

---

**Inauguraldissertation  
zur Erlangung des akademischen Doktorgrades (Dr. phil.)  
im Fach Diakoniewissenschaft  
an der Fakultät für Verhaltens- und  
Empirische Kulturwissenschaften  
der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg**

Titel der Dissertation

*Strategische Instrumente für das Management teilhabe- und  
gemeinwohlorientierter Angebote diakonischer Einrichtungen zur  
Armutslinderung*

vorgelegt von  
Annette Heinz

Jahr der Einreichung  
2021

Dekan: Prof. Dr. Dirk Hagemann  
Berater: Prof. Dr. Johannes Eurich  
Prof. Dr. Michael Vilain

---

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	6
Tabellenverzeichnis.....	7
Abkürzungsverzeichnis .....	8
1 Einleitung .....	9
1.1 Hintergrund.....	10
1.2 Problembeschreibung .....	12
1.3 Relevanz .....	14
1.4 Ergebnis und Ziel der Arbeit .....	17
1.5 Aufbau der Arbeit.....	19
1.6 Methodisches Vorgehen .....	22
2 Ansätze der Armutsbekämpfung und Gemeinwohlorientierung.....	25
2.1 Gesellschaftliche Herausforderungen der Armutsbekämpfung in Deutschland .....	25
2.1.1 Armut und deren Ausprägungen .....	26
2.1.2 Armut in historischer Perspektive .....	30
2.1.3 Armut in theologischer Perspektive .....	34
2.1.4 Armutsentwicklung gefährdeter Personengruppen in Deutschland .....	37
2.1.5 Sozialethische Aspekte.....	40
2.1.6 Herausforderungen der Armutsbekämpfung .....	46
2.2 Teilhabe- und gemeinwohlorientiertes Engagement zur Armutslinderung....	49
2.2.1 Teilhabe und Armut.....	50
2.2.2 Aspekte der Gemeinwohlorientierung und diakonischer Arbeit.....	53
2.2.3 Sozialpädagogische Ansätze .....	55
2.2.4 Diakonisches Handeln.....	57
2.2.5 Diakonische Einrichtungen als eine Ausprägungsform von NPOs.....	63
2.2.6 Teilhabeangebote am Beispiel der Diakonie.....	67
2.2.7 Wirkungskontrolle im Hinblick auf Teilhabe und Gemeinwohlorientierung.....	70
3 Potenziale strategischer Instrumente ausgewählter Management-Modelle .....	73

3.1	Management-Modelle mit spezifischem Fokus.....	76
3.1.1	Das neue St. Galler Management-Modell .....	77
3.1.2	Freiburger Management-Modell für NPOs .....	80
3.1.3	Bielefelder Diakonie Management-Modell.....	85
3.2	Sozialmanagement in Nonprofit-Organisationen .....	89
3.2.1	Normativer Rahmen .....	94
3.2.2	Strategischer Rahmen.....	96
3.2.2.1	Controllingkomponenten .....	96
3.2.2.2	Analytischer Rahmen .....	99
3.2.2.3	Entwicklungsrahmen .....	105
3.2.3	Operativer Rahmen mittels Bewertung und Implementierung.....	111
3.3	Projektmanagement .....	115
3.4	Agiles Projektmanagement.....	124
3.5	Betriebswirtschaftliche Implementierungsanforderungen und Erfolgsfaktoren für strategische Instrumente .....	132
3.6	Kontextuelle Verknüpfung des Managements und der Zielgruppenfokussierung.....	135
4	Erfolgsfaktoren für teilhabe- und gemeinwohlorientierte Angebote .....	138
4.1	Empirische Erhebungen unterschiedlicher Erfolgsfaktoren für teilhabe- und gemeinwohlorientierte Angebote .....	139
4.1.1	Erfolgsfaktoren eines Teilhabeprojektes .....	139
4.1.2	Anforderungen an das strategische Vorgehen bei Teilhabeangeboten..	143
4.1.3	Erfolgsergebnisse eines gemeinwesenorientierten Projektes .....	145
4.1.4	Erkenntnisse einer Studie der gemeinwohlorientierten Weiterbildung.	147
4.1.5	Erfolgspotenziale im Sozialraum .....	148
4.2	Theoretische Befunde zur Digitalisierung als Erfolgsfaktor für teilhabe- und gemeinwohlorientierte Angebote .....	153
4.3	Zusammenfassung und Erläuterung der Erfolgsfaktoren zur Unterstützung des Managements und der Ausführung teilhabe – und gemeinwohlorientierter Angebote.....	156

