Medizin

N. Funk

Chancen und Risiken des entwicklungsorientierten Managements am Beispiel der stationären Altenhilfe

Masterarbeit

Examicus

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT

- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit

- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops

- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen und kostenlos publizieren

GRIN

„Chancen und Risiken des entwicklungsorientierten Managements am Beispiel der stationären Altenhilfe“

Masterarbeit, vorgelegt von

Norbert Funk

Evangelische Fachhochschule Darmstadt
Studiengang Management

SS 2007

Die Rechtschreibung in den Zitaten wurde auf die neue Rechtschreibung umgestellt. Auf Grund der besseren Lesbarkeit wird auf einen entsprechenden Hinweis im Zitat verzichtet, weil es die inhaltche Aussage nicht verändert. Bei der Wahl der Sprachform habe ich mich für die männliche Sprachform entschieden. Dies geschieht ohne Wertung. Die gewählte Sprachform umfasst dann auch Personen des weiblichen Geschlechts.

Danksagung

Hiermit möchte in den Heimleitungen der Altenhilfeeinrichtungen für ihre Bereitschaft zur Unterstützung dieser Forschungsarbeit herzlich danken.

Ganz besonders danken möchte ich meiner Ehefrau, für ihre Ermutigung, für ihren Ansporn, für ihr Lob, ihre Kritik und vor allem für ihre Geduld. Ohne ihre Rücksicht, Einsicht und Verzicht hätte ich diese Arbeit nicht verfassen können.

Neuss, im August 2007

Inhaltsverzeichnis

Einleitung **7**

Forschungsstand

1 Zentrale Voraussetzungen für Entwicklungsprozesse **10**

1.1 Der Wandel – Grundlagen und Trends 10
1.1.1 Der Mensch als Ursprung und Triebfeder des Wandels 10
1.1.2 Der Wandel des Wandels 11
1.1.3 Zentrale Trends 11
1.1.4 Reaktionen auf den Wandel 12
1.1.5 Entwicklung eines Grundverständnisses im Umgang mit dem Wandel 12
1.2 Die Basiskompetenzen für Entwicklungsprozesse und -management 13
1.2.1 Die Kompetenz, den Entwicklungshorizont zu fokussieren 13
1.2.2 Entwicklungsniveau 14
1.2.3 Entwicklungsfähigkeit(en) der Organisation 14
1.2.4 Bewältigungskompetenz und -begleitung 15

2 Die stationäre Altenhilfe – Spezifika, Situation und Tendenzen **16**

2.1 Aufgabe der Altenhilfe 17
2.2 Angebotsformen und Finanzierung 17
2.3 Zielgruppe der stationären Altenhilfe 17
2.4 Inhaltlich-theoretische Leitlinien der Altenhilfe 18
2.4.1 Wurzeln und Orientierung der Altenhilfe 18
2.4.2 Abhängigkeit von gesellschafts- und sozialpolitischen Prämissen 19
2.4.3 Die Altenhilfe - eine Disziplin zwischen Sozial- und Gesundheitswesen 19
2.5 Der Mensch im Mittelpunkt der Dienstleistung 20
2.6 Die Altenhilfe im Wandel 23
2.6.1 Der Wandel der Marktbedingungen 23
2.6.2 Der Wandel der Anforderungen 25
2.6.3 Die sich wandelnde Öffentlichkeit 25
2.6.4 Auf dem Weg zu einem spezifischen Altenhilfemanagement? 25

3 Entwicklungsdimensionen für ein Management von Einrichtungen der stationären Altenhilfe 26

3.1 Die Dimension der inhaltlichen Ziel(aus)richtung 27
3.2 Die Dimension der verstärkten Subjektorientierung 28
3.2.1 Orientierung am Kunden 29
3.2.2 Orientierung auf den Mitarbeiter 30
3.2.3 Orientierung auf die Führungskräfte 31
3.3 Die Dimension der individuellen und organisationalen Professionalisierung 32
3.4 Die Dimension, Öffentlichkeit zu schaffen 33
3.5 Die Dimension des Balancemanagement 33
3.6 Die Dimension der Bewältigung von (An-)Forderungen 34

