

Erfolgsfaktoren für die Organisationsentwicklung

unter den besonderen Anforderungen
der Behindertenhilfe

Vera Heemeier

Herausgegeben von C. Dörge · P. Hoffmann · H. Reinke

bifop-Verlag · 2018

ISBN (Print) 978-3-9820214-4-7 · ISBN (eBook) 978-3-9820214-5-4
www.bifop-verlag.de

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	12
1.1 Relevanz / Problemstellung	12
1.2 Zielsetzung	13
1.2.1 Deskriptive Zielsetzung	13
1.2.2 Analytische Zielsetzung	13
1.2.3 Pragmatische Zielsetzung	14
1.3 Forschungsdesign	15
1.4 Struktur der Arbeit	16
1.5 Limitationen	17
2 State of the Art	20
2.1 Geschichtliche Entwicklung und aktuelle Situation der OE	20
2.2 Begriffe	22
2.3 Hemmnisse bei Veränderungsprozessen	23
2.3.1 Individuelle und kollektive Ursachen	24
2.4 Verschiedene Modelle der Organisationsentwicklung	25
2.4.1 Kurt Lewin	26
2.4.2 John P. Kotter	29
2.4.3 Peter Senge	33
2.4.4 Edgar Schein	36
2.5 Aktuelle Situation in der Behindertenhilfe	38
2.5.1 Rahmenbedingungen	38
2.5.2 Veränderungen der letzten Jahrzehnte	39
2.5.3 Bundesteilhabegesetz	41
3 Analyse	44
3.1 Teilnehmende Unternehmen	44
3.2 Fragebögen als erste Testung	46
3.2.1 Konzeptionelle Vorüberlegungen	46
3.2.2 Aufbau des Fragebogens	47
3.2.3 Ergebnisse der Umfrage	47
3.3 Zwischenfazit	52
3.4 Literaturanalyse in Anlehnung an Mayring als zweite Testung	53
3.4.1 Methodische Vorüberlegungen	53
3.4.2 Anwendung der vier OE-Modelle auf die Branchenspezifika	54
3.5 Zwischenfazit	58
3.6 Qualitative Interviews als dritte Testung	59
3.6.1 Konzeptionelle Vorüberlegungen	59
3.6.2 Analyse der Interviews	61
3.7 Ergebnisinterpretation	71
4 Diskussion und Handlungsempfehlung	74
4.1 Theoretische Konsequenzen	74
4.2 Implikationen für die Praxis	77
5 Fazit	80
5.1 Kritische Würdigung des Forschungsdesigns	80
5.2 Hinterfragen und Überprüfen der Methodik (Gütekriterien)	80
5.3 Lerneffekte aus Methode	81
5.4 Ausblick	82
6 Literaturverzeichnis	84
Anhang 1–4: Fragebogen, Umfrageergebnisse, Leitfaden, Transkripte	88
7 Das bifop	206

1 Einleitung

1.1 Relevanz / Problemstellung

Die Situation im sozialen Bereich und als Teil davon in der Branche der Behindertenbetreuung hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Zum einen haben sich die gesetzlichen Rahmenbedingungen verändert und die Ansprüche an die geleistete Arbeit stark erhöht, woraus sich zugleich ein finanziell erhöhter Bedarf erklärt; zum anderen hat sich auch die finanzielle Ausstattung der Branche verändert. Durch die fortschreitende Alterung der Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland ergibt sich das Problem der rückläufigen Beiträge in die Sozialversicherungssysteme, gleichzeitig wächst nicht nur der Anteil der Menschen, die Ansprüche auf Leistungen der Eingliederungshilfe haben, sondern auch das Durchschnittsalter der berechtigten Menschen steigt kontinuierlich. Ganz konkret stehen somit viele Einrichtungen vor dem Problem der sinkenden bzw. stagnierenden Einnahmen bei tendenziell steigenden Ausgaben.

