



Rahmenbedingungen und Entwicklungstrends für die Erbringung sozialer Dienstleistungen

3. Vorlesung:



Literatur

- **Burghardt, Heinz, Ruth Enggruber; Soziale Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. Soziale Arbeit zwischen Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, Juventa- Verlag, Weinheim und München 2005**
- **Merten, Roland ; Sozialraumorientierung. Zwischen fachlicher Innovation und rechtlicher Machbarkeit, Juventa-Verlag, Weinheim und München 2002**
- **Betriebswirtschaftslehre für das Sozialwesen. Eine Einführung in betriebswirtschaftliches Denken im Sozial- und Gesundheitsbereich, Juventa- Verlag, Weinheim und München 2002**



Gliederung

- **Arbeits- und Organisationsgestaltung unter den neuen Bedingungen**
 - **Arbeitsgestaltung**
 - **Strukturtypen der Organisation**
 - **Organisationsgestaltung**



Arbeitsgestaltung

- ***Generell* müssen sich Methoden und Maßnahmen der Arbeits- und Organisationsgestaltung daran messen lassen, inwieweit sie den Möglichkeiten und den Anforderungen der arbeitenden Menschen gerecht werden und inwieweit sie eine effektive , aber auch effiziente Erreichung betriebswirtschaftlicher Ziele fördern**



Arbeitsgestaltung

- **Dienstleistungen im Gesundheits- und Sozialbereich sind besonders personalintensiv**
- **Leistungsziele werden spezifiziert und gemessen**
- **Effizienz der Leistungserbringung wird durch Vergleiche mit anderen gemessen**



Arbeitsgestaltung

- **Bewertungsmaßstäbe unter Wettbewerbsbedingungen ändern sich gerade in den gesundheitlich- und sozialen Arbeitsfeldern**
- **Einrichtungen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind darauf noch zu wenig eingestellt**



Arbeitsgestaltung

○ **Bewertungsmaßstäbe:**

- Wenn Wettbewerbsbedingungen für die Erbringung der Leistungen hinzukommen gelten ähnliche Bewertungsmaßstäbe an eine Arbeitsorganisation die gesundheitlichen und soziale Leistungen erbringt wie in der freien Wirtschaft



Arbeitsgestaltung

- Bewertungsmaßstäbe:
 - Gelingt es, ein gutes Aufwand- Nutzen-Verhältnis herzustellen?
 - Gelingt es der Organisation sich zügig auf Veränderungen einzustellen und schnell auf externe Einflüsse zu reagieren?
 - Stehen humanitäre und ökonomische Zielsetzungen in einem guten Verhältnis zueinander?



Voraussetzungen für konstruktiven Umgang mit Veränderungen

- Veränderungen werden als Chance begriffen
- Kreativität und Innovation werden unterstützt , Konventionen werden in Frage gestellt, Experimente zugelassen
- Fehler werden konstruktiv zur Weiterentwicklung genutzt



Voraussetzungen für konstruktiven Umgang mit Veränderungen

- Konsequente Orientierung an den Kundenbedürfnissen
- Regelmäßige Positionierung gegenüber Konkurrenten
- Fähigkeit zur Selbststeuerung ist vorhanden



Arbeitsgestaltung

- Arbeitsgestaltung ist ein wichtiger Schlüssel
 - Bezieht sich auf alle mit der Arbeitstätigkeit zusammenhängende Arbeitsabläufe
 - Arbeitsplatzgestaltung
 - Arbeitsmittelgestaltung
 - Gestaltung der Arbeitsinhalte
 - Gestaltung der organisatorischen und sozialen Bedingungen



Arbeitsgestaltung

- 3 Strategien der Arbeitsgestaltung
 - Korrektive
 - Arbeitssysteme und Bedingungen werden erst nach erfolgter Installation an die an die Bedürfnisse der Menschen angepasst
 - Präventive
 - Arbeitsprozesse und Arbeitssysteme werden gedanklich vorweggenommen und führen zu alternativen Gestaltungsmöglichkeiten
 - Prospektive
 - Arbeitssysteme werden gezielt so gestaltet daß die darin arbeitenden Menschen gezielt gefördert werden



Arbeitsgestaltung

- Nachteile herkömmlicher Arbeitsgestaltung in sozialen und gesundheitlichen Arbeitsfeldern
 - hohe Fluktuationsraten
 - hohes Maß an Fehlzeiten; Invalidität
 - sinkende Qualität der Dienstleistungen
 - Ungenügende Flexibilität der Gesamtorganisation



