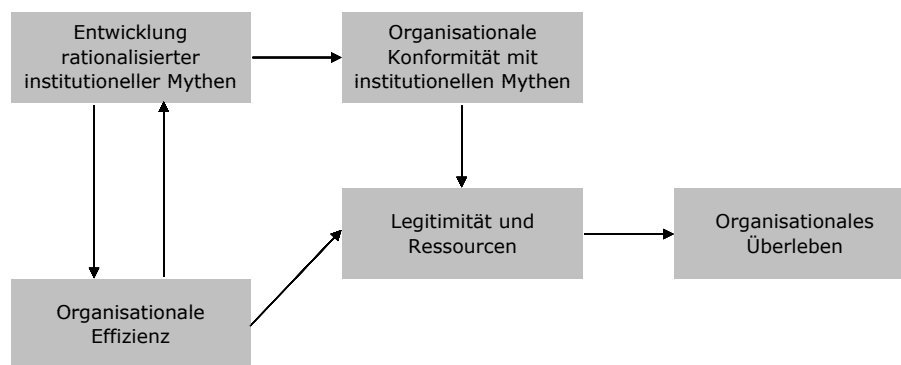
Spätestens seit der Verbreitung des neo-institutionalistischen Gedankengutes in der Organisationstheorie wird dem Einfluss des Umfeldes auf die Organisation große Bedeutung beigemessen. Von der Annahme, dass dabei ausschließlich marktwirtschaftliche Einflüsse eine Rolle spielen, wird explizit Abstand genommen. Weder ist die Organisation eine Maschine, noch sind die darin wirkenden Menschen ausschließlich

rational handelnde Akteure. In diesem Kontext wird die Umwelt nicht mehr als vernachlässigbare Restgröße betrachtet. Vielmehr gilt sie in ihren zwei Ausprägungen *technische Umwelt* und *institutionelle Umwelt* als entscheidender Faktor für das Überleben bzw. den Erfolg der Organisation (Meyer/Rowan 1977, S. 340; vgl. auch Sudaby/Elsbach/Meyer/Zilber 2010, S. 1235).

Die technische Umwelt bezieht sich auf die Anforderungen des Marktes. In dieser Hinsicht ist das Überleben der Organisation von einer effektiven und effizienten Vorgehensweise abhängig. Die institutionelle Umwelt dagegen umfasst die Einflüsse auf die Organisation, die ihren Ursprung abseits marktwirtschaftlicher Mechanismen haben. Das Überleben hängt in diesem Kontext von der Fähigkeit der Organisation ab, bestimmte Normen, Werte und Regeln aus der institutionellen Umwelt zu übernehmen, um Konformität zu dokumentieren und die an sie gestellten Erwartungen zu erfüllen.

In Summe bedeutet die gleichzeitige Betrachtung der technischen *und* der institutionellen Rahmenbedingungen, dass die Organisation einem immanenten Spannungsverhältnis ausgesetzt ist, das sich nicht immer ohne weiteres vereinbaren lässt: einerseits wird Effizienz eingefordert, andererseits ist Legitimität notwendig.

Abb. 2: Dualität in den Anforderungen an Organisationen



Quelle: Meyer/Rowan 1977, S. 353.

Abbildung 2 stellt dieses Dilemma vereinfacht dar: Die technische Umwelt gibt Managementpraktiken und Strukturen vor, die auf institutioneller Ebene zu Mythen führen – zu Vorstellungen, wie Organisationen gestaltet sein sollten, unabhängig vom realen Kontext. Diese Mythen veranlassen Organisationen dazu, von außen diktierte, strukturelle und prozessuale Elemente zu übernehmen. Nicht wegen deren Effizienz, sondern um den Erwartungen des Umfelds zu entsprechen. Eine Vorgehensweise, die zwar die Legitimität und Ressourcen sichert, jedoch in Widerspruch mit den ursprünglichen Voraussetzungen für die Leistungsfähigkeit der Organisation steht.

Organisationen sehen sich somit mit einer dualen Umwelt konfrontiert: technische Vorgaben einerseits und institutionelle Anforderungen andererseits bestimmen die Rahmenbedingungen, unter denen sich die Organisation bewähren muss (Tolbert/Zucker 1983, Powell/DiMaggio 1991). Dieses Spannungsverhältnis lässt sich anhand einer Matrix plastisch darstellen. Die beiden Achsen der Matrix beschreiben die Abhängigkeit der Organisation vom Erfolg am Markt und dem Ausmaß, in dem sie mit Erwartungen des Umfelds konfrontiert ist. Daraus entstehen vier Felder wie in der Abbildung 3 dargestellt.

Abb. 3: Institutionelle vs. technische Kontrolle

	stark	Institutionelle Kontrolle	schwach	
technische Kontrolle		Versorgungsunternehmen	Produktionsunternehmen	
		Banken	Pharmazeutika	
		Krankenhäuser		
		Krankenhäuser	Restaurants	
		Schulen	Fitness-Clubs	
		Kirchen	Kinderbetreuungseinrichtungen	
		schwach		

Quelle: Scott 2003, S. 140.

Im ersten Feld links unten besteht eine starke institutionelle Kontrolle bei gleichzeitigen geringen technischen Vorgaben. Religiöse Einrichtungen und Bildungsträger sind typische Beispiele für Organisationen deren Erfolg nicht unmittelbar mit der Leistung, sondern mit der Erfüllung gesellschaftlicher Erwartungen in Verbindung gebracht wird. Charakteristisch für das zweite Feld, links oben in der Abbildung, sind institutionelle sowie technische Vorgaben. In Folge dessen werden sehr komplexe und umständliche administrative Systeme entwickelt. Als Beispiele dafür werden gerne Banken erwähnt (Walgenbach/Meyer 2008, S. 71), welche typischerweise in institutioneller und technischer Hinsicht strenge Vorgaben zu erfüllen haben. Wie die weltweite Krise des Finanzsektors der letzten Jahre verdeutlicht hat, versuchen sie diesen doppelten Druck häufig durch eine Strategie der Entkopplung zu lösen. Kennzeichnend für das dritte Feld rechts oben ist eine hohe technische Kontrolle bei einem gleichzeitig schwachen institutionellen Kontext. Produktionsunternehmen sind hier angesiedelt. Für sie haben Stückzahlen und die Gesetze des Marktes eine hohe Relevanz, während gesellschaftspolitische Vorgaben lange eine untergeordnete Rolle spielten. Durch Umweltgütesiegel und Corporate Social Responsibility-Gedanken haben jedoch viele dieser Unternehmen in der Matrix eine neue Position eingenommen und sind stärker nach links gerückt. Im vierten und letzten Feld rechts unten sind Organisationen angesiedelt, die in jeder Hinsicht einer geringen Kontrolle unterliegen, wie etwa Fitness-Center und Restaurants. Nachdem technische Barrieren relativ gering sind und auch institutionelle Anforderungen leicht bewältigt werden können, umschreibt dieser Qua-

drant Tätigkeitsbereiche, in denen ein recht schneller Markt-Ein- und Austritt möglich ist.

Für Organisationen, die einer starken institutionellen Kontrolle unterliegen, wie es etwa Anbieter sozialer Dienste sind, kommt der Legitimation eine Schlüsselrolle zu. Sie schafft das Hinterfragen der Existenzberechtigung einer Organisation aus dem Raum. Sie stellt sicher, dass der Organisation Ressourcen zur Verfügung stehen und organisationales Handeln erduldet bzw. erwünscht ist.

