



Herausgegeben vom Wohlfahrtswerk
für Baden-Württemberg, Stuttgart



In Zusammenarbeit mit dem
PARITÄTISCHEN Wohlfahrtsverband

Deutsche Zeitschrift für Sozialarbeit

Blätter der Wohlfahrts— pflege

Verlag Wohlfahrtswerk für Baden-Württemberg, Stuttgart

Heft 5 — Mai 1991 — 138. Jahrgang

Thema

Zu diesem Heft

Von Gerhard Pfannendörfer

110

Innovation in sozialen Diensten

Die aktuellen Rahmenbedingungen des sozialen Dienstleistungssektors — Chancen durch Organisationsanalyse und Organisationsentwicklung

Von Hans Oliva, Hubert Oppl und Rudolf Schmid

111

Das Stichwort: Organisationsberatung

112

Das Stichwort: Organisationsanalyse

113

Das Stichwort: Organisationsentwicklung

114

Das Resonanzphänomen

Das Besondere von Beratung und Entwicklung sozialer Organisationen

Von Klaus Bremen

116

Organisationsentwicklung im Amt

Ein Fallbeispiel aus der Sozialverwaltung

Von Helmut Hartmann

118

„Das Team ist meine Gruppe“

Für das Klima ist die Leitung zuständig. Oder: Zum Verständnis von Leitung in einer integrativen Einrichtung

Von Angelika Rothmayr

121

Wege und Umwege

Von der Ausrichtung einer Institution auf die Bedürfnisse hilfesuchender Menschen: Heimathof Homborn

Von Andreas Wolf

123

Organisationsberatung für Soziale Beschäftigungsinitiativen

Zum Verhältnis von Fachberatung und Organisationsberatung

Von Andreas Rauchfuss und Michael Schrader

125

Organisationsentwicklung in Selbsthilfeorganisationen
Hierarchisierung und Fluktuation als Gefahr in selbstorganisierten Gruppen und Initiativen
Von Petra Strehmel

129

Organisationsberatung in der stationären Altenhilfe
Der Ablauf des Beratungsprozesses bei Beteiligung eines externen Beraters
Von Norbert Mätzke

131

Qualitätsförderung im Büro und in Dienstleistungsunternehmen
Die Erwartung des Leistungsnahmers muß im Mittelpunkt stehen
Von Rolf G. Ortmann und Friedrich Weltz

135

Tagungsbericht: Selbsthilfe-organisationen und Selbsthilfe-Kontakt- und Informationsstellen
Termine I

128

Termine I

134

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser Ausgabe

Klaus Bremen
PARITÄTISCHES Bildungswerk,
Landesverband Nordrhein-Westfalen
e.V., Verwaltungsstelle Duisburg
Musfeldstraße 161-163
4100 Duisburg 1

116

Dr. Helmut Hartmann
Sozialforschung und Beratung
Rothenbaumchaussee 103
2000 Hamburg 13

118

Norbert Mätzke
Pflegefachberatung für soziale Unternehmen
Ziegelstraße 9
7012 Fellbach

131

Hans Oliva
Prof. Dr. Rudolf Schmid
FOGS — Forschungsgruppe Gesundheit und Soziales
Böckingstraße 2
5000 Köln 80

111

Prof. Dr. Hubert Oppl
Institut für Planung und Trägerberatung
Prälatenstraße 26
8174 Benediktbeuern

111

Rolf G. Ortmann
Prof. Dr. Friedrich Weltz
S.P.G. — Sozialwissenschaftliche Projektgruppe München
Artilleriestraße 25
8000 München 19

135

Andreas Rauchfuss
Michael Schrader
PARITÄTISCHER Wohlfahrtsverband,
Landesverband Nordrhein-Westfalen e.V.
Loher Straße 7
5600 Wuppertal 2

125

Angelika Rothmayr
Integrativer Kindergarten der Evangelischen Französisch-reformierten Gemeinde Eschersheimer Landstraße 393
6000 Frankfurt am Main 1

121

Petra Strehmel
Lustheimstraße 2e
8000 München 60

129

Andreas Wolf
Saronweg 32
4800 Bielefeld 13

123

Im nächsten Heft

Entwicklungshilfe und soziale Arbeit

Netzwerke der Hilfe: Freie Träger in der Entwicklungszusammenarbeit — Armutsbekämpfung und Selbsthilfe

möglich zu sein, ununterbrochen innovativ tätig zu sein in einer Einrichtung.