Arbeitsgestaltung

- Arbeitsgestaltung : ganzheitliche Tätigkeiten in Sinne von Planung, Ausführung und Kontrolle
 - Selbständiges Setzen von Zielen, die in übergeordnete Ziele eingebettet sind
 - Selbständige Handlungsvorbereitungen im Sinne von Planungsfunktionen
 - Feedbackmöglichkeiten zur Handlungskorrektur
 - Kontrolle als festes Element



Arbeitsgestaltung

Methoden der Arbeitsstrukturierung:

- „ Sozio-technische Systemgestaltung“-
 - steckt Erfahrung dahinter dass effizienterer Arbeitsleistungen nur dann möglich sind , wenn technische als auch soziale Aspekte gleichermaßen berücksichtigt werden
 - Konzept kommt aus England



Arbeitsgestaltung

- Methoden der Arbeitsstrukturierung:
 - „Konzept der Aufgabengestaltung“
 - welche Merkmale von Arbeitstätigkeiten sind für die Motivation und Entwicklung von Mitarbeitern förderlich ?
 - Konzept kommt aus Amerika



Arbeitsgestaltung

- Methoden der Arbeitsstrukturierung:
 - „ Ansatz der industriellen Demokratie „
 - Förderung der Beteiligung von Mitarbeitern an den relevanten Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen in ihrem Arbeitsbereich
 - Kommt aus den skandinavischen Ländern



Arbeitsgestaltung

- Maßnahmen zur Arbeitsstrukturierung
 - Arbeitserweiterung
 - Arbeitsbereicherung
 - Systematische Arbeitsplatzwechsel
 - teilautonome Arbeitsgruppen



Arbeitsgestaltung

Arbeitsenerweiterung:

- Arbeitsorganisation bleibt erhalten, ähnliche Arbeitsaufgaben werden gebündelt und Personen zugeordnet

Arbeitsbereicherung:

- Umverteilung von Funktionen innerhalb der Organisationsstruktur ,
- Zusammenlegung strukturell verschiedenartiger Aufgaben zu einer Gesamtaufgabe (Fallmanagement)



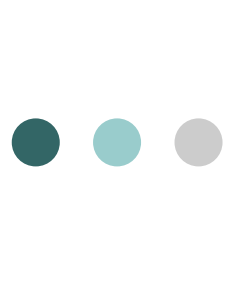
Arbeitsgestaltung

- Systematischer Arbeitsplatzwechsel
 - Mitarbeiter übernehmen die Tätigkeiten von Kollegen; Rundumwechsel zwischen allen Arbeitskräften, nur in ausgewählten Arbeitsfeldern möglich, gut gegen Routine, Problem: Höherer qualifizierte Arbeiten



Arbeitsgestaltung

- **Teilautonome Arbeitsgruppen**
 - **Mitarbeitern werden möglichst abgeschlossene Aufgabenbereiche zur eigenverantwortlichen Bearbeitung übertragen**
 - **Autonomie der Arbeitsgruppe entscheidend: worüber kann sie entscheiden? (Arbeitsmethode; interne Aufgabenverteilung, Führungs- und Leitungsaufgaben etc.?)**



