

**Kathrin Klaffl**

# Change Management in der Sozialwirtschaft

Veränderungsprozesse  
in Non Profit  
Organisationen  
für Menschen  
mit Behinderung





# CHANGE MANAGEMENT IN DER SOZIALWIRTSCHAFT

Veröffentlichungen  
des Diakoniewissenschaftlichen Instituts  
an der Universität Heidelberg

Begründet von Theodor Strohm

Herausgegeben von Johannes Eurich und Volker Herrmann

Band 61

Kathrin Klaffl

# CHANGE MANAGEMENT IN DER SOZIALWIRTSCHAFT

Veränderungsprozesse in Non Profit Organisationen  
für Menschen mit Behinderung



EVANGELISCHE VERLAGSANSTALT  
Leipzig



Kathrin Klaffl, Dipl. Sozialpädagogin (FH), Dipl. Kauffrau Univ., ist Geschäftsführerin beim Caritasverband der Erzdiözese München und Freising e.V. und Stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende bei der MARO Genossenschaft für selbstbestimmtes und nachbarschaftliches Wohnen eG. Sie wurde mit dieser Arbeit im Jahr 2018 an der Universität Heidelberg promoviert.

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2018 by Evangelische Verlagsanstalt GmbH · Leipzig  
Printed in Germany

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Das Buch wurde auf alterungsbeständigem Papier gedruckt.

Cover: Kai-Michael Gustmann, Leipzig  
Satz: Die Zeichen | Manufaktur, Pleinfeld  
Druck und Binden: Hubert & Co., Göttingen

ISBN 978-3-374-05694-1  
[www.eva-leipzig.de](http://www.eva-leipzig.de)

# DANKSAGUNG

Wie im Change Management sind bei der Abfassung einer Dissertation<sup>1</sup> Unterstützer wichtig, die zum Gelingen beitragen und entscheidend den Weg begleiten. Auch wenn man Franz Kafka und seinem Zitat folgt »Wege entstehen dadurch, dass man sie geht«, wird man schnell merken, wer nur alleine den Weg beschreitet, wird daran scheitern.

Mein Dank gilt aus diesem Grund allen Menschen, die mich in meinem Dissertationsvorhaben bestärkt haben und mir jederzeit mit einem offenen Ohr, Verständnis und vielen guten Hinweisen zur Seite standen.

Meinen größten Dank spreche ich Herrn Prof. Dr. Johannes Eurich aus. Ohne seine Bereitschaft mein Dissertationsvorhaben zu begleiten, hätte ich mich nicht auf den Weg machen können. An dieser Stelle möchte ich mich für die stets sehr gute fachliche Unterstützung und seine konstruktiv-wertschätzenden Gesprächen bedanken. Außerdem möchte ich Herrn Prof. Heinz Schmidt meinen Dank für seine Zweitgutachtertätigkeit aussprechen.

Allen Interviewpartnern danke ich für die hohe Bereitschaft und Offenheit, sich mit Fragen aus der Veränderungspraxis zu beschäftigen. Dank des hohen Interesses dem Forschungsthema gegenüber gestaltete sich die Erhebung der Daten eingängig und reibungslos.

Bei Frau Dr. Mignon Drenckberg möchte ich mich ganz herzlich für die immer hilfreichen Gespräche und ihre mentale Unterstützung bedanken. Besonderen Dank möchte ich ihr für die Rückmeldungen bei der Erstellung des Fragebogens aussprechen.

Weiter möchte ich mich bei meinem aktuellen Arbeitgeber, dem Caritasverband der Erzdiözese München und Freising e.V., bedanken. Ohne Unterstützung und Gewährung von gewissen Freiräumen in der Arbeitszeitgestaltung ist ein nebenberufliches Dissertationsvorhaben nicht leistbar.

Am Ende gebührt der Dank meinem Ehemann und meinen Eltern, die mich stets in meinem Vorhaben bekräftigt und immer an mich geglaubt haben.

---

<sup>1</sup> Die vorliegende Publikation ist die gekürzte und leicht geänderte Fassung der Dissertationsschrift »Change Management in der Sozialwirtschaft - Handlungsleitende Prinzipien und strategische Konsequenzen für Führungskräfte in Einrichtungen und Diensten für Menschen mit Behinderung«.



# INHALT

EINLEITUNG .....	I3
1. Ausgangslage – Problemstellung und Relevanz .....	14
2. Zielsetzung des Forschungsvorhabens .....	17
2.1 Forschungsdesiderate.....	18
2.2 Forschungsfragen und Aufbau der Arbeit .....	21
2.3 Beitrag und wissenschaftliche Zielsetzung der Forschungsarbeit.....	25
TEIL A: GRUNDLAGEN DER BEHINDERTENHILFE .....	27
I. Gegenstand.....	27
1. Sozialwirtschaft – Definition, Verortung, Ziele.....	27
1.1 Verortung der Sozialwirtschaft zwischen Markt und Staat .....	28
1.2 Sozialwirtschaft als Teil der Wohlfahrtspflege .....	34
1.3 Bedeutung der Sozialwirtschaft für die Behindertenhilfe .....	37
1.4 Management in der Sozialwirtschaft in Abgrenzung zum Sozialmanagement .....	38
1.5 Zusammenfassung und Fazit.....	40
2. Behindertenhilfe als Teil der Freien Wohlfahrtspflege.....	41
2.1 Freie Wohlfahrtspflege .....	42
2.1.1 Historischer Rückblick.....	42
2.1.2 Spitzenverbände, deren Aufgaben und ihre Spezifika.....	45
2.1.3 Rechtliche Verortung der Wohlfahrtspflege heute .....	50
2.1.4 Zukünftige Herausforderungen.....	50
2.2 Behindertenhilfe als Teil der Freien Wohlfahrtspflege.....	52
2.2.1 Behindertenhilfe in Heil- und Pflegeanstalten und als Krüppelfürsorge im Sinn eines medizinischen Defizitmodells .....	53

2.2.2	Perspektivwechsel der Behindertenhilfe hin zum Normalisierungsprinzip .....	54
2.2.3	Neue Finanzierungs- und Vertragssystematik für die Behindertenhilfe.....	56
2.3	Leistungsanbieter der Behindertenhilfe .....	57
2.3.1	Rechtsformen.....	59
2.3.2	Zielsetzung und Zweck der Organisation.....	63
2.3.3	Aufbau- und Ablauforganisation.....	65
2.3.4	Organisationsform: Komplexeinrichtung .....	67
2.4	Arten der Leistungserbringung .....	69
2.4.1	Ambulante Leistungsangebote.....	71
2.4.2	Teilstationäre Leistungsangebote .....	74
2.4.3	Vollstationäre Leistungsangebote.....	79
2.5	Zusammenfassung und Fazit .....	82
II.	Aktuelle Veränderungstendenzen in der Behindertenhilfe .....	83
1.	UN-Behindertenrechtskonvention .....	84
1.1	Konvention, Fakultativprotokoll und Parallelbericht: Überblick und Inhalte.....	86
1.2	Bundesteilhabegesetz als sozialpolitische Folge der UN-BRK.....	90
1.3	Kritische Würdigung der UN-Behindertenrechtskonvention und ihrer rechtlichen Auswirkung.....	91
1.4	Ausblick .....	93
1.5	Bedeutung der UN-BRK für die Leistungserbringer der Behindertenhilfe.....	94
2.	Der demografische Wandel.....	96
2.1	Ältere Menschen mit Behinderung und ihre soziodemografische Struktur .....	96
2.2	Beeinflussende Faktoren für Menschen mit Behinderung im Alter .....	99
2.3	Bedeutung des demografischen Wandels für die Organisation.....	101
2.4	Zukünftige Herausforderungen der Leistungserbringer .....	104
3.	Vom Selbstkostendeckungsprinzip zu Leistungsentgelten .....	106
3.1	Rechtliche Grundlagen der Finanzierung .....	106

