

Aufstieg durch Bildung:  
offene Hochschulen – Teilvorhaben Ostfalia Hochschule (OHaW)  
"Bachelor Angewandte Pflegewissenschaften" - Upgrade  
Berufsbegleitende Studienangebote im „Blended Learning“- Format

**Modul:**  
**„Organisation und Management“**

des weiterbildenden Zertifikatsprogramms  
„Gesundheitliche und pflegerische Versorgung von Menschen mit  
Beeinträchtigungen  
aus multidisziplinärer Perspektive“

**Autor:**

**Prof. Dr. phil. habil. Heinrich Greving**

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung, und Forschung unter dem Förderkennzeichen 16OH21035 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor/bei der Autorin.

## Inhaltsverzeichnis

Autorenprofil .....	4
Einleitung .....	5
1. Was ist eine Organisation? .....	6
1.1 Organisationstheorien.....	10
1.1.1 Differenzierungen zwischen „Institution“ und „Organisation“ .....	10
1.1.2 Leitung einer Organisation.....	16
1.1.3 Methode Hinweise zur Leitung einer Organisation.....	17
1.1.4 Zu Netzwerken und Nachbarschaften einer Organisation.....	21
1.2 Organisationskultur .....	24
1.3 Organisationsanalyse.....	26
1.3.1 Das „St. Galler Managementkonzept“ .....	27
1.3.2 Zur Entwicklung einer Organisationskultur .....	34
1.3.2 Der innere Aufbau einer Organisationskultur (nach Edgar Schein).....	35
2. Management in und von Organisationen.....	43
2.1 Leiten von Organisationen .....	43
2.2 Lernprozesse von Organisationen – die lernende Organisation .....	45
2.3 Wissensprozesse in Organisationen – Wissensmanagement.....	51
2.3.1 Grundlagen zum Wissensmanagement.....	51
2.3.2 Wissen: was ist das? .....	53
2.3.3 Wissensmanagement in Organisationen konkret.....	54
2.4 Planen in Organisationen – Projektmanagement.....	57
2.4.1 Grundlagen zu Planungsprozessen in Organisationen.....	57
2.4.2 Strukturierungen von Planungsprozessen.....	60
2.4.3 Projekte planen .....	62
2.4.4 Zur Projektdurchführung .....	65
2.5 Qualität in und von Organisationen – Qualitätsmanagement .....	76
2.5.1 Qualität installieren .....	76
2.5.2 Zum Qualitätsbegriff .....	77
2.5.3 Steuerung von Qualitätsmanagementverfahren.....	79
2.5.4 Perspektiven zur Qualität in Organisationen .....	80
2.6 Beratung in und von Organisationen – Beratungsmanagement .....	86
2.6.1 Grundlagen zu Beratungsprozessen in Organisationen .....	86
2.6.2 Organisationsberatung und organisatorisches Lernen .....	92
Aufgaben mit Bezug zur Berufspraxis .....	101



2.7	Die Umwelt der Organisation – Netzwerkmanagement .....	102
	Aufgaben mit Bezug zur Berufspraxis .....	106
2.8	Krisen in Organisationen – Krisenmanagement .....	108
	Aufgaben mit Bezug zur Berufspraxis .....	111
	Organisation und Management – abschließende Bemerkungen.....	112
	Literaturverzeichnis.....	113
	Schlüsselwörterverzeichnis mit Verweise zum Kapitel .....	117

## Autorenprofil

**Prof. Dr. phil. habil. Heinrich Greving** (geb. 1962), lehrt seit 1999 an der Katholischen Hochschule NRW, Abt. Münster Allgemeine und Spezielle Heilpädagogik, seit 2013 ist er an der Universität Hamburg Privatdozent und lehrt dort Behindertenpädagogik.