4 Entwicklungsorientiertes Management 34

4.1 Theorieverständnis 35
4.1.1 (System-)Entwicklungsverständnis 36
4.1.2 Systemverständnis und System-Umweltverhältnis 36
4.1.3 Managementverständnis 38
4.2 Basiskonzepte als Denkansatz 39
4.2.1 Konstruktivismus als Inhaltskomponente 40
4.2.2 Organisationales Lernen als Prozesskomponente 41
4.2.3 Selbst-Organisation als Funktionskomponente 42
4.3 Gestaltungsperspektiven als Steuerungsansatz 42
4.3.1 Systemidentität zur Förderung des Sinnbezuges des Handelns 43
4.3.2 Heterarchie zur Öffnung von Interaktionsspielräumen 44
4.3.3 Flexibilität zur Auflösung starrer Kopplungsmuster 47
4.4 Standortbestimmung für ein Entwicklungsorientiertes Management in der Managementlehre 48
4.5 Problemfelder und Kritik an den entwicklungsorientierten Managementvorstellungen 49

Empirischer Teil

5 Hypothesenbildung 54

5.1 Chancen-Hypothesen 55
5.2 Risiken-Hypothesen 57

6 Forschungsdesign 59

6.1 Erhebungsmethode: Experten-Interview 59
6.2 Interviewleitfaden 60
6.3 Definition und Auswahl der Experten 61
6.4 Durchführung der Interviews 64
6.5 Analyseverfahren 65
6.5.1 Datenaufbereitung 65
6.5.2 Datenauswertung 66

7 Vorstellung der Ergebnisse 67

7.1 Kenntnis über den Ansatz des entwicklungsorientierten Managements 68
7.2 Ergebnisse zu den Chancen-Hypothesen 68
7.2.1 Herausforderungen der Altenhilfe 68
7.2.2 Entwicklungsaufgabe der inhaltlichen Ziel(aus)richtung 70
7.2.3 Entwicklungsaufgabe der Subjektorientierung 71
7.2.4 Entwicklungsaufgabe der Professionalisierung 73
7.2.5 Entwicklungsaufgabe der Öffentlichkeitspflege 75
7.2.6 Entwicklungsaufgabe des Balancemanagements und der Bewältigungskompetenz 76
7.2.7 Entwicklungsaufgabe der Bewältigung von (An-)Forderungen 79
7.2.8 Gesamtbewertung der Chancen 81
7.3 Ergebnisse zu den Risiken-Hypothesen 83
7.3.1 Gestaltungselement der „Systemidentität“ 83
7.3.2 Gestaltungselement der „Heterarchie“ 85
7.3.3 Gestaltungselement der „Flexibilität“ 87
7.3.4 Reaktionen 89
7.3.5 Gesamtbewertung der Risiken und Reaktionen 91

8 Diskussion der Ergebnisse 92

8.1 Individuelle und organisationale Professionalisierung fortführen 92
8.2 Entwicklungsrisiken minimieren 94
8.3 Die Orientierung auf den Menschen stärken..... 96
8.4 Flexibilität im Blickfeld? 97

9 Schlussfolgerungen für ein Entwicklungsmanagement von Herausforderungen 98

Abkürzungsverzeichnis 101
Abbildungsverzeichnis..... 102
Literaturverzeichnis..... 103

Anhang 107

Anhang 1: Interviewleitfaden..... 108
Anhang 2: Zeitungsartikel, Wandel ist unser Schicksal 110
Anhang 3: Zeitungsartikel, Die Weltstunde schlägt 111
Anhang 4: Zeitungsartikel, Juristentag für Lockerung bei der Sterbehilfe..... 112
Anhang 5: Zeitungsartikel, Alzheimer-Krankheit bedroht Sozialsysteme 112