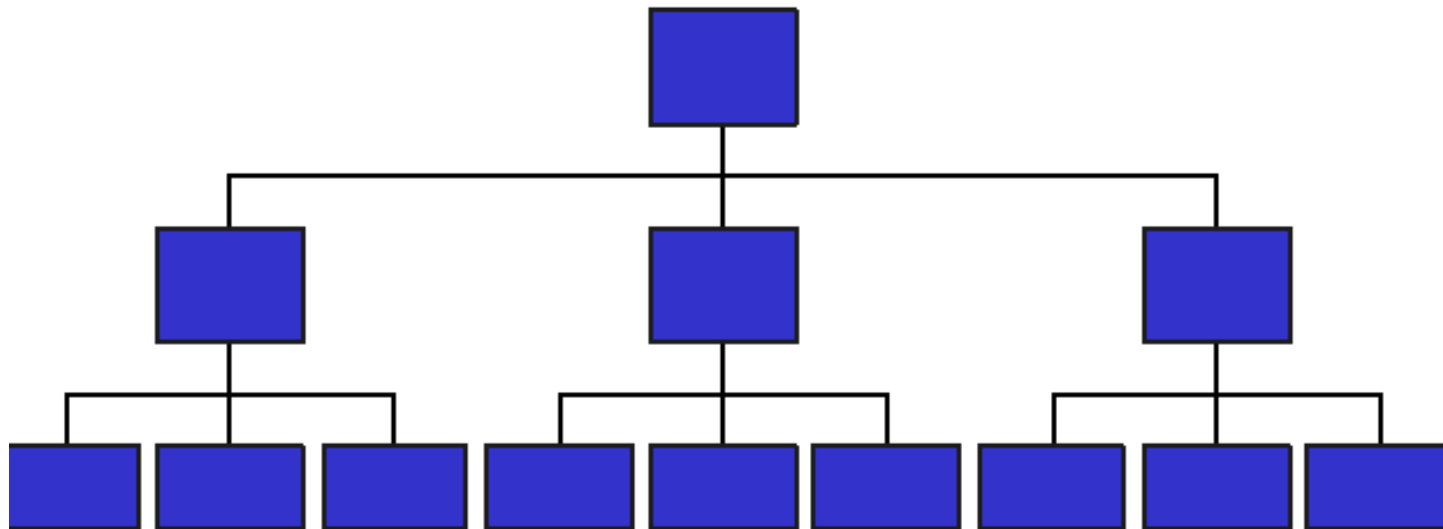
Strukturtypen der Organisation

Grundmodelle der Kompetenz- und Verantwortungszuteilung

- Einlinienorganisation
- Funktionale Organisation (Mehrlinienorganisation)
- Stab-Linienorganisation
- Matrix-Organisation
- Projektmanagement



Einlinienorganisation



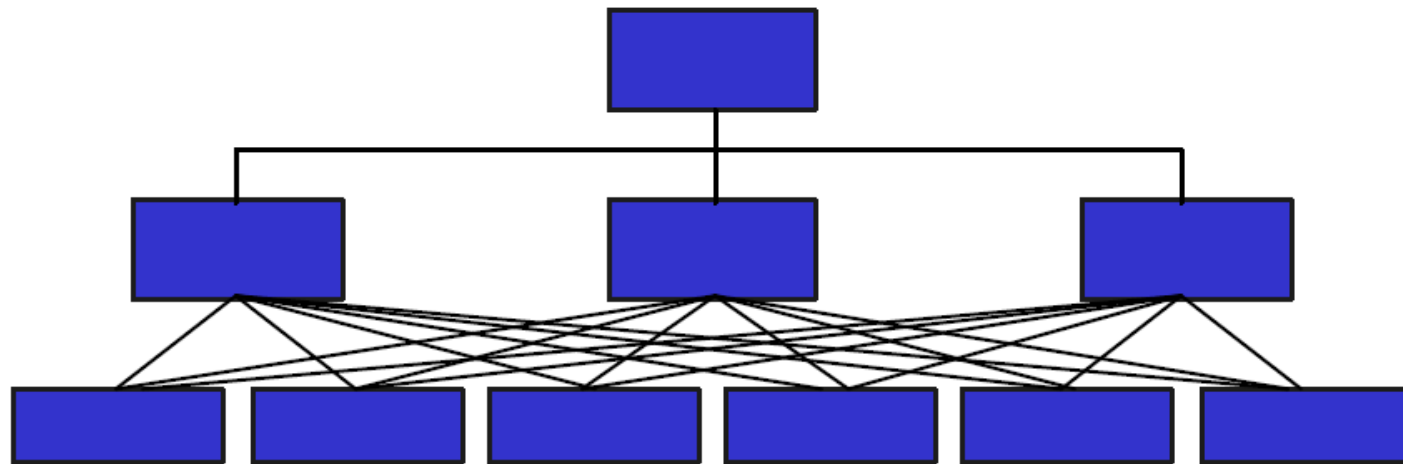


Einlinienorganisation

- **Jede organisatorische Einheit ist nur mit einer einzigen Linie mit ihrer vorgesetzten Instanz verbunden**
- **Vorteile:**
 - für Aufgaben mit stabilem Charakter
 - eindeutige Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen
 - Verantwortung (Einheit der Leitung)
 - Klarheit und Sicherheit
- **Nachteile:**
 - Tendenz, Probleme nach oben zu tragen
 - Gefahr der Informationsfilterung
 - Probleme bei horizontaler Zusammenarbeit
 - Verbürokratisierung