Suchman (1995) unterscheidet drei Formen der Legitimation:

- Kognitive Legitimation entsteht, indem eine Organisation für eine Zielgruppe zu einem unverzichtbaren Teil deren Realität wird, wie etwa Amnesty International für politisch Verfolgte. Dies setzt allerdings voraus, dass sich die Organisation über einen längeren Zeitraum durch pragmatisch oder moralisch legitimierendes Verhalten ihre Glaubwürdigkeit sicherstellen.
- Pragmatische Legitimation ist durch den unmittelbaren Nutzen, den die Organisation für die Zielgruppe stiftet, gekennzeichnet. Dies trifft insbesondere auf Interessensvertretungen und Selbsthilfegruppen zu, welche die ausdrücklichen Bedürfnisse ihrer Mitglieder abdecken.
- Moralische Legitimation beruht auf einem erweiterten Kreis von Nutznießern, der unabhängig von einer Mitgliedschaft bzw. von Eigenleistungen der Zielgruppe definiert ist. Durch die Abgeltung der Kosten mittels Beiträgen Dritter ist es moralisch legitimierten Organisationen möglich, von der Kaufkraft der Nachfrage unabhängige Leistungen anzubieten. Dies tritt zum Beispiel auf Non-Profit-Organisationen zu, die meist von der öffentlichen Hand finanziert werden, um Leistungen für hilfsbedürftige Menschen anzubieten.

Diese drei Unterscheidungen bestimmen für das Umfeld die Legitimation einer Organisation. Die Umsetzung gesellschaftlicher Erwartungen begünstigt Legitimität, letztlich zählt aber die Einschätzung der Stakeholder.

2.2 Fallbeispiel „pro mente kärnten“: Hintergrund – Positionierung

Der Verein „pro mente infirmis“ wurde 1979 mit dem Auftrag gegründet, Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen in ihrer Freizeitgestaltung zu unterstützen. In Folge entstand der gemeinnützige Verein „pro mente kärnten“, der bis dato als Träger außerstationärer Dienstleistungen der Sozialpsychiatrie in Kärnten tätig ist. „pro mente kärnten“ stellt, im Rahmen der Kärntner Möglichkeiten, Menschen mit vorrangig psychischen, mentalen und sozialen Problemen, die einer spezifischen Beratung, Begleitung, Betreuung und Behandlung bedürfen oder einen Bedarf an Beschäftigung, Arbeit, sowie Aus- und Weiterbildung haben, alltags- und lebensweltorientierte Hilfe und

Arbeitsplätze zur Verfügung, um psychische und soziale Gesundheit zu fördern, zu erhalten oder wiederherzustellen. Damit verfolgt „pro mente kärnten“ das Ziel ein Höchstmaß an Autonomie, Lebensqualität und gesellschaftlicher Inklusion für Menschen mit psychischen, mentalen und sozialen Problemen zu erreichen (siehe Leitbild unter www.promente-kaernten.at).

Im Psychiatriediskurs der 90er Jahre hatte „pro mente kärnten“ unter der obersten Leitung von Prim. Dr. Platz eine weitgehende inhaltliche Alleinstellung unter den dienstleistenden Diskurspartner der Sozialpsychiatrie inne und Diskurserfolge gingen meist auch in die operative Umsetzungsverantwortung von „pro mente kärnten“ über. Dies führte im Zeitraum zwischen 1995 und zu einer massiven Angebotsdiversifizierung innerhalb der Organisation, welche in Folge eine Phase betrieblichen Wachstums zu bewältigen hatte.

Im Jänner 2012 veränderte „pro mente kärnten“ seine Rechtsform in eine gemeinnützige GmbH, deren Eigentümer der Verein „pro mente kärnten“ ist. Das gemeinnützige Unternehmen beschäftigt kärntenweit in Betreuungs- und Arbeitsprojekten an die 300 MitarbeiterInnen und weist einen Jahresumsatz von rund € 14 Millionen nach. Aus der Angebotsstruktur von „pro mente kärnten“ GmbH lässt sich erkennen, dass sie den wesentlichen Teil der extramuralen sozialpsychiatrischen Versorgung in Kärnten trägt. Diese ist unterteilt in Betreuungs- und Behandlungsangebote, sowie Beschäftigungsformen, Arbeits- und Trainingsangebote.

All diesen Angeboten gemeinsam ist, dass sie über Betreiben von pro mente kärnten GmbH öffentlich finanziert werden und den KlientInnen – fallweise mit sozial gestaffelten Selbstbehalten – grundsätzlich kostenfrei zur Verfügung gestellt werden. Damit einher geht allerdings oft die Notwendigkeit, dass die jeweils finanzierende Stelle der Inanspruchnahme zustimmen muss.

Konkret lässt sich innerhalb der Finanzierungsstruktur ein Finanzierungsanteil von etwa 48 Prozent festmachen, der in Form von Tagsätzen oder Subventionen über die Fachabteilung Soziales der Kärntner Landesregierung getragen wird. 25 Prozent des Gesamtbudgetvolumens werden im Rahmen der Eigenerwirtschaftung aus dem Beschäftigungsbereich gewonnen. Die restlichen Finanzierungsanteile setzen sich aus Mitteln der Pensionsversicherungsanstalten, den Krankenkassen, Mitteln des Bundessozialamtes und des Arbeitsmarktservices, sowie im geringen Anteil aus EU geförderten Projektfinanzierungen zusammen.

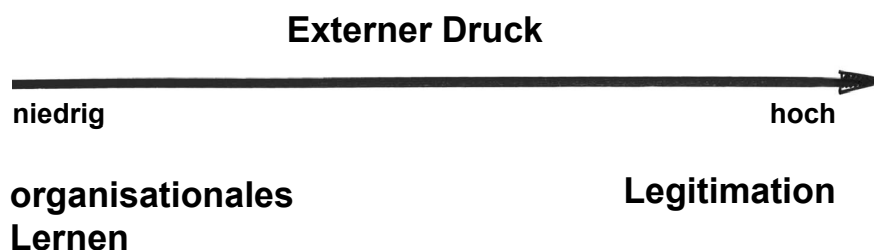
„pro mente kärnten“, so wie viele andere Non-Profit-Organisationen, steht in den letzten Jahren zunehmend unter Druck, die zur Verfügung stehenden Ressourcen wirtschaftlich und zielführend einzusetzen. Jenseits finanzieller Kennzahlen ist die Organisation aufgefordert, die Ergebnisse ihrer Dienstleistungen verstärkt transparent darzustellen. Seitens der öffentlichen Verwaltung drängt sich neben den Forderungen, die Dienstleistungen an den Bedarfen und Bedürfnissen der KundInnen zu orientieren die Frage nach der Wirksamkeit der angebotenen Leistungen – auch unter dem Aspekt

eines gesamtgesellschaftlichen Nutzens – auf Begriffe wie „Effektivität“ und „Effizienz“ nehmen hierbei einen zentralen Stellenwert ein. Denn eine Einrichtung im sozialen Dienstleistungssektor gilt dann als leistungsfähig, wenn mit den zur Verfügung stehenden und eingesetzten Ressourcen die gewünschten Wirkungen erzielt werden können. Wenn also effektiv gearbeitet wird, und wenn die Ressourcen auch unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit in einer günstigen Kosten-Nutzen-Relation eingesetzt werden. Der Nachweis der Ergebnisse bildet zunehmend die Entscheidungsgrundlage für die Vergabe von Geldern aus öffentlicher Hand.

2.3 Wirkungsorientiertes Controlling im Dienste der Organisationsentwicklung

Das fundamentale Spannungsverhältnis zwischen Effizienz und Legitimation, dem Organisationen ausgesetzt sind, schlägt sich auch auf das Verständnis und die Implementierung von Steuerungskonzepten nieder. Wirkungsorientiertes Controlling im Sinne einer dauerhaften Ausrichtung der Organisation nach den erreichten Wirkungen und den geplanten Zielen, befindet sich in einem Kontinuum zwischen organisationalem Lernen einerseits und Rechtfertigung andererseits. Je nachdem ob Effizienz oder Legitimation stärker im Vordergrund stehen. Diese Extreme sind natürlich abstrakte Konstrukte, die in der Praxis nie zu 100 % erreicht oder verfolgt werden. Sie geben aber einen Rahmen vor, um die grundsätzlichen Positionen, die wirkungsorientierte Steuerung einnehmen kann, zu reflektieren – wie in Abbildung 4 dargestellt.

