

„Reaktionen von Organisationen auf veränderte Rahmenbedingungen - Einflussfaktoren des Anpassungsprozesses“

Hennef/Sieg, 04.10.2007

Dr. Sven Neumann

Agenda

Wandel der Rahmenbedingungen

Wissenschaftliche Befundlage

**Der Neo-Institutionalismus als Erklärungsansatz
für Wandel bzw. Nicht-Wandel**

Untersuchungsergebnisse

Resümee

Wandel der Rahmenbedingungen

- **Wachsendes Aufgabenspektrum**
 - Rückzug des Staates
 - Demographische Entwicklung

- **Verknappung der Finanzmittel**
 - Angespannte Haushaltslage der Kostenträger
 - Änderung der Finanzierungssystematik

- **Zunehmender Wettbewerb**
 - Liberalisierung
 - Deregulierung

Wandel der Rahmenbedingungen

- auf breiter Front Veränderungen mit direkten oder indirekten Auswirkungen
- nicht durchgehend „ökonomische Verschlechterungen“ zu konstatieren
- Strukturen und Prozesse von Organisationen dieses Feldes anpassungsbedürftig, um nicht dauerhaft Existenz zu gefährden
- Erkenntnisinteresse von Forschungsaktivitäten:
→ Anpassungen

Wissenschaftliche Befundlage

- Studien mit Befunden zur Veränderungsbereitschaft
- Studien mit Befunden zum Status Quo
- Studien mit Ergebnissen von Anpassungen



**Studien mit Befunden zur
Veränderungsbereitschaft**

Autor/en	Untersuchungs- feld	Forschungsfokus	Zentrale Befunde
Studien mit Befunden zur „Veränderungsbereitschaft“			
Stoppe (1994)	1 Wohlfahrtsverband (auf Landesebene mit 65 Verbänden auf nachfolgenden Ebenen)	Steuerung und Kontrolle von Organisationen	<ul style="list-style-type: none"> - Bereitschaft zu organisationalen Anpassungen ist vorhanden - Notwendigkeit von Modernisierungen wird mit der pessimistischen Selbsteinschätzung im Hinblick auf Effizienzkriterien begründet
Witt et al. (1998)	492 Verbände	Struktur und Einsatz von Managementinstrumenten	<ul style="list-style-type: none"> - Verbände erkennen zunehmenden Modernisierungsbedarf, speziell im Bereich Öffentlichkeitsarbeit und strategische Planung - zunehmende Orientierung an Erfordernissen des Marktes und an Leistungskriterien als Ursache - Verbände schätzen sich eher innovationsfreundlich ein
Weber/Gleich (1998)	1 Wohlfahrtsverband (Mitarbeiterbefragung von fast 2.000 Mitarbeitern)	Aktuelle Situation und zukünftige Perspektiven des Verbandes	<ul style="list-style-type: none"> - Wahrnehmung tiefgreifender externer und interner Umbruchsituationen - pessimistische Einschätzung, dass Verband „gut gerüstet“ für die Zukunft ist, bisherige Anpassungen werden als nicht ausreichend eingeschätzt - Erwartung eines grundlegenden Wandels und einer Neuorientierung im Arbeitsfeld Sozialer Dienste - hohe Bereitschaft, Anpassung an neue Rahmenbedingungen vorzunehmen
Dathe/Kistler (2002)	809 NPO	Betriebs- und Beschäftigungsformen	<ul style="list-style-type: none"> - Anpassungen finden häufiger in NPO als in anderen Dienstleistungsorganisationen statt, speziell im Gesundheits- und Sozialwesen

Quelle: Neumann (2005), S. 57

Veränderungsbereitschaft

- Hohe Veränderungsbereitschaft konstatiert
- Fokus: Selbsteinschätzungen
- Begrenzung 1: keine Ursachenklärung
- Begrenzung 2: keine Aussage zur Realisierung von Absichten