3.2	Finanzierungsmechanismen in Einrichtungen der Behindertenhilfe .....	109
3.3	Quantitative Dimension der Finanzierung .....	113
3.4	Zukünftige Herausforderungen für die Finanzierung von Leistungen der Behindertenhilfe .....	114
4.	Weitere signifikante Entwicklungstendenzen .....	116
4.1	Fachkräftemangel.....	117
4.2	Verbetriebswirtschaftlichung.....	118
4.3	Alterung der Mitarbeiterschaft .....	121
4.4	Konversion von Komplexeinrichtungen und deren Dezentralisierung.....	123
5.	Zusammenfassung und Fazit.....	127
III.	Change-Management-Forschung in der Sozialwirtschaft.....	128
1.	Wandel- und Innovationsverständnis in der Sozialwirtschaft.....	128
2.	Zukunftsorientierte Managementinstrumente.....	130
3.	Zukunftsorientierte Personalentwicklung.....	134
4.	Lernende Organisation als Change-Management-Ansatz.....	137
5.	Auswertung der vorliegenden Forschungsarbeiten .....	138
<b>TEIL B: KERNTHESE UND ANALYSE-KONTEXT.....</b>		<b>141</b>
1.	Differenzierung der Kernthese.....	141
1.1	Angaben zur konzeptionellen Grundlage .....	141
1.2	Formulierung der Kernthesen .....	142
2.	Analyse-Kontext .....	142
2.1	Change-Management-Theorie als Bezugsrahmen.....	142
2.2	Definition Change Management.....	143
2.3	Organisation und deren Wandel: theoretisch-konzeptionelle Ansätze .....	146
2.3.1	Organisationsentwicklung.....	148
2.3.2	Strategische Ansätze.....	156
2.3.3	Akteurszentrierte Ansätze.....	160
2.3.4	Interdisziplinäre Öffnung.....	162

2.3.5	Ungeplanter Wandel/Chaos-Theorie .....	166
2.4	Auslöser von Wandel.....	167
2.5	Anforderungen an moderne Organisationen und deren Management .....	170
2.6	Phasen von Change-Management-Prozessen.....	173
2.6.1	Theoretisch-betriebswirtschaftliche Phasen-Modelle .....	174
2.6.2	Emotionale Reaktionen nach einem psychologischen Phasen-Modell .....	177
2.7	Scheitern von Change-Management-Prozessen.....	179
2.8	Erfolgsfaktoren .....	182
2.8.1	Erfolgsfaktoren, veränderungsfördernde Verhaltensmuster und unterstützende Randbedingung nach Kristof .....	183
2.8.2	Brauchbare und nicht brauchbare Wandelakteure nach Vacek.....	186
2.8.3	Erfolgswahrscheinlichkeiten nach Giroud und Philippi .....	186
2.8.4	Vier Erfolgsfaktoren nach Schubert .....	187
2.8.5	Elf Erfolgsfaktoren des Wandels nach Dillerup und Stoi .....	187
2.9	Kritische Würdigung des Change Managements .....	188
3.	Probleme der Change-Management-Forschung bei NPO.....	190
4.	Besonderheiten von Change Management in NPO.....	191
4.1	Anforderungen an das Management von hybriden Organisationen....	191
4.2	Besonderheiten der sozialen Leistungserbringung in Abgrenzung zu ökonomischen Kriterien.....	193
5.	Zusammenfassung und Fazit .....	195
<b>TEIL C: EMPIRISCHE ANALYSE .....</b>		<b>197</b>
1.	Bestimmung der empirischen Erhebungsform.....	197
1.1	Grundsätze qualitativen Denkens .....	197
1.2	Hypothetisches Modell.....	201
1.3	Untersuchungsplan der qualitativen Forschung .....	202
2.	Forschungsdesign als Kontextspezifikation .....	203
2.1	Theoretischer Rahmen .....	204
2.2	Zielexplication und Operationalisierung der Ziele .....	205

2.3	Fragestellung und Fragenkatalog .....	206
2.4	Methodisches Vorgehen und Auswahl des empirischen Materials .....	207
2.5	Grad an Standardisierung und Kontrolle .....	212
2.6	Generalisierungsziele .....	212
2.7	Ressourcen in zeitlicher, materieller und personeller Dimension .....	213
3.	Datenerhebung und Datenerfassung .....	213
4.	Operationalisierung der Auswertungskriterien .....	214
4.1	System und Regeln für die qualitative Inhaltsanalyse der Experteninterviews .....	215
4.2	Extraktion auf der Basis induktiver Kategorienbildung .....	216
4.2.1	Daten- und Strukturangaben der Interviewpartner .....	216
4.2.2	Messkategorien für einen erfolgreichen Veränderungsprozess .....	218
4.2.3	Art und Weise eines Veränderungsprozesses .....	221
4.2.4	Hemmnisse in einem Veränderungsprozess .....	227
4.2.5	Erfolgsfaktoren in einem Veränderungsprozess .....	231
4.2.6	Fähigkeiten einer Führungskraft in Zeiten des Wandels .....	239
5.	Resümee: Change-Management-Praxis in der Behindertenhilfe .....	244
6.	Schlussbericht .....	248

## TEIL D: CHANGE-MANAGEMENT-PRINZIPIEN UND INNOVATIVE DENKANSÄTZE .....

249

1.	Begründung für handlungsleitende Prinzipien .....	249
2.	Prinzipien für Führungskräfte der Behindertenhilfe .....	250
3.	Innovative Denkansätze für den Wandel in der Behindertenhilfe .....	253
3.1	Theorie U: Kognitive-psychische Aufmerksamkeitsveränderung .....	254
3.2	Holacratic: Komplexität in der Behindertenhilfe meistern .....	256
3.3	Reinventing Organizations: Beitrag des Systems zum Gesamtwohl .....	259

## RESÜMEE .....

263

1.	Wissenschaftlicher Erkenntnisgewinn .....	263
2.	Weitere Forschungsansätze .....	265

LITERATURVERZEICHNIS .....269

# EINLEITUNG

Selten hatte ein Mensch mit Behinderung eine so hohe Lebenserwartung wie heute. Und selten wurden die uneingeschränkte Teilhabe an der Gesellschaft und das Recht auf Selbstbestimmung so ausführlich in der Fachöffentlichkeit diskutiert. Der Wandel dahingehend ist in der Behindertenhilfe und -politik, in den organisationalen und institutionellen Rahmenbedingungen und in der Gesetzgebung angekommen.

