

6 Organisation und Organisationsentwicklung

In diesem Kapitel wird sich einem Verständnis von Organisation und Organisationsentwicklung(smethoden), wie es der Studie zugrunde liegt, angenähert. Ein Grundverständnis von Organisation ist notwendig, da zum einen die organisationalen Strukturen der Wohneinrichtung als Analysegegenstand herangezogen werden und es zum anderen mit dem Ziel der Weiterentwicklung der Wohneinrichtung einer Einordnung beziehungsweise Abgrenzung zu herkömmlichen Organisationsentwicklungsmethoden bedarf. In diesem Sinne folgt einer Einführung in ein sozialwissenschaftliches Verständnis von Organisation eine Verhältnisbestimmung von Organisation und Institution (Kap. 6.1), woraufhin ein Überblick über Grundlagen der Organisationsforschung gegeben wird (Kap. 6.2). Im Abschnitt Organisationsentwicklung wird erläutert, wer in die Organisationsentwicklung miteinbezogen wird und welche Ziele hinter dieser stehen (können), um daraufhin für die Studie zentrale, weiterführende Fragen festzuhalten (Kap. 6.3).

6.1 ORGANISATION – EIN SOZIALWISSENSCHAFTLICHES VERSTÄNDNIS

Der Begriff Organisation stammt aus dem Lateinischen und bedeutet dort Werkzeug oder auch Instrument (Kluge 2011, S. 673) und verweist damit bereits etymologisch auf den Vollzugscharakter, der Organisation(en) routinemäßig innewohnt. Das Verhältnis von Organisation und Gesamtgesellschaftsdiskurs ist von einer wechselseitigen Beziehungsdynamik gekennzeichnet (siehe u.a. Matys 2014, S. 18; Bruch 2003, S. 181), welche sich

darin ausdrückt, dass Organisationen in und durch Diskurse (respektive die darin handelnden Personen) hervorgebracht werden und dabei einer sozio-kulturell-historischen Eingebundenheit unterliegen (Rosenstiel 2010, S. 225). In diesem Verständnis bestehen Organisationen also „in Abhängigkeit vom Menschen, erfüllen in seinem Leben ganz bestimmte Funktionen, unterliegen so dem gesellschaftlichen Wandel und sind entsprechend auch historisch zu betrachten“ (Rosenstiel 2010, S. 225). Gleichzeitig werden jedoch auch Diskurse (in einem reziproken Prozess) durch Organisationen mithervorgebracht (Sydow und Wirth 2014, S. 7), da diese „ein zentrales Strukturmoment für die Konstitution, Etablierung und Reproduktion der dominanten gesellschaftlichen Verhältnisse der Moderne“ (Matys 2014, S. 13) darstellen. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird der Begriff Organisation in unterschiedlichen Bedeutungshorizonten verwendet, beispielsweise im Sinne der Strukturierung von Arbeitsabläufen (Schewe 2018) oder auch umgangssprachlich als Synonym für einen Betrieb. Mit dieser Bedeutungsvielfalt geht einher, dass sich eine allumfassende und endliche Definition des Begriffes Organisation nicht verfassen lässt (Bea und Göbel 2010, S. 2), woraus die Notwendigkeit einer begrifflichen Annäherung folgt.

Organisationen sind „*soziale Gebilde beziehungsweise soziale Systeme*“ (Esser 2000, S. 237; siehe auch Mayntz 1963, S. 40), welche an formell festgelegten, institutionellen Regeln ausgerichtet, an die alle Mitglieder gebunden sind (Esser 2000, S. 237), und welche „auf einen bestimmten Zweck orientiert und planmäßig gestaltet sind“ (Mayntz 1963, S. 147; siehe auch Adorno 2003, S. 441). „Organisationen können somit als zu gewissen Zielsetzungen eingerichtete Konkretionen institutioneller Regeln verstanden werden“ (Esser 2000, S. 244)¹. Diese Regeln können als Verfassung einer Organisation bezeichnet werden (Esser 2000, S. 238f), ähnlich den rechtlichen Regelungen, die die Verfassung eines Staates begründen (Hillmann 2007b, S. 932). Rechtliche Regelungen betreffen dabei vor allem die Ein- und Austrittsbedingungen sowie die von Seiten der Mitglieder und der Organisation „zu erbringenden Leistungen“ (Esser 2000, S. 238). Die Verfassung einer Organisation fordert die Mitglieder durch die Mitgliedschaft dazu auf, im Hinblick auf einen bestimmten Zweck zusammenzuarbeiten (Esser 2000, S. 238f).