Abb. 4: Wirkungsorientierung zwischen organisationalem Lernen und Legitimation



Quelle: Eigene Darstellung.

Je höher der externe Druck auf die NPO ist, die eingesetzten Mittel zu rechtfertigen, desto stärker dient Steuerung dem Ziel, Legitimation zu schaffen bzw. zu erhalten. Die Aufmerksamkeit gilt der Erarbeitung von Kennzahlen und dem Entwerfen von Berichtsbögen, während organisationales Lernen in den Hintergrund tritt. In einem solchen Fall wird Wirkungsorientierung meist als Top-Down Prozess praktiziert, was mit Machtverhältnissen und Kontrolle verbunden ist. Seitens der MitarbeiterInnen ist häu-

fig eine Skepsis spürbar, ob und was Steuerung überhaupt bringen kann, in einem Bereich, der von so vielen Faktoren bestimmt wird. Rückzug und Dienst nach Vorschrift sind häufige Folgen.

Findet der Diskurs über Aktivitäten und Wirkungen allerdings losgelöst von äußeren Vorgaben statt, kann sich ein fruchtbarer Dialog über Ziele und Mittel entwickeln. Im Mittelpunkt stehen dann die kollektive Zusammenführung von Know-How und die Erarbeitung einer gemeinsamen Basis, um die Vision der Organisation treffender zu erfüllen. Dies impliziert einen breit angelegten Prozess, der jedenfalls auch Bottom-Up Elemente enthält, um Wissen und Erfahrungen auf allen Ebenen anzuzapfen. Dadurch fühlen sich MitarbeiterInnen geschätzt und ernst genommen, was schließlich motivierend und leistungsfördernd wirkt.

Abb. 5: Organisationales Lernen versus Legitimation

Fokus der Wirkungsorientierung	organisationales Lernen	Legitimation
Schwerpunkt	Verstehen und Verbessern der Wirkungszusammenhänge	Ausverhandeln von Wirkungskennzahlen und Berichtsbögen
Vorgehensweise	partizipativ	top-down
interne Akzeptanz	hoch	niedrig
Umsetzung	leicht	schwierig

Quelle: Eigene Darstellung

2.4 Die Erfahrung von „pro mente kärnten“

Das zuvor angeführte, betriebliche Wachstum durch Erweiterung und Diversifizierung der Angebote und die damit einhergehenden Strukturveränderungen innerhalb der Organisation hatten einen enormen Komplexitätszuwachs zur Folge. Dieser stellte das strategische Management vor organisationale Herausforderungen und erhöhte gleichzeitig den Legitimationsdruck.

Um der stärker werdenden Ökonomisierung im Sozialen Dienstleistungssektor mit einer passenden Steuerungsperspektive Rechnung zu tragen und sowohl innerbetriebliche Prozesse als auch die Stellung der Organisation innerhalb der gesellschaftlichen Umwelt gleichermaßen einzubeziehen, entschied sich 2002 das Management von „pro mente kärnten“, das strategischen Planungs- und Steuerungsinstrument der Balanced Score Card (BSC) zu implementieren. Ziel war es, strategische und operative Ziele transparent und messbar zu machen, alle relevanten Stakeholder mit einzubeziehen, sowie eine gelingende Partizipation möglichst vieler MitarbeiterInnen im Rahmen der Konzeption zu ermöglichen. Mit Hilfe externer BeraterInnen wurde ein Prozess ein-

geleitet, dessen Auftakt eine Stärken-Schwächen-Analyse darstellte. Darin wurden alle Bereiche von „pro mente kärnten“ einbezogen und sie bildete den Grundstein für die weitere strategische Ausrichtung. Im Wesentlichen wurden im ersten umgesetzten Modell versucht, quantitative Größen zu operationalisieren. Die Umsetzung der BSC erwies sich jedoch als schwierig. Zum Einen war das Steuerungssystem sehr komplex, zum Anderen spiegelte es differenziert und umfangreich die Effizienz des Unternehmens wider, berücksichtigte aber die Qualität der Leistungen und die Wirkung des „Tuns“ nur am Rande.

Durch die Evaluierung der bis dato durchgeführten BSC-Entwicklung konnten die Optimierungspotentiale hinsichtlich der Prozessgestaltung sowie der Inhalte des Steuerungssystems klar identifiziert werden (Schlager 2007). In die Analyse eingebunden wurden MitarbeiterInnen aus der Führungsebene, MitarbeiterInnen aus den einzelnen Bereichen, sowie BereichsleiterInnen. In den Ergebnissen spiegelten sich die hohe Komplexität und die daraus folgenden Handhabungsschwierigkeiten des Instrumentes wider. Es wurde eine mangelnde Anschlussfähigkeit der Kennzahlen in der Wahrnehmung der MitarbeiterInnen aufgrund der primär quantitativen und im Kern betriebswirtschaftlichen Ausrichtung erkannt. Vor allem im Kontext der Transparenz in Informationsweitergabe und des Wissensmanagements um das Thema BSC wurden Defizite festgestellt. Ein Großteil der MitarbeiterInnen gab an, nur wenig über den Einsatz der BSC zu wissen, und betonte, dass es an theoretischem Grundwissen sowie an Verständnis der Relevanz für die alltägliche Arbeit fehlte. Zudem hatte das Personal das Gefühl, nur in einem geringen Ausmaß Einfluss auf die Gestaltung und die Ergebnisse zu haben bzw. Veränderungen durch die Einführung der BSC wahrzunehmen.

Initiierte Veränderungsprozesse in Organisationen sind nicht als zur „Normalität“ gehörend bzw. als selbstverständlich zu sehen. Baecker (1999) spricht in diesem Zusammenhang von einem strukturellen Konservatismus als eine Seite von Organisationen. Organisationsmitglieder haben sich zu Beginn eine Organisation geschaffen, die für sie selbst „Sinn“ macht. Dieses sinnhafte Konstrukt möchte erhalten werden. Es bietet den MitarbeiterInnen der Organisation Orientierung für ihr alltägliches Handeln und Verhalten, liefert ein bestimmtes Maß an Verlässlichkeit und auch Durchschaubarkeit und wird als Hilfsgerüst wahrgenommen. Irritationen (Veränderungsanforderungen) von außen werden auf Basis dieses eigenen funktionalen Sinnsystems selektiert und beeinflussen damit die Informationsaufnahme. Entwicklungen/Impulse aus der Umwelt werden nur dann wahr- und aufgenommen, wenn sie mit dem eigenen Sinnsystem kompatibel sind. Zu große Irritationen oder zu wenig Transparenz, führen häufig dazu, dass Informationen selektiert aufgenommen und vor dem Hintergrund des eigenen spezifischen Sinnsystems „konstruiert“ werden.

Die Erkenntnis eines Compliance-Gefälles zwischen Führungs- und MitarbeiterInnenebene bildete die Grundlage für die Weiterentwicklung der BSC. Diesmal mit einem neuen, inhaltlichen Fokus und einem partizipativen Verständnis des Prozesses,

was mitunter auch einen Wechsel in der externen Begleitung implizierte. Unter besonderer Berücksichtigung des Kommunikations- und Beteiligungspotentials auf MitarbeiterInnenebene und über eine Erweiterung um die Wirkungsorientierung sollte der Nutzwert des Instruments als Orientierungs- und Reflexionsbasis für die operative Arbeit hervorgehoben und gesteigert werden. Im Prozess der Entwicklung und der Implementierung sollten alle MitarbeiterInnen im Sinne organisationalen Lernens einbezogen werden.