Non-Profit-Organisationen (NPO), die sich für die Belange von Menschen mit Behinderung einsetzen, stehen sozialpolitischen und gesellschaftlichen Neuerungen gegenüber, denen sie sich in ihrer institutionellen, organisationalen, strategischen und kulturellen Ausrichtung nicht verschließen können. Die Veränderungen treffen auf ein langjähriges, von Traditionen durchzogenes Leistungserbringersystem, das sich zunehmend betriebswirtschaftlichen Mechanismen annähert. Non-Profit-Unternehmen, welche als Geschäftsziel seit ihrer Entstehung die Gemeinnützigkeit verfolgen, zielen ab auf das Maximieren des Kundennutzens unter der Restriktion der vorhandenen Mittel. Sie nähern sich dadurch den nutzerzentrierten Dienstleistern an, verbunden mit einer Abwendung von der Objektförderung hin zu einer Personenzentrierung.

Seit den maßgeblichen Gesetzesänderungen in den 1990er-Jahren agieren NPO auf einem Markt, in dem verstärkt Wettbewerb herrscht. Marktanteile müssen gehalten oder ausgebaut werden, Angebote den Bedürfnissen der Kunden<sup>2</sup> angepasst werden. Innovationen helfen den Unternehmen den Kampf um die Anspruchsgruppen (Kunden, Mitarbeiter etc.) und knapper werdende Finanzmittel zu gewinnen. Das betriebswirtschaftliche Verhalten spiegelt Parallelen zu gewinnmaximierenden Unternehmen. In beiden Tätigkeitssegmenten bedeutet der Wandel, eine kontinuierliche Anschlussfähigkeit an den Markt zu verfolgen und Marktanteile zu halten oder zu erhöhen. Ein wesentlicher Unterschied zu For-Profit-Organisationen besteht in der Gewinnerzielungsabsicht und in der Steigerung der Gewinnmargen, um die Shareholderinteressen zu befriedigen.

---

<sup>2</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

In den Wirtschaftswissenschaften stößt das Thema, wie sich Unternehmen mittels effizienteren Produktions- sowie Herstellungsverfahren und mit neuen Angebotsportfolien eine sichere Marktposition erobern, bereits Anfang des 20. Jahrhunderts auf wissenschaftliches Interesse.<sup>3</sup> Dabei stehen folgende Fragen im Vordergrund des Interesses: Was ist mit einem ständigen Marktwachstum verbunden? Wie erlangen Unternehmen in einem marktwirtschaftlichen Wettbewerb eine vorübergehende Monopolstellung? Wie setzen sie die bestehenden oder neuen Produktionsmittel in dem innovativen Produktionsprozess ein? Findet eine Kombination mit neuen Verfahren statt? Wie gehen Mitbewerber mit den möglichen Marktpotenzialen um?

All diese Fragen, die sich mit dem Thema Wandel und Innovationsmanagement beschäftigt haben, wecken ein Jahrhundert später in den Bereichen Wissenschaft, Politik und Praxis der Sozialwirtschaft Interesse, da sich ihr Leistungserbringersystem bereits ändert oder ändern wird. Und obwohl das Leistungsangebot von NPO zum Teil durch die Beschlussfassung von sozialpolitischen Entscheidungsträgern gesteuert wird (Kruse 2006, 17), werden die Wettbewerbsmechanismen nicht ausgesetzt. Die Leistungsanbieter treffen ungeachtet regionaler Steuerungsinstanzen auf einen Markt mit Konkurrenz und Wettbewerb. Sie sind aufgefordert, sich mit den stetigen Neuerungen in den politischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Sektoren auseinanderzusetzen und sie adäquat in ihre vorherrschende organisationale Struktur, in ihr Professionalisierungsverständnis und in ihre konzeptionellen Grundlagen zu übersetzen.

## I. AUSGANGSLAGE – PROBLEMSTELLUNG UND RELEVANZ

NPO erleben seit den 1990er-Jahren eine sukzessive Veränderung der Gesetzgebung. Zielsetzung der Novellierungen durch den Gesetzgeber ist in den relevanten Sozialgesetzbüchern eine Kostenbremse, wenn nicht sogar ein mögliches Einsparpotenzial zu installieren. Mit den Gesetzesnovellierungen geht ein erheblicher Einfluss auf innerorganisatorische und strukturelle Veränderungen bei den Leistungserbringern einher. Vor allem in den Bereichen der Angebotsausrichtung, der strukturellen Ausrichtung der Ablauforganisation und der Finanzierungssystematik findet ein Wandel statt, der noch lange nicht abgeschlossen ist. Einen wesentlichen Einfluss auf die organisatorischen und strukturellen Entwicklungen übt hierbei das Führungshandeln in den Einrichtungen und Diensten aus. Darüber hinaus werden mit der UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) und der demografischen Entwicklung den Leistungserbringern, und damit auch der Führung, zukünftig neue Herausforderungen gestellt. Diese ausschlaggebenden und bestimmenden Änderungen

---

<sup>3</sup> Auf Josef A. Schumpeter ist die »Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung« zurückzuführen, Näheres bei Hanusch et al. 2002, 87.

in den Rahmenbedingungen sollen nachfolgend skizziert werden, um die Veränderungsnotwendigkeit der Behindertenhilfe und die Signifikanz sowie Tragweite des Forschungsanliegens zu verdeutlichen.

Seit der Publikation des Gutachtens über die »stationäre Behandlung von Krankheiten im Alter und über die Kostenübernahme durch die gesetzlichen Krankenkassen« im Jahre 1974 wird die Einführung einer Pflegeversicherung zunehmend diskutiert (Lampert/Althammer 2004, 298). Nach zwanzigjährigem Streit, der sich auf die Frage der Träger und die Finanzierung fokussiert, verabschiedet der Gesetzgeber im Jahr 1994 das Pflegeversicherungsgesetz. Damit wirkt der Sozialstaat einer wachsenden Inanspruchnahme von Sozialhilfeleistungen v. a. von Anspruchsgruppen im höheren Alter und der damit einhergehenden Belastung der Sozialkassen entgegen (Lampert/Althammer 2004, 299). Zeitgleich läutet der Gesetzgeber durch diese Regelungen zur Absicherung der Pflegebedürftigkeit auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene für die Sozialwirtschaft eine Trendwende – hin zu mehr marktwirtschaftlichen und wettbewerblichen Instrumenten – ein (Boeßenecker 2005a, 3).