Mehr-Linien-Organisation



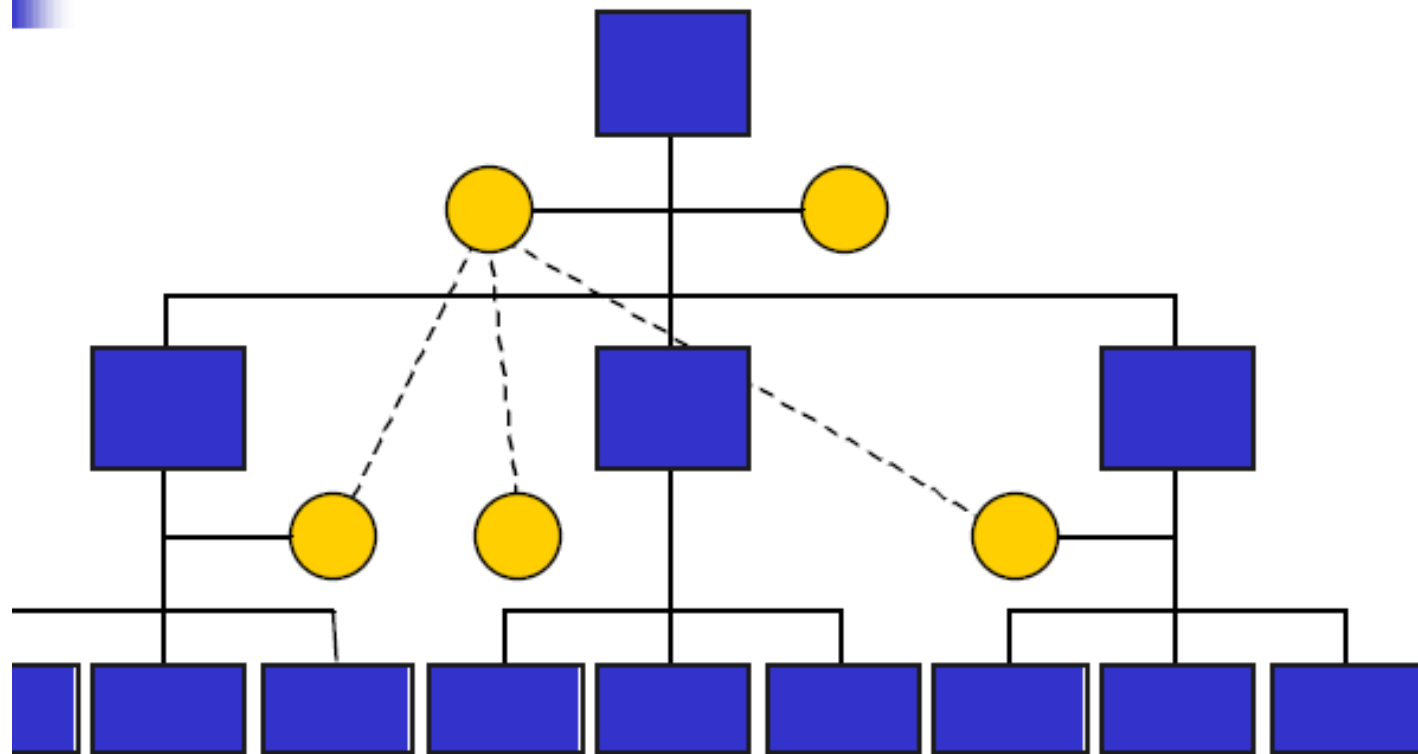


Mehr-Linien-Organisation

- **Das Verhalten einer bestimmten Stelle wird durch mehrere direkt vorgesetzte Instanzen bestimmt**
- **Vorteile:**
 - **Prinzip des kürzesten Weges**
 - **Übereinstimmung von Fach- und Entscheidungskompetenz**
- **Nachteile:**
 - **Mehrfachunterstellung führt zu**
 - **Konfliktpotential**
 - **Möglichkeit, Vorgesetzte gegenseitig auszuspielen**
 - **Unsicherheit aufgrund widersprüchlicher**
 - **Anweisungen, keine einheitliche Leitung)**



Stab-Linien-Organisation





Stab-Linien-Organisation

- **Stabsstellen ohne Anordnungs- und Entscheidungskompetenz zur Entscheidungsvorbereitung und Kontrolle**

Vorteile:

- **Entlastung der Linie**
- **Verbesserung der**
- **Koordination und der**
- **Entscheidungsqualität**
- **Klarheit und Sicherheit**



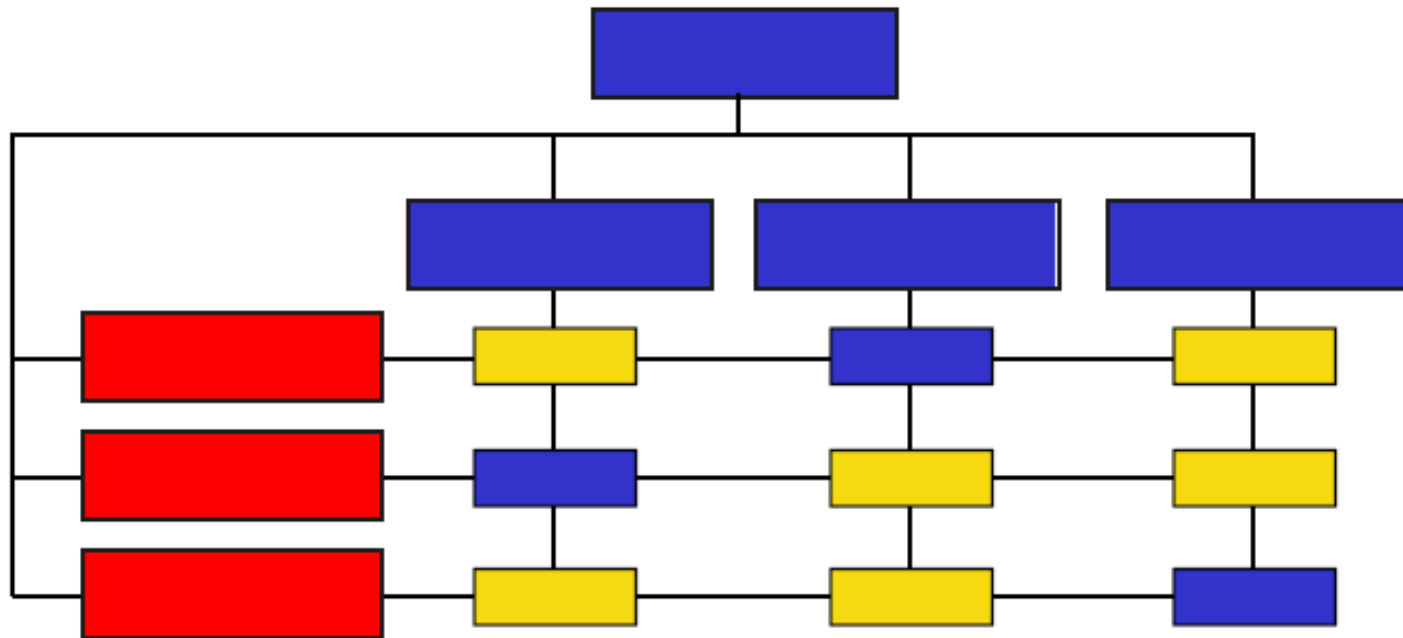
Stab-Linien-Organisation

Nachteile:

- **keine klare**
- **Kompetenzabgrenzung zwischen**
- **Stab und Linie**
- **Gefahr der Entwicklung zu großer Stabsstellen**
- **Stabsstellen als „graue Eminenzen“**
- **unkritische Übernahme von Vorschlägen der Stäbe**



Matrix-Organisationen





Matrix-Organisationen

- **Zwei oder mehrere Strukturkriterien werden gleichrangig matrixförmig in Verbindung gebracht**
- **Vorteile:**
- **Hohes Problemlösungspotential**
- **direkte Kommunikation, große Flexibilität, Betonung der Teamarbeit**
- **Nachteile:**
- **hohes Konfliktpotential**
- **keine Einheit der Leitung**
- **großer Kommunikationsbedarf**
- **Gefahr zu vieler Kompromisse und Zeitverlust**



Vorschau 4. Vorlesung

- **Organisationsgestaltung und Organisationsentwicklung unter den neuen Bedingungen in gesundheitlichen- und Sozialen Arbeitsfeldern**