2011 entschied sich das Management von „pro mente kärnten“ die bestehende BSC um die Wirkungsorientierung zu erweitern um künftig ein Planungs- und Steuerungsinstrument zu nutzen, welches neben der Effizienz zugleich die Effektivität des Unternehmens transparent darstellt und nachweist. Der Weg sollte weg von einer reinen output-orientierten Steuerung, in der beispielsweise Beratungsleistungsstunden gezählt und ausgewertet werden, hin zu einer outcome-orientierten Steuerung führen, in der die Wirkung der Leistung betrachtet wird. Nicht allein die Steigerung der Effizienz in der Leistungserbringung, vielmehr die „Zielgenauigkeit“ der Leistungen und die damit einhergehende Effizienzsteigerung sollten zunehmend in den Vordergrund gerückt werden. Handlungsleitend soll nicht allein die Frage der Quantität – also wie viel haben wir geleistet – sondern auch die Frage der Qualität – wie gut haben wir gearbeitet – werden. Ergänzend zur Frage, wie viel an Veränderung zu erkennen ist, soll unter der Rücksichtnahme der Wirkungsorientierung innerhalb der Steuerungsperspektive auch die Frage beantwortet werden können, welches Maß an Veränderung erreicht wurde.

Konkret wurden folgende Erwartungen an den Wirkungsorientierungsprozess formuliert:

- In der Arbeit mit dem/der einzelnen KlientenIn, soll die Orientierung an Wirkungen die Möglichkeit bieten, die angebotenen Leistungen, das eigene Arbeiten zu reflektieren und zu optimieren. Dies fördert eine stärkere Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen der KlientInnen/KundInnen und erhöht die Erreichung intendierter Ziele. Des Weiteren sollten unter den einzelnen Bereichen Synergien erkannt und genutzt werden bzw. neue Kooperationsformen entstehen.
- Im Sinne des Qualitätsmanagements ist davon auszugehen, dass die instrumentalisierte Reflexion die Möglichkeit bietet, neue fachliche Standards zu diskutieren bzw. zu implementieren um in Folge Qualität zu sichern und eine innerbetriebliche Optimierung anzutreiben. Die Sichtbarmachung von Effektivität der Leistungen soll Transparenz gegenüber Geldgebern ermöglichen und nachhaltige Wirkungen mit folgendem gesamtgesellschaftlichen Nutzen erkennbar werden lassen. Daraus können sich zusätzlich neue Perspektiven für strategische Planungen ergeben, welche gesellschaftliche Entwicklungen und künftige Herausforderungen berücksichtigen.

- Eine gelingende Partizipation aller MitarbeiterInnen in den Planungs- und Steuerungsprozess soll die Identifikation der MitarbeiterInnen mit der Organisation und der strategischen Ausrichtung stärken und damit einhergehend die Motivation und Zufriedenheit fördern.

3. *Erfolgreiches Steuern setzt organisationales Lernen voraus*

Eine Vielzahl von Ansätzen beschäftigt sich mit den Strukturen und den Akteuren des organisationalen Lernens. Das Konzept des „Scientific Management“ von Taylor (1911) wurde häufig dargestellt, jedoch wegen des negativen Menschenbildes ebenso häufig kritisiert. Es wurde vom „Knowledge-Creating-Company“-Verständnis von Nonaka (1991) abgelöst, in dem die Wissensgenerierung per se zum obersten Ziel erklärt wird. Seit der Jahrtausendwende hat das Konzept von Senge (1996) besonders viel Zuspruch gefunden.

3.1 *Lernen nachhaltig fördern: der Ansatz von Senge*

Senge geht von einem Organisationsverständnis aus, in dem MitarbeiterInnen ihre Lernfähigkeit einbringen und ihre Kompetenzen bzw. ihr Wissen ständig erweitern können. Unter förderlichen Rahmenbedingungen und entsprechenden Qualifikationen motiviert sich das Personal selbst, um die Organisationsziele zu erreichen. Voraussetzung dafür ist die Formulierung einer positiven, gemeinsamen Vision unter Einbindung aller MitarbeiterInnen.

Nach Senge sind fünf zentrale Disziplinen entscheidend für eine lernende Organisation:

- **Personal Mastery**
Selbstmanagement und Persönlichkeitsentwicklung ist eine lebenslange Disziplin, die es ermöglicht persönliche Ziele nachhaltig zu verfolgen. Sie impliziert, dass sich der Einzelne immer vor Augen führen muss, was ihm wichtig ist und wie er es erreichen will. Abweichungen von Ziel und Realität führen zu einer so genannten „kreativen Spannung“, woraus die Kraft für Veränderungen geschöpft wird. Personal Mastery ist das Fundament einer lernenden Organisation. Lernen ist mehr als Informationsaufnahme, es bedeutet auch die Fähigkeit, individuelle Ziele zu verwirklichen.
- **Mental Models**
Vorstellungen, Annahmen und Bilder erlauben es Menschen, von der abstrakten Zielebene auf die Handlungsebene zu gelangen. Mentale Modelle prägen daher

die Art und Weise, wie Menschen Ideen umsetzen. In der Vielfalt der Vorstellungen und Annahmen liegt die Chance ein Problem aus unterschiedlichen Perspektiven anzugehen und zu lösen.

- **Shared Vision**
Der Übergang von der individuellen auf die organisationale Ebene erfordert eine gemeinsame von allen geteilte Vision, die in den Köpfen und in den Herzen allen MitarbeiterInnen verankert ist. Wenn organisationale Ziele und Werte geteilt werden, entsteht ein Gefühl der Gemeinschaft und jedes Mitglied fühlt die Verantwortung für das Gesamtsystem. Dazu gehört auch das Lernen wollen, nicht als Folge einer Aufforderung sondern aus der persönlichen Überzeugung.
- **Team Learning**
Dies ist die Disziplin der Interaktion in der Gruppe. Durch den Austausch von Informationen und die gemeinsame Reflexion entsteht ein kollektives Denken, das mehr Energie generiert als rein die Summe der Kräfte der einzelnen Mitglieder. Innerhalb einer Organisation umfasst Teamlernen drei zentrale Aspekte: Das Nutzen des kollektiven Wissens, koordiniertes Handeln in der Gruppe sowie Rollen- teilung unter den Gruppen.
- **Systems Thinking**
Dieser Disziplin kommt eine besondere Funktion zu: Sie integriert alle vier bisher besprochenen Disziplinen, indem auf Prozesse und weniger auf Ereignisse geachtet wird. Systemisches Denken umfasst nach Senge „eine große, relativ amorphe Sammlung von Methoden, Werkzeugen und Prinzipien, die alle darauf abzielen, dass man die Wechselwirkungen von Kräften erkennt und sie als Teil eines gemeinsamen Prozesses begreift“.

Genannte Disziplinen liefern noch kein Patentrezept für das Lernen von Organisationen, sie zeigen jedoch Wege auf, wodurch Lernhemmnisse umgangen werden können. Dazu zählen unter anderem die Konzentration des Einzelnen auf sein Aufgabenfeld ohne Rücksicht auf das System, die Begründung von Misserfolgen durch Faktoren außerhalb des Wirkungsbereichs der Organisation, auf Kritik aggressiv zu antworten anstatt über das Geschehene zu reflektieren, die Fixierung auf Ereignisse ohne Achtung der Prozesse sowie die Illusion, allein aufgrund von Erfahrungen würde ein Lernprozess eintreten.

Obige Überlegungen lassen sich ohne großen Anpassungsbedarf auf wirkungsorientierte Steuerungsprozesse übertragen. Wer kennt es nicht, das Festhalten an gewohnten Praktiken im Umgang mit KlientInnen, Wirkungskennzahlen, die als subtile Kritik an der eigenen Arbeit verstanden werden oder den verantwortungsleeren Raum, der durch unklare Entscheidungsstrukturen entsteht?

In einem Lernprozess kommt es aber nicht nur auf die Führungskräfte an. Neben formalen Entscheidungsträgern, die sich zu einem Veränderungsprozess – wie es die Ausrichtung der Organisation nach den Wirkungen ihres Handelns ist – offiziell bekennen, braucht es auch so genannte „Network Leaders“. Diese meist nicht als Führungskräfte gesehene Personen stehen in engem Kontakt mit der ausführenden Organisationsebene. Aufgrund ihrer Schnittstellenposition kommt ihnen eine zentrale Bedeutung in der Schaffung von Akzeptanz und Interesse an der Basis der Organisation zu.