Neben der Einführung der Pflegeversicherung und der Novellierung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes im Jahr 1998 erfährt in den Jahren 1993 bis 1999 das Bundessozialhilfegesetz (BSHG) ebenfalls eine grundlegende Änderung und der Gesetzgeber führt seine Linie fort. In den §§ 75 bis 81 SGB XII<sup>4</sup> (Sozialgesetzbuch), vormals §§ 93 bis 95 BSHG, konstituiert er das Leistungserbringerrecht umfangreich neu. Damit trägt er frühzeitig, wie in der Pflegeversicherung, der zu erwartenden Kostensteigerung aufgrund einer erweiterten Aufgabenentwicklung und Erhöhung der Fallzahlen in der Sozialhilfe bzw. Behindertenhilfe Rechnung. Die angestrebte Kostenneutralisierung bzw. -dämpfung sollte durch eine stärkere Ausbildung der marktwirtschaftlichen Beziehung zwischen Leistungserbringer und Leistungsträger erreicht werden (Bögner/Burke 2012). Das bis dahin geltende Selbstkostendeckungsprinzip wird somit aufgegeben und durch das prospektive Vereinbarungsrecht ersetzt (siehe hierzu Lauter et al. 2011, 6). Ein Leistungserbringer kann einen Ausgleich bei Über- oder Unterdeckung gegenüber dem Kostenträger nicht mehr geltend machen und wird verpflichtet, seine Finanzierungssystematik sowie die Erstellung der Dienstleistung als Leistungserbringer nach ökonomischen Standards auszurichten.

Hinzu kommt bei diesen fast ausschließlich staatlich finanzierten Einrichtungen der Behindertenhilfe eine Wende in der übergeordneten Gesetzeslage in Deutschland. Die am 13. Dezember 2006 von der Generalversammlung der Vereinten Nationen verabschiedete UN-BRK wird am 30. März 2007 durch Deutschland ratifiziert und tritt somit am 26. März 2009 als einfaches

---

<sup>4</sup> »Das zehnte Kapitel des SGB XII beinhaltet das Leistungserbringungsrecht mit den darauf beruhenden Rechtsbeziehungen zwischen Sozialhilfeträgern und Einrichtungen bzw. Diensten. Die maßgeblichen Vorschriften sind die §§ 75 bis 81 SGB XII in Verbindung mit § 17 SGB I.« (Bögner/Burke 2012)

Bundesrecht in Kraft. Damit einher geht die Verpflichtung, den Inhalt der UN-BRK in deutsches Recht umzusetzen. Bei der Realisierung muss das Leitbild der Konvention geachtet werden, welches die Inklusion, d. h. die vollumfängliche Einbeziehung der Menschen mit Behinderung in die Gesellschaft, in den Mittelpunkt stellt. Der Mensch mit Behinderung wird in der UN-BRK mit seinen Bedürfnissen und seinen Rechten gezielt in den Fokus gerückt. Das Maß für den unternehmerischen Wandel bezieht sich somit vorrangig auf die Unterstützung für ein selbstbestimmtes Leben unter Einbezug der persönlichen Fähigkeiten und Eigenschaften des Einzelnen. Für die Leistungserbringer bedingt dies einen Wandel ihres Selbstverständnisses sowie der damit verbundenen Neuausrichtung ihrer Tätigkeit. Verknüpft ist zudem eine Veränderung ihres Angebotsportfolios sowie die Überprüfung und Anpassung ihrer innerorganisatorischen Aufbau- und Ablaufprozesse.

Eine zentrale Position nimmt die Konversion von Komplexeinrichtungen der Behindertenhilfe in der UN-BRK ein. Sie umfasst eine umfangreiche Veränderung weg von zentraler Steuerung und Vollversorgung – hin zu dezentralen, sozialraumorientierten Wohnformen und Assistenzleistungen. Insbesondere an das Strategische Management werden hohe Anforderungen gestellt (Arendt-Ude et al. 2008, 16). Der Vorstand oder die Geschäftsführung muss Entscheidungen treffen, wie spezifisch seine Einrichtung das jeweilige Höchstmaß an Teilhabe und Inklusion für die Betreuten erreichen kann. Hierbei korrelieren jedoch differente Interessenslagen: Den zentralen Diensten steht eine Umstrukturierung bevor, indem sie ihre Kompetenzen und die Fachexpertise an die dezentralen Strukturen abtreten. Die Mitarbeiter benötigen Informationen in Bezug auf fachliche Fragestellungen, Orientierung anhand von Zielvorgaben, Transparenz in Entscheidungswegen und die existenzielle Sicherung ihres Arbeitsplatzes. Bei der Verwaltungs- und Ablauforganisation müssen die Kernprozesse analysiert und angepasst werden, Verantwortlichkeiten berücksichtigt und entsprechend verändert werden (Arendt-Ude et al. 2008, 20).

Neben den gesetzlichen Neuerungen und Änderungen wird die Behindertenhilfe in Zukunft ebenfalls vermehrt mit dem gesellschaftlichen Alterungsprozess konfrontiert werden. Laut Statistischem Bundesamt ist von 2005 bis 2009 die Anzahl von Menschen mit einer schweren Behinderung im Alter von 65 und älter um 7,2 % gestiegen. Im Jahr 2009 waren ca. 46 % von insgesamt 7 101 682 Menschen mit einer schweren Behinderung 64 und jünger. Mehr als die Hälfte befindet sich folglich im Rentenalter (Statistisches Bundesamt 2012). Darüber hinaus steigen die Fallzahlen – bedingt durch die Verbesserung der medizinischen Versorgung, das Ende der Euthanasie in der Zeit des Nationalsozialismus (NS) vor über 70 Jahren und die professionellere Förderung ab dem Kleinkindalter – an. Dies führt dazu, dass die Träger der Behindertenhilfe zunehmend ihr Leistungsangebot verändern müssen, um sich den neuen Herausforderungen im steigenden Pflegebedarf und der Betreuung im Rentenalter zu stellen.

Wie in kompakter Form skizziert, unterliegen die Einrichtungen und Dienste der Behindertenhilfe seit über zwei Jahrzehnten einer bis dahin noch nicht existenten Trendwende, die v. a. durch den Gesetzgeber bewusst eingeläutet worden ist. Sie erfordert von den Leistungserbringern ein hohes Maß an Wandlungsfähigkeit hinsichtlich organisatorischer Strukturen, unternehmerischer Kompetenzen und unternehmerischer Haltung. Darüber hinaus müssen sie bereit sein, über Jahrzehnte gewachsene Strukturen und Haltungen aufzugeben, neue Kooperationen einzugehen und aktiv die Rahmenbedingungen für die soziale Dienstleistungsstruktur auszuhandeln. Gleichzeitig ist ein Perspektivwechsel unabdingbar, d. h. der bewusste Abgleich zwischen den eigenen Interessen und denen der sehr differenzierten Anspruchsgruppen.

## 2. ZIELSETZUNG DES FORSCHUNGSVORHABENS

Für die Zukunft der Behindertenhilfeorganisationen ist unter dem Aspekt des Perspektivwechsels und des damit verbundenen Veränderungsdrucks entscheidend, dass bestehende Theorien auf ihre Aktualität reflektiert, neue Strömungen einbezogen werden und die Theoriebildung weiter gefestigt wird. Die theoretische Weiterentwicklung der Sozialwirtschaft in Bezug auf ein zukunftsweisendes Veränderungsmanagement wird davon abhängig sein, inwiefern bestehende betriebswirtschaftliche, psychologische und soziologische Change-Management-Konzepte für die Dienste des Non-Profit-Sektors geeignet sind und die Besonderheiten der Leistungserbringung einfließen.