Vertraulicher Anhang: Interviews 113
Zusammenfassung in Deutsch..... 114
Summary in English 116

Einleitung

„Nichts in der Geschichte ist beständiger als der Wandel“[1]. Diese Aussage von Charles Darwin ist eindeutig zu bejahen. Es reicht schon aus, auf die bisherigen eigenen Lebensjahre zurückzuschauen, um somit die selbst erlebten kleinen und großen Veränderungen in Erinnerung zu rufen. Die Evolution ist der Ursprung unseres Lebens und Innovationen, Reformen und Veränderungen sind ein Teil unseres Lebenszyklus. Unser eigenes Streben nach persönlicher Weiterentwicklung ist dazu eine Antriebskraft. So formuliert Oscar Wild, „Ziel des Lebens ist Selbstentwicklung. Das eigene Wesen völlig zur Entfaltung zu bringen, das ist unsere Bestimmung"[2].

Der eigene Wunsch nach persönlicher Entwicklung ist für uns nahe liegender und nachvollziehbarer als die Veränderungen, die auf uns einwirken und uns erst einmal weniger vertraut sind. Beides fordert uns immer wieder heraus auf den verschiedenen Ebenen unseres Daseins. Wir sind gefordert als Einzelperson, in unserem persönlichen Umfeld, aber auch als Teil eines sozialen Systems, in denen wir uns organisieren, mitwirken und arbeiten. Je nach persönlicher Konstitution und Lebenssituation und/oder organisationalem Entwicklungsniveau wird die Bewältigung des Wandels und seiner Herausforderungen den Einzelnen so wie das soziale System mehr oder weniger fordern, vielleicht sogar überfordern oder unterfordern. Den Managementverantwortlichen eines Unternehmens, eines Betriebes oder einer Organisation kommt in besonderer Weise die Aufgabe zu, sich dem Themenfeld von Wandel und Entwicklung und deren Bewältigung zu stellen. Dies sollte nicht nur für den Bereich der Zukunftsplanung und Zielumsetzung gelten, sondern auch für das operative Geschäft.

Die letzten Jahre meiner studentischen und beruflichen Zeit waren in besonderer Weise geprägt durch mein Interesse an Fragestellungen, die auf Entwicklung ausgerichtet waren. Eine entscheidende Antriebskraft dazu ist sicher meine persönliche Grundorientierung der beständigen Selbst- und Weiterentwicklung. Im Studium setzte ich mich u.a. mit Fragestellungen der Qualitätsentwicklung, der Selbstevaluation und der Organisationsentwicklung auseinander. Auch im beruflichen Kontext steht der Blick nach vorne, die Entwicklung als roter Leitfaden im Vordergrund. Meine Aufgabe ist die pädagogische Begleitung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen auf ihrem Weg der persönlichen Weiterentwicklung und Verselbstständigung, in einer Einrichtung der Kinder und Jugendhilfe. Diese Theorie-Praxis-Reflexion wurde von der eigenen Auseinandersetzung mit meinem Führungs- und Leitungsverständnis begleitet. So entstand mein Wunsch, das Themenfeld

[1] Voss 2005, S. E 3
[2] ebd., S. E 3

der Entwicklungsausrichtung und die des Führungsverständnisses im Rahmen der Masterarbeit fachtheoretisch zu vertiefen und durch einen Theorie-Praxis-Austausch die Möglichkeiten und Grenzen eines solchen Ansatzes zu erforschen.