3.2 „pro mente kärnten“ und die Praxis des organisationalen Lernens

„Der einzelne kann unter Umständen unentwegt lernen, ohne dass das Unternehmen etwas lernt. Aber wenn Teams lernen, werden sie zu einem Mikrokosmos für das Lernen in der ganzen Organisation“ (Senge 1996, S. 287). Nicht selten sind es Krisen innerhalb einer Organisation, die Lernprozesse aktivieren, um diese zu bewältigen. Dieses Lernen ist allerdings momentbezogen und sollte im Idealfall in einen nachhaltigen Prozess münden und als Reflexionsprinzip, als Handlungsprinzip innerhalb einer Organisation verstanden werden. Dabei darf Lernen nicht implizit im Alltag gesehen werden, sondern vielmehr im Rahmen eines klar strukturierten und institutionalisierten Kontexts, der explizites Wissen generiert. Um organisationales Lernen zu fördern und die Zahl der Anschlussmöglichkeiten der einzelnen MitarbeiterInnen zu erhöhen, bedarf es einer gemeinsamen grundlegenden Vorstellung, welche mit den Leitzielen in Bezug steht. Das Leitbild wurde in einem partizipativen Prozess erarbeitet. Senge (1996) ortet in der Entwicklung einer gemeinsamen Vision eine „Kerndisziplin“ organisationalen Lernens und schreibt einer gemeinsam getragenen Leitvorstellung eine hohe motivierende Bedeutung zu. Bei „pro mente kärnten“ wurde eine Steuergruppe mit dem Auftrag, die Wirkungsorientierung zu konzipieren und implementieren, gegründet. In einer der ersten Klausuren der Steuerungsgruppe wurden die Leitprinzipien der Organisation als der wesentliche Kern identifiziert, der das Engagement und die Motivation, trotz einiger Missstände, aufrecht erhielt.

Im Kontext der Implementierung eines neuen Steuerungs- und Planungsinstrumentes war es, seitens „pro mente kärnten“, von Beginn das Bestreben, Lernprozesse zu initiieren. Diese sollten so gestaltet werden, dass sich kollektive Lern- und Reflexionssysteme generieren, die nachhaltig den Möglichkeitsraum für organisationales Lernen erweitern. Die Geschäftsführung installierte eine Steuerungsgruppe, die für Konzeption und Implementierung des wirkungsorientierten Steuerungs- und Planungsinstrumentes verantwortlich war. Innerhalb dieser Gruppe wurde die bestehende BSC evaluiert und um Elemente der Wirkungsorientierung erweitert. Der zentralen Herausforderung, einen offenen Dialog zu fördern und Konkurrenzdenken innerhalb der

einzelnen Bereiche zu minimieren, wurde durch eine Großgruppenveranstaltung Rechnung getragen. Diese ermöglichte es, ein gemeinsames Verständnis der Ziele und der Zielerreichung zu schaffen und legte den Grundstein für eine weitere konstruktive Zusammenarbeit.

Das Hauptaugenmerk in der Planung der Implementierung wurde und wird künftig auf das Lernen in Gruppen bzw. das Team-Lernen und der Gestaltung des dafür notwendigen lernförderlichen Rahmens gelegt. Es bedarf ausreichend Raum und Zeit innerhalb der Organisation, in denen Reflexion stattfinden kann, und die Wahrscheinlichkeit erhöht, produktives Lernen zu ermöglichen.

Um Organisations- bzw. Lernkultur erfolgreich zu generieren, gilt es ein Bewusstsein innerhalb der Steuerungsgruppe zu schaffen, welches gewünschte Veränderungsprozesse nicht trivialisiert und berücksichtigt, dass Veränderung immer ein Maß an Unsicherheit und Unkalkulierbarkeit mit sich bringt. In der Konzeption zur Implementierung wurde daher mitberücksichtigt, dass in Veränderungsprozessen innerhalb einer Organisation auch immer nicht intendierter Wirkungen ihren Platz haben. Die Mitglieder der Steuerungsgruppe müssen die initiierten Prozesse genau beobachten, um das Beobachtete wiederum als Impuls aufzugreifen und zum Gegenstand der Reflexion zu machen. Erst unter diesen Prämissen können ein konstruktives, nachhaltiges Lernen und Entwicklung ermöglicht werden.

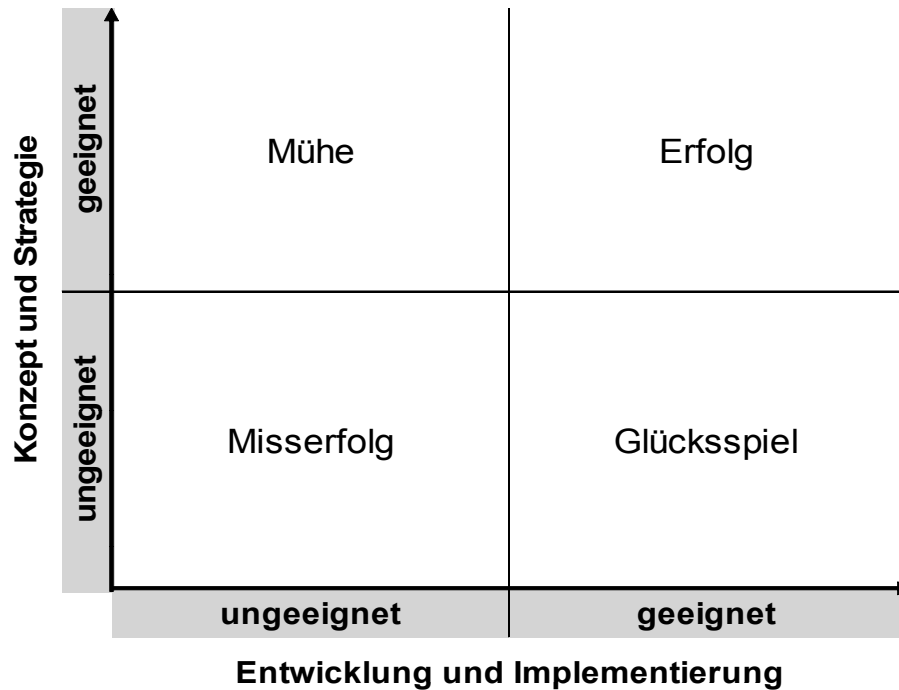
3.3 Beteiligung sichert Akzeptanz

In der Implementierung von wirkungsorientierten Steuerungssystemen empfiehlt es sich, neben der kognitiven Ebene, die sich in der konzeptuellen Neugestaltung von Strategien, Strukturen und Prozessen äußert, auch auf die emotionale Ebene zu achten. Verhalten, Gefühle, Überzeugungen und mentale Modelle müssen ebenfalls bearbeitet werden, was meist zeitintensiver ist als die reine Konzeptarbeit.

In der Praxis zeigt sich jedoch, dass bei der Entwicklung eines Steuerungssystems häufig die größte Aufmerksamkeit der Konzeptarbeit geschenkt wird. Für den Implementierungsprozess dagegen werden relativ wenige Ressourcen eingesetzt – als würde es genügen, Kennzahlen definiert zu haben, um einen Steuerungseffekt zu erzielen. Auch ein hervorragendes Konzept kann in der Umsetzung misslingen, wenn die Implementierung nicht ebenso gut überlegt worden ist – wie in Abb. 6 skizziert. Entscheidend ist der Übergang von der eher kognitiven Entwicklung eines Steuerungssystems zur Motivation und Bereitschaft des Personals, dieses Systems kontinuierlich anzuwenden. Schulungsveranstaltungen reichen dafür meist nicht aus. Sie vermitteln Know-How, aber nicht unbedingt die Einsicht, warum eine Veränderung notwendig sein sollte oder die Vorteile, die für den Einzelnen entstehen. Viel zielführender ist es,

durch Beteiligung das Interesse des Personals zu wecken und die organisationale Identifikation zu stärken.