Demgegenüber muss berücksichtigt werden, dass im gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Diskurs die Sozialwirtschaft als Forschungsgebiet im Vergleich zu wissenschaftlichen Disziplinen bspw. der Gentechnik eine untergeordnete Rolle spielt. Zum heutigen Zeitpunkt besteht noch kein vollständiges Konstrukt einer Theorie der Sozialwirtschaft. Die bereits existierenden Deskriptionen und Analysen zu verschiedenen Spezialthemen der Sozialwirtschaft können zusammengenommen als eine fragmentarische Baustelle betrachtet werden, »wobei sich zeigt, dass die Theorieentwicklung über die Fundamente hinaus ist und schon auf ein tragendes Mauerwerk verweisen kann« (Wendt 2007, 22). Jedoch muss die Sozialwirtschaft mit ihrem ungeklärten Selbstverständnis der Sozialen Arbeit aus ihrem Schattendasein heraustreten und einem wachsenden Markt der NPO mit einer professionell ausgerichteten, effizienten, ressourcenorientierten und elaborierten Theorie entgegentreten (Schwarz 2007, 10 f.).

Auch wenn die Theoriebildung in der Sozialwirtschaft noch andauert und fragmentiert ist, besteht für die Praxis der Sozialen Arbeit die Notwendigkeit des Wirtschaftens. Entscheidend ist, dass konkretisierende Aussagen dazu getroffen werden, wie die Einrichtungen und Dienste ihre Leistung unter der geänderten Gesetzeslage und den demografischen Veränderungen erbringen und was dies für die Effektivität und Effizienz ihrer Arbeit bedeutet. Bestre-

bungen, die Leistungserstellung mit bestehenden Konzepten der Betriebswirtschaft, Soziologie und Psychologie zu analysieren, können angebracht sein, da wie eingangs erwähnt die Leistungserbringer in einem zunehmenden Wettbewerbsmechanismus verankert sind. Jedoch muss der Betrachter berücksichtigen, dass v. a. in der Betriebswirtschaftslehre die Theorie des Haushalts bzw. der Unternehmen als Basis gesehen wird. Hingegen ist eine Theorie der Sozialwirtschaft wohlfahrtsbezogen und basiert auf Solidarität, Gemeinwesen und Sorge (Schwarz 2007, S. 23).

## 2.1 Forschungsdesiderate

In den letzten Jahren beschäftigten sich die Wissenschaft und die daraus hervorgehenden Forschungsarbeiten lediglich nachrangig und rudimentär mit der Fragestellung, wie die sozialwirtschaftlichen Unternehmen die gesetzlichen, sozialpolitischen und gesellschaftlichen Veränderungen in ihre Organisations- und Dienstleistungsstruktur, in ihr Angebotsportfolio und in ihr Selbstverständnis bzw. ihre Unternehmenskultur einfließen lassen. Was macht die Unternehmen auf ihrem Weg der Veränderung erfolgreich, woran scheitern sie? Welche Einstellungen und Haltungen weisen Führungskräfte in Bezug auf Wandel auf? Wie entwickeln, analysieren und implementieren Einrichtungen der Behindertenhilfe partizipatorische Dienstleistungs- und Organisationskonzepte? Inwiefern sind intra-, inter- und transdisziplinäre Kooperationen verortet und von Vorteil?

Das Hauptinteresse richtet sich insbesondere auf die Auswirkungen der veränderten Finanzierungssystematik und auf die Frage, welche Folgen dies grundsätzlich für die Organisation hat. Des Weiteren besteht in der wissenschaftlichen Literatur über Folgendes größtenteils Einigkeit: Wenn sich Einrichtungen und Dienste der Behindertenhilfe den zukünftigen gesellschaftlichen, politischen und ökonomischen Herausforderungen stellen, werden sich ihre Organisationsstruktur, ihr Selbst- und Führungsverständnis sowie ihr Kooperationsverhalten verändern. Für die weitere Forschungsarbeit entsteht hier die Herausforderung, grundsätzliche Erkenntnisse als Fundament für das weitere Forschungsvorhaben zu erlangen und herauszuarbeiten, an welchen Argumentationslinien das hier zugrunde gelegte Forschungsinteresse ansetzen muss.

Unstrittig ist der Ausgangspunkt der Konsolidierung neuer Gesetzgebungen. Dieser liegt im vorherrschenden Anpassungs- und Kostendruck, ausgelöst durch sich immer wieder ändernde Bedingungen in der Gesamtgesellschaft und der Sozialpolitik (Förschler 2008, 1; Wiese 2009, 2; Neumann 2005, 6). Die Finanzdefizite sind vornehmlich auf Effizienz- und Effektivitätsverluste durch das bilaterale Kartell zurückzuführen. Dies hat zur Folge, dass ein aktivierender Sozialstaat implementiert wird, der sich durch Marktöffnung und Abwendung von der Objekt- hin zu der Subjektfinanzierung (bspw. persönliches Budget) auszeichnet (Wiese 2009, 222). Dabei muss die Frage beachtet werden, ob der betroffene Mensch fähig ist, das persönliche Budget

für sich zu nutzen. Für die Leistungserbringer transferiert eine Finanzierung am subjektorientierten Bedarf eine Finanzierungslogik, die eine Dissoziation des Vergütungsprinzips in separat abzurechnende Entgelte divergenter Kostenträger impliziert.

Da die bisherigen Strukturen sozialwirtschaftlicher Unternehmen veraltet und intransparent sind, müssen sich die strategische Steuerung hinsichtlich der Wirkungsorientierung und die konzeptionelle und instrumentelle Ausgestaltung verbessern (Maelicke 2008, 131; Sell 2012, 5 f.). Die Wirkungsorientierung und Messung (bspw. durch das Instrument Social Return on Invest) kann lediglich partiell aus den Sozialinvestitionen abgeleitet, berechnet und quantifiziert werden, da von einigen Anspruchsgruppen nach wie vor negative Produktivitätsraten und keine gesamtgesellschaftlichen Beiträge vorliegen (siehe Sell 2012, 5 f.).

Ergänzend ist anzumerken, dass soziale Dienstleister nicht mehr zukunftsfähig sind, sofern sie sich nicht am Markt orientieren und zielgruppenspezifische Produkte anbieten. In der technischen Umweltdimension, in der Leistungserbringer, Leistungsberechtigter und Leistungsträger aufeinandertreffen, hat eine bedingte Aufhebung des bilateralen Monopols zwischen dem Dienstleister und dem Sozialhilfeträger im Zuge der Ambulantisierungswelle stattgefunden. Der bisher vorherrschende Verdrängungswettbewerb um die Anzahl von Betreuungsplätzen ist in den teilstationären und vollstationären Angeboten noch heute zu erkennen<sup>5</sup>, unterliegt jedoch zunehmend einer divergierenden sozialplanerischen Entscheidungsfindung. Die betriebswirtschaftlichen Instrumente der Marktorientierung und die Entwicklung eines eigenen Geschäftsmodells sind als Grundlage für die Zukunftsfähigkeit von Einrichtungen in der Sozialwirtschaft dementsprechend dienlich (Förschler 2008, 208). Allerdings ist der Einsatz der eben benannten Instrumentarien nicht ausreichend. Aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen müssen sich soziale Dienstleister nachhaltiger in ihrer Struktur, in ihrer Organisation und in ihrer Kultur verändern. Transferiert auf die betriebliche Praxis bedeutet dies ein mit enormen Aufwendungen verbundener Prozess des Umdenkens – sowohl für das Management als auch für die Mitarbeiterschaft hin zu einer netzwerkbasierten, kooperativen, personenzentrierten und dezentralisierten Dienstleistungsorganisation. Als Schlüsselfunktion des kulturellen Wandels wird das Instrument Change Management gesehen. Inwiefern die kulturellen Veränderungsprozesse gelingen, welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen und wie die Besonderheiten Berücksichtigung finden, ist allerdings nach aktuellem Forschungsstand weiteren wissenschaftlichen Arbeiten zu überlassen (Förschler 2008, 210).