Für die Planung bedeutet dies, daß rechtzeitig innovativer Nachwuchs heranzubilden ist, der die Veränderung in Gang halten und neue innovative Aspekte einbringen kann. Für diejenigen, die den Prozeß der Veränderung begonnen haben, bedeutet dies oft auch, Abschied zu nehmen oder Ruhepausen einzulegen. Nur so wird man auf Dauer ein Ausbrennen verhindern können, das gerade bei grundlegenden Veränderungsprozessen lange überlagert wird von den vielen notwendigen Handlungsschritten, die meistens sehr spannend sind, aber auch an den körperlichen und seelischen Ressourcen der beteiligten Personen zehren.

Einrichtungen erscheinen oftmals als versteinerte Konzepte; ihre Bearbeitung erfordert viel Kraft und Ausdauer. Wenn man bedenkt, daß diese Institutionen nicht natürlich gewachsen, sondern Ergebnis sozialen Handelns sind, scheint eine Veränderung in Richtung auf bedarfsgerechte Hilfen gar nicht so schwer zu sein. Es kommt darauf an, eine solche Veränderung zu wollen und auch persönliches Engagement dafür einzubringen.

Nach den Erfahrungen, wie sie zum Beispiel im Heimathof Homborn gemacht wurden, kann man sicher sein, daß im Rahmen der gegebenen gesellschaftlichen Strukturen Institutionen stärker formbar sind, als es dem Beobachter von außen und noch mehr dem im Alltag der Institution gefangenen Helfer scheint. Und da die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen auch durch Institutionen repräsentiert werden, besteht schließlich auch eine kleine Hoffnung, diesen Rahmen selbst formen zu können.

Organisationsberatung für Soziale Beschäftigungsinitiativen

Zum Verhältnis von Fachberatung und Organisationsberatung

Von Andreas Rauchfuss und Michael Schrader

Das Referat Arbeit des PARITÄTISCHEN Wohlfahrtsverbandes in Nordrhein-Westfalen wurde 1985 eingerichtet. Es ist zuständig für die Beratung, Unterstützung und Vertretung der zirka 120 Sozialen Beschäftigungsinitiativen, die sich dem Verband in Nordrhein-Westfalen angeschlossen haben. Ein entsprechendes Programm der Landesregierung zur Förderung der Beratung von Sozialen Beschäftigungsinitiativen und das sogenannte Stammkräfteprogramm (1), ermöglichte dies. 1988 regte die für dieses Programm zuständige Abteilung des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales eine Erweiterung der Beratung um Organisationsberatung an.

Das Ministerium bezog sich dabei auf eine Studie des Institutes für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt und Beschäftigung zum Stammkräfteprogramm: „Um den qualitativen Entwicklungserfordernissen und Beratungsansprüchen der Projekte besser gerecht zu werden, ist in der Arbeit der Projektentwickler/innen eine Verstärkung der Prozeß- und Entwicklungsberatung nötig. Hierfür muß eine entsprechende Beratungskonzeption entwickelt werden.“ (2)

Daß hier ein entsprechender Bedarf vorhanden war, ist an den zirka 30 Organisationsberatungen mit rund 50 Beratungsterminen, die wir in den vergangenen zwei Jahren durchgeführt haben, abzulesen. Im letzten Jahr haben zunehmend Mitgliedsorganisationen (3), für die unser Referat nicht zuständig ist, bei uns nach Organisationsberatung nachgefragt. Unabhängig von unserem Angebot haben auch Kolleginnen und Kollegen anderer Abteilungen begonnen, sich intensiver mit der Nachfrage nach und der Notwendigkeit von Organisationsberatung auseinanderzusetzen (4).

Die Beschäftigung mit Organisationsberatung führt zwangsläufig zu Fragen nach dem Verhältnis von Fachberatung und Organisationsberatung. Da hiermit eine der zentralen Aufgaben des Verbandes, die fachliche Beratung seiner Mit-

gliedsorganisationen, berührt ist, bedarf es unserer Meinung nach einer zielgerichteten, verbandlichen Bearbeitung des Themas Organisationsberatung. Diese sollte die Beschäftigten des Verbandes und die Mitgliedsorganisationen beteiligen.