Abb. 6: Von der Konzeptentwicklung zur Implementierung



Quelle: Eigene Darstellung

Dass die Identifikation mit der Organisation für Arbeitsleistung und kooperatives Verhalten entscheidend ist, wird in zahlreichen Studien belegt. In jüngster Zeit gewinnt neben der individuellen Identifikation einzelner Mitarbeiter auch kollektives Commitment an Bedeutung. Der positive Einfluss auf die Leistungsfähigkeit von Unternehmen, der von Gruppen ausgeht, die sich als Ganzes erleben und mit der Organisation identifizieren, kann bemerkenswert sein (Böhm, 2008). Umso mehr gilt es, solche Dynamiken in Veränderungsprozessen und somit auch in der Entwicklung von Steuerungssystemen zu berücksichtigen und gezielt einzusetzen.

Wirkungsorientiertes Controlling impliziert einen Dialog mit den zentralen Akteuren der Organisation – allen voran mit den MitarbeiterInnen, um über die Konzeptphase hinaus ein gelebtes Steuerungssystem zu werden. „Effizienz und Effektivität sind zwar Schlüssel für ein erfolgreiches Unternehmen. Sie müssen aber von Menschen realisiert werden, die von Haus aus keine Roboter sind. Menschen haben das Bedürfnis, als

Person anerkannt zu werden, nicht nur als Leistungsträger“, sagt Ulrich Hemel (2005), deutscher Theologe und Unternehmensberater, sehr treffend.

3.4 Arbeiten mit Großgruppen bei „pro mente kärnten“

Merchel (2005) beschreibt in seinem Buch drei wesentliche Impulse, welche zu einer möglichen Veränderung der internen Strukturen und Handlungsweisen anregen. Diese liegen zum einen in Umwelтанforderungen im Sinne externer Anforderungen und in Diskrepanzerfahrungen als interne Veränderungsimpulse, zum anderen in einer ausgeprägten Form in pathogenen Mustern im Verhältnis von Individuum und Organisation.

Teile aus den genannten Veränderungsimpulsen können rückblickend aus einer, zu Beginn des Veränderungsprozesses im Jahr 2011 stattgefundenen Klausur der Steuerungsgruppe generiert werden.

Die Veränderung von Umwelтанforderungen bezieht sich zum Einen auf veränderte Rahmenbedingungen mit der zunehmenden Forderung von Geldgebern, Wirkungen der erbrachten Leistungen transparent darzulegen. Dies erfordert die Planung der Leistungen organisiert zu reflektieren, Erfahrungen zu berücksichtigen und entsprechende Veränderungen in Strukturen und Abläufen einzuleiten. Zum Anderen, und dies ist als letztlich entscheidender Grund für die Entscheidung des Managements hinsichtlich der Implementierung der Wirkungsorientierung, herrschte innerhalb der Führungsebene von „pro mente kärnten“ eine Unzufriedenheit mit dem bereits bestehenden Steuerungsinstrument (BSC) und die Forderung nach einer neuen Planungs- und Steuerungsperspektive, die auch qualitative Aspekte verstärkt berücksichtigt und Wirkungen der eigenen Leistungen transparent werden lässt.

Die Diskrepanzerfahrungen manifestieren sich großteils in Divergenzen zwischen Strukturen und festgelegten Abläufen und den aus fachlicher Sicht ausgestalteten Unterstützungsangeboten. In der moderierten Reflexion ergab sich, dass MitarbeiterInnen an der „Basis“ das Management der Organisation zunehmend entfernter von der eigentlichen Vision und dem Sinn der Organisation wahrnehmen. Sie haben den Eindruck, dass rechtliche, administrative und vor allem betriebswirtschaftliche Überlegungen den professionellen Handlungskonzepten vorgezogen werden und damit als hinderlich und nicht an KlientInnen orientiert verstanden werden. Des Weiteren sind es nicht erfüllte Erwartungen, welche an die Geschäftsführung gerichtet werden und zu Enttäuschung führten. Hier spielten Anerkennung und Wertschätzung eine wesentliche Rolle.

Die in der Klausur erarbeiteten Diskrepanzerfahrungen konnten zum Teil als „normal“ für eine Organisation eingestuft werden. Die Unzufriedenheit mit der Führungsebene führte allerdings zunehmend zu einer geringeren Motivation. Für viele Mitar-

beiterInnen waren es altruistische Prinzipien und die starke Identifikation mit dem eigentlichen Sinn der Organisation, die ein ausreichendes und weiteres Engagement erzeugten.

Die Impulse aus den ersten Klausuren führten zum Entschluss, das bereits bestehende Steuerungs- und Planungsinstrument zu reaktivieren und um die Wirkungsorientierung zu erweitern. Einen besonderen Stellenwert nahm und nimmt weiterhin die Gestaltung der Bezüge und der Einbindung der MitarbeiterInnen der Organisation ein. Es herrschte Konsens über die Einbindung aller MitarbeiterInnen in den Entwicklungsprozess um zum einen Erfahrungen miteinfließen zu lassen und zum anderen über Partizipation die Identifikation mit der Organisation, und in Folge mit den für die Organisation zugrundeliegenden Planungsinstrument, zu initiieren.

Der partizipative Prozess umfasste drei Schritte: Auftakt für eine erste Informationsschleife und auch für eine Rückkoppelung bisheriger Ergebnisse, welche in der Steuerungsgruppe erarbeitet wurden, war ein Großgruppen-Workshop Ende 2011, zu dem alle MitarbeiterInnen von „pro mente kärnten“ eingeladen wurden. Der Workshop wurde durch externe Moderatoren begleitet, den didaktischen Rahmen bildete eine Kombination aus zwei Methoden, des World-Cafe's und der Fishbowl- Diskussion.

Das World-Cafe basiert auf der Idee eines informellen Austausches in Kaffeehausatmosphäre. Diese Methode ermöglicht es, eine große heterogene Gruppe an Personen in intensive Gespräche zu einem Thema zu bringen. Zentrale Bedeutung hat das Gespräch, in dem Realität neu interpretiert wird und neue Verbindungen geknüpft werden. Es wurden zu den einzelnen Dimensionen (mit den darin formulierten wirkungsorientierten Zielen, die in der BSC definiert wurden) Stationen installiert, die von allen MitarbeiterInnen in geführten und moderierten Gesprächsrunden durchlaufen wurden. Durch den Austausch und die Möglichkeit, zu den vorgeschlagenen Konzepten Fragen zu stellen, konnten neue, kreative Lösungen und Ideen entstehen. Den MitarbeiterInnen wurde die Möglichkeit geboten vorhandenes Wissen und Erfahrungen mit einfließen zu lassen. Diese bildeten die Basis für die Entwicklung neuer Handlungsoptionen für komplexe Themen/Fragestellungen. Durch den Wechsel der Stationen konnten die Gedanken von den einzelnen Tischen mitgenommen und damit vernetzt werden. Die Moderation übernahmen Mitglieder aus der Steuerungsgruppe. In der anschließenden Fishbowl-Diskussion wurden die ModeratorInnen der einzelnen Stationen gebeten, kurz die Ergebnisse zusammenzufassen und die wesentlichen Erkenntnisse der Großgruppe mitzuteilen. Zudem bot sich die Möglichkeit in Diskussion ein unmittelbares und direktes Feedback den MitarbeiterInnen zu geben.

Den Abschluss bildete eine anonyme Evaluation (Flip Chart mit Punktevergabe) zu Fragen der Motivation, an einem Veränderungsprozess aktives Mitglied zu sein. Die Ergebnisse zeigten eine hohe Motivation und Offenheit, sowie die Einschätzung einer ausreichenden Information in Bezug auf die Implementierung der Wirkungsorientierung bzw. der Reaktivierung einer erweiterten BSC.