1 Zum Begriff der Regel siehe Wittgenstein 1967; Popper 1980; 2003b; Öhlschlager 1974; Searle 1971. Einen Überblick gibt Trescher 2013b, S. 31ff.

Zum Verhältnis von Organisation und Institution

Im allgemeinen Sprachgebrauch wird der Begriff Institution häufig synonym mit dem Begriff Einrichtung oder Organisation verwendet. Der Begriff Institution kann jedoch deutlich von dem der Organisation abgegrenzt werden, denn eine Institution ist, im Gegensatz zu einer Organisation, „eine *Erwartung* über die Einhaltung bestimmter *Regeln*, die verbindliche *Geltung* beanspruchen“ (Esser 2000, S. 2). Der Zusammenhang von Organisation und Institution besteht darin, dass die Grundlage – „geradezu das Kernstück“ (Esser 2000, S. 5) – von Organisationen, wie oben bereits benannt, „institutionelle [...] Regeln“ (Esser 2000, S. 5) sind. Diese sind allerdings „mit dem sozialen Gebilde der Organisation selbst [...] nicht identisch, weil eine Organisation nicht nur aus ihren institutionellen Regeln besteht“ (Esser 2000, S. 5). Vielmehr wird eine Organisation auch durch informelle Praktiken und hierarchische Verhältnisse hervorgebracht, die „die Geltung der institutionellen Regeln in der Organisation nachhaltig beeinflussen können“ (Esser 2000, S. 5). Durkheim sieht Institutionen als Regeln an, welche unabhängig von individuellen Überzeugungen von der Gesellschaft eingeführt und getragen werden (Durkheim 1976, S. 99f). Nach Durkheim (1976) können „alle Glaubensvorstellungen und durch die Gesellschaft festgesetzten Verhaltensweisen [als] Institutionen“ (Durkheim 1976, S. 100) bezeichnet werden.

Die institutionellen Regeln von Organisationen bestimmen das soziale Miteinander der in der Organisation Tätigen, sie „sind der Kern aller gesellschaftlichen Strukturen und der wohl wichtigste Aspekt der Logik der Situation für die Akteure“ (Esser 2000, S. 7). Institutionelle beziehungsweise institutionalisierte Regeln werden so zu einer Art Interaktionsritual, dem das Handeln der Menschen in der Organisation folgt und wonach jeder Mensch versucht, „eine bestimmte *Strategie* im Verhalten zu verfolgen, ein Muster verbaler und nichtverbaler Handlungen, die seine Beurteilung der Situation und dadurch seine Einschätzung der Teilnehmer, besonders seiner selbst ausdrückt“ (Goffman 1986, S. 10). Die institutionalisierten Regeln gelten auch dann, „wenn einzelne Akteure diese Regeln nicht kennen, sie mißachten oder einfach vergessen haben“ (Esser 2000, S. 6; siehe auch Searle 1971, S. 65; Trescher 2013b, S. 34). Folglich kann sich jede Person (innerhalb bestimmter Diskurse) darauf verlassen, dass diese Regeln eingehalten werden beziehungsweise das Nichteinhalten der Regeln geahndet wird (Esser 2000, S. 6). Ein Beispiel hierfür sind sogenannte Sittlichkeitsnormen (beispielsweise das

Verhalten in einem Restaurant), die bereits vom Subjekt übernommen wurden und sich in Praxen zeigen und reproduzieren. (Institutionelle) Regeln sind prinzipiell veränderbar, was in der Kontingenz des Diskurses und seiner unscharfen Grenzen begründet ist (siehe auch Trescher 2013b, S. 32).

ProtagonistInnen von Organisationen

Organisationen sind hierarchisch strukturiert, was mit dem Prinzip der Arbeitsteiligkeit einhergeht (Esser 2000, S. 240). In Organisationen findet sich folglich eine „Strukturierung der Beziehungen durch formell definierte Positionen mit daran geknüpften typischen normativen Erwartungen an das Handeln der Akteure, den sozialen Rollen“ (Esser 2000, S. 240; siehe auch Mayntz 1963, S. 81ff). Teil dieser Hierarchisierung ist auch die Funktion, die die „*Leitungsinstanz*“ (Esser 2000, S. 241) übernimmt und „die die Organisation nach innen steuern und nach außen vertreten soll“ (Esser 2000, S. 241). Daran wird ersichtlich, dass Organisationen von unterschiedlichen Personen in ihren jeweiligen (mehr oder minder strikt aufrecht gehaltenen) sozialen Rollen hervorgebracht werden und es sich infolgedessen um ein vielschichtiges Netz an Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten handelt. Organisation konstituiert sich also auch in einem „Geflecht sich stabilisierender zwischenmenschlicher Beziehungen“ (Rosenstiel 2010, S. 227). Organisationen reproduzieren sich selbst, indem aus ihrem Regelwerk Praxen entstehen und diese damit diskursiv verfestigen. Die ProtagonistInnen beziehungsweise Mitglieder einer Organisation können durch Ein- und Austritte wechseln, wobei unterschiedlich ist, „mit welcher Leichtigkeit beziehungsweise unter welchen Opfern ein solcher Wechsel vollzogen werden kann [...] und unter welchen Umständen er freiwillig vorgenommen oder erzwungen wird“ (Luhmann 1995, S. 44). Unterschieden wird beispielsweise zwischen Gründungsmitgliedern und Mitgliedern, welche durch Arbeitsverträge eingebunden werden (Kieser und Walgenbach 2010, S. 14). Letztere weisen somit eine juristische Beziehung zur Organisation auf (Kieser und Walgenbach 2010, S. 14). Darüber hinaus gibt es auch Nicht-Mitglieder, wie LieferantInnen und KundInnen der Organisation, welche dennoch zur Erreichung der Ziele einer Organisation beitragen (Kieser und Walgenbach 2010, S. 14). Wichtig ist, dass in diesem Verständnis die AdressatInnen der Organisation (beispielsweise die SchülerInnen einer Schule) nicht als Mitglieder konstituiert werden, sondern in allererster Linie sind in diesem Verständnis diejenigen als Mitglieder zu bezeichnen, die innerhalb eines Organisationsrahmens

eine gewisse strukturelle Handlungsmächtigkeit innehaben. Die AdressatInnen der Organisation sind vielmehr diejenigen, auf die die Organisation (in ihrer, wie oben dargelegten, Funktion als Werkzeug beziehungsweise Instrument) einwirkt. Dies wirft die Frage auf, ob beziehungsweise inwiefern die BewohnerInnen einer Wohneinrichtung als Mitglieder gedacht werden können, was wiederum insbesondere hinsichtlich der (Nicht-)Beteiligung dieser bei der Gestaltung der Organisation zu problematisieren ist (siehe dazu Kap. 19.7).

Ziele von Mitgliedern – Ziele von Organisationen

Gehören Mitglieder der Organisation an, besteht eine Organisationsaufgabe darin, dass sie sich mindestens auf ein gemeinsames Ziel ausrichten (Bea und Göbel 2010, S. 6). Dieses gemeinsame Ziel ist (idealtypisch) das Ziel der jeweiligen Organisation (Bea und Göbel 2010, S. 6). Unabhängig von dem gemeinsamen Ziel, das alle Mitglieder verbindet, können die Ziele, welche einer Organisation zu Grunde liegen, mit den persönlichen Zielen der Mitglieder übereinstimmen, sich punktuell überschneiden oder sich widersprechen, denn jedes Mitglied nimmt (zumindest potenziell) bezüglich der übereinstimmenden Ziele individuelle Gewichtungen vor (Sanders und Kianty 2006, S. 15). Die Ziele von Mitgliedern einer Organisation können beispielsweise durch das (je individuelle) Anstreben einer höheren Position, also die Beförderung eines Organisationsmitglieds in beispielsweise eine Leitungsposition, beeinflusst werden (Sanders und Kianty 2006, S. 15). Ist diese Position erreicht, können sich die individuellen Ziele (erneut) ändern, woran ersichtlich wird, dass die persönlichen Ziele von Organisationsmitgliedern immer (zumindest bis zu einem gewissen Punkt) kontingent sind. Weiterhin können die Ziele der Organisationsmitglieder durch informelle Handlungszusammenhänge (beispielsweise das Bilden informeller Gruppen) beeinflusst werden, sodass (ehemals formelle) Ziele durch informelle Interessen und Beziehungen überformt beziehungsweise ersetzt werden (Esser 2000, S. 246f). Die eigenen (von den Organisationszielen abweichenden) Interessen der MitarbeiterInnen in Organisationen können eine (auch) diffuse Involviertheit in die Organisation nach sich ziehen, welche letzten Endes in „Reibungen, Konflikten, ‚informellen‘ Beziehungen und Gruppierungen, eigenartig anmutenden Paradoxien und scheinbar kaum zu beherrschenden Komplexitäten“ (Esser 2000, S. 245) münden können. Dies ist im Lichte einer

idealtypischen Konzeption von Organisation problematisch, kann in der Realität jedoch zu einem ‚Commitment‘ der MitarbeiterInnen an die Organisation führen, welche langfristig die Basis dafür ist, „daß sich die individuellen Mitglieder mit der Organisation als ‚Kollektiv‘ identifizieren und für sie durch dick und dünn gehen würden“ (Esser 2000, S. 247).

Die Ziele einer Organisation selbst hingegen sind nahezu statisch, werden über einen langen Zeitraum hinweg verfolgt und sind unabhängig von einzelnen Mitgliedern (Sanders und Kianty 2006, S. 15f). Im Kontext einer Wohneinrichtung für Menschen mit ‚geistiger Behinderung‘ ist das übergeordnete Ziel der Organisation das der Versorgung der darin lebenden Personen (zum historischen Prozess der Institutionalisierung von Versorgungspraxen siehe auch Wansing 2005, S. 151ff). Diese Unabhängigkeit einer Organisation von ihren Mitgliedern steigert, zumindest in dieser idealtypischen Betrachtungsweise, die Leistungsfähigkeit der Organisation und besteht darin, dass diese nur dem Teil der Identität ihrer Mitglieder Beachtung schenken muss „der für ihr ‚Funktionieren‘ im Rahmen der Organisation gerade wichtig ist“ (Esser 2000, S. 239), während der Aufwand für die Beachtung weiterer Identitätsaspekte eingespart werden kann (Esser 2000, S. 239). MitarbeiterInnen bewegen sich hier also in der Ambivalenz eines Einbringens der ganzen Person, die (gegebenenfalls) eigenen Ansprüchen folgt, und einer rein rollenförmigen Verbundenheit, die primär zur Aufrechterhaltung des Ablaufs der Organisation beiträgt.

Das übergeordnete Ziel einer Organisation besteht „in der *kollektiven* Erstellung *spezieller* Ressourcen und Leistungen“ (Esser 2000, S. 239). Konkrete inhaltliche Zielvorstellungen der Organisation können „*von Mitgliedern in einem formalen, legitimierten Prozess als Ziele der Organisation festgelegt*“ (Kieser und Walgenbach 2010, S. 7) und anschließend als Ziele der Organisation bezeichnet werden (Kieser und Walgenbach 2010, S. 7). Allerdings setzt sich hierbei stets nur ein Teil der Mitglieder durch, da die Mitglieder (zumindest potenziell) unterschiedliche individuelle Ziele haben (Kieser und Walgenbach 2010, S. 7). Während der Entwicklung von (gegebenenfalls neuen) Zielen sind Kompromisse zwischen den Mitgliedern möglich (Kieser und Walgenbach 2010, S. 7f) respektive notwendig. Innerhalb der Organisation sind außerdem gegenüber den Mitgliedern tarifliche sowie arbeitsrechtliche Verpflichtungen zu wahren (Kieser und Kubicek 1992, S. 8). Werden die Ziele schließlich festgelegt, beispielsweise in Vorstandssitzungen, gelten sie für alle Mitglieder (Kieser und Walgenbach 2010, S. 7f).

Bei der Festlegung der Ziele sind die Mitglieder von Organisationen stets an äußere Aspekte wie staatliche, moralische und/oder wirtschaftliche Rahmenbedingungen gebunden, welche ebenfalls „ausschlaggebend für die Inhalte der letztlich formulierten Ziele“ (Kieser und Kubicek 1992, S. 8) sein können. Organisationsziele reflektieren folglich hierarchische Verhältnisse innerhalb der Organisation sowie äußere an die Organisation herangetragene diskursive Ansprüche, wie zum Beispiel Gesetze oder moralische Ideen und Werte, „und spiegeln dementsprechend auch gesamtgesellschaftliche sowie innerorganisatorische Konflikte wider“ (Kieser und Kubicek 1992, S. 8). Aufgrund der Tatsache, dass Organisationen eigentlich immer (zumindest informelle) Hierarchien aufweisen, sind die Chancen, mit denen Mitglieder ihre Ziele für die Organisation durchsetzen können, unterschiedlich gewichtet (Kieser und Walgenbach 2010, S. 7f). In den meisten Fällen lässt sich dabei nicht „von einer harmonischen Zielvorstellung und einer von allen Mitgliedern akzeptierten Struktur [...] ausgehen“ (Kieser und Kubicek 1992, S. 8). Vielmehr ist es immer so, dass die „Organisationsziele gegen die Vorstellungen eines Teiles der Organisationsmitglieder durchgesetzt“ (Kieser und Kubicek 1992, S. 8) werden. Aus diesem Grund kann „die damit korrespondierende Organisationsstruktur [sic] kaum den Vorstellungen aller Organisationsmitglieder gerecht werden“ (Kieser und Kubicek 1992, S. 8). Daraus folgt, dass sich „ein Teil der Organisationsmitglieder dem ‚Organisationsziel‘ und der im Hinblick auf dieses Ziel gestalteten Struktur unterordnen“ (Kieser und Kubicek 1992, S. 8) muss. Als mögliche Folge dieser Unterordnung können sogenannte Rollenkonflikte entstehen (Esser 2000, S. 245; siehe auch Esser 2000, S. 166ff).

In Non-Profit-Organisationen, zu denen auch die Organisationen der Behindertenhilfe gehören, sind die Organisationsziele nicht primär wirtschaftlicher Art, vielmehr steht die Gemeinnützigkeit im Vordergrund (Friedrich 2010, S. 11). Zudem sind die MitarbeiterInnen von Non-Profit-Organisationen häufig (auch) intrinsisch motiviert, weshalb gewisse Anreize (beispielsweise über Gehaltserhöhungen und Beförderungen) unter Umständen weniger wirksam sein können als in Profit-Organisationen (Friedrich 2010, S. 11).

Idealtypische Konzeption vs. Organisation als Aushandlungspraxis

Die obigen Ausführungen entsprechen in vielerlei Hinsicht einer idealtypischen Konzeption von Organisation, von der Esser sagt, dass diese „nicht in

aller ‚Wirklichkeit‘ freilich“ (Esser 2000, S. 239) Bestand hat, vielmehr wird Organisation (auch) in informellen Aushandlungspraxen konstituiert (Esser 2000, S. 246ff), denn „[d]as wirkliche Leben resp. die gelebte Organisation vollzieht sich in Handlungspraxen, die dem Handeln nicht einfach vorgegeben sind, sondern in diesen z.T. erst konstituiert werden“ (Busse et al. 2016, S. 5). Dabei sind auch diejenigen, auf die der Zweck der Organisation beziehungsweise das Handeln der MitarbeiterInnen ausgerichtet ist (im hiesigen Falle die BewohnerInnen der Wohneinrichtung), an der Hervorbringung von Organisation beteiligt, wird Organisation beziehungsweise organisationales Leben doch durch diese „mitkonstituiert“ (Busse et al. 2016, S. 5). Es zeigt sich daran sehr eindrücklich, dass das idealtypische „einfache Modell einer ‚rationalen‘ Organisation etwa als eine wie geölt funktionierende Bürokratie oder als strikt gehorchende Militäreinheit“ (Esser 2000, S. 245) lediglich als theoretisch entworfener Idealtypus aufrechterhalten werden kann. Schlussendlich kann also gesagt werden, dass „Organisationen eben keine kompakten, abgegrenzten, einem eindeutigen Ziel verpflichteten, hierarchisch aufgebauten und nach dem Befehlsschema funktionierenden Einheiten, sondern – mehr oder weniger – nach außen offene und nach innen höchst ‚dynamische‘ und, wie man meinen könnte, ganz und gar ‚unberechenbare‘ soziale Systeme“ (Esser 2000, S. 297) sind. Ein solches ‚unberechenbares soziales System‘ ist Gegenstand der hiesigen Studie.