**Studien mit Befunden
zum Status Quo**

Autor/en	Untersuchungs-feld	Forschungsfokus	Zentrale Befunde
Studien mit Befunden zum „Status quo“			
Oliva/Oppl/Schmid (1991)	33 soziale Organisationen der F.W.	Ausgestaltung der Leistungserbringung	<ul style="list-style-type: none"> - Binnenstruktur der Organisation entspricht nicht den Anforderungen der Rahmenbedingungen - Anpassung an veränderte wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen erforderlich, um effizientere und innovationsorientiertere Strukturen zu schaffen
Daum (1998)	16 Organisationen der F.W.	Situation in der F.W.	<ul style="list-style-type: none"> - Systemtransformation (aufgrund Europäischer Verträge von sozialer Marktwirtschaft zu freiem Wettbewerb) als Auslöser von Betriebstransformation (stärkere Berücksichtigung ökonomischer Verfahrensweisen) - Durchführung von Umstrukturierungsmaßnahmen, um an zukünftige Rahmenbedingungen angepasst zu sein
Nährlich (1998)	1 Wohlfahrtsverband	Erfolg innerbetrieblicher Reformen	<ul style="list-style-type: none"> - Anwendung von betriebswirtschaftlichen Instrumenten scheitert weniger an Strukturbesonderheiten, sondern an institutionellen Arrangements
Meyer (1999b)	31 soziale Organisationen	Reaktion von NPO auf veränderte Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> - neue Wettbewerbsbedingungen ziehen primär organisationale Anpassungen in Form veränderter Steuerungs- und Kontrollinstrumenten nach sich - als Grund für weite Verbreitung von Steuerungsinstrumenten wird externer Druck vermutet
Zimmer et al. (1999)	2.240 NPO	Strukturen, Ressourcen und Probleme von NPO	<ul style="list-style-type: none"> - als Problemursachen von NPO dominieren unzureichende Finanzierung durch die öffentliche Hand, zu starke Verrechtlichung - Änderung der Organisationsstruktur (Übergang in gGmbH oder Merger) nur im Fall von „Problemen“ - Änderung der Tätigkeitsfelder primär aufgrund von Änderungen der Bedürfnisse der Nachfrager/Bürger, danach aufgrund von ökonomischen Zwängen und zunehmenden Konkurrenzdrucks

Quelle: Neumann (2005), S. 58

Status Quo

- Deskriptive Darstellung der Rahmenbedingungen
- Analyse der Konsequenzen
- Ableitung von Anpassungserfordernissen
- Erste Hinweise zu Ursachen organisationaler Veränderungen
- Begrenzung: kaum Aussagen zu Einflussfaktoren



**Studien mit Befunden zu
Ergebnissen von Anpassungen**

Studien mit Befunden zu „Ergebnissen“ von Anpassungen

Sachs (1994)	14 Krankenhäuser ⁸⁸	Vorgegebene und wahrgenommene Handlungsspielräume	<ul style="list-style-type: none"> - externe Vorgaben konstituieren Handlungsspielräume für Anpassungen - externe bürokratische Regelungen verringern Flexibilität und Entwicklungsfähigkeit/Innovationsstärke
Stoppe (1994)	1 Wohlfahrtsverband (auf Landesebene mit 65 Verbänden auf nachfolgenden Ebenen)	Steuerung und Kontrolle von Organisationen	<ul style="list-style-type: none"> - Wahrnehmungsvermeidung interner struktureller Probleme und zukünftig erforderlicher Organisationsentwicklung aufgrund herrschender Ideologie - kurzfristige, tagespolitische Entscheidungen statt langfristig-strategischer Planungen - Umsetzung von Entscheidungen situationsabhängig, weniger stringent
Heimerl (1995)	1 Wohlfahrtsverband (Landesebene und darunter liegende Verbandsebenen)	Strukturen erheben und Prüfung, ob Modernisierungserfordernisse bewältigt werden	<ul style="list-style-type: none"> - mangelhafte Betriebsstruktur der Dienstleistungsanbieter vor dem Hintergrund des Wachstums vergangener Dekaden - Tendenz zur Professionalisierung und Spezialisierung der Dienstleistungsangebote aufgrund von geänderten Rahmenbedingungen und Anforderungen der Nachfrager - traditionelle Entscheidungsstrukturen werden aber nicht verändert, da sie als „Tabuzonen“ betrachtet werden
Währlich/Zimmer (1997)	2 Wohlfahrtsverbände	Anpassungsfähigkeit von Verbänden an veränderte Umweltbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> - starke normative Wertorientierung und historisch gewachsene Organisationsstruktur wirken „reformbremsend“ - hohe Binnenorientierung behindert Reaktion auf Veränderungen
Klug (1997)	5 Wohlfahrtsverbände (Landesebene und darunter liegende Verbandsebenen)	Strategien zur Bewältigung von Veränderungen	<ul style="list-style-type: none"> - traditionelle Ausrichtung als Kluft zur Marktorientierung aufgrund geringer geistiger und organisationaler Voraussetzungen - trotz Wachstums vergangener Jahre werden historisch gewachsene Strukturen nicht hinterfragt, neue marktwirtschaftliche Bedingungen nicht als Erfordernis zur Reorganisation erkannt
Adelhofer (1997)	1 Organisation der Behindertenhilfe	Umsetzung einer Organisationsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> - Unzufriedenheit mit der alten Struktur als Auslöser der Veränderung - Identifikation von Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Umsetzung der Veränderungen - Widerstand aufgrund von Wertebrüchen und Paradigmenwechsel
Kraus (1998)	3 Krankenhäuser ⁸⁹	Handlungs- und Begründungsmuster zur Wahrnehmung von Transformationen	<ul style="list-style-type: none"> - Ablehnung von ökonomischen Zielen bei Widerspruch zu ethischen Überzeugungen/Werten - Scheitern von Leitbildern u.ä., wenn sie nicht durch