Nach einer Ausbildung zum Erzieher (mit dem Schwerpunkt Heimerziehung) hat er in Münster Heilpädagogik und in Essen Erziehungswissenschaften studiert. Nach einigen Jahren der Tätigkeit in der heilpädagogischen Praxis, sowie an einer Fachschule in der Ausbildung von Heilpädagoginnen und Heilerziehungspflegerinnen ist er seit inzwischen neunzehn Jahren in der Forschung und Lehre tätig. Seine Forschungs- und Entwicklungsschwerpunkte beziehen sich hierbei vor allem auf folgende Themenfelder: Theorien und Konzepte Heilpädagogischer Organisationen, Heil- und Behindertenpädagogische Systematik und Theoriebildung, Didaktik und Methodik der Heilpädagogik, Professionalisierung der Heil- und Behindertenpädagogik, Professionsethik, Lebenswelten von Menschen mit einer sog. Behinderung, Beratung, Coaching und Organisationsentwicklung, Qualitätsmanagement im Sozial- und Gesundheitswesen.

Zu diesen Themenfeldern hat er gut siebzig Bücher (und zahlreiche Aufsätze) verfasst und herausgegeben, so z.B. Heilpädagogische Professionalität. Eine Orientierung; Stuttgart, 2011; zusammen mit Petr Ondracek: Handbuch Heilpädagogik; Troisdorf, 2014, 3. völlig akt. Aufl.; Heilpädagogisches Denken und Handeln. Eine Einführung in die Didaktik und Methodik der Heilpädagogik; Stuttgart, 2009; sowie: Management in der Sozialen Arbeit; Bad Heilbrunn, 2008.

Zudem ist er in vielfältiger Hinsicht in Fort- und Weiterbildungen zu diesen Themen tätig. Des Weiteren arbeitet er in unterschiedlichen Vereinen und Verbänden zu Themen der Jugend- und Behindertenhilfe (so ist er Vorstandsvorsitzender der Alfred J. Kwak Stiftung/Goch, einer Schwesternstiftung der Herman van Veen-Stiftung Deutschland, sowie Vorstandsvorsitzender der Jugendkulturwerkstatt Stadtlohn e.V.).

## Einleitung

In diesem Studienbrief enthalten Sie eine erste grundlegende Einführung in die Themen der Organisation und der Organisationsentwicklung. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf den Managementprozessen in Organisationen des Sozial- und Gesundheitswesens.

Nach einer einleitenden Darstellung zu den Hauptkriterien einer Organisation, sowie den Differenzierungen zu Organisationstheorien, sowie zur Organisationskultur und zur Organisationsanalyse, werden dann die wichtigsten Managementaufgaben in Organisationen erläutert. Diese zu kennen, bzw. sie anwenden zu können ist sowohl für die leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, als auch für alle weiteren Tätigen in Organisationen relevant, da sie alle von diesen Aufgaben betroffen sind oder sein können. Es handelt sich hierbei um das konkrete Leiten von Organisationen, um mögliche Lernprozesse von und in Organisationen, um die Entwicklung und Ausgestaltung von Wissensprozessen in Organisationen, um die Konkretisierung des Projektmanagements, um die Qualitätsentwicklung, um die Beratung in und von Organisationen, sowie um Hinweise zum Netzwerk- und zum Krisenmanagement.

Obwohl die einzelnen Kapitel unterschiedlich lang sind erfolgt ihre Gestaltung in einer immer gleichen Abfolge:

Nach der Angabe der Lehr-Lern-Ziele zu diesem Kapitel werden die einzelnen Themen und Inhalte wiedergegeben (welche manchmal in einer Zusammenfassung bilanziert werden). Im Anschluss hieran finden Sie Fragen und Aufgaben zur Selbstkontrolle, sowie Aufgaben mit Bezug zur Berufspraxis. Das Kapitel endet dann mit vertiefenden Quellenhinweisen zum jeweiligen Thema.

Münster/Stadtlohn, im Oktober 2017

Heinrich Greving