

Wandel und Innovation in sozialen Organisationen

Daniel Iseli, Martin Wild-Näf

Gegenstand des Artikels sind Organisationen, die den Hauptzweck verfolgen, professionelle soziale Dienstleistungen anzubieten. Dazu gehören staatliche Betriebe, Nonprofit-Organisationen sowie privatwirtschaftliche Unternehmen. Der Beitrag diskutiert die Frage von Wandel in Organisationen unter drei Perspektiven: Unter gesellschaftstheoretischen Bezügen wird anhand der systemtheoretischen Perspektive das Verhältnis von gesellschaftlichem und organisationalem Wandel diskutiert. Anschliessend wird in professionstheoretischer Hinsicht die Frage der Bedeutung der Organisation in der Sozialen Arbeit betrachtet. Schliesslich werden in einem eher interventionsorientierten Zugang Fragen der Gestaltung von Wandel und Innovation in Organisationen thematisiert.

Gesellschaftlicher und organisationaler Wandel

Gesellschaft ist das "umfassende soziale System aller aufeinander Bezug nehmender Kommunikationen" (Luhmann, 1986, S. 24). Die Gesellschaft ist ein Konstrukt, dessen Wahrnehmung von der Wahrnehmung der Kommunikationen in seinen Teilsystemen abhängt. Je nach Formen und Inhalten der Kommunikationen in den Interaktions-, Organisations- und Funktionssystemen erscheint ein anderes Bild von Gesellschaft und gesellschaftlichem Wandel. Gesellschaftlicher Wandel als Ganzes ist kaum fassbar, beschreibbar sind einzelne Facetten des Wandels anhand ausgewählter Indikatoren wie beispielsweise Veränderungen in der Sozial- oder Bevölkerungsstruktur. Thesen zur Beschreibung und Bewertung von sozialem Wandel haben Konjunktur, wissenschaftliche Modelle, welche einen Zusammenhang zwischen sozialem Wandel und sozialen Organisationen herstellen, sind hingegen rar, weil im deutschen Sprachraum wenig empirisches Wissen über soziale Organisationen existiert. Die folgenden Überlegungen müssen sich deshalb vor allem an theoretischer Literatur orientieren.

In einer instrumentellen Perspektive wird Organisation als Regelung des betrieblichen Handelns und damit als eine Funktion der Unternehmensführung verstanden. Im Gegensatz dazu sieht das institutionelle Verständnis Organisation in einem breiteren Sinn als soziales System mit einer beständigen Grenze gegenüber der Umwelt, einer spezifischen Zweckorientierung und geregelter Arbeitsteilung (vgl. Schreyögg, 2003, S. 4-11). Ein Verständnis von Organisation als soziales System öffnet den Blick über geplantes, rationales, von Experten wahrgenommenes Organisationshandeln hinaus auf die Organisation mit eigenen Normen und Kulturen, an deren Entstehung und Entwicklung alle Organisationsmitglieder beteiligt sind. Wie jedes soziale System manifestieren sich Organisationen in Kommunikationen, die jedoch im Gegensatz zu Interaktionssystemen nicht nur Informationen sondern auch Entscheidungen transportieren. Organisationen kommunizieren zudem mit ihrer Umwelt. Veränderungen in der Umwelt führen zu einem Anpassungsdruck auf die Organisation. Als soziale Systeme sind Organisationen variabel und flexibel und können auf die sich wandelnde Umwelt reagieren. Wandel und Veränderung sind damit auch in der Struktur von Organisationen angelegt und zwangsläufige Prozesse (vgl. dazu Rüegg-Stürm, 2003). Organisationen sind zudem intermediäre Instanzen zwischen Individuen und den gesellschaftlichen Funktionssystemen. Während Funktionssysteme wie die Wirtschaft, Wissenschaft oder die „Soziale Hilfe“ Konstruktionen zur Lösung von gesellschaftlichen Fragestellungen darstellen und bemüht sind, Individuen zu inkludieren, ist Exklusion in Organisationen der Normalfall. "Funktionssysteme