Dies führt unter anderem dazu, dass bei den Personalkosten gespart wird; bereits jetzt fällt es – auch durch die vergleichsweise niedrigen Löhne – vielen Trägern der Behindertenhilfe schwer, freiwerdende Stellen mit qualifizierten Kräften zu besetzen oder geeigneten Nachwuchs zu bekommen. Falls es also nicht gelingt, sowohl zu sparen als auch die geleistete Arbeit effizienter und effektiver zu organisieren, wird es zukünftig verstärkt zu finanziellen Engpässen kommen. Trotzdem scheinen sich viele der großen Träger der Behindertenhilfe mit Veränderungen und neuen Entwicklungen schwer zu tun, eine Anpassung an die veränderte Situation findet nur langsam statt. In einem Bereich, in dem das Personal der wesentliche Produktionsfaktor ist, kann es infolge dieser Veränderungen zu einer konkreten Verschlechterung der Dienstleistung und somit zu verschlechterten Lebensbedingungen der auf Unterstützung angewiesenen Menschen kommen.

Um trotz der beschriebenen Einschränkungen diesen Ansprüchen gerecht werden zu können, benötigt es eine zielgerichtete Organisationsentwicklung (OE), die vorhandene Einsparungspotenziale ausnutzt, effektiver wirtschaftet, den gesetzlichen und gesellschaftlichen Ansprüchen entsprechende Qualität in der Betreuung liefert und die MitarbeiterInnen auf diesem Weg mitnimmt. Wie dieser Herausforderung konkret begegnet werden kann und welche Bedingungen im Unternehmen dabei förderlich bzw. unverzichtbar sind, um Organisationsentwicklungsprozesse und die MitarbeiterInnen dabei zu begleiten, ist die Leitfrage, der im Folgenden nachgegangen werden soll.

1.2 Zielsetzung

1.2.1 Deskriptive Zielsetzung

In der Literatur gibt es eine Vielzahl von Texten, Artikeln und Büchern zum Thema OE, in einigen sind explizit oder auch implizit Faktoren benannt, die OE-Prozesse positiv beeinflussen können oder notwendige Bedingungen für diese definieren. Allerdings sind die Erkenntnisse nicht einheitlich, die verschiedenen Ansätze unterscheiden sich in Blickwinkel und Ausrichtung und dadurch auch im Ergebnis erheblich. Zudem sind die Anwendungsbereiche – schon allein aus einem divergierenden Begriff von Organisationsentwicklung heraus – sehr verschieden und oftmals auf den Bereich der freien Wirtschaft und nicht auf Sozialunternehmen bezogen.

Gleichzeitig gibt es – wenn auch deutlich weniger – Literatur zur Branche der Behindertenbetreuung, auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Allerdings fehlt trotz des beschriebenen Entwicklungsdrucks auf diese Branche noch eine konkrete Anwendung der gewonnenen Erkenntnisse der Forschung zum Thema OE auf Einrichtungen der Behindertenhilfe. Durch verschiedene noch herauszuarbeitende Spezifika steht OE hier vor

besonderen Bedingungen, die eine Anpassung der bisherigen Modelle erforderlich macht.

1.2.2 Analytische Zielsetzung

Um einen ersten Überblick über die besonderen Bedingungen und den Blickwinkel der MitarbeiterInnen in der Behindertenhilfe zu bekommen und gezielt für diese Branche passende Erfolgsfaktoren herausarbeiten zu können, steht eine schriftliche Befragung, also ein standardisierter Fragebogen, als erste Testung am Beginn dieser Forschungsarbeit. Diese „gegenstandserkundende explorative Studie“ wurde in verschiedenen Wohneinrichtungen durchgeführt und gibt so einen breitgefächerten Einblick. Die Beschränkung auf den Wohnbereich erscheint hier sinnvoll, da dieser oftmals der Kernbereich der Einrichtungen ist und der größte Teil der MitarbeiterInnen der Branche dort beschäftigt ist.

Anschließend an diese schriftliche Befragung wird durch eine Literaturanalyse als zweite Testung, die sich hinsichtlich der Verwendung eines expliziten Kategoriensystems an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring anlehnt, ein Überblick über die in verschiedenen OE-Modellen aufgezeigten Erfolgsfaktoren geliefert; diese werden dann auf die Branche der Behindertenhilfe bezogen. Die hierdurch gewonnenen Erkenntnisse werden abschließend in der dritten Testung anhand von qualitativen ExpertInneninterviews überprüft, die mit Führungskräften aus verschiedenen Leitungsebenen in unterschiedlichen Einrichtungen der Branche geführt wurden.

Diese Leseprobe umfasst Titelei, Inhaltsverzeichnis und einen Auszug aus der Einleitung. Die vollständige Ausgabe ist über den bifop-Verlag erhältlich – www.bifop-verlag.de.