Durch die Literaturrecherche zum Themenbereich Management und Entwicklung wurde ich auf den Theorieansatz des „entwicklungsorientierten Managements"[3] (EOM) aufmerksam. Dieser alternative Managementansatz ist ein theoretisch fundierter Denkansatz zur Gestaltung der Entwicklung von Organisationen. Die Orientierung auf die Weiterentwicklung und Höherentwicklung des sozialen Systems steht dabei im Mittelpunkt. Ziel ist es, die eigen Lernfähigkeit der Menschen und des Systems zu erhöhen. Diese systemimmanenten Fähigkeiten sollen dazu befähigen, die Herausforderungen zu meistern und die Zukunft mitzuentwickeln. Die Orientierung des Managements auf die Entwicklung der Entwicklungsfähigkeit der Organisation und seiner Mitglieder stellt eine herausfordernde Aufgabe, nicht nur für das Management, sondern für alle Beteiligten dar. Ist eine solche Aufgabe zu verwirklichen und zu leisten? Unter welchen Voraussetzungen und Bedingungen ist dies zu bewältigen? Eine erfolgversprechende Umsetzung dieses Konzeptes setzt eine fundierte Auseinandersetzung mit den fachtheoretischen Grundlagen von Entwicklungsprozessen und den spezifischen Besonderheiten des Praxisfeldes voraus (siehe dazu Kapitel 1 und 2).

Bei der Wahl eines Praxisfeldes für diese Masterarbeit habe ich mich für das Arbeitsfeld der stationären Altenhilfe entschieden. Diese Entscheidung wurde von verschiedenen Überlegungen, Annahmen und Motiven geleitet. Zum einen war es mir wichtig, einen Dienstleistungsbereich im Arbeitsfeld des Managements von sozialen Organisationen auszuwählen, der im letzten Jahrzehnt in besonderer Weise mit Veränderungen konfrontiert war. Als Hypothese lag dieser Überlegung zugrunde, dass in diesen Institutionen ein differenzierter, spezifischer, aber auch durch individuelle (Be-)Wertung geprägter Erfahrungsschatz in der Auseinandersetzung, Umsetzung und persönlichen Bewältigung von Veränderungen und Entwicklungen vorhanden ist. Des weiteren sollte sich dieses Arbeitsfeld durch eine erkennbare Zukunftsrelevanz auszeichnen. Diesem Motiv liegt die Hypothese zugrunde, dass die Organisationsverantwortlichen solcher Institutionen ein offensichtliches Eigeninteresse an einer Entwicklungsthematik mitbringen. Zuletzt war für die Auswahl ebenso das Motiv entscheidungsleitend, mein theoretisch-berufliches Spektrum durch die Auseinandersetzung

[3] Veröffentlicht von der Autorengruppe R. Klimecki, G. Probst und P. Eberl. Prof. Rüdiger Klimecki ist vom Lehrstuhl für Management an der Fakultät der Verwaltungswissenschaften der Universität Konstanz; Prof. Dr. Gilbert J. B. Probst ist ordentlicher Professor für Organisation und Management und Direktor des MBA-Programms an der Universität Genf; Peter Eberl studierte Verwaltungswissenschaft und ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Management an der Universität Konstanz. An den Forschungen im Vorfeld der Veröffentlichung waren noch weitere Autoren beteiligt.

mit einem neuen Arbeitsfeld zu erweitern und somit einen weiteren Schritt zur eigenen persönlichen und beruflichen Entwicklung zu gehen.

Bezogen auf das Praxisfeld, ist die Frage von Interesse, inwieweit der Theorieansatz mit den Spezifika der Altenhilfe vereinbar ist. Von besonderer Bedeutung ist aber auch, inwieweit das Konzept eine Hilfestellung zur Lösung der Altenhilfe relevanten Herausforderungen darstellt. Um diesen Fragen nachgehen zu können, werden im dritten Kapitel die Herausforderungen und Entwicklungsaufgaben der stationären Altenhilfe formuliert. Sie stellen eine Synthese aus den vorhergehenden Kapiteln dar. Im letzten Schritt, der Darstellung des Forschungsstandes, wird als Wissenshintergrund und theoretisches Fundament der stark theoriegeleitete, wissenschaftliche Ansatz des „entwicklungsorientierten Managements“ vorgestellt.