5	Methodische Konzeption des Forschungsvorgehens .....	165
5.1	Systematisches Verfahren mittels der Forschungsmethodik des Design Science Research .....	166
5.2	Modell der Methodenentwicklung .....	171
5.3	Vorgehensweise der Methodenentwicklung strategischer Instrumente für teilhabe – und gemeinwohlorientierte Angebote.....	174
5.4	Validität der Untersuchung.....	176
6	Eignungsanalyse strategischer Instrumente zum Einsatz bei teilhabe – und gemeinwohlorientierten Angeboten .....	178
6.1	Kombinierte Prüfkriterien analog der Erfolgsfaktoren.....	181
6.2	Erstellung von Prüfcluster und Instrumentencluster .....	186
6.2.1	Prüfcluster.....	186
6.2.2	Instrumentencluster .....	189
6.2.2.1	Instrumentencluster Normative Elemente .....	189
6.2.2.2	Instrumentencluster Controlling .....	190
6.2.2.3	Instrumentencluster Analyse .....	192
6.2.2.4	Instrumentencluster Planungsunterstützung .....	194
6.2.2.5	Instrumentencluster Entwicklung.....	196
6.2.2.6	Instrumentencluster Bewertung.....	199
6.2.2.7	Instrumentencluster Implementierung.....	200
6.2.2.8	Instrumentencluster Modelle .....	202
6.3	Untersuchung mittels der kombinierten Prüfcluster anhand von Prüfmatrizen.....	205
6.3.1	Prüfcluster Adaptierfähigkeit .....	214
6.3.2	Prüfcluster Digitalisierungsfähigkeit.....	219
6.3.3	Prüfcluster basisbetonte Gestaltungsrichtung.....	224
6.3.4	Prüfcluster Integrationsfähigkeit .....	229
6.3.5	Prüfcluster Kooperationsfähigkeit.....	233
6.3.6	Prüfcluster Ressourcenschlichkeit.....	237
6.3.7	Prüfcluster Zukunftsfähigkeit.....	242

6.4	Ergebnisse der Eignungsanalyse strategischer Instrumente im Kontext von teilhabe – und gemeinwohlorientierten Angeboten.....	248
6.4.1	Gesamtergebnis Instrumente der Entwicklung, Implementierung und Elemente der Modelle.....	250
6.4.2	Gesamtergebnis Instrumente der normativen Elemente und der Analyse .....	255
6.4.3	Gesamtergebnis Instrumente der Planungsunterstützung.....	259
6.4.4	Gesamtergebnis Instrumente des Controllings und der Bewertung .....	262
7	Entwicklung einer Handlungsempfehlung strategischer Instrumente im Kontext des Managements teilhabe- und gemeinwohlorientierter Angebote .....	266
7.1	Ausarbeitung der Handlungsempfehlung für das Management teilhabe- und gemeinwohlorientierter Angebote .....	267
7.2	Grenzen der Erkenntnisse der Forschungsarbeit .....	285
8	Fazit und Ausblick .....	292
8.1	Zusammenfassung .....	292
8.2	Beantwortung der Forschungsfragen.....	294
8.3	Ausblick.....	303
	Literaturverzeichnis.....	305
	Gendererklärung.....	331
	Erklärung gemäß § 8 (1) c) und d) der Promotionsordnung der Universität Heidelberg für die Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften .....	332