4. Perspektiven

Organisationen bewegen sich in einem Spannungsverhältnis zwischen Legitimation und Effizienz, das auch das Verständnis von wirkungsorientiertem Controlling prägt. Steht die Berichtspflicht im Vordergrund, um vor den Stakeholdern Legitimation zu erlangen bzw. zu halten, hat Steuerung viel mit Kontrolle gemeinsam und wird von den Mitarbeitern tendenziell mit Skepsis begegnet. Geht es dagegen darum, aus dem Vergleich von Geplantem und Realisiertem zu lernen mit besonderem Augenmerk auf das, was tatsächlich erreicht wurde, geht das Controlling Hand in Hand mit organisationalem Lernen und genießt in der Regel eine viel höhere Akzeptanz. Im Idealfall also lässt sich wirkungsorientiertes Controlling als ein Kreislauf verstehen, indem weniger die Kontrolle als vielmehr das Lernen das eigentliche Ziel darstellt.

Das Erfolgsrezept wirkungsorientiertes Steuern lässt sich nicht in der Genauigkeit statischer Auswertung oder in ansprechenden Berichten finden (obwohl diese es unheimlich erleichtern, Aufmerksamkeit zu gewinnen). Es liegt vielmehr in der feinfühligem Zusammenführung von Fach- und Erfahrungswissen, von objektiven und subjektiven Erfolgskriterien, sowie von kurz- und langfristigen Ergebnissen gestützt durch eine Organisationsphilosophie, die Lernen in den Mittelpunkt stellt.

Was „pro mente kärnten“ betrifft, wurde das in der Steuerungsgruppe erarbeitete Planungs- und Steuerungsinstrument um die Ergebnisse aus der Großgruppenklausur erweitert und bildet nunmehr Wirkungsziele der Gesamtorganisation ab.

In einer zweiten Stufe werden die LeiterInnen der einzelnen Bereiche der Organisation zu einer Klausur gebeten. Über kurze Fachinputs und in Teamsettings wird die Wirkungsorientierung mit ihrer Handlungsrelevanz thematisiert. Um der enormen Diversität der Leistungsangebote in den einzelnen Bereichen von „pro mente kärnten“ gerecht zu werden und trotzdem den Wirkungszielen der Gesamtorganisation zu folgen, wird das neue Instrument um einen bereichsbezogenen Maßnahmenkatalog erweitert. Insgesamt ist die vertiefte Auseinandersetzung als ein diskursiver Prozess/ein Austausch zu verstehen, in dem bestehendes, individuelles und kollektives Wissen genutzt und neues Wissen themenspezifisch geniert werden soll.

In Folge wird eine in den einzelnen Bereichen stattfindende Klausur mit allen MitarbeiterInnen des Bereichs die Möglichkeit bieten, die für den jeweiligen Bereich erarbeiteten Vorschläge der Maßnahmenkataloge zu diskutieren und zu präzisieren. In diesen Maßnahmenkatalogen werden konkrete Handlungsziele, die dazu notwendigen Maßnahmen und eventuelle individuelle Messgrößen festgehalten, jedoch unter Bezugnahme auf den für die Gesamtorganisation relevanten Wirkungszielkatalog. Diese bereichsspezifische Auseinandersetzung kann individuelle Handlungsprinzipien, die sich aufgrund der Heterogenität der Bereiche ergeben, berücksichtigen, in die Gesamtplanung miteinbeziehen und folgend bereichsspezifische individuelle Handlungsspielräume eröffnen.

Noch sind die Überlegungen und Konzeptionen zur weiteren Sicherung und Förderung der Entwicklung der Wirkungsorientierung innerhalb der Organisation, auch im Sinne einer lernenden Organisation nicht abgeschlossen. Die Neuorientierung und die Erweiterung des bestehenden Planungs- und Steuerungsinstrumentes implizieren künftige Herausforderungen und Aufgaben. Es zeigt sich die Notwendigkeit, das bestehende Dokumentationssystem im Sinne einer differenzierten Auswertbarkeit zu adaptieren und neue Erhebungsinstrumente zu installieren. Wirkungsziele sollen nicht nur als bereichsübergreifende Handlungsprinzipien gelten, sondern auch als Reflexionsinstrument genutzt werden. Ziel ist es, das Spannungsfeld zwischen der Wahrnehmung von Kontrolle und Legitimationsdruck seitens der MitarbeiterInnen und der Nutzung der Steuerungsinstrumente für die eigene Arbeit soweit zu minimieren, dass der Möglichkeitsraum für Lernen und Entwicklung erweitert wird. Vor diesem Hintergrund sind Management und alle MitarbeiterInnen aufgefordert, die Bereitschaft aufzubringen, eine gewisse Offenheit gegenüber Umweltimpulsen zu entwickeln und neben der Routine und der Stabilität im Alltag auch Veränderungsprozesse zuzulassen.

„Lernen ist nachhaltig und kann habituell innerhalb der Organisation verankert werden, wenn Rahmenbedingungen geschaffen werden, die Irritationen zu erkennen vermögen, aufnehmen lassen und eventuell auch herbeiführen“ (Merchel 2005, S. 149).

Literatur

- Baecker, D. (1999): Organisation als System. Frankfurt/Main.
- Blenkinsop, S. A./Burns, N. (1992): Performance Management Revisited. In: International Journal of Operations & Production Management, Jg. 12, Nr. 10, S. 16-25.
- Bono, M.L. (2010): Performance Management in NPOs – Steuerung im Dienste sozialer Ziele, Baden-Baden.
- Böhm, S. (2008): Organisationale Identifikation als Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung, Wiesbaden.
- Freeman, R. E. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach, Pitman.
- Hemel, U. (2005): Wert und Werte. Ethik für Manager – ein Leitfaden für die Praxis, 2. Aufl., München – Wien.
- Meyer, J.W./Rowan, B. (1977): Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In: American Journal of Sociology, Jg. 83, S. 340-363.
- Merchel, J. (2005): Organisationsgestaltung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Konzepte zur Reflexion, Gestaltung und Veränderung von Organisationen. Weinheim und München
- Nonaka, I. (1991): The Knowledge-Creating Company. In: Harvard Business Review, Jg. 69, Nr. 5, S. 96-104.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens, Frankfurt.
- Pleier, N. (2008): Performance-Measurement-Systeme und der Faktor Mensch, Wiesbaden.

- Sattelberger, T. (1991): Die lernende Organisation, Wiesbaden.
- Powell, W.W./DiMaggio P.J. (Hrsg.) (1991): The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago.
- Schlager, M. (2007): Voraussetzungen für eine erfolgreiche Anwendung der Balanced Score Card am Beispiel der Gesundheitseinrichtung pro mente kärnten. IMC FH Krems
- Scott, W.R. (2003): Organizations: Rational, Natural, and Open Systems, Upper Saddle River.
- Senge, P. (1996): Die fünfte Disziplin, Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart.
- Suchman M., "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, 1995, p. 571-610.
- Suddaby, R./Elsbach, K.D./Greenwood, R./Meyer, J.W./Zilber T.B. (2010): Organizations and their institutional environments – Bringing meaning, values, and culture back in: Introduction to the special research forum. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 53, Nr. 5 s. 1234-1240.
- Swan, J./Newell, S./Scarbrough, H./Hislop, D. (1999): Knowledge Management and Innovation: Networks and Networking. In: *Journal of Knowledge Management*, Jg. 3, Nr. 4, S. 262-275.
- Taylor, F.W. (1911): The Principles of Scientific Management, New York.
- Tolbert, P.S./Zucker, L.G. (1983): Institutional Analyses of Organizations: Legitimate but Institutionalized. Institute for Social Science Research – Working Paper in the Social Science, Jg. 6, Nr. 5, University of California, Los Angeles.
- Walgenbach, Peter/Meyer, Renate (2008): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie, Stuttgart.