Dr. Sven Neumann

Quelle: Neumann (2005), S. 57

der Gesellschaft für Sozialen Fortschritt e.V.
Hennef/Sieg, 04. - 05.10.2007

Anpassungen

- Anpassungen werden vorgenommen, um Existenzsicherung zu betreiben
- 2 zentrale Einflussfaktoren :
 - Vorhandene Sozial- und Wertestrukturen innerhalb der Organisationen
 - Interessen und Anliegen der Umwelt
- Begrenzung: keine Aussage zum Anpassungsmechanismus: Vermittlung externer Stimuli und interner Entscheidungsgrundlagen

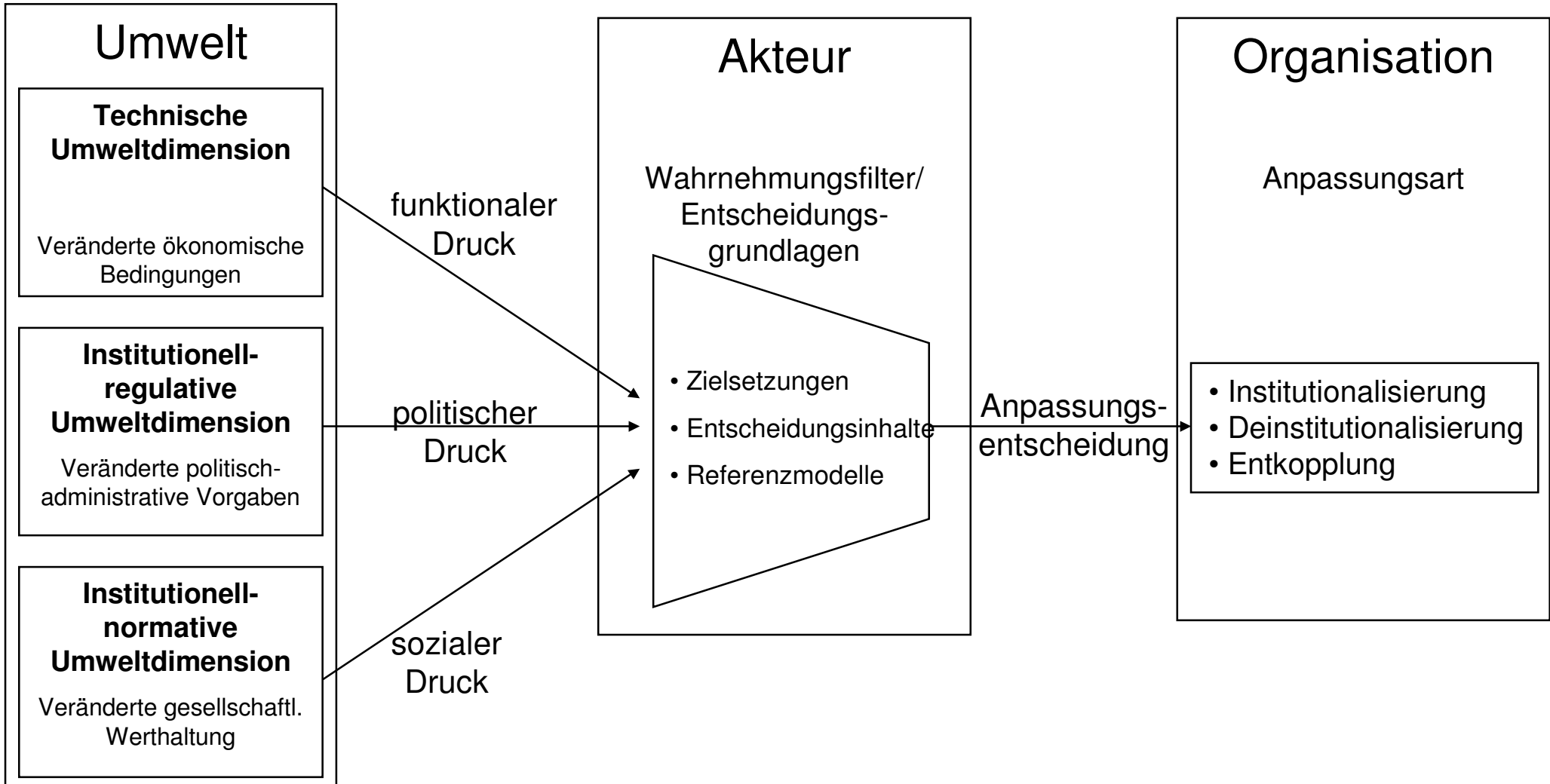
Der Neo-Institutionalismus als Erklärungsansatz ...