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Methodisches Grundmodell in der Sozialen Arbeit .....	56
Abbildung 2: Produkt-Markt-Matrix.....	108
Abbildung 3: Design Science Research Zyklus .....	167
Abbildung 4: Instrumentencluster Normative Elemente.....	190
Abbildung 5: Instrumentencluster Controlling .....	191
Abbildung 6: Instrumentencluster Analyse.....	193
Abbildung 7: Instrumentencluster Planungsunterstützung .....	195
Abbildung 8: Instrumentencluster Entwicklung .....	197
Abbildung 9: Instrumentencluster Bewertung .....	199
Abbildung 10: Instrumentencluster Implementierung .....	200
Abbildung 11: Adaptierter strategischer Managementzyklus.....	271
Abbildung 12: Strategisches Vorgehen mittels der Handlungsempfehlung .....	273
Abbildung 13: Analysevorgang innerhalb der Handlungsempfehlung.....	276
Abbildung 14: Entwicklung User Stories und Product Backlog.....	278
Abbildung 15: Strategisches Vorgehen mittels der Handlungsempfehlung .....	300

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Allgemeine Übersicht strategischer Instrumente .....	91
Tabelle 2: Übersicht Metastudie Teil 1 .....	162
Tabelle 3: Übersicht Metastudie Teil 2 .....	163
Tabelle 4: Definitionen Prüfkriterien und Prüfcluster Teil 1 .....	187
Tabelle 5: Definitionen Prüfkriterien und Prüfcluster Teil 2 .....	188
Tabelle 6: Erfüllungsgrade der Prüfkriterien Teil 1 .....	208
Tabelle 7: Erfüllungsgrade der Prüfkriterien Teil 2 .....	209
Tabelle 8: Erfüllungsgrade der Prüfkriterien Teil 3 .....	210
Tabelle 9: Prüfung Adaptierfähigkeit.....	215
Tabelle 10: Prüfung Digitalisierungsfähigkeit .....	220
Tabelle 11: Prüfung basisbetonte Gestaltungsrichtung .....	225
Tabelle 12: Prüfung Integrationsfähigkeit.....	230
Tabelle 13: Prüfung Kooperationsfähigkeit .....	234
Tabelle 14: Prüfung Ressourcenschlichkeit .....	238
Tabelle 15: Prüfung Zukunftsfähigkeit .....	243
Tabelle 16: Gesamtergebnis Instrumente der Entwicklung, Implementierung und Elemente der Modelle .....	251
Tabelle 17: Gesamtergebnis Instrumente der normativen Elemente und der Analyse .....	256
Tabelle 18: Gesamtergebnis Instrumente der Planungsunterstützung .....	260
Tabelle 19: Gesamtergebnis Instrumente des Controllings und der Bewertung.....	262
Tabelle 20: Übersicht der geeigneten bzw. bedingt geeigneten Instrumente.....	269
Tabelle 21: Handlungsempfehlung für die Praxis.....	284
Tabelle 22: Handlungsempfehlung für die Praxis .....	302

## **Abkürzungsverzeichnis**

BCG – Boston Consulting Group

BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales

BSC – Balanced Scorecard

BVerfG – Bundesverfassungsgericht

DCV – Deutscher Caritasverband e.V.

diak. – diakonisch

DRIN – Dabei sein, Räume entdecken, Initiativ werden, Nachbarschaft leben

EKD – Evangelische Kirche in Deutschland

EKHN – Evangelische Kirche in Hessen und Nassau

EKKW – Evangelische Kirche in Kurhessen-Waldeck

e.V. – eingetragener Verein

EWDE – Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e.V.

n. Chr. – nach Christus

NPO – Nonprofit-Organisation

PDCA – plan, do act, check

SOFA – Sozialer Ort Für Alle

STEP – sociological, technological, economical, political

SWOT – strengths – weaknesses – opportunities – threats



# 1 Einleitung

Einerseits sind gesellschaftliche Entwicklungen in Bezug auf eine zunehmende Säkularisierung in Deutschland zu beobachten. Andererseits ist aber auch ein kontinuierliches Wachstum kirchlicher Sozialdienstleister wie Caritas oder Diakonie als beständige Akteure im Wohlfahrtsstaat zu verzeichnen, wobei hier das Engagement von Kirchen und deren Hilfs-Organisationen einen bedeutenden Part bei der Verminderung von Armut in Deutschland darstellt (Schroeder 2017a, S. 27).