---

<sup>5</sup> Neumann (2005) vertritt hingegen die Auffassung, dass einer marktwirtschaftlichen Konkurrenzsituation aufgrund des Nachfrageüberhangs jegliche Grundlage fehlt. Er lehnt ein Marktmodell, das auf Angebot- und Nachfrageverhalten basiert, ab.

Mit der Erkenntnis, dass ein großes Maß an betriebswirtschaftlichen Methodiken und Instrumenten notwendig ist, um den Anforderungen der unternehmensexternen Anspruchsgruppen gerecht zu werden, stellt sich unweigerlich die Frage, ob in NPO die betriebswirtschaftlich orientierte Reorganisation zu einer Deprofessionalisierung der Sozialen Arbeit führt. Die Steuerung der Sozialen Arbeit aus ökonomischer Hinsicht kann unter den aktuellen Rahmenbedingungen mehr Risiken durch die Einführung von Sozialmanagementinstrumenten bergen als Chancen generieren. Zwar erfährt die Institution eine Ausweitung ihres Aufgaben- und Verantwortungsbereichs, jedoch gehen damit eine Abnahme ihrer Flexibilität und ihrer Handlungsspielräume einher. Die Institutionen stehen in einem Dreiecksverhältnis zwischen einer zunehmenden fachlichen, bürokratischen und ökonomischen Orientierung, das mit einem Trilemma verbunden ist und verstärkt zu einem integralen Bestandteil der Sozialen Arbeit wird (Neumann 2005, 6 ff.). So besteht bspw. in der Behindertenhilfe in der institutionellen-regulativen Umweltdimension eine unternehmensinterne Verbundenheit mit der existierenden Gesetzeslage, da viele Institutionen mit der Frage nach der Refinanzierung ihrer Leistungsvereinbarung befasst sind und sie ihre strukturellen Gegebenheiten konsequent darauf ausrichten. Allerdings ist für höhere Anforderungen eine Aufstockung der zeitlichen und monetären Ressourcen unerlässlich. Bisher sollen die Einrichtungen die neuen Herausforderungen mit den aktuell verfügbaren Ressourcen bewältigen, was eine mangelhafte Arbeitsqualität aufgrund fehlender Fachlichkeit oder zeitlicher Ressourcen hervorruft (siehe hierzu Fischbach 2011). Eine ökonomisch-perspektivische Finanzierungssicherung bei paralleler gezielter Rationalisierung betriebswirtschaftlicher Anforderungen kann über eine normativ-fachliche Qualitätsdebatte erwirkt werden.

Neben den institutionellen Veränderungen müssen des Weiteren die Referenzmodelle und subjektiven Interpretationsgrundlagen, welche die Entscheidungsträger heranziehen, um zu einer Lösung zu gelangen, fokussiert werden. Die Akteure sind bestrebt, ihre Kosten- und Organisationsstruktur in ihren Entscheidungen zu legitimieren. Dabei ziehen sie in der Argumentation ihre Gesellschaftsform heran und verweisen diesbezüglich auf die fehlende Möglichkeit der externen Einflussnahme. Im Rahmen der Entscheidungsfindung fokussieren sich die Akteure auf interne Referenzmodelle, ohne einen Blick auf verbandsübergreifende Benchmarks zu richten. Mit der hier aufgezeigten Haltung signalisieren die Akteure, dass die strukturellen Veränderungen gegen ihre genuinen Interessen verstoßen. Sie trennen die realen Praktiken von externen Vorgaben, wodurch es ihnen gelingt, die Organisationsstrukturen von inkompatiblen Anforderungen abzukoppeln. Als Ursache ist die fehlende enge Zusammenarbeit zwischen den Einrichtungen der Behindertenhilfe und den Kostenträgern anzuführen. Auf eine Zukunftsperspektive ausgerichtet, muss das Strategische Management durch inter- und intradisziplinäre Netzwerkmethoden, durch Ansätze des Benchmarks für transformativische Organisations- und Dienstleistungskonzepte und durch kooperative

Führungsgrundsätze die veränderten Handlungsideologien in ihre genuinen Interessenslagen implementieren.

In der folgenden Darstellung werden die grundlegenden empirischen Wissensbestände in einem Phasen-Modell zusammengefasst und auf die zukünftigen Veränderungen in der Organisation, Struktur, Unternehmenskultur und Führungsverständnis für die Dienstleistungen in der Behindertenhilfe transferiert:

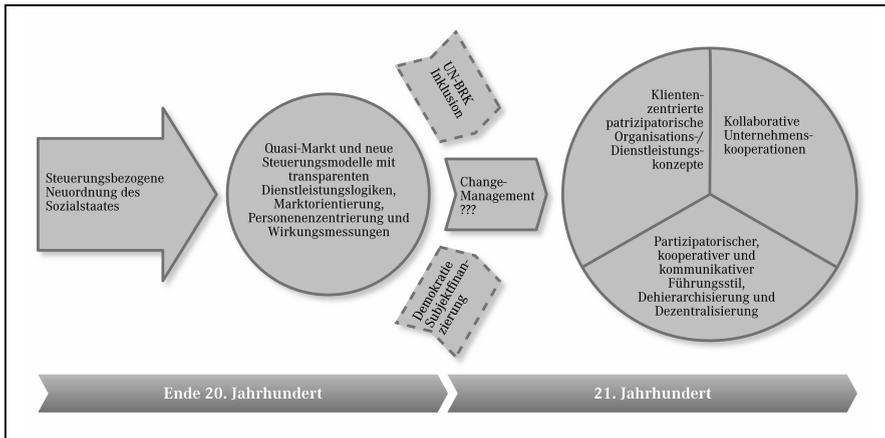


Abb. 1: Phasen-Modell der Veränderungen in der Behindertenhilfe<sup>6</sup>

Deutlich wird, dass die neueren Forschungsergebnisse darüber Aussagen treffen, wohin sich Einrichtungen und Dienste für Menschen mit Behinderung unter dem Einfluss von rechtlichen, gesellschaftlichen und politischen Belangen bereits verändert haben, noch ändern müssen respektive noch ändern werden. Allerdings fehlen Aussagen darüber, wie Einrichtungen und Dienste für Menschen mit Behinderung ihr Veränderungsmanagement gestalten wollen, um eine Organisation zu sein, die klientenzentrierte partizipatorische Organisations- und Dienstleistungskonzepte in dezentralen Strukturen lebt, Unternehmenskooperationen in ihren Organisationen vorsieht und ein Führungsverständnis implementiert hat, das auf Kommunikation, Vertrauen und Kooperation beruht.