.... für Wandel bzw. Nicht-Wandel

- Organisationen als Teil eines Systems
- Ziel der Organisationen: Existenzsicherung
- Einbettung in mehrdimensionale Umwelt

Untersuchungsdesign

Organisationales Feld (Homogenisierungstendenzen)



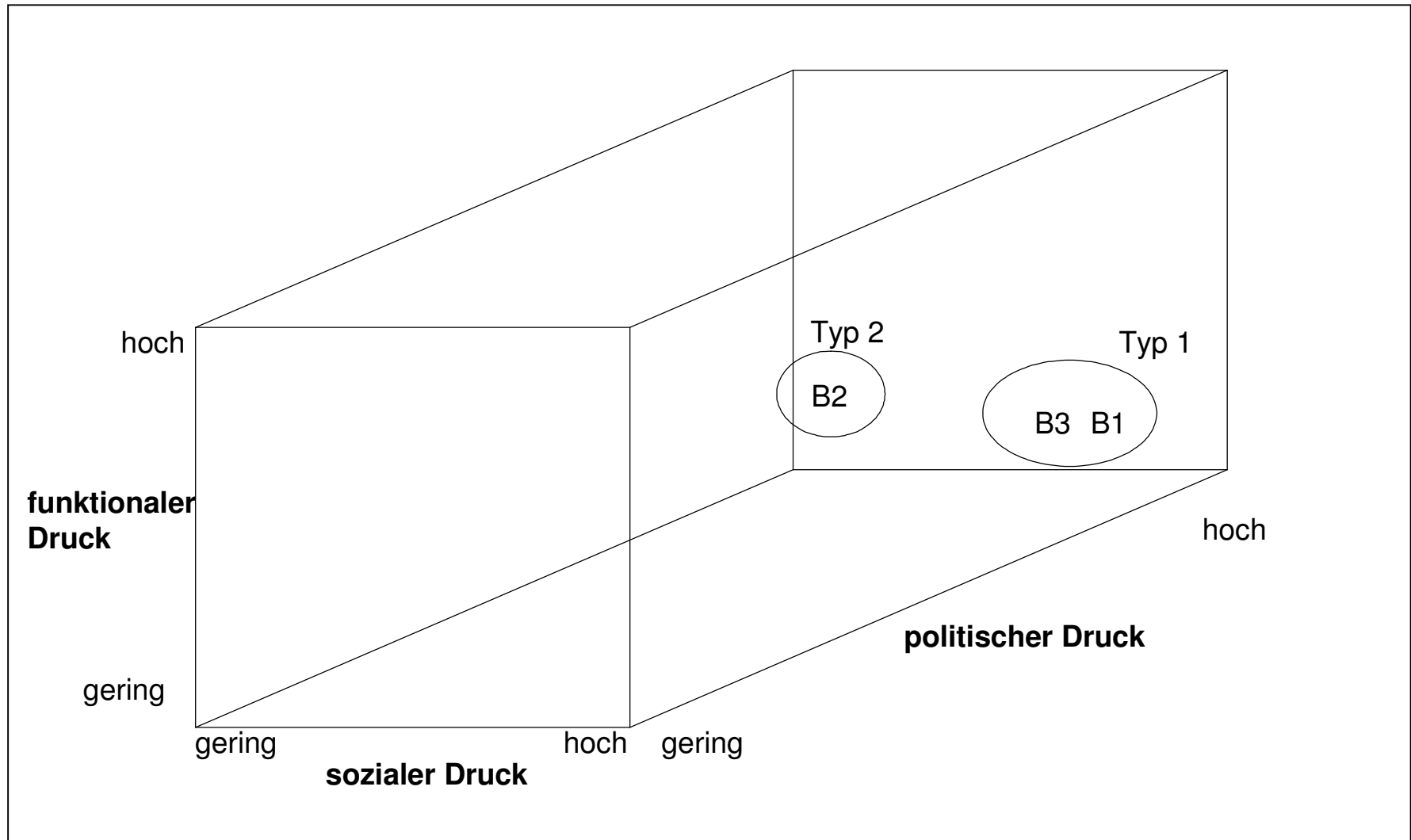
Leitthesen

- Wenn Akteure eine “Kompatibilität” extern-induzierter Anpassungen mit ihren Entscheidungsgrundlagen und den institutionalisierten Strukturen und Verfahrensweisen der Organisation annehmen, dann erfolgt eine **Institutionalisierung** der organisationalen Veränderung in die bestehende Struktur.
- Wenn Akteure eine “Kompatibilität” extern-induzierter Anpassungen mit ihren Entscheidungsgrundlagen, aber nicht mit den institutionalisierten Strukturen und Verfahrensweisen der Organisation annehmen, dann erfolgt eine **Deinstitutionalisierung** der bestehenden Strukturen.
- Wenn Akteure eine “Nicht-Kompatibilität” extern-induzierter Anpassungen mit ihren Entscheidungsgrundlagen und den institutionalisierten Organisationsstrukturen annehmen, dann werden Anpassungen abgelehnt. Akteure streben dann eine **Entkopplung** an.
- Wenn Akteure eine “Nicht-Kompatibilität” extern-induzierter Anpassungen mit ihren Entscheidungsgrundlagen und institutionalisierten Organisationsstrukturen annehmen, aber der Druck der Umweltdimensionen soweit steigt, dass eine Entkopplung die Existenz der Organisation gefährdet, dann erfolgt eine **Deinstitutionalisierung** bestehender Strukturen.

Aufbau der Studie

- Primärerhebung
- Qualitative Forschungsausrichtung
- Erhebungsinstrumente
 - Interviews
 - Dokumentenanalysen
- Auswertung
 - Qualitative Inhaltsanalyse
 - Einsatz von MaxQDA

Untersuchungsergebnis - 1



Untersuchungsergebnis - 2

- Verfolgte Zielsetzungen: Legitimation der Kosten und der Strukturen als zentrale Zielsetzung
- Handlungsspielräume: keine/kaum Einflussnahme auf Entscheidungsinhalte
- Referenzen: Modelle rekurrieren unisono auf verbandsinterne Vorlagen

Untersuchungsergebnis - 3

- De-Institutionalisierung
 - Schaffung transparenter Strukturen bzgl. Preis-Leistungs-Verhältnis
 - Transparenz soll Ressourcenzufluss sichern

- Entkopplung
 - externe Erwartungen nicht vereinbar mit internen Strukturen
 - rein formale Anpassungen

Resümee

- Wenn Akteure eine “Nicht-Kompatibilität” extern-induzierter Anpassungen mit ihren Entscheidungsgrundlagen und den institutionalisierten Organisationsstrukturen annehmen, dann werden Anpassungen abgelehnt. Akteure streben dann eine **Entkopplung** an.
- Wenn Akteure eine “Nicht-Kompatibilität” extern-induzierter Anpassungen mit ihren Entscheidungsgrundlagen und institutionalisierten Organisationsstrukturen annehmen, aber der Druck der Umweltdimensionen soweit steigt, dass eine Entkopplung die Existenz der Organisation gefährdet, dann erfolgt eine **Deinstitutionalisierung** bestehender Strukturen.

Resümee

- Organisationen beinhalten hohes Maß an institutionalisierten Strukturen
- machtvolle Akteure legitimieren die institutionalisierten Kernelemente
- Entkopplung zur Aufrechterhaltung des Status Quo
- fehlende oder rein formale Kontrollen eröffnen Option zur Entkopplung
- Akteure haben Macht und Schlüsselpositionen, um Entkopplungen aufrecht zu erhalten
- Veränderungen verbleiben in einem „pre-institutionalisiertem“ Zustand → keine Objektivierung

**Vielen Dank
für Ihre
Aufmerksamkeit!**