Die Hilfe für kranke und schwache Menschen in der Gesellschaft ist die eindeutige Maxime der Arbeit in diakonischen Einrichtungen (Diakonie Hessen 2016). In diesem Bereich hat es aufgrund eines zunehmenden Wettbewerbs und der Einführung marktwirtschaftlicher Logiken (Olk 2011, S. 462ff.) einen Wandel gegeben.

In der Theorie wurden in diesem Kontext strategische Instrumente und Management-Modelle aus dem erwerbswirtschaftlichen Bereich für Nonprofit-Organisationen (NPO) bereits adaptiert (Horak et al. 2015, S. 3ff.). Dabei stellen Nonprofit-Organisationen jene Organisationen dar, die im sogenannten Dritten Sektor angesiedelt sind. Dieser Dritte Sektor, auch NPO-Sektor genannt, stellt den Rahmen zwischen Markt und Staat dar, der eine wichtige Rolle für die Politik, Zivilgesellschaft und Wirtschaft innehat (Zimmer et al. 2013, S. 15).

In dem Umfeld von diakonischen Einrichtungen, die auch als Nonprofit-Organisationen bezeichnet werden, haben vermehrt Management-Modelle aus dem erwerbswirtschaftlichen Bereich Einzug gehalten (Stötzer 2009, S. 70f.). Somit sind die Anforderungen, die auch an diakonische Einrichtungen gestellt werden, mannigfaltiger geworden (Eurich 2016a, S. 264), jedoch existieren im speziellen Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten keine auf dieses Feld zugeschnittenen Managementmethoden oder Management-Modelle.

Die Kapitel innerhalb dieser Einleitung geben Leser\*innen einen Überblick der vorliegenden Forschungsarbeit. Zunächst wird der Hintergrund wie auch die Beschreibung und die Relevanz des Problems dargestellt. Anschließend wird das Ziel der Arbeit wie auch der Lösungsvorschlag für das dargelegte Problem erläutert und in einem weiteren Schritt der Aufbau und das methodische Vorgehen der Arbeit skizziert.

Diese Arbeit möchte einen Beitrag zur Unterstützung diakonischer Einrichtungen leisten, einerseits ihre Angebote zielgerichtet und passgenau ausführen zu können und andererseits die Intentionen dieser Angebote dabei in das strategische Vorgehen der Einrichtung miteinzubeziehen.

## 1.1 Hintergrund

Das Problem der sozialen Ausgrenzung<sup>1</sup>, unter anderem verursacht durch Armut, wird in Deutschland auch in Zukunft weiter bestehen (Cremer 2016, S. 238f.). Diese Entwicklung einer weiter existierenden Ausgrenzung durch Armut sieht nicht nur die Politik, sondern, mit anderen Sozialverbänden und Gewerkschaften, auch die Diakonie als ein wichtiges Signal, in diesem Kontext Veränderungen anzustreben (Gern 2018, S. 686f.). Im Rahmen der Umsetzung der Sozialpolitik in Deutschland, die in Zukunft einen vorsorgenden Charakter aufweisen soll, bislang aber noch keine strukturierte Vorgehensweise vorweisen kann, lautet die Zielsetzung der zukünftigen Sozialpolitik, den einzelnen Menschen zu befähigen, selbst aktiv zu werden (Schroeder 2017b, S. 19f.).

Aus diesem Grund werden Möglichkeiten zur Teilhabeförderung und Gemeinwohlorientierung, auch durchgeführt in diakonischen Einrichtungen, weiterhin von Bedeutung sein (Gern 2018, S. 702f.). Diakonische Einrichtungen, die NPO-Organisationen sind, stellen diese Angebote zur Teilhabe und Gemeinwohlorientierung zur Verfügung und setzen so das diakonische Profil in das Handeln am Nächsten um (Eurich 2016b, S. 20f.).