Beginn seiner Tätigkeit als Hörfunk- und Fernsehjournalist, beriet er Politiker in Kommunikationsfragen.

Er absolvierte seine Ausbildung zum Managementtrainer und freien Dozenten für Dialektik und Führungslehre bei Prof. Dr. R. Lay. Zum Vertriebs- und Rhetoriktrainer qualifizierte er sich in Instituten in der Bundesrepublik, Schweiz und Österreich.

2000 wurde er vom Bund Deutscher Verkaufsförderer & Trainer (BDVT) für exzellente Trainingsleistungen ausgezeichnet.

Posé hält Vorlesungen zu Ethik und gesellschaftlicher Verantwortung (CSR) an Universitäten, u.a. an der renommierten Managementhochschule Innsbruck am MCI und der European school of Management & Technologie, ESMT.

Posé ist Autor von 14 Büchern zu Ethik- Management- und Lebensführungsthemen. Seit 2003 ist Posé Präsident des Ethikverbandes der Deutschen Wirtschaft e.V. Von 2009 bis 2010 war er Präsident des Bundesverbandes für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft sowie Chief Compliance Officer und Leiter der Zukunftskommission des BWA. Seit 2010 ist er zudem Präsident der Akademie des Senats der Wirtschaft e.V.

Kontakt: info@posetraining.de

Johann Scholten

Jahrgang 1952, Bankausbildung und Diplom-Sozialwissenschaftler mit dem Schwerpunkt Organisationssoziologie. Er ist seit dreizehn Jahren mit dem eigenen Unternehmen WSFB Beratergruppe Wiesbaden als Organisationsberater tätig.

Beratungstätigkeit: Die Entwicklung und Umsetzung von Veränderungsarchitekturen in privatwirtschaftlichen und öffentlich-rechtlichen Unternehmensorganisationen.

Lehrtätigkeit: Lehrberater im eigenen Unternehmen bei der Ausbildung von Organisationsberatern.

Veröffentlichungen und Vorträge zum Thema Veränderungsprozesse in Organisationen.

Kontakt: jscholten@wsfb.de

Dr. Heinz Schoibl

Sozialpsychologe; langjährige Praxis in der Sozialen Arbeit / Wohnungslosenhilfe (1979-89); seit 1990 selbstständiger Sozialforscher mit Schwerpunkt auf angewandte Sozial- und soziale Infrastrukturforschung.

Weitere Tätigkeitsfelder: Aus- und Weiterbildungstätigkeit; Organisation und Dokumentation von Fachtagungen; Organisations- und Qualitätsentwicklung für soziale Arbeit und Infrastruktur

Veröffentlichungen und Vorträge zu Armut, Arbeits- und Wohnungslosigkeit, soziale Wohnungsverwaltung und Migration, zu Qualität und Wirkung von sozialer Arbeit

Kontakt: heinz.schoibl@helixaustria.com

Christiane Schulz

Freiberufliche Beraterin für Menschenrechtsfragen und Konflikttransformation. Als Regionalverantwortliche für Lateinamerika im Menschenrechtsreferat des Diakonischen Werkes der EKD/Brot für die Welt bis September 2012 zuständig für Strategieentwicklung und Lobbyarbeit in Menschenrechtsfragen. 1991 Gründungsmitglied von Peace Brigades International – deutscher Zweig e.V., einer weltweit agierenden Nicht-Regierungsorganisation der zivilen Konfliktbearbeitung und zum Schutz von Menschenrechtsverteidiger/-innen.

Politikwissenschaftlerin, Dissertation an der Universität Hamburg zum Thema Menschenrechts-NROs und ihr Beitrag zu strukturellen Transformationsprozessen.

Veröffentlichungen und Vorträge zu den Themen Zivilgesellschaft, Lateinamerika, Menschenrechte, Gewalt.

Kontakt: chrisschulz1@gmx.net

Mariana Siggel

Fachdienstleiterin für Strategisches und operatives Sozialcontrolling im Fachbereich Soziales, Jugend, Schule und Gesundheit des Landkreises Potsdam-Mittelmark, Arbeitsschwerpunkte: Integrierte Sozialplanung für den Fachbereich, Sozialcontrolling im Fachbereich und Projektmanagement.

Diplom-Philosophin, Verwaltungsfachwirtin, Zertifikat des Deutschen Vereins, Akademie für Jugendarbeit und Sozialarbeit als Controllerin der Jugend- und Sozialhilfe. Langjährig ehrenamtlich tätig im Personalrat des Landkreises Potsdam-Mittelmark und im Vorstand des Vereins für Sozialplanung VSOP.

Vorträge zum kommunalen Controlling in der Sozial- und Jugendhilfe und der integrierten Sozialplanung für einen Landkreis.

Kontakt: mariana.siggel@vsop.de

Jochen Stöckmann

Mitarbeiter IT und Sozialforschung im Paritätischen Wohlfahrtsverband Landesverband Thüringen; bis 2012 mitwirkender Redakteur der "LIGA-Machbarkeitsstudie zur Implementierung eines strategischen Zentrums für Sozialplanung" der LIGA der Freien Wohlfahrtspflege Thüringen e.V.

Sozialmanager (BA) mit Abschluss an der FH Nordhausen über systemische Interferenzen von Hilfesystemen, praktische Erfahrung des Jugendamts-Controlling im Landkreis Osterode am Harz. Theologiestudium, Kfz-Mechaniker. Sozialplaner in spe.

Kontakt: jochen_stoeckmann@gmx.de

Andreas Strunk

Prof. Dr. phil. und Dipl. Ing. ist Sozialpädagoge und Sozialplaner. Bis zum Eintritt in den Ruhestand war er Hochschullehrer an der Hochschule für Sozialwesen in Esslingen und vertrat dort u. a. die Fächer "Sozialpädagogik" und "Organisationswissen für die Soziale Arbeit".

Er hat Praxis- und Leitungserfahrung in den Bereichen "Wohnungslosenhilfe" und "Jugendhilfe".

Zur Zeit bearbeitet er Projekte aus den Bereichen "Nachsorge aus offenen Formen des Jugendstrafvollzuges" und "Örtliche Teilhabeplanung in der Behindertenhilfe".

Er berät Organisationen und Unternehmen der Sozialwirtschaft. Zudem ist er als Supervisor, Coach und Case Manager (DGCC) tätig.

Für den Deutschen Berufsverband für Soziale Arbeit e.V. (DBSH) ist er im Vorstand des Landesverbandes Baden-Württemberg.

Kontakt: prof.strunk@t-online.de

Armin Wöhrle

Prof. Dr. rer. soc., Industriekaufmann, Dipl.-Sozialpädagoge (Fachhochschule Esslingen), Dipl.-Pädagoge (Universität Tübingen), Tätigkeit als Praxisberater und Fortbildner,

Referent mit Geschäftsführungsaufgaben in München, seit 1993 Professur mit den Schwerpunkten Sozialmanagement, Projektentwicklung und Beratung an der Hochschule Mittweida, Fakultät Soziale Arbeit, 1993 bis 2000 Dekan und Prorektor an der Hochschule Mittweida,

Forschungsgebiete: Sozialmanagement, Organisationsentwicklung, Qualitätsentwicklung und Personalentwicklung; freiberufliche Tätigkeit als Organisationsberater,

Mitglied im erweiterten Vorstand der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/
Sozialwirtschaft und in der Internationalen Arbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/
Sozialwirtschaft (INAS),

Autor von ca. 90 Veröffentlichungen, Herausgeber von Buchreihen zum Thema So-
zialmanagement im Nomos-Verlag und im Ziel-Verlag, Mitglied im Fachbeirat der
Fachzeitschriften SOZIALwirtschaft und SOZIALwirtschaft aktuell im Nomos-Ver-
lag.

E-Mail: woehrle@hs-mittweida.de