Organisationsprobleme

Das Referat Arbeit nahm die Anregung des Ministeriums, die Beratung um Organisationsberatung zu erweitern, gerne auf (5). Wir hatten in den drei Jahren, in denen das Referat zusammengearbeitet hatte, immer wieder die Erfahrung gemacht, daß die von uns angebotene Beratung zu Finanzierungen und zur konzeptionellen Entwicklung die Projekte bei der Umsetzung der Förderprogramme, also beim Aufbau und der Entwicklung projektinterner Strukturen alleine ließ.

Die meisten Sozialen Beschäftigungsinitiativen (6) sind in zwei bis drei Jahren schnell gewachsen, von zwei, drei ABM-Beschäftigten auf 30, 40, 50 oder noch mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und befanden sich in der zweiten Hälfte der 80er Jahre im Übergang von der Expansions- zur Konsolidierungsphase (7). Zusätzlich standen sie unter dem Druck, sich auf Veränderungen in den Förderprogrammen zur Wiedereingliederung von Arbeitslosen (stärkere Konzentration auf Langzeitarbeitslose, Verbindung von Qualifizierung und Beschäftigung, Regionalisierung von Förderstrukturen) einzustellen (8). Typische Organisationsprobleme Sozialer Beschäftigungsinitiativen, auf die wir in den vergangenen zwei Jahren bei der Durchführung von Organisationsberatung gestoßen sind, waren:

- Unklare Kompetenz- und Entscheidungsstrukturen, vor allem in der Projektleitung: Es fehlen Regelungen, welche Gremien innerhalb des Vereins welche Dinge entscheiden dürfen. Zugrunde lagen hier oft unterschiedliche In-

Noch lieferbar

● Marketing im Sozialbereich

Kompetenzprofile künftiger Sozialarbeit
— Soziomarketing und Öffentlichkeitsarbeit
— Arbeitshilfe: Spenden und Bußgelderwerbung

Blätter der Wohlfahrtspflege 3/88

● Management sozialer Organisationen

Konzeptionen sozialer Arbeit — Leitung und Wirtschaftsführung
— Organisationsberatung — Personalentwicklung

Blätter der Wohlfahrtspflege 3/89

teressen zwischen hauptamtlich Beschäftigten und ehrenamtlichen Vorständen.

- Unterdrückte oder unausgetragene Konflikte um den Grad der Selbstverwaltung innerhalb des Projektes: Diese Konflikte waren oft von einer starken Emotionalisierung begleitet, während der Funktionalität von Arbeitsabsprachen kaum noch Bedeutung geschenkt wurde.

- Leitungsprobleme nach dem Weggang von Projektgründerinnen und Projektgründern: Hier war auffällig, daß bestimmte, meist unangenehme Aufgaben der Geschäftsführung über längere Zeiträume nicht wahrgenommen wurden oder daß es heftige Auseinandersetzungen um bis dahin unstrittige Arbeitsabläufe und Entscheidungsstrukturen gab.

- Verzögerung der Weiterentwicklung von Organisationsstrukturen durch Projektgründerinnen und Projektgründer. Diesen gelingt es oft nicht, sich von den Strukturen und Ansprüchen der Gründungsphase zu verabschieden.

- Auseinandersetzungen um die politische oder soziale Bedeutung der Arbeit des Vereins: Hier lagen die Konflikte meist zwischen verschiedenen Gruppen innerhalb des Vereins (Festangestellte, ABM-Beschäftigte, ehrenamtlicher Vorstand).

- Defizite in der mittelfristigen Projektplanung und lokalen Verankerung und in der Öffentlichkeitsarbeit: Dies war oft auf ungeklärte Ziele der Arbeit des gesamten Projektes wie auch einzelner Abteilungen zurückzuführen.

- Auseinandersetzungen um unterschiedliche hohe Identifikationen mit der Arbeit und dem Projekt: Möglicherweise ist dies ein für den Übergang von der Expansions- zur Konsolidierungsphase typisches Problem.

Viele der hier angedeuteten Probleme konnten im Verlauf von Organisationsberatung bearbeitet werden. Dazu gehört — wie bei jeder anderen Form der Beratung auch — die Auseinandersetzung mit extern gesetzten Grenzen der Beratung, die von den Beraternen nicht oder nur langfristig zu beeinflussen sind. Eine wesentliche liegt hier in der Qualität der Förderprogramme, die Sozialen Beschäftigungsinitiativen zur Verfügung stehen. Die in der Regel nur ein-, zwei- oder max. dreijährige Laufzeit der Programme und die teilweise unzureichende Ausstattung mit Investitions- und Sachmitteln begünstigen beispielsweise die Fluktuation im Lei-

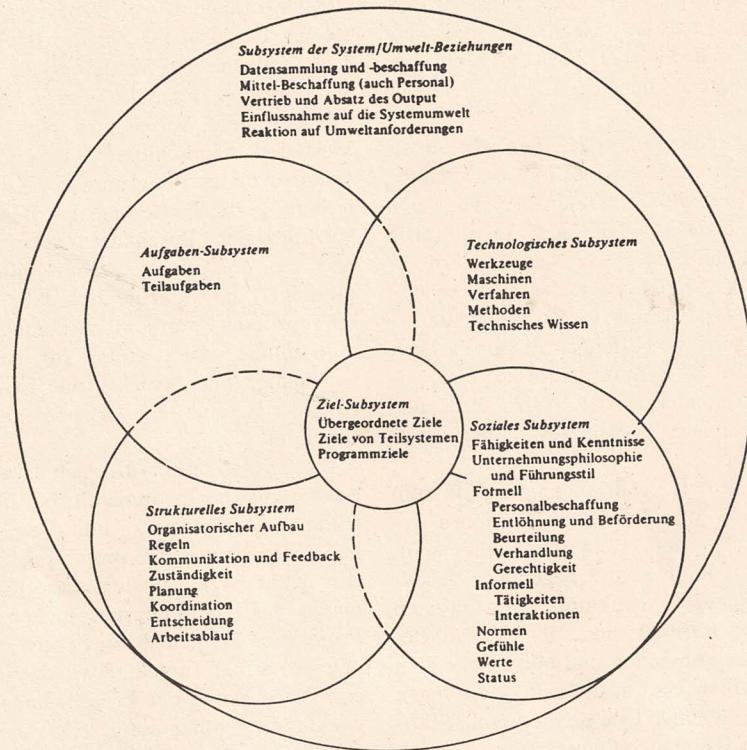
tungsbereich der Projekte. Die dadurch bedingte personelle Diskontinuität erschwert mittelfristige Planungen (9).

Organisationsberatung

Unser derzeitiges Verständnis von Organisationsberatung ist wesentlich bestimmt durch eine systemische Sicht von Organisationen und die Theorie und

Praxis von Organisationsentwicklung. Wir verstehen Organisationen als komplexe Gebilde, als Systeme; vgl. Schaubild (10). Sie bestehen aus einzelnen Teilen (Subsystemen). Diese Subsysteme beeinflussen sich wechselseitig. Jedes (Sub-)System steht auch in Beziehung zu seiner Umwelt. Veränderungen in einem Subsystem führen meistens zu Veränderungen in anderen Subsystemen und im gesamten System.

Schaubild: Zentrale Subsysteme einer Organisation



Im Ineinandergreifen dieser Subsysteme kann es zu Störungen kommen. So können beispielsweise Nachfrageveränderungen die Organisationsziele in Frage stellen. Ziele und Aufgaben können nicht richtig aufeinander abgestimmt, Organisationsaufbau und Arbeitsabläufe dysfunktional zur Abwicklung der Aufgaben, technische Mittel unzureichend sein. Beschäftigte können sich nicht mit den Organisationszielen identifizieren. Der Führungsstil kann den Erhalt von Motivation und Eigenverantwortung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erschweren usw.

Organisationsentwicklung setzt sich mit diesen Störungen auseinander. Bei Organisationsentwicklung handelt es sich um einen bewußt und „langfristig angelegten, organisationsumfassenden Veränderungsprozeß von Organisatio-

nen und den in ihr tätigen Menschen. Der Prozeß beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in der Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität).“ (11)

In diesem Prozeß sind die Menschen, die in einer Organisation arbeiten, das wichtigste Element. Deswegen macht Organisationsentwicklung sie zu Beteiligten. Nur so können nicht genutzte, organisationsinterne Potentiale aktiviert und die Akzeptanz von Veränderungen und Entwicklungen erreicht werden. Die Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist die Voraussetzung für ein gutes Organisationsklima und die Leistungsfähigkeit einer Organisation.

Von Organisationsberatung sprechen wir, wenn Organisationsentwicklung im Rahmen einer Beratung stattfindet (12). Alltagsroutinen und Alltagsbelastungen sowie Betriebsblindheit erschweren oft interne, selbstgesteuerte Organisationsentwicklung. Deswegen greifen Organisationen auf externe Unterstützung zurück. Ziel ist es, in einem gemeinsamen Prozeß die Potentiale der betreffenden Organisation und der in ihr arbeitenden Menschen zur Diagnose und Bearbeitung von Problemen freizusetzen und zu entwickeln. Damit wird die Selbststeuerung der Organisationen verbessert und sie können schneller und angemessener auf externe und interne Veränderungen reagieren.

Die Beraterin und der Berater trägt die Verantwortung für den Prozeß der Beratung und seine einzelnen Phasen: Vereinbarung eines Beratungsvertrages, Organisationsdiagnose, Interventionen während des Beratungsprozesses.

Fachberatung und Organisationsberatung

Die von uns durchgeführten Organisationsberatungen sind Teil unserer Tätigkeit als Fachberater. Wodurch Fachberatung gekennzeichnet ist, beschreibt ein Fachberatungspapier des PARITÄTISCHEN Wohlfahrtsverbandes in Nordrhein-Westfalen (13). Demnach ist es ein Ziel von Fachberatung, den Mitgliedsorganisationen die erforderliche Fachlichkeit zu vermitteln. Fachberatung beinhaltet sowohl die fachlich-konzeptionellen Aspekte sozialer Arbeit als auch deren organisatorisch-betriebswirtschaftliche Komponenten. Sie soll zu eigenständigem Handeln und Entscheiden befähigen und bemüht sich um eine Integration aller entscheidungsrelevanten Momente (14).

Der hier abgesteckte begriffliche Rahmen läßt den nötigen Freiraum, um Schwerpunkte zu setzen und die Beratungspraxis dem Bedarf der Mitgliedsorganisationen anzupassen. So wurde im Verband in den vergangenen Jahren beispielsweise verstärkt zu Themen des Rechnungswesens beraten.

Neben der direkten Beratung haben Fachberaterinnen und Fachberatern noch andere Aufgaben zu erfüllen. Unter der Bedingung, die Eigenständigkeit der Organisationen zu respektieren, haben sie auch „gewisse Korrektur- und Ordnungsfunktionen“ (15). Dabei ist sowohl an die Kontrolle fachlicher Stan-

dards als auch an die der ordnungsgemäßen Verwendung und Abrechnung bewilligter Mittel zu denken. Des Weiteren sind die dem PARITÄTISCHEN angeschlossenen Vereine auf der behördlichen und politischen Ebene zu vertreten, um die Rahmenbedingungen sozialer Arbeit zu sichern. Zusammengefaßt bedeutet dies, daß sich Fachberaterinnen und Fachberater in drei unterschiedlichen Rollen bewegen müssen: als Berater, Kontrolleur und Lobbyist. Dadurch entstehen jeweils unterschiedliche Beziehungen zu den Mitgliedsorganisationen.

Beratung ist dadurch gekennzeichnet, daß sie freiwillig in Anspruch genommen wird. Das erfordert ein gleichberechtigtes Verhältnis zwischen Beratern und Beratenen. Kontrolle dagegen setzt in der Regel Abhängigkeit voraus. Und Interessenvertretung wird dadurch möglich, daß Mitgliedsorganisationen diese Aufgabe an den Verband delegieren. Neben der Freiwilligkeit ist die Neutralität der Beraterin und des Beraters eine weitere Bedingung für Beratung. Sie aber kann mit den Interessen des Verbandes kollidieren: Der Geschäftsführer eines beratenen Vereins möchte sich infolge einer Organisationsberatung und der Einsicht in die eigene Überlastung aus verschiedenen Gremien zurückziehen, in welchen er auch als Vertreter der Interessen des PARITÄTISCHEN sitzt. Der Verbandsagent müßte ihn nun dazu bewegen, weiterhin die Gremientermine wahrzunehmen, während der Berater die Entscheidung respektieren oder sogar begrüßen kann. In solchen Fällen ist sorgfältig und sichtbar zwischen den verschiedenen Rollen zu trennen. Die Rollenvielfalt der Fachberatung wird nicht aufzuheben sein. Für die Beraterin und den Berater bleibt die Notwendigkeit, ihre Rolle ständig zu reflektieren und sie gegenüber den Mitgliedsorganisationen zu definieren (16).

Rollenklarheit ist notwendig, will man Teilaufgaben der Fachberatung — in diesem Fall die eigentliche Fachberatung (17) — genauer analysieren und verändern.

Zu Beginn unserer Tätigkeit verstanden wir unter Fachberatung primär die Vermittlung von Fachinformationen. Gegenstand der Beratungen waren zu meist Fragen zur Konzeption und zur Finanzierung. Wie oben beschrieben, fanden wir dabei keinen Zugang zu tiefer gelagerten Problemen. Daß wir aus dieser Situation heraus unser Beratungsangebot in Richtung Organisationsbera-

tung verändern konnten, hatte drei Voraussetzungen: Erstens waren wir unzufrieden mit unserer Beratungsarbeit und hatten Interesse daran, neue Wege in der Beratung einzuschlagen. Deswegen haben wir uns zweitens im Referat gemeinsam dafür entschieden, Organisationsberatung als einen Schwerpunkt unserer Tätigkeit auszubauen. Und drittens waren wir personell ausreichend besetzt, um uns fortzubilden und zeitaufwendigere Beratungen durchführen zu können. Der Prozeß der Veränderung unseres Angebotes, also unserer internen Organisationsentwicklung, fand auf zwei Ebenen statt: innerhalb des Referates und in unseren Beziehungen zu den Mitgliedsorganisationen.

Wichtige interne Entwicklungen waren die Rollenklärungen zwischen den Fachberaterinnen und Fachberatern des Referates, die zielgerichtetere und ergebnisorientiertere Planung unserer Arbeit und die Reservierung von mehr Zeit für die Besprechung von Beratungen. Auf den Kontakt zu den Mitgliedsorganisationen bezogen war es eine eingreifende Veränderung, die verschiedenen Phasen einer Beratung bewußt und für die Mitgliedsorganisationen deutlich sichtbar voneinander zu trennen. Beispielhaft sei hier unser Erstgespräch genannt, das nun immer vor der eigentlichen Beratung stattfindet. Ohne in die eigentliche Beratung einzusteigen, versuchen wir uns hier ein möglichst umfassendes Bild über die Organisation und die verschiedenen Sichtweisen der Probleme zu verschaffen und am Ende zu klären, ob und wie wir die Beratung durchführen (18). Gegenstand unserer Organisationsberatungen waren zumeist Strukturen, Ziele, Kommunikation, Rollen, interne Konflikte. Dieser Schwerpunkt hängt möglicherweise mit dem Entwicklungsstadium der Sozialen Beschäftigungsinitiativen zusammen, von denen sich viele im Übergang von der Expansion zur Konsolidierung befinden. Derzeit versuchen wir, unsere prozeßorientierten Organisationsberatungen mit der Fachwissen vermittelnden Fachberatung zu verknüpfen. In Beratungen zu neuen Konzepten beziehen wir nun verstärkt die kommunikativen und organisatorischen Auswirkungen für die gesamte Mitgliedsorganisation mit ein.

Der hier von uns skizzierte Prozeß des Aufbaus einer neuen Dienstleistung läßt sich sicherlich nur bedingt auf andere Referate oder einen ganzen Verband übertragen. Eine unserer Erfahrungen

drängt sich aber auf: Um Organisationsberatung anbieten zu können, muß der Anbieter zunächst selbst einen Prozeß der Organisationsentwicklung durchlaufen. Möglicherweise ist dies nicht zwingend notwendig, aber in der Regel wird die Akzeptanz von Veränderungen dadurch erhöht. Gleichzeitig ist es für die Mitarbeiterin und den Mitarbeiter wichtig, selbst zu erfahren, daß Organisationsentwicklung auf dem Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung beruht. Es erleichtert den Zugang zu den Prozessen, die sich im Rahmen einer Organisationsberatung abspielen.

Anmerkungen

(I) Die Landesregierung in Nordrhein-Westfalen legte 1985 das Programm „Förderung von Stammkräften zur Projektentwicklung und Projektbegleitung von allgemeinen Maßnahmen zur Arbeitsbeschaffung (ABM) und von Maßnahmen zur Beschäftigung arbeitsloser Sozialhilfeempfänger“ auf. Mit Hilfe des Programnteils „Projektentwicklung“ konnte der PARITÄTISCHE das Referat Arbeit mit Fachberatern einrichten. Seit Ende 1990 besteht das Referat Arbeit nur noch aus drei Fachberatern. Eng mit dem Referat zusammen arbeiten zwei Personen aus Mitgliedsorganisationen, von denen eine ebenfalls über das Stammkräfteprogramm mitfinanziert wird.

(2) Petzold, Hans-Joachim, Eckard, Christoph, Ketter, Per-Marcel: Soziale Beschäftigungsprojekte: Zweitklassiger Arbeitsmarkt oder zukunftsweisende Integration für Langzeitarbeitlose? Eine Evaluationsstudie zu dem NRW-Landesprogramm „Förderung von Stammkräften“ (siehe Anm. (I)) — Kurzfassung des Endberichtes. Hrsg.: Gesellschaft zur Information und Beratung örtlicher Beschäftigungsinitiativen und Selbsthilfegruppen gGmbH (G.I.B.), S. 47; Hervorhebungen im Text.

(3) Mitgliedsorganisationen heißen die dem Verband angeschlossenen, rechtlich selbständigen Träger sozialer Arbeit. Diese haben in den meisten Fällen die Rechtsform des eingetragenen (und gemeinnützigen) Vereins oder der gemeinnützigen GmbH.

(4) Deutlich wird diese Entwicklung an den Veränderungen im Fortbildungsangebot des PARITÄTISCHEN Bildungswerks in den letzten fünf Jahren.

(5) Das entsprechende Wissen eigneten wir uns durch Fortbildungen für Berater bei der Landesberatungsgesellschaft G.I.B. und durch eine zweijährige Begleitung unserer Arbeit durch einen in Organisationsentwicklung erfahrenen Praktiker an.

(6) Soziale Beschäftigungsinitiativen können erst auf eine kurze Geschichte zurückblicken. Die ersten entstanden Ende der 70er Jahre als eine Antwort auf den Mangel an Ausbildungsplätzen. Mitte der 80er Jahre und mit der Zunahme der Langzeitarbeitslosigkeit wurde die Bezeichnung 'Soziale Beschäftigungsinitiative' als Sammelbegriff sehr unterschiedlicher Projekte und in Abgrenzung zu kommunalen Beschäftigungsgesellschaften und ausschließlich erwerbswirtschaftlichen Projekten eingeführt. Vgl. zur Begriffsklärung: arbeitsdruck extra II vom September 1988. Zeitschrift für Soziale Beschäftigungsinitiativen. Hrsg.: Der PARITÄTISCHE, Loher Straße 7, 5600 Wuppertal 2, S. 5 f.

(7) Karl-Heinz Theußen hat in arbeitsdruck Nr. 7 vom August 1988 die typische Entwicklung einer Sozialen Beschäftigungsinitiative am Beispiel von Service Civil International (SCI) Moers e.V. beschrieben.

(8) Die Veränderungen der Förderprogramme können hier nicht dargestellt werden. Über sie berichtet z.B. der arbeitsdruck regelmäßig.

(9) Für Soziale Beschäftigungsinitiativen ist möglicherweise aufgrund der unsicheren Rahmenbedingungen eine größere Flexibilität der Binnenstruktur (überlebens)nötwendig, als dies für Projekte gleicher Größe mit sicheren Finanzierungsbedingungen gilt.

(10) French, Wendell L., Bell jr., C.H.: Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung, 3. Auflage, Bern, Stuttgart 1990, S. 103.

(II) Pfützner, Robert, Institut Mensch und Arbeit (Hrsg.): Taschenbuch Mensch und Arbeit, 7. Auflage, München 1988, S. 251; Klammern im Text.

(12) Zur Abgrenzung von Therapie, Supervision, Teamberatung und Organisationsberatung siehe Gotthardt-Lorenz, Angela: Organisationsberatung: Hilfe und Last für Sozialarbeit, Freiburg 1989.

(13) Dieses Fachberatungspapier ist ein Ergebnis

der Jahresarbeitstagung 1988 der hauptberuflichen Verbandsmitarbeiter. Es ist gültige Leitlinie für das Verständnis von Fachberatung im PARITÄTISCHEN: Verbandspolitik und -organisation im Spannungsfeld von Mitgliederzuwachs, Ressourcenknappheit und Leistbarkeit; Fachberatungspapier der Jahresarbeitstagung 1988, Der PARITÄTISCHE in Nordrhein-Westfalen.

(14) Ebenda, S. 1

(15) Ebenda, S. 2

(16) Mit den verschiedenen Rollen der Fachberater setzt sich ausführlich auseinander: Lancelle-Tullius, Helga: Beratung von Klienten, Beratung von Mitgliedsorganisationen: Parallelen und Unterschiede, in: Beratung von Mitgliedsorganisationen — wie geht das eigentlich? Tagungsbericht der Abteilung Soziale Hilfen des PARITÄTISCHEN in Nordrhein-Westfalen, zusammengestellt von K. Engels 1988, S. 10 ff.

(17) Mit Fachberatung ist im folgenden immer nur die reine Beratungsfunktion der Fachberatung gemeint.

(18) Vgl. zu den Phasen von Organisationsberatung: Fatzer, Gerhard: Phasendynamik und Zielsetzung der Supervision und Organisationsberatung, in: Fatzer, G., Eck, C.D. (Hrsg.): Supervision und Beratung, Köln 1990, S. 65 ff. ■

Termine I

Systemisches Denken und Handeln in sozialen Organisationen

12. bis 14. Juni 1991 in Frankfurt am Main
Veranstaltung des Instituts für Sozialarbeit und Sozialpädagogik (ISS), Am Stockborn 5-7, 6000 Frankfurt am Main 50, Telefon 069/582025

Präsentieren, moderieren

13. und 14. Juni 1991 in Obing/Bayern
Veranstaltung des PARITÄTISCHEN Wohlfahrtsverbandes, Landesverband Bayern e.V., Düsseldorfer Straße 22, 8000 München 22, Telefon 089/30611-138

Besondere Aspekte des Steuer- und Gemeinnützige Rechts in Fördervereinen

13. und 14. Juni 1991 in Wuppertal
Veranstaltung des PARITÄTISCHEN Bildungswerkes, Landesverband Nordrhein-Westfalen e.V., Loher Straße 7, 5600 Wuppertal 2, Telefon 0202/8982-0

Sozio-Sponsoring — neue Wege, soziale Arbeit zu finanzieren?

15. Juni 1991 in Recklinghausen
Podiumsdiskussion der PARITÄTISCHEN Geldberatung, Loher Straße 7, 5600 Wuppertal 2, Telefon 0202/8992-168

Hilfen für Langzeitarbeitslose

18. bis 21. Juni 1991 in Freiburg im Breisgau
Veranstaltung der Fortbildungs-Akademie des Deutschen Caritasverbandes, Karlstraße 63, 7800 Freiburg im Breisgau, Telefon 0761/200-538

Methoden der Planung

18. bis 21. Juni 1991 in Stuttgart
Seminar der Diakonischen Akademie, Staffenbergstraße 76, 7000 Stuttgart 1, Telefon 0711/2159-0

Reden müssen

19. Juni 1991 in München
Veranstaltung des PARITÄTISCHEN Wohlfahrtsverbandes, Landesverband Bayern e.V., Düsseldorfer Straße 22, 8000 München 22, Telefon 089/30611-138

Konflikthafte Mitarbeitergespräche erfolgreich führen — die „Jeder-Gewinnt-Methode“

19. bis 21. Juni 1991 in Wörpswede
Veranstaltung für Führungskräfte in sozialen Diensten der Altenhilfe des Erwin-Stauss-Instituts, Marcusallee 39, 2800 Bremen 33, Telefon 0421/2385221

Inkontinenzhilfe

21. und 22. Juni 1991 in Wiesbaden
3. Deutscher Kongreß der Gesellschaft für Inkontinenzhilfe e.V., Friedrich-Ebert-Straße 124, 3500 Kassel, Telefon 0561/780604

Öffentlichkeitsarbeit

22. und 23. Juni 1991 in Frankfurt am Main
Seminare des Verbandes bi-nationaler Familien und Partnerschaften — Interessengemeinschaft der mit Ausländern verheirateten Frauen e.V. (IAF), Mainzer Landstraße 147, 6000 Frankfurt am Main 1, Telefon 069/737898

Casemanagement in der ambulanten Altenarbeit

24. bis 29. Juni 1991 in Kleve
Veranstaltung des Fortbildungswerks im PARITÄTISCHEN Wohlfahrtsverband — Gesamtverband e.V., Heinrich-Hoffmann-Straße 3, 6000 Frankfurt am Main 71, Telefon 069/6706-1