## 2.2 Forschungsfragen und Aufbau der Arbeit

Die soeben dargestellte Relevanz des Forschungsthemas und der aktuell vorliegenden wissenschaftlichen Ergebnisse führt zu einem Forschungsinteresse, das mit folgenden empirisch gestützten Fragen elaboriert werden soll:

- Nach welchen Grundsätzen agieren Entscheidungsträger von Einrichtungen der Behindertenhilfe in einem Geschäftsfeld des stetigen Wandels, was macht sie erfolgreich, woran scheitern sie?

<sup>6</sup> Alle Abbildungen stammen (soweit nicht anders vermerkt) von der Verfasserin.

- Wie entwickeln, überprüfen und realisieren Einrichtungen und Dienste für Menschen mit Behinderung ihre personenzentrierten, partizipatorischen Organisations- und Dienstleistungs-konzepte?
- Auf welche Art und Weise sind partizipatorisch, kooperative und kommunikative Führungsstile in flachen und dezentralen Organisationsformen verortet? Wie können diese in starren Strukturen und hierarchisch geprägten Führungskulturen implementiert werden?
- Inwiefern sind neue Formen der Zusammenarbeit sowie Kooperation in inter-, intra- und transdisziplinären träger- und verbandsübergreifenden Organisationskontexten implementiert?

Um diese Forschungsfragen analysieren zu können, werden fünf Einrichtungen, welche dieselbe Leistung (Wohnen für Menschen mit Behinderung) in der Eingliederungshilfe erbringen, qualitativ empirisch untersucht. Ziel ist das Management in einem Geschäftsfeld des stetigen Wandels zu analysieren und für die Zukunft Grundsätze zu formulieren, mit deren Hilfe Veränderungen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit aus der Perspektive der Führungskräfte gelingen können. Hierzu ist die differenzierte und kritische Heranziehung der Theorie des Change Managements und seiner Modelle erforderlich sowie die Transformation der gewonnenen Erkenntnisse auf die empirische Forschungsarbeit.

Nachdem die Relevanz des Themas und die Zielsetzung des Forschungsvorhabens einleitend dargestellt worden sind, erfolgt in Teil A die Darlegung des Gegenstands. Die Einrichtungen und Dienste in der Sozialwirtschaft wandeln sich aufgrund der gesetzgeberischen und gesellschaftlichen Veränderungen in den letzten Jahrzehnten zu hybriden Organisationen. Auch die Organisationen der Behindertenhilfe – verstanden als System und Teil der Wohlfahrtspflege – sind darunter zu subsumieren und erbringen als sozialwirtschaftlich tätige Unternehmen und unter der Leitung von multiprofessionellen Sozialmanagementakteuren auf sozialgesetzgeberischer Grundlage heterogene Dienstleistungsangebote.

Aus diesem Grund werden im Sinne einer Beschreibung und Analyse des Ist-Zustands die Spezifika der FW (Freien Wohlfahrtspflege) in einem ersten Schritt dargelegt. Das Selbstverständnis, die strukturell-organisatorische Ausprägung und die Interdependenzen zwischen Staat und FW sind aus der Historie entscheidend geprägt worden, weg von einem autarken auf Nächstenliebe und Altruismus basierendem Hilfesystem hin zu einem institutionalisierten gebundenen Dienstleistungssystem. Aktuell wird ein Organisationsgebilde der FW sichtbar, das neben einem zunehmenden betriebswirtschaftlichen Marktgeschehen in adaptierten staatsähnlichen Strukturen, institutionalisierten Handlungsmaximen und Verwaltungsabläufen handelt. In diesem System hat sich in den letzten Jahrzehnten eine Behindertenhilfelandchaft entwickelt, in der sich die fachlich-inhaltliche Haltung gegenüber Menschen mit Behinderung stetig gewandelt hat. Zeitgleich entwickelt sich ein hoch-

komplexes rechtliches Leistungs-, Angebots- und Finanzierungssystem und eine Trägerstruktur mit unterschiedlichen Rechtsformen sowie differenzierten Aufbau- und Ablauforganisationen.

Auf dieses System, das von einer Heterogenität in den organisatorischen Strukturen, konzeptionellen Ausrichtungen, differenten Grundhaltungen und Erfahrungswissen geprägt ist, treffen gesetzgeberische, demografische und von der Gesellschaft geprägte veränderte Rahmenbedingungen. Eine Literaturanalyse und die Heranziehung von Sekundärforschung zeigt, wie sich die Rahmenbedingungen für die Einrichtungen der Behindertenhilfe in den vergangenen Jahren hinsichtlich v. a. der UN-BRK, dem Bundesteilhabegesetz (BTHG), dem demografischen Wandel, der Finanzierung sowie der Fachkräftesituation verändert haben bzw. zukunftsweisend verändern. Daran anschließend erfolgt eine Betrachtung, was die veränderten Rahmenbedingungen für die Einrichtungen bedeuten und mit welchen Herausforderungen die Einrichtungen und Dienste in der Zukunft konfrontiert werden.

Daran anschließend erfolgt im nachfolgenden Kapitel eine Analyse über den Stand der Forschung in der Sozialwirtschaft. Bei Führungskräften in Einrichtungen und Diensten der Sozialwirtschaft und der Behindertenhilfe besteht bereits heutzutage das Verständnis, welche finanziellen, sozialpolitischen und demografischen Veränderungen auf sie zukommen werden. Dies fängt bei der Personalentwicklung und -gewinnung an und geht bis hin zur Neugestaltung von Leistungsbereichen. Der zukünftige Veränderungsbedarf ist den Führungskräften bewusst. Überdies finden sich Vorstellungen, wie dieser mit Managementmethoden wie der Implementation des Empowerment-Konzepts zu bewältigen ist. Ungeachtet der Erkenntnis, in welchen Unternehmensbereichen Handeln geboten ist, fehlen Aussagen über einen adäquaten Change-Management-Handlungsansatz. Er soll Auskunft darüber geben, welche Faktoren für einen erfolgreichen Unternehmenswandel zu berücksichtigen sind, wo Hemmnisse liegen, ob ein bestimmter Veränderungsprozess und zu differenzierende Phase vorliegen, wie das Führungsverständnis in Bezug auf Wandel sich gestaltet und inwiefern Kooperationen und Vernetzung einen Mehrwert produzieren.

Für die Untersuchung des voranstehend skizzierten Forschungsvorhabens wird in Teil B die Lehre des Change Managements mitsamt den Modellen und Theorien herangezogen. Im Mittelpunkt steht die Frage nach den Erfolgsfaktoren und den Hemmnissen einer optimalen Steuerung von Unternehmenswandel durch das Management. Die hierfür zu untersuchende Forschungseinheit, Einrichtungen und Dienste für Menschen mit Behinderungen, agiert in einem Geschäftsfeld, das einem stetigen Wandel unterliegt. In diesem System haben sich Veränderungsmechanismen entwickelt, angefangen bei den Auslösern für Veränderungen, die zumeist ausgehend von einer reaktiven Aktivität und einer nachgelagerten Handlung auf existierende Krisen bzw. auf externen Druck beruhen (siehe Lauer 2010, 3 f.), bis hin zu einem ausgeprägten Führungsverständnis bezüglich des stetigen Unternehmenswandels. Um diese

These zu verifizieren, wird in einem ersten Schritt das Change Management in seinen theoretisch-konzeptionellen Ansätzen erörtert. Daran anschließend werden Auslöser von Wandel, diverse Phasen-Modelle und Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen näher dargestellt. Die zugrunde liegenden Forschungsergebnisse beziehen sich vorzugsweise auf gewinnmaximierende Unternehmen ohne die Besonderheiten von NPO näher in ihren Inhalten zu berücksichtigen. Anknüpfend an die in Kapitel 2 aufgezeigten Eigenschaften von Leistungsanbietern in der Behindertenhilfe werden die spezifischen Anforderungen an das Management und die Besonderheiten der sozialen Leistungserbringung näher beleuchtet.