behandeln Inklusion, also Zugang für alle, als den Normalfall. Für Organisationen gilt das Gegenteil: Sie schliessen alle aus mit Ausnahme der hochselektiv ausgewählten Mitglieder“ (Luhmann, 1997, S. 844). Damit positionieren Organisationen Menschen im sozialen Raum: Akzeptiert mich die Firma als Arbeitnehmer? Kann ich mich am Konsum beteiligen? Gelingt mir der Zugang zu Bildungsinstitutionen? Während früher die Inklusion von Personen als Zugang des Einzelnen zur Gesellschaft über Haushalte geregelt war, wird diese heute über Funktionssysteme geregelt. Diese Aufgabe wird von den Organisationen eines Funktionssystems übernommen, welche Inklusion und Exklusion regulieren können, indem sie die einen zu Mitgliedern machen und die anderen nicht. „Über Organisationen macht die Gesellschaft sich diskriminationsfähig, und zwar typisch in einer Weise, die auf Funktion, Code und Programme der Funktionssysteme abgestimmt ist“ (Luhmann, 1994, S. 193). Für die Soziale Arbeit stellen sich damit Fragen der Inklusion und der Exklusion.

Soziale Organisationen sind „Unternehmungen in der Gesellschaft zur direkten Beförderung der Wohlfahrt von einzelnen Menschen und des Gemeinwesens“ (Wendt, 2003, S. 16). Sie wirken der ökonomischen und sozialen Ausgliederung entgegen, indem sie sich als Trägerinnen von sozialen Aufgaben für soziale Versorgung, sozialen Zusammenhalt oder die Befriedigung von sozialen Bedürfnissen engagieren (vgl. Setudegan, 2007). Wie andere Organisationen auch wandeln sich soziale Organisationen unter exogenen gesellschaftlichen Einflüssen und endogenen organisationsinternen Gründen (vgl. Doppler & Lauterburg, 2008). Zu fragen ist nach den spezifischen Einflussfaktoren wie zum Beispiel neuen sozialen Problemlagen, welche zu Wandel in sozialen Organisationen führen.

Soziale Organisationen sind wie alle Organisationen Wirtschaftlichkeitsprinzipien unterworfen. In diesem Kontext sind die im Zuge von New Public Management (vgl. Schedler & Proeller, 2009) entwickelten neuen Steuerungsvorstellungen zu diskutieren. Die betriebswirtschaftlich geprägte Governance-Vorstellung von Effizienz und Effektivität durch Output-Orientierung beeinflusst auch soziale Organisationen. NPM-Prinzipien wie Leistungs- und Wirkungsorientierung, Kundenorientierung, Controllinginstrumente oder Anreizsysteme haben zu heftigen und kontroversen Diskussionen in der Sozialen Arbeit geführt (vgl. Wendt, 2008). Derweil haben beispielsweise die Unterscheidung von politisch-strategischer und operativer Führung sowie neue Steuerungsinstrumente wie Leistungsverträge und Dienstleistungsbeschreibungen längstens zu einem neuen Organisationsverständnis geführt und soziale Organisationen nachhaltig verändert.

Exogen oder endogen begründete oder veranlasste Interventionen in Organisationen werden als Organisationsentwicklung bezeichnet (vgl. Gebert, 1993, S. 481). Differenziert werden muss nach Anlass und Tiefe des Wandels: Handelt es sich um adaptive Anpassungen wie Wachstum, Verkleinerung, Einführung einer neuen Technologie oder Verbesserung eines Arbeitsprozesses oder handelt es sich um entwicklungsorientierte Umgestaltungen oder Erneuerungen, die das gesamte System betreffen (vgl. Glasl, 2008). Zu unterscheiden ist zwischen Wandel erster Ordnung (punktuell innerhalb des Systems: Evolution, Verbesserung, Optimierung) versus Wandel zweiter Ordnung (Veränderung des Systems: Muster- und Identitätswechsel, radikale Veränderung (vgl. Levy & Merry, 1986). In diesem Zusammenhang sind handlungstheoretische Ansätze wie Change Management und Organisationsentwicklung zu diskutieren. Das methodische Vorgehen in der Organisationsentwicklung mit ihrem Anspruch auf Berücksichtigung ökonomischer Effizienzziele *und* persönlicher und sozialer Bedürfnisse der Mitarbeitenden wurde in Theorie und Praxis positiv aufgenommen, nicht zuletzt in der Sozialen Arbeit. Gemeinsame theoretische Bezüge und das zu Grunde liegende Menschenbild der Humanistischen Psychologie ergeben eine hohe Verträglichkeit. Es stellen sich jedoch Fragen nach interagierenden und konfligierenden Zielen von Organisationsentwicklung in sozialen Organisationen mit den Ansprüchen nach erhöhter wirtschaftlicher Effizienz, Erhöhung der Klientenzufriedenheit oder