Organisation (in) der ‚verwalteten Welt‘

Organisationen und insbesondere die in ihnen verankerten und durch sie hergebrachten bürokratischen Strukturen und Praxen sind gleichermaßen Voraussetzung und Ergebnis einer ‚verwalteten Welt‘, welche von einem Übergang „des ganzen Lebens, in ein System von Verwaltung, in eine bestimmte Art der Steuerung von oben“ (Adorno et al. 1989, S. 123) gekennzeichnet ist. Diese ‚Steuerung von oben‘ vollzieht sich nicht allein durch staatliche Regierungspraxen, sondern auch durch wirtschaftliche und soziale Faktoren (Adorno et al. 1989, S. 125). Darüber hinaus ist auch „die Wissenschaft selber verwaltet“ (Adorno et al. 1989, S. 125) und muss also ihre Beteiligung an einer (Re-)Produktion von Verwaltungsstrukturen kritisch hinterfragen. Menschen werden in der verwalteten Welt als „Verwaltungsobjekte“ (Adorno et al. 1989, S. 129) hervorgebracht und als solche „tendieren die Menschen dazu, von sich aus nochmals all jene Prozesse der Verwaltung in sich selber zu wiederholen, die ihnen von außen angetan werden. Jeder

Einzelne wird gewissermaßen zum Verwaltungsfunktionär seiner selbst“ (Adorno et al. 1989, S. 124; siehe auch Adorno 2003, S. 448; Bruch 2003, S. 187; Schilling und Mefebue 2016, S. 4). Dadurch, dass jene subjektivierenden Praxen im Subjekt selbst konstituiert werden, werden diese weniger greifbar und folglich schwieriger abzuwehren (siehe dazu auch Graßhoff et al. 2015, S. 315 sowie die Ausführungen in Kap. 2.2). Die verwaltete Welt wird in dieser Hinsicht zur „Normalisierungsgesellschaft“ (Foucault 2001, S. 298; siehe auch Bruch 2003, S. 177), in der sich „Herrschaft als Produktionsprozess von Konformität“ (Bruch 2003, S. 177) vollzieht. Die Voraussetzung dazu, Widerstand gegen Verwaltungspraxen zu leisten, ist, sich deren subjektivierenden Potenzials gewahr zu werden, um „den Schwindel der falschen Individualisierung“ (Adorno et al. 1989, S. 134) offenzulegen und sich so von dieser „Pseudoindividualisierung“ (Adorno et al. 1989, S. 134) zu befreien. „Erst in einer historischen Stunde, in der die Organisation als allgegenwärtige Macht des Lebens nicht nur insgeheim, sondern offen dem sichtbaren Potential jener Freiheit entgegenwirkt, vermögen die organisierten Menschen über das Prinzip selbst zu reflektieren, das es dahin gebracht hat“ (Adorno 2003, S. 443). Dies postuliert eine Handlungsfähigkeit des Menschen, die ihren Ursprung in der Idee der (prinzipiell möglichen) quasi-autonomen Handlungsmächtigkeit des Subjekts hat, was jedoch im Hinblick auf die Bürokratisierungspraxen der ‚verwalteten Welt‘ kritisch hinterfragt werden muss (siehe dazu Rieger-Ladich 2002; Thompson 2004; siehe auch das Kap. 5.2).

6.2 ORGANISATIONSFORSCHUNG

Organisationsforschung ist in den meisten sozialwissenschaftlichen Disziplinen (mehr oder minder) etabliert und kann infolgedessen auch auf eine breite methodische Ausgestaltung zurückgreifen (siehe u.a. Kühl et al. 2009). Mayntz (1963) schreibt dabei der Soziologie eine besondere Rolle zu und stellt darüber hinaus jedoch fest, dass „[d]ie soziologische Organisationsanalyse [...] fast als ein interdisziplinäres Interessengebiet zu bezeichnen“ (Mayntz 1963, S. 148) ist, da sie Perspektiven unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen in ihren Fragestellungen vereinigt (Mayntz 1963, S. 148). Mayntz (1963) zufolge bewegen sich organisationsanalytische Vorgehen grundsätzlich um zwei Grundfragen, welche nach wie vor als zentral gelten

können (Mayntz 1963, S. 48f): „Die erste Grundfrage bezieht sich auf die Abhängigkeiten und Wechselwirkungen unter den Elementen, insbesondere unter den analytischen Merkmalen des sozialen Systems der Organisation. [...] Die zweite Grundfrage bezieht sich auf die Funktionsvoraussetzungen des zielgerichteten sozialen Systems, d. h. auf die Bedingungen, die erfüllt sein müssen, damit Organisationen die ihnen gemeinsamen Probleme bewältigen, ihr Ziel verwirklichen und sich als System erhalten“ (Mayntz 1963, S. 48). Diesen Grundfragen folgend kann Organisationsforschung sowohl einzelfallbezogen als auch vergleichend erfolgen (Mayntz 1963, S. 50). Göhlich (2005) postuliert eine genuin pädagogische Organisationsforschung, die sich von anderen Disziplinen insofern abhebt, dass sie „aus pädagogischer Sicht und in pädagogischem Interesse Organisationen jeglicher Art“ (Göhlich 2005, S. 9) untersucht, woraus folgt, dass diese nicht auf pädagogische Organisationen beschränkt bleibt, sondern Organisationen aus einem pädagogischen Blickwinkel untersucht (Göhlich 2005, S. 9). Unabhängig dieser Schwerpunktsetzung können jedoch auch hier die beiden Grundfragen nach Mayntz (1963) aufrechterhalten werden.

Organisationsforschung bedarf, gleich aus welcher Perspektive heraus sie erfolgt, eines Zugangs zur Innenwelt der Organisation, da nur so Einblick in Strukturen und Abläufe genommen werden kann, die aus der Außensicht verborgen bleiben (Rosenstiel 2010, S. 225f). Eine besondere Herausforderung der Organisationsforschung ist also der Zugang zum Feld (siehe dazu Kap. 14 und 17).

Organisationsforschung ist immer im Spannungsverhältnis von inneren und äußeren Diskursansprüchen und entsprechenden Rahmenbedingungen zu sehen. Organisation, Diskurs und Subjekte bringen sich dabei wechselseitig hervor (siehe hierzu auch Sydow und Wirth 2014, S. 7). Aus diesem interdependenten Verhältnis folgt der Bedarf einer method(olog)ischen Herangehensweise, die es versteht, zugrundeliegende Strukturen offenzulegen, und somit „Organisationen von ihren Lebenspraxen her aufzuschließen“ (Scherf 2009, S. 319). Methodisch geht es letztlich immer um die Frage, wie „die lebenspraktischen Auswirkungen von Organisationen“ (Scherf 2009, S. 319) untersucht werden können (siehe dazu Kap. 8, 9 und 15).

6.3 ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Die Grundlagen sozialwissenschaftlicher Organisationsentwicklung wurden von Lewin (1947) formuliert und in den 1970er Jahren von French/Bell (1996) in der Schrift „Organization Development“ ausdifferenziert (Rosenstiel 2010, S. 229). Diese definieren Organisationsentwicklung dort wie folgt: *„Organization development is a long-term effort, led and supported by top management, to improve an organization’s visioning, empowerment, learning, and problem-solving processes, through an ongoing, collaborative management of organization culture – with special emphasis on the culture of intact work teams and other team configurations – utilizing the consultant-facilitator role and the theory and technology of applied behavioral science, including action research“* (French und Bell, Cecil H., Jr. 1996, S. 28).

Die Beschäftigung mit Organisationsentwicklungsmodellen legt offen, dass diese in den meisten Fällen marktwirtschaftliche Ziele und damit die Steigerung der Effizienz eines Unternehmens verfolgen (siehe u.a. Harney und Rahn 2002, S. 306f). Die Entwicklung der Organisation erfolgt in diesem Verständnis *„im Sinne höherer Wirksamkeit der Organisation“* (Becker und Langosch 2002, S. 3) und soll grundsätzlich mit einer Erhöhung der *„Arbeitszufriedenheit der beteiligten Menschen“* (Becker und Langosch 2002, S. 3) einhergehen. Organisationsentwicklung kann dabei als Reaktion auf sich stetig verändernde diskursive Ansprüche an die Organisation gesehen werden und zielt darauf ab, sich den dadurch entstehenden Herausforderungen aktiv und flexibel anzupassen (Becker und Langosch 2002, S. 3). Die diesbezüglich *„notwendigen Veränderungen“* (Grossmann et al. 2007, S. 59) innerhalb der Organisation müssen *„identifizier[t] und in passendem Tempo mit nachhaltiger Wirkung [...] organisier[t]“* (Grossmann et al. 2007, S. 59) werden. Dabei wird die *„Kooperation und Motivation“* (Becker und Langosch 2002, S. 7) der OrganisationsmitarbeiterInnen als *„unabdingbare Voraussetzung für ein wirkungsvolles Funktionieren der Organisation im Hinblick auf die sich ständig verändernden Umweltkonstellationen“* (Becker und Langosch 2002, S. 7) gesehen. Die Organisation selbst übernimmt in diesen Verstehenszugängen *„den Status eines Quasi-Subjekts, das dem Arbeitnehmer-Selbst gegenübertritt und die normative Richtung anzeigt, in die sich das Arbeitnehmer-Selbst entwickeln soll“* (Harney und Rahn 2002, S. 304). Daran wird noch einmal deutlich, dass Organisationsentwicklung eine Methode der Steuerung der MitarbeiterInnen ist, was Adorno (2003) kritisiert, ziele

diese doch primär auf eine „gesteigerte Leistungsfähigkeit“ (Adorno 2003, S. 453) der MitarbeiterInnen ab, was wiederum primär der Organisation dient. Eine zentrale Ausgestaltungsform (sozialwissenschaftlicher) Organisationsentwicklung betrifft die Rückkopplung von Untersuchungsergebnissen, die Grundlage von Veränderungsprozessen sind (Rosenstiel 2010, S. 237). Dabei erfolgen inhaltliche Anstöße zur Veränderung nicht durch das Forschungs- beziehungsweise Organisationsentwicklungsteam, sondern sollen durch die MitarbeiterInnen selbst gemeinsam erarbeitet werden (Rosenstiel 2010, S. 237). Insgesamt profitieren Organisationsentwicklungsprozesse von einer „Unterstützung des Prozesses durch das obere Management, eine Kultur, innerhalb deren offene Kommunikation und ein Mindestmaß an Vertrauen sichergestellt sind sowie die Bereitschaft, nicht ergebnisorientiert in einem kurzfristigen Sinn zu denken, sondern sich auf längerfristige Prozesse einzulassen“ (Rosenstiel 2010, S. 237). Die skizzierten Elemente (sozialwissenschaftlicher) Organisationsentwicklung eint, dass die Personen, die AdressatInnen der Organisation oder OrganisationsmitarbeiterInnen sind, zumeist nur indirekt Teil der Organisationsentwicklung werden. Dies betrifft insbesondere die AdressatInnen der Organisation, deren Einbezug in die Organisationsentwicklung sich kaum findet – insbesondere im Kontext von Organisationen der Behindertenhilfe. Aus dieser Leerstelle wird die Konsequenz gezogen, Organisationsentwicklung als eine (Re-)Fokussierung des Subjekts zu begreifen und ausgehend davon, Strukturen und Praxen zu verändern (siehe dazu Kap. 19). Aufbauend darauf werden im Rahmen der Studie die Fragen verfolgt: Was sind Eckpfeiler beziehungsweise wichtige Orientierungsgrößen einer Organisationsentwicklung im Rahmen der Behindertenhilfe? Wie können empirisch gewonnene Erkenntnisse in die Praxis transferiert und dort für eine (Weiter-)Entwicklung genutzt werden? Wie kann dazu beigetragen werden, das Handeln der OrganisationsmitarbeiterInnen auf die AdressatInnen zu (re-)fokussieren? Wie können alle in der Organisation Handelnden miteinbezogen werden und wie können, gegebenenfalls auch kontrastive, Wünsche und Bedürfnisse ausgehandelt werden? Wie können die BewohnerInnen der Wohneinrichtung letztlich zu Mitgliedern dieser Organisation werden?