Teil C umfasst zuerst die detaillierte Bestimmung und Erläuterung der empirischen Erhebung als Vorüberlegungen zur Konstruktion der weiteren empirischen Arbeit. Aufbauend hierauf erfolgen die Spezifikation der Forschungsfragen und deren Operationalisierung. Mithilfe von geführten halbstrukturierten qualitativen Einzelinterviews wird analysiert, wie die Praxis die aktuellen bzw. zukünftigen Veränderungen in ihrem Marktsegment erfolgreich implementieren kann bzw. woran sie scheitert und welches Führungsverständnis hierzu bezogen auf ihren Führungsstil, Mitarbeiterpartizipation, Nutzerorientierung und Netzwerkarbeit vorliegt. Zum Abschluss des Kapitel 5 erfolgt die Auswertung und Interpretation der Daten.

Die Analyse der in Teil C erhobenen Daten stellt im weiteren Verlauf der Arbeit den Bezugsrahmen dar, der für die Entwicklung von handlungsleitenden Prinzipien gilt. Ziel ist es in Teil D Prinzipien zu entwickeln, die Aussagen über einen erfolgreichen Change-Management-Prozess im Rahmen eines stetigen Wandels in der Behindertenhilfe treffen. Hierzu werden die Besonderheiten der Leistungserstellung von Einrichtungen der Behindertenhilfe aus Kapitel 2 und 4 erneut aufgegriffen und mit den bestehenden Change-Management-Modellen ausgewertet. Als Teilergebnis werden handlungsleitende Prinzipien angeführt, welche es ermöglichen Veränderungen in der Behindertenhilfe professionell zu managen und diese in der Leistungserstellung zu berücksichtigen. Da die Leistungserbringer innerhalb der Behindertenhilfe über heterogene Angebote und Strukturen verfügen, erfolgt eine exemplarische Spezifizierung der handlungsleitenden Prinzipien, indem der Fokus auf das Leistungsangebot Wohnen für Menschen mit Behinderung konzentriert wird. Anhand der Fokussierung auf eine Leistungsart wird verdeutlicht, dass je nach Ausrichtung der Leistungserbringung das Change Management angepasst werden muss.

Im Anschluss werden in Teil E die aggregierten Erkenntnisse und Schlussfolgerungen mit aktuellen Change-Management-Theorien (Theorie U, Holacratic, Reinventing Organization) in Verbindung gebracht. Daraus werden für die Behindertenhilfe und deren zukünftigen Change-Management-Anforderungen strategische Konsequenzen bzw. Folgerungen erarbeitet.

Den Abschluss der Arbeit bilden ein Resümee der zentralen Entwicklungsschritte der vorliegenden Arbeit und eine Zusammenfassung der wesentlichen Untersuchungsergebnisse. Dergestalt soll der Beitrag zur Verkleinerung der

Forschungslücke veranschaulicht und ein Ausblick generiert werden, welche weiteren Forschungsansätze daraus resultieren.

### 2.3 Beitrag und wissenschaftliche Zielsetzung der Forschungsarbeit

- Mit der Entwicklung von handlungsleitenden Prinzipien für die Behindertenhilfe ist grundlegend die Herausarbeitung des Systems der Leistungserbringung verbunden. Hintergrund hierfür ist, dass der Effekt von Änderungen, die auf ein bestehendes System treffen, nicht klar analysiert werden kann, wenn nicht vorab geklärt worden ist, welches System die Änderung betrifft. Insbesondere die Behindertenhilfe und deren Träger sind heutzutage nicht nur hinsichtlich ihrer Strukturen, sondern auch hinsichtlich der verschiedenen Angebote von Leistungsarten heterogen. Neben dem Aufzeigen eines hochkomplexen Leistungserbringungssystems skizziert die vorliegende Arbeit ebenfalls den Wandel in der Vergangenheit, soweit dieser dazu beigetragen hat, dass sich die Träger und Einrichtungen in ihrem heutigen Systemzustand befinden.
- Wie voranstehend aufgeführt, treffen Anfang des 21. Jahrhunderts auf das bestehende System der Behindertenhilfe verschiedene interne wie externe Neuerungen bzw. Veränderungen der Rahmenbedingungen. Ziel der Forschungsarbeit ist es ebenfalls, Einflussfaktoren transparent zu machen und die einzelnen Inhalte der Neuerungen zu eruieren sowie zu zeigen, wie die jeweiligen Komponenten das bestehende System der Behindertenhilfe beeinflussen und welche Auswirkungen zu erwarten sind.
- Darauf aufbauend werden die daraus ableitbaren Anpassungsprozesse untersucht, die sich durch die veränderten Konstellationen ergeben – mit dem Ziel, das Fortbestehen der sozialwirtschaftlichen Unternehmen zu sichern und damit die Leistungserbringung langfristig am Markt der Behindertenhilfe zu gewährleisten. Mit einer nachhaltigen Unternehmenssicherung ist eine Beibehaltung bzw. Verbesserung der Leistungserbringung für die Leistungsberechtigten verbunden.
- Als Basis für die Implementation einer erfolgreichen kunden- bzw. bedarfsorientierten Leistungserbringung unter dem Einfluss von Veränderungen ist die Kenntnis der mitarbeiter-, unternehmens- und kundenbezogenen Faktoren, welche die Wahrscheinlichkeiten eines Erfolgs bzw. Misserfolgs determinieren bzw. nutzbringend sind, unerlässlich. Das Ziel besteht darin, Erfolgsfaktoren und Hemmnisse herauszuarbeiten, um Führungskräften in einem Geschäftsfeld des stetigen Wandels einen Orientierungsrahmen zu ermöglichen, wie Veränderungen gelingen können.
- Zwar sind die Mitarbeiter eine wesentliche Komponente in der Erstellung sozialer Dienstleistung, jedoch muss das Strategische Management wegweisend die Zielrichtung des Handelns vorgeben. Hierfür benötigt es einen ausreichenden Einblick in die aktuellen Veränderungsprozesse. Ziel der Forschungsarbeit ist den Führungskräften von sozialwirtschaftlichen Unternehmen in der Behindertenhilfe handlungsleitende Prinzipien vorzu-

stellen, die Antworten darauf geben, wie in der Organisation bestmöglich mit den Veränderungen umgegangen werden kann und was dies für den Führungsstil, die Nutzerorientierung und die Netzwerkarbeit bedeutet.