Förderung von Zufriedenheit und Autonomie der Mitarbeitenden. Eine konzeptionelle Kritik der Organisationsentwicklung wird auch damit begründet, dass Wandel in Organisationen zur Normalsituation geworden sei, dass Veränderungen sich nicht auf klar umschriebene Probleme beziehen würden und dass Organisationsentwicklung nicht von Spezialisten planbar sei (vgl. Antons, 2009; Schreyögg, 2003). Wandel ist heute zu einer „generellen Kompetenz der Organisation“ geworden (Schreyögg, 2003, S. 564). Change Management mit seinem Anspruch, das Management von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen in Organisationen zu umfassen, wird heute als eine zentrale Führungsfunktion beschrieben (vgl. Vahs & Burmester, 2005).

Organisationen der Sozialen Arbeit sind wie gezeigt permanenten Veränderungsprozessen unterworfen. Organisationen können auch als nicht triviale im Sinne von nicht transparenten, unberechenbaren Systemen charakterisiert werden (vgl. Kleve, 2009a). Es stellt sich grundsätzlich die Frage nach der Veränderbarkeit und nach den Möglichkeiten aktiver Organisationsgestaltung. Wie können innovative Konzepte in Organisationen der Sozialen Arbeit effektiv implementiert werden, wie Evaluations- und Forschungsvorhaben in Organisationen durchgeführt und daraus resultierender Erkenntnisgewinn erfolgreich umgesetzt werden? Kleve (2009a) stellt nicht ohne Grund fest, dass es schwierig sei, Erkenntnisse aus Theorie und Forschung in die Praxis Sozialer Arbeit umzusetzen. Das gelte für durchaus fundierte, breit akzeptierte und vielerorts gelehrt Konzepte der Sozialen Arbeit wie beispielsweise Sozialraumorientierung und Case Management.

Bedeutung der Organisation in der Sozialen Arbeit

Die Soziale Hilfe der Moderne ist nach Kleve (2009c) dadurch charakterisiert, dass sie durch formal organisierte soziale Systeme erbracht wird. Diese ergänzt die in erster Linie auf persönlichen Beziehungen basierende Hilfe der Vormoderne durch eine zunehmend rechtlich definierte und professionell organisierte Hilfe. Damit wird Soziale Arbeit zu einem unter verschiedenen anderen sozialen Dienstleistungsberufen, deren Entwicklung im Zusammenhang mit der funktionalen Differenzierung der Gesellschaft zu sehen ist. Dieser Prozess brachte und bringt soziale Organisationen in unübersehbarer Zahl und Form hervor. Die Bedeutung von Fragen der Organisation Sozialer Arbeit hat parallel zur ihrer Professionalisierung zugenommen und ist eng mit ihr verknüpft. Soziale Organisationen unterliegen generellen Rahmenbedingungen und Gesetzmässigkeiten von Organisationen wie Ziel- und Effizienzorientierung, Entwicklung in bestimmten Phasenverläufen, Prozesse der Differenzierung und Bürokratisierung mit ihren Gegenbewegungen usw. Andererseits stellt sich immer auch die Frage nach ihren Spezifika.

Neben Fragen im Zusammenhang mit dem funktionalen Verständnis der Organisation (Fragen der Führung und Gestaltung) ergeben sich auch solche in der Perspektive des institutionellen Organisationsbegriffs (vgl. Schreyögg, 2003, S. 9). So ist nach dem Verhältnis von gesellschaftlicher Entwicklung und sozialen Organisationen zu fragen: Welches sind Gründe für ihre Entstehung? Welchen Einfluss haben zum Beispiel neue gesellschaftliche Problemlagen oder die zunehmende funktionale Differenzierung und professionelle Spezialisierung auch der Sozialen Arbeit auf die Herausbildung von sozialen Organisationen? Welche Merkmale charakterisieren soziale Organisationen? Welche Funktionen erfüllen soziale Organisationen in Bezug auf die Gesellschaft und ihre Entwicklung?

Professionelle Soziale Arbeit bietet in organisierter Form soziale Dienstleistungen an. Zu betrachten sind in diesem Kontext verschiedenste Typen von sozialen Organisationen wie staatliche, verwaltungsnahe, Non-Profit- und Profit-Organisationen. Wie können Gemeinwesen mit sozialen Dienstleistungen versorgt werden? Welches sind die Kriterien der Organisationsgestaltung, geeignete

Modelle der Aufbau- und Ablauforganisation oder der Prozessgestaltung, welche professionelle soziale Dienstleistungen ermöglichen? Dabei ist der komplexe Zusammenhang zwischen betriebswirtschaftlichen Ansprüchen und Modellen der Organisationsgestaltung und den Bedürfnissen an die Erbringung von sozialen Dienstleistungen in den Blick zu nehmen wie sie unter den Stichworten Sozialmanagement und Sozialwirtschaft diskutiert werden (vgl. z.B. Bassarak, 2008; Fritze, Stremlow & Uebelhart, 2009; Merchel, 2009; Setudegan, 2007; Wendt & Wöhrle, 2007). Insbesondere zu Fragen des Sozialmanagements wird eine breite Diskussion geführt: Führen soziale Aufgaben zu besonderen Ansprüchen an die Organisationsform? Welches sind die Unterschiede zwischen sozialen Organisationen und anderen Organisationen? Gibt es wesentliche Unterschiede im Management von sozialen und marktwirtschaftlichen Organisationen oder braucht das Management von sozialen Organisationen gar eine besondere Ethik?

Soziale Organisationen stehen in einem Dreieckverhältnis mit Zielgruppen und Auftraggeber (Leistungsfinanzierer, z.B. Politik oder Verwaltung) und haben häufig monopolähnliche Stellungen (vgl. Schubert, 2005). Fachpersonen der Sozialen Arbeit scheinen über eine hohe intrinsische Motivation zu verfügen und orientieren sich eher am «Fall» und am Hilfeleistungsprozess. Fragen der Organisation, der Rechenschaftslegung und der Finanzierung interessieren professionelle Expertinnen und Experten weniger und werden als manchmal lästige Nebensache betrachtet, auch wenn sich das Verhältnis in der Sozialen Arbeit den letzten Jahren sichtlich entspannt hat.

Spannungsfelder ergeben sich aus der Tatsache, dass in sozialen Organisation Fachpersonen mit unterschiedlichem disziplinären oder fachlichen Hintergrund tätig sein (z.B. auch Mitarbeitende mit juristischen, medizinisch-pflegerischen oder administrativen Kenntnissen). Nicht selten sind auch sogenannte «Laien» in Vorständen oder anderen Aufsichtsgremien tätig oder sie engagieren sich in der Freiwilligenarbeit fall- oder projektbezogen. In der Kooperation mit Kolleginnen und Kollegen unterschiedlichen Qualifizierungsgrades in und ausserhalb der sozialen Organisation ergeben sich spezifische Anforderungen. Anforderungen und Fragen der Gestaltung der interdisziplinären Zusammenarbeit stellen ein wesentliches Merkmal dar.

Soziale Arbeit wird in einer funktional differenzierten Gesellschaft erbracht, in welcher Organisationen eine zentrale Rolle spielen. Soziale Arbeit orientiert sich deshalb nicht nur an den individuellen Persönlichkeiten der Klientinnen und Klienten, sondern nimmt deren soziales Umfeld mit in den Blick, welches gerade bei typischen sozialen Problemstellungen und Themen wie Arbeitsintegration oder Sozialhilfe wiederum auch aus einer Vielzahl von Organisationen besteht. Zu fragen ist hier nach methodischen Ansätzen und ihren Wirkungen, um mit Klienten und ihrem organisierten sozialen Umfeld zu arbeiten (vgl. z.B. Galuske, 2007). Gemeinwesenarbeit und Sozialraumorientierung und damit die Vielzahl von formellen und informellen gesellschaftlichen Organisationsformen ist ein weiterer Fokus der Sozialen Arbeit. Auch hier stellen sich methodische Fragen der Aktivierung und Entwicklung von Organisationen und Gemeinwesen.

Die Frage nach geeigneten Organisationsformen Sozialer Arbeit begleitet deren Entwicklung. Sie wird häufig passiv und reaktiv angegangen und es besteht die Gefahr, dass rechtliche, administrative oder betriebswirtschaftliche Vorgaben dominieren. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage nach Handlungsspielräumen und Handlungsmöglichkeiten, um Organisationsstrukturen und -prozesse an die fachliche Aufgaben und Ziele der Sozialen Arbeit anzupassen und nicht in die Falle eines umgekehrten Verhältnisses zu tappen.

Interventionen in Organisationen

An Linien-, Fach- oder Forschungsverantwortliche in sozialen Organisationen werden in der Praxis hohe Anforderungen gestellt. Dies spiegelt sich beispielsweise in den geforderten Kernkompetenzen für Masterabsolventen und -absolventinnen der Sozialen Arbeit (vgl. Schleicher et al., 2007): Neue Modelle resp. Lösungen für komplexe Probleme der Sozialen Arbeit in komplexen Systemen oder Situationen entwickeln, kleinere Forschungsvorhaben planen und durchführen, Projektleitung in komplexen Auftragszusammenhängen übernehmen. Das Erkennen und Steuern von organisatorischen Prozessen, die Fähigkeit mit grösseren Systemen (Gemeinwesen, Politik, soziale Organisationen) zu kooperieren und Organisationsentwicklungsprojekte durchzuführen, Projekte zu leiten und Organisationen zu führen, gehören zum Kompetenzprofil. Masterabsolvierende und zukünftige Leitungspersonen der Sozialen Arbeit haben neben wissenschaftlichen über praktische Kompetenzen zu verfügen, um sich produktiv mit der Komplexität von Organisationsfragen und mit den vielfältigen Wechselwirkungen mit angrenzenden Teilsystemen und deren Organisationen auseinanderzusetzen.

Leitungspersonen der Sozialen Arbeit müssen Möglichkeiten aktiver Organisationsgestaltung und -veränderung kennen und realisieren können, dies im Wissen um die Ambivalenz zwischen «Ökonomisierung und Lebensweltorientierung» (Kleve, 2009b, S. 301), zwischen Anforderungen der Auftraggeber (Politik, Verwaltung) nach Ergebnisorientierung und Effizienz und denen der Sozialen Arbeit (Prozessorientierung, Kommunikation mit Klientensystemen). Entwicklungs- und Forschungsprojekte und damit Veränderungsprojekte beziehen sich auf eine Organisation, sind jedoch gerade in der Sozialen Arbeit häufig organisations- und systemübergreifend sein, z.B. bei Bedarfs-, Kooperations- und Vernetzungsfragen (zwischen Organisationen oder zwischen gesellschaftlichen Teilbereichen) oder beispielsweise auch bei Zusammenschlüssen (Fusionen). Gerade bei sehr komplexen Vorhaben ist eine Reduktion der Komplexität auf eine überschaubare Anzahl von Zielen gefragt. Projektmanagement als methodische Basiskompetenz ist von zentraler Bedeutung. Wissen über verschiedene Typen von Projekten, über Kosten und Nutzen, über das eigentliche Projektmanagement (Auftragsklärung, Projektplanung, Projektsteuerung, Auswertung) und deren soziale Dimensionen und mögliche Gestaltungsstrategien sind gefragt und müssen umgesetzt werden können.

Auch wenn noch so überzeugende Fachkonzepte vertreten werden, scheitern diese trotz grossem Aufwand für Konzeptualisierung und Qualifizierungsmassnahmen und sind oft wenig erfolgreich, sie werden von der Praxis der Sozialen Arbeit zurückgewiesen. Kleve (2009a) sieht die Ursache in der Anwendung von einfachen, linearen Steuerungs- und Entwicklungskonzepten. Deshalb muss nach erfolgreichen Gelingensbedingungen von innovativen Veränderungsprojekten gefragt werden. Kleve selbst schlägt einen dialogisch-kooperativen Stil und die Befolgung gewisser Annahmen oder Metaprinzipien vor (H. Kleve, 2009a, S. 462-463, 2009b, S. 307), u.a.: Die Anerkennung des Gegebenen, personelle Leistungen und Fähigkeiten müssten anerkannt und Wert geschätzt werden. Alle relevanten Systemmitglieder seien in den Veränderungsprozess einzubeziehen. Entscheidend sei, ob ältere Systemmitglieder für Veränderung gewonnen werden können und ob prioritär Ressourcen für das «neue System» zur Verfügung gestellt werden können. Eine «Ausgleich von Geben und Nehmen» müsse stattfinden. Nicht zuletzt setze die Erwartung von Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeitenden die eigene Veränderungsbereitschaft der Planenden und Steuernden hinsichtlich des Vorhabens voraus. Doppler und Lauterburg, Vertreter des Change Management und der Organisationsentwicklung formulieren eine eigentliche Charta für das Management von Veränderungsprozessen, u.a.: « ... Keine Massnahme ohne Diagnose; Ganzheitliches Denken und Handeln; Beteiligung der Betroffenen; Hilfe zur Selbsthilfe;

Prozessorientierte Steuerung; Lebendige Kommunikation; Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen» (Doppler & Lauterburg, 2008, S. 167). Diese und ähnliche Methoden werden überwiegend normativ begründet. Empirisch gesichertes Wissen über Erfolgs- und Misserfolgskriterien von Veränderungsvorhaben in sozialen Organisationen existiert jedoch kaum. Auch auf Erneuerung angelegte Projekte unterliegen einer Eigendynamik unabhängig von den Zielen, sie produzieren beabsichtigte und unbeabsichtigte Nebenwirkungen. Die Frage nach den Chancen und Risiken dieser Vorhaben muss gestellt werden.

Leitungspersonen und Fachpersonen der Sozialen Arbeit haben sich wie in diesem Beitrag aufgezeigt im Kontext mit Organisationsfragen Sozialer Arbeit mit gesellschafts-, organisations-, sozialarbeits- und interventionstheoretischen Zugängen zur Thematik auseinanderzusetzen. Dieser Zugang ist interdisziplinär und schließt Wissen aus zentralen Bezugsdisziplinen wie Ökonomie, Soziologie und Psychologie ein. Diese interdisziplinäre Zugangsweise ist Voraussetzung und Herausforderung zugleich, um dem komplexen Phänomen Organisation gerecht zu werden.

Literatur

- Antons, Klaus (2009). Der Change Agent als Zauberlehrling. In U. Kägi & S. Müller (Hrsg.), *Change auf Teamebene. Multiperspektivische Betrachtungen zu Teams in organisationalen Veränderungsprozessen*. Zürich: NZZ.
- Bassarak, Herbert (2008). *Sozialwirtschaft und Sozialmanagement im deutschsprachigen Raum. Bestandsaufnahme und Perspektiven: [Ergebnisse des Vier-Länder-Kongresses vom 24. - 26. April 2008 in Luzern]*. Augsburg: ZIEL.
- Doppler, Klaus, & Lauterburg, Christoph (2008). *Change Management: den Unternehmenswandel gestalten* (12., aktual. u. erw. Aufl.). Frankfurt/M.: Campus.
- Fritze, Agnès, StremLOW, Jürgen, & Uebelhart, Beat (2009). Schwerpunkt Sozialmanagement. *Sozial Aktuell*, 11, 12-16.
- Galuske, Michael (2007). *Methoden der sozialen Arbeit: eine Einführung* (7., erg. Aufl.). Weinheim: Juventa.
- Gebert, Diether (1993). Interventionen in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 481-495). Bern: Hans Huber.
- Glasl, Friedrich (2008). *Professionelle Prozessberatung: das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse* (2., überarb. u. erg. Aufl.). Bern: Haupt.
- Kleve, Heiko (2009a). Das Tetralema der Veränderung - vom trivialen zum nicht trivialen Implementieren. *Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit*, 6, 459-467.
- Kleve, Heiko (2009b). Die Organisation von Veränderung in der Sozialen Arbeit. Implementierung neuer Konzepte im Kontext nicht-trivialer Systeme. In R. Wetzel (Hrsg.), *Die Organisation in unruhigen Zeiten. Über die Folgen von Strukturwandel, Veränderungsdruck und Funktionsverschiebung* (S. 299-315). Heidelberg: Carl-Auer.
- Kleve, Heiko (2009c). *Konstruktivismus und Soziale Arbeit: Einführung in Grundlagen der systemisch-konstruktivistischen Theorie und Praxis* (3., überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: VS.
- Levy, Amir & Merry, Uri (1986). *Organizational transformation: approaches, strategies, theories*. New York [etc.]: Praeger.
- Luhmann, Niklas (1986). Codierung und Programmierung. Bildung und Selektion im Erziehungssystem. In H.-E. Tenorth (Hrsg.), *Allgemeine Bildung. Analysen zu ihrer Wirklichkeit, Versuche über ihre Zukunft* (S. 154-183). Weinheim: Juventa.
- Luhmann, Niklas (1994). Die Gesellschaft und ihre Organisation. In H.-U. Derlien, U. Gerhardt, & F. W. Scharpf (Hrsg.), *Systemrationalität und Partialinteresse. Festschrift für Renate Mayntz* (S. 189-202). Baden-Baden: Nomos.
- Luhmann, Niklas (1997). *Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Merchel, Joachim (2009). *Sozialmanagement: eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der Sozialen Arbeit* (3., überarb. Aufl.). Weinheim: Juventa.
- Rüegg-Stürm, Johannes (2003). *Organisation und organisationaler Wandel: eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht* (2., durchges. Aufl.). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

- Schedler, Klaus, & Proeller, Isabella (2009). *New Public Management* (4. Aufl.). Bern: Haupt.
- Schleicher, Johannes et al. (2007). *Master in Sozialer Arbeit Rahmenkonzept*. Dübendorf: Fachkonferenz Soziale Arbeit der Fachhochschulen Schweiz.
- Schreyögg, Georg (2003). *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung mit Fallstudien* (4., vollst. überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Schubert, Herbert (2005). *Sozialmanagement: zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen* (2., überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: VS.
- Setudegan, Morris (2007). *Sozialmanagement im Spannungsfeld zwischen Ethik der Sozialen Arbeit und wirtschaftlichem Handeln*. München: GRIN.
- Vahs, Dietmar, & Burmester, Ralf (2005). *Innovationsmanagement: von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung* (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wendt, Wolf Rainer (2003). *Sozialwirtschaft: eine Systematik*. Baden-Baden: Nomos.
- Wendt, Wolf Rainer (2008). *Geschichte der sozialen Arbeit* (5., völlig neu bearb. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Wendt, Wolf Rainer, & Wöhrle, Armin (2007). *Sozialwirtschaft und Sozialmanagement in der Entwicklung ihrer Theorie: [Beiträge zum wissenschaftlichen Diskurs]*. Augsburg: Ziel.