Eine weitere und sehr zentrale Frage für das Management von Entwicklungen ist die Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten, aber auch Grenzen eines solchen Entwicklungskonzeptes. Dies sollte nicht als einmalige Obliegenheit sondern als wiederkehrende, prozessbegleitende Managementaufgabe geleistet werden. Um diesem Forschungsinteresse nachzugehen, wurde als forschungsleitende Fragestellung herausgearbeitet: „Welche spezifischen Chancen und Risiken lassen sich aus dem entwicklungsorientierten Management für die Herausforderungen der stationären Altenhilfe ableiten“?

Der empirische Teil der Arbeit beginnt mit der Hypothesenbildung zu den Chancen und Risiken des entwicklungsorientierten Managements (siehe Kapitel 5). Im Weiteren wird in Kapitel 6 das Forschungsdesign beschrieben, welchem ein qualitativer Ansatz zugrunde liegt. Als Forschungsmethode wurde die Durchführung von leitfadengestützten Experteninterviews ausgewählt. Dabei steht das Erfragen von Expertenwissen zum Altenhilfemanagement, das Vorgehen bei der internen Weiterentwicklung der Organisation und dem dabei zugrundeliegenden Managementansatz im Mittelpunkt des Interesses. Es wurden acht Heimleitungen von Einrichtungen der stationären Altenhilfe aus dem Bundesgebiet befragt. Bei der Auswahl der Experten wurde in besonderer Weise berücksichtigt, welchen Erfahrungsschatz diese mit Entwicklungen gesammelt haben und welchen Wissensstand die Befragten bezogen auf die Managementlehre haben. Nach der Auswertung der Interviews folgt in Kapitel 7 die Vorstellung der Ergebnisse, gefolgt von der Diskussion dieser im achten Kapitel. Hier steht die Auseinandersetzung zwischen dem Managementpraxiswissen und der Managementtheorie im Vordergrund. Die Schlussfolgerungen aus dieser Arbeit werden im neunten Kapitel abschließend dargestellt.

Forschungsstand

1 Zentrale Voraussetzungen für Entwicklungsprozesse

Jedes soziale System, in dem Menschen organisiert sind, ist in Bewegung und wird von Veränderungen determiniert. Die zukunftsorientierte und -sichernde Weiterentwicklung eines Unternehmens, eines Betriebes oder einer sozialen Institution ist durch zielgerichtete Entwicklungsprozesse zu gestalten. Zur systemischen Gestaltung dieser Prozesse ist ein spezifisches und organisationsbezogenes Managementverständnis und -konzept von Entwicklungen auszubilden. Als Grundlagen dazu dienen ein Verständnis vom Ursprung und dem Umgang mit Wandlungsprozessen und die für Entwicklungsprozesse notwendigen Basiskompetenzen, die im Folgenden dargestellt werden.

1.1 Der Wandel – Grundlagen und Trends

Der allgegenwärtige, umfassende, dynamische, komplexe und nicht so leicht aufzuschlüsselnde Wandel fordert alle Menschen direkt oder indirekt zu Veränderungen heraus und stößt Reaktionen an. Das Erkennen der sich wandelnden Bedingungen und die Auseinandersetzung damit bedarf eines grundlegenden Verständnisses über den Wandel. Dieses Wissen bildet die Basis für eine dezidierte Vorgehensweise zur individuellen und organisationalen Bewältigung und Weiterentwicklung.

1.1.1 Der Mensch als Ursprung und Triebfeder des Wandels

Die allmählich fortschreitende evolutionäre Entwicklung des Erdballs, des Universums und der Menschheit ist schöpferischer Ursprung, fundamentales Phänomen und Überlebens-Prinzip zugleich. Neben der biologischen Entwicklung, die auch ohne unser Zutun geschieht, aber sich zunehmend als Folge unseres Handelns verändert, ist der Mensch die Triebfeder der Entwicklung. Das Individuum strebt nach Selbstentwicklung und nach der Entwicklung seiner Lebenswelt. Jens Voss erklärt dieses Streben so: „(...) weil es unsere Natur ist (...), weil es zum Überleben gehört (...) und weil menschliche Größe nun mal an Entwicklung gebunden ist"[4].

Jeder Mensch ist nicht nur Ausgangspunkt des eigenen Werdens und des Wandels seiner direkten Lebenswelt, er steht auch im Mittelpunkt von Veränderungen. Ohne sein Wirken als Initiator gibt es keine Veränderungen in Organisationen und ohne sein Mitwirken als Betroffener, sind sie kaum umsetzbar. Dieses Verständnis über den Menschen als Ursprung und letztendlich auch als Betroffe-

[4] Voss 2005, S. E 3

ner und Mitwirkender des Wandels, legt aus ganzheitlicher Sichtweise deutlich nahe, wie wichtig die Beachtung und Einbeziehung des Menschen bei Veränderungsprozessen ist. Denn, wie Lievegoed grundsätzlich aufzeigt, hat der Mensch neben den elementaren physischen Bedürfnissen auch psychische Bedürfnisse, wie Anerkennung, Interesse und Freundschaft bzw. geistige Bedürfnisse, wie z.B. der Wunsch nach Selbstverwirklichung, Entfaltung, und Verantwortung in der Arbeit[5]. Der Umgang des Systems mit dieser Eigendynamik prägt und kennzeichnet die Organisation und deren Fähigkeit oder Unfähigkeit zum Organisationswandel. Der organisationalen Entwicklung kommt auf Grund der sich stärker wandelnden Bedingungen mehr an Bedeutung zu.

1.1.2 Der Wandel des Wandels

Unsere Lebens- und Arbeitswelt und die sie beeinflussenden Phänomene, wie z.B. die wirtschaftlichen, politischen und sozialen Gegebenheiten, verändern sich inhaltlich und qualitativ in immer kürzeren Zeiten[6]. Diese steigende Dynamik und Komplexität der Verhältnisse wird auch als Dynaxität[7] bezeichnet. Klimecki/Probst/Eberl bezeichnen diese Entwicklung als Wandel des Wandels[8]. Für sie rücken komplexe, unvorhersehbare Aufgaben und umfassende Problemkonstellationen immer mehr in den Managementalltag. Sie gehen davon aus, dass immer mehr von einem Management des Unberechenbaren zu sprechen ist, als von einem geplanten Wandel[9]. Diese Entwicklung fordert das Management heraus, neue Wege zur Bewältigung in der Gegenwart und bei der Planung der Zukunft zu entwickeln. Dabei sind die zentralen Trends des Wandels als Bedingungen und Determinanten der eigenen Entwicklung im Blick zu behalten.

1.1.3 Zentrale Trends

Die sich wandelnden gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und sozioökonomischen Bedingungen sind vielschichtig und nur schwer zu definieren. Sie stellen wichtige Determinanten und Anhaltspunkte einer möglichen Veränderung der Bedingungen und auch der eigenen Entwicklung dar. L. Rosenstiel und G. Comelli identifizierten zehn zentrale Trends des Wandels: „Die Verwissenschaftlichung der Welt“, „verstärkte Information und Kommunikation durch Technisierung“, „Internationalisierung und Globalisierung“, „Verrechtlichung der Beziehungen“, „Werte im Wandel“, „Sieg des Marktes als Ordnungsprinzip“, „Von der Landwirtschaft über die Produktion zur Dienstleistung“, „Bevölkerungsentwicklung“, „Verknappung der Ressourcen“

[5] Vgl. Lievegoed 2004, S. 100
[6] Vgl. Reinspach 2001, S. 1 + vgl. Kastner/Kastner/Vogt 2001, S. 57
[7] Dynaxität wird als Begriff genutzt von Kastner/Kastner/Vogt 2001, S. 35
[8] Vgl. Klimecki/Probst/Eberl 1994, S. 7
[9] Vgl. ebd., S. 5 + 74f