---

<sup>1</sup> Soziale Ausgrenzung kann durch verschiedene Ursachen hervorgerufen werden. Dies ist nicht nur durch finanzielle Armut, sondern auch im mitmenschlichen Umfeld durch Kränkungen oder Zurückweisung bestimmter Personen oder Menschengruppen möglich und wird durch strukturelle Ungerechtigkeit verschärft (EKD 1991, Ziffer 4). Migration (Cortés Núñez und Küçü 2016, S. 57ff.) oder auch das Alter (Rock 2016, S. 52) können als weitere mögliche Ursachen von Ausgrenzung gesehen werden. Soziale Ausgrenzung ist oft mehrdimensional und kann durch Ausgrenzung in verschiedenen Lebensbereichen sich potenzieren und in der Folge zu einem geringen Selbstwertgefühl der Betroffenen führen (Lob-Hüdepohl 2016, S. 38f.). Für den Zustand der sozialen Ausgrenzung sind zwei Seiten notwendig. Zum einen bedarf es derjenigen, die sozial ausgegrenzt werden und als Gegenpart diejenigen, die diese Ausgrenzung bewusst oder unbewusst vornehmen (Huster et al. 2012, S. 14).

Daher ist es notwendig, durch eine Strategieorientierung<sup>2</sup> in den verschiedenen Einrichtungen die Angebote zur Teilhabe und Gemeinwohlorientierung zielgerichtet anzubieten und dadurch im weiteren Sinne auch der Mission der Einrichtungen zu folgen (Stötzer 2009, S. 82f.).

Das mittlerweile in der wissenschaftlichen Literatur verbreitete Schlagwort der „Ökonomisierung<sup>3</sup> des Sozialen“ wird in diesem Zusammenhang unter verschiedenen Gesichtspunkten kurz dargestellt. Mit diesem, anhand negativer und positiver Einschätzungen behaftete, Schlagwort wird zum einen die Einführung betriebswirtschaftlicher Elemente zur Steigerung der Effektivität und Effizienz wie auch der Zunahme des Wettbewerbs in diesem Umfeld definiert. Zum anderen wird unter diesem Schlagwort auch die Abnahme menschlicher und sozialer Gestaltungsmöglichkeiten wie auch das Verschwinden der Rahmenbedingungen des Sozialstaates gesehen (Haas 2012, S. 255).

Im Zuge dessen wird diese Arbeit einen Impuls geben, einerseits die negative Behaftung der ökonomischen Sichtweise zu vermindern und andererseits die Intentionen dieser Angebote dabei vollumfänglich berücksichtigen zu können.

---

<sup>2</sup> Der Begriff der Strategie geht auf seinen griechischen Ursprung mit der Bedeutung eines „Heerführers“ zurück. Dieser aus dem Militär stammende Begriff wurde von John v. Neumann in die Wirtschaft übertragen und bezeichnet eine Aneinanderreihung verschiedener einzelner Phasen, welche gemeinsam auf ein Ziel hin ausgerichtet sind (Bea und Haas 2016, S. 56). In der wissenschaftlichen Literatur wird eine Strategie als ein planhaftes Vorgehen zum Erreichen der langfristigen Ziele einer Unternehmung beschrieben (Springer Gabler 2014e, S. 3033ff.). Im Kern lässt sich festhalten, dass eine Strategie die Summe unterschiedlicher Handlungen in einem geregelten Ablauf mit einem anfangs gesetzten Ziel darstellt.

<sup>3</sup> Die Definition von Ökonomisierung wird aus der ethischen Sichtweise heraus mittlerweile in vier unterschiedlichen Richtungen diskutiert. Zum einen steht dieser Begriff für die Zunahme ökonomischen Denkens in vielen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens, in welchen die Ökonomie zuvor weniger Bedeutung erhielt. Zum anderen wird dieser Begriff mit einer starken negativen Konnotation versehen, die diese Veränderung in einer verächtlichen Weise untermalt. Als weitere Definitionsrichtung wird die Diskussion von vehementen Verfechtern der Ökonomie dargestellt, welche diese Entwicklung als eine sehr positive in allen Bereichen des Lebens sehen. Als vierte Definitionsmöglichkeit sei die teilweise nicht angebrachte Verwendung der ökonomischen Dimension erwähnt, welche in unterschiedlichen Gesellschaftsbereichen einen zu hohen Stellenwert einnimmt und somit negativen Einfluss auf die ursprüngliche Intention in diesem Bereich hat (Dietz 2011, S. 220f.). Um diesem Ungleichgewicht entgegenzuwirken, versucht diese Arbeit eine Ausgewogenheit der unterschiedlichen Dimensionen im Kontext dieser Arbeit herzustellen.

## 1.2 Problembeschreibung

Der Hintergrund dieser Arbeit, welcher in Kapitel 1.1 erläutert wurde, stellt den Ausgangspunkt des Forschungsvorhabens dieser Arbeit dar, welcher durch die Problembeschreibung noch einmal konkretisiert wird.

Die Anwendung von strategischen Instrumenten auf der operativen Ebene von NPOs bzw. diakonischen Einrichtungen kann sich schwierig gestalten, da diese Ansätze sich vornehmlich um das Management einer Gesamtorganisation oder aber um die Dokumentation der erbrachten Leistungen beschäftigen. Diese Konzepte erfordern meist einen vermehrten Personaleinsatz wie auch betriebswirtschaftliches Wissen, welches die vorhandenen Möglichkeiten im Bereich der Sozialen Arbeit meist übersteigt (Schroeder 2017c, S. 136). Es bestehen kaum Kapazitäten für die differenzierte Ausarbeitung einer strategischen Ausrichtung verschiedener Projekte oder Angebote (Wendt 2017b, S. 10).

In der fachwissenschaftlichen Literatur der Sozialen Arbeit existieren zahlreiche Ansätze zu Methoden<sup>4</sup> und typischen Arbeitsweisen. Diese Instrumente sozialpädagogischer und Sozialer Arbeit<sup>5</sup> sind für die spezifischen Belange dieses Arbeitsfeldes geeignet und können variabel eingesetzt werden (Kreft et al. 2019, S. 12f.). Innerhalb dieser Methoden kommen vier grundlegende Phasen zum Tragen. Dies sind zunächst das „(...) methodische Handeln (...)“ und das „(...)“

---

<sup>4</sup> Der Vorgang einer Methode kann in der sozialwissenschaftlichen Literatur nicht klar abgegrenzt definiert werden. Eine Methode stellt ein systematisches Vorgehen dar, das ein wissenschaftliches oder praktisches Ergebnis zum Ziel hat. Ähnlich einer Methode wird auch der Begriff des Konzeptes mit einem planbaren und entwickelnden Vorgehen verglichen (Kreft et al. 2019, S. 20f.). Im Folgenden wird Methode als ein planhafter Vorgang mit einem angestrebten Ziel verstanden.

<sup>5</sup> Soziale Arbeit wird in der Literatur nicht unbedingt gleichbedeutend mit Sozialpädagogik diskutiert, jedoch sind beide Fachgebiete auch nicht klar zu trennen (Eßer 2018, S. 273). Andererseits gilt die Soziale Arbeit auch als Zusammenschluss der beiden Professionen Sozialarbeit und Sozialpädagogik (Thole 2005, S. 16). Die Ursprungsdefinition der Sozialpädagogik geht auf Bäumer zurück, die Ende der 1920er Jahren Sozialpädagogik definiert als „(...) alles, was Erziehung, aber nicht Schule und nicht Familie ist. Sozialpädagogik bedeutet (...) den Inbegriff der gesellschaftlichen und staatlichen Erziehungsfürsorge (...)“ (Bäumer 1929, S. 3). Schon damals bezog sich die Definition nicht nur auf Kinder und Jugendliche, sondern auf alle Bereiche sozialer Missstände in der Gesellschaft (Böhnisch und Schröder 2013, S. 9). Die Soziale Arbeit bestreitet ein weites Feld von den allgemeinen sozialen Diensten bis hin zur Erziehungsberatung oder auch Streetwork. Soziale Arbeit soll zur Förderung des sozialen Zusammenhalts wie auch der der Stärkung des einzelnen Menschen beitragen (Dallmann 2016, S. 399f.). In dieser Arbeit werden die Begriffe der Sozialen Arbeit wie auch der Sozialpädagogik synonym, teilweise aus sprachpragmatischen, aber nicht separierenden Motiven, mit dem Terminus einer stärkenden, gemeinschaftlichen und sozialen Fürsorge auf den verschiedenen Ebenen einer Gesellschaft verwendet.

subjektzentrierte Besprechen (...)“, wie auch im weiteren Verlauf „(...) das anlassgerechte Verstehen und ressourcenorientierte Vernetzen (...)“ (Wendt 2017a, S. 13) der Betroffenen im Rahmen der Sozialen Arbeit.

Jedoch mit Blick auf eine Verbindung und Schnittstelle zur Organisation besteht hierbei mit diesem Instrumentarium keine Rückbindung zu den Organisationsmechanismen und dem jeweiligen Management und kann durch die vorhandenen sozialpädagogischen Instrumente nicht gewährleistet werden. Daraus entsteht eine Konfliktschnittstelle zwischen der Sozialen Arbeit und dem Management im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre.

Eine Herausforderung eines fachübergreifenden Ansatzes stellt das zumeist unzureichende betriebswirtschaftliche Wissen der Fachkräfte in der Sozialen Arbeit dar. Einerseits ist eine klare Linie in Bezug auf die sozialpädagogische Arbeit erwünscht, andererseits jedoch sollen alle potenziellen Alternativen möglich sein. Dies erschwert den Umgang mit Zielvereinbarungen und kontinuierlichem Controlling (Matul 2003, S. 507). Gleichfalls ist des Öfteren eine theoretische Grundkenntnis der möglichen betriebswirtschaftlichen Instrumente vorhanden, jedoch führen Unsicherheit bezüglich des Umgangs damit, wie auch das fehlende Streben nach Umsetzung, zum Scheitern der Verwirklichung. Ebenso ist zu beachten, dass Instrumente aus dem For-Profit-Bereich nicht allgemein auf NPOs übertragen werden sollten (Matul 2003, S. 509).

Strategische Steuerung ist jedoch sowohl in einem gewinnorientierten wie auch in einem gemeinnützigen Unternehmen von Bedeutung, da dadurch knappe Ressourcen sinnvoll eingesetzt und Fehlentscheidungen vermieden werden können (Horak und Speckbacher 2013, S. 159f.). Für NPOs sollten die betriebswirtschaftlichen Instrumente mehrdimensional und ebenso qualitativ aus den Prozessen heraus entwickelt werden, um den Anforderungen in den NPO-Organisationen zu genügen (Horak 2003, S. 517f.).

Im Hinblick auf diakonische Einrichtungen wäre hierbei zusätzlich eine Verknüpfung der theologischen Inhalte mit den ökonomischen Prämissen sinnvoll und angebracht. Dabei könnte sich ein fachlich verknüpftes und dienstleistungsorientiertes strategisches Vorgehen mit spezifischen betriebswirtschaftlichen Instrumenten als zielführend herausstellen (Eurich 2013a, S. 231).

Derzeit existieren keine empirischen Untersuchungen zur Adaption wie auch zur Anwendung von Instrumenten zur Strategieorientierung bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten in diakonischen Einrichtungen. Daraus resultiert das Forschungsdesiderat dieser Arbeit, welches durch erste empirische Befunde zu dieser Thematik verringert werden soll.

Die in der Literatur verfügbaren Ansätze für das klassische Management wie auch Projektmanagement und Management in spezifischen Kontexten konzentrieren sich ausnahmslos auf die Gestaltung eines Unternehmens an sich bzw. dezidierter Geschäftseinheiten oder Geschäftsbereiche. Die Gestaltung von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten zielt jedoch auf die sozialpädagogische Ausrichtung an und mit den betroffenen Menschen, welche einen bedeutenden Unterschied darstellt, der in dieser Arbeit aufgegriffen und behandelt werden soll.

### 1.3 Relevanz

Aus dem Hintergrund und der Problembeschreibung der Forschungslücke erschließt sich die Relevanz des Vorhabens zur Verringerung des Forschungsdesiderates.

Zukünftig wird es für die diakonische Arbeit wichtig und notwendig sein, nicht nur die ökonomischen Aspekte, welche aufgrund der Ökonomisierung einen signifikanten Faktor darstellen, sondern gleichfalls auch die theologischen in die Arbeit mit den Menschen gleichwertig einzubringen, in dem das diakonische Profil sichtbar gemacht wird (Schäfer 2011, S. 131f.).

Die teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angebote, die der Fokus dieser Arbeit beinhaltet, werden als Arbeitsfeld oder zeitlich begrenzt als Projekt den Menschen vor Ort zur Verfügung gestellt. Die Relevanz einer intendierten und strategischen Vorgehensweise dieser Angebote wird über die Notwendigkeit von praxisgerechten Lösungen begründet. Die zur Verfügung gestellten Mittel sollen passgenau dafür verwendet werden, wofür sie beantragt wurden. Das heißt, die Angebote sollen so ausgerichtet sein, dass diese zielgerichtet und erfolgversprechend durchgeführt werden und die Menschen, die von den Angeboten profitieren, den größten Nutzen davon erhalten. Die Bandbreite der Menschen, die von den Angeboten profitieren können, ist vielfältig. So kann sich der Nutzen einerseits direkt auf die Menschen, die von

sozialer Ausgrenzung bedroht sind, beziehen, aber auch in einer indirekten Weise das Umfeld dieser Menschen, wie z.B. die Kinder oder Großeltern betreffen. Andererseits können auch die Mitarbeiter\*innen von den Angeboten profitieren, da durch eine zielgerichtete Arbeitsweise ihre Arbeit einen Erfolg bei den Menschen hat und sie andererseits darüber auch ihren Arbeitsplatz und das Bestehen der Organisation sichern können. Komplexe Angebote verlaufen in der Regel unkomplizierter, wenn diese von Anfang an genau durchdacht und geplant sind (Horak und Speckbacher 2013, S. 161).

Des Weiteren wird durch eine strategische Steuerung in einer NPO die Chance auf Erfüllung der Mission größer und zugleich die Wahrscheinlichkeit geringer, dass vorhandene Mittel nicht sinnvoll eingesetzt werden. Ebenso ist aufgrund der Heterogenität einer NPO bzw. einer diakonischen Einrichtung die Erfolgsmessung ein schwieriger Faktor, die durch strategische Elemente simplifiziert und transparenter gestaltet werden kann (Horak und Speckbacher 2013, S. 180).

Gleichfalls erleichtert eine Strategieplanung und auch -implementierung die Arbeit der Menschen untereinander, die mit und für die Angebote vor Ort aktiv sind. In den Einrichtungen vor Ort werden bisher Angebote teilweise evaluiert (Schober et al. 2013, S. 466), aber eine allgemeingültige und praxisorientierte strategische Vorgehensweise zur Planung und Durchführung dieser Angebote unter managementorientierten Aspekten hat es bisher nicht gegeben. Die Managementorientierung ist in diesem Zusammenhang gleichzusetzen mit den Adjektiven zielgerichtet, erfolgversprechend und nutzbringend, welche sich hier auf die unterste Ebene der Angebote bezieht und nicht für die Anwendung von Führungskräften dient. In diesem Zusammenhang ist wichtig zu erwähnen, dass die Möglichkeit besteht, dass bei einer wenig zielgerichteten Arbeitsweise eine Desorientierung zunimmt und gleichfalls blinder Aktionismus an die Stelle einer leistungsfähigen und zielgerichteten Arbeitsweise rückt (Gehrmann und Müller 2013, S. 17).

Die derzeitigen Ansätze im Bereich des strategischen Managements in NPOs sind zahlreich, jedoch sind die Anwendungen der theoriegeführten Ansätze z. B. aufgrund enger Personalschlüssel in diakonischen Einrichtungen bisher sehr gering. Durch die

Anforderungen an eine Leistungsberichterstattung und einer Erfolgsmessung, geraten diakonische Einrichtungen hiermit oft an ihre Kapazitätsgrenzen (Greiling 2005, S. 123).

Um teilhabe- und gemeinwohlorientierte Angebote zukünftig strategisch umzusetzen, ist es von großer Bedeutung, eine Vorgehensweise strategischer Instrumente zu entwickeln, die in die Praxis integrierbar ist. Unter den zahlreichen Ansätzen und Instrumenten im For-Profit-Bereich wie auch im Nonprofit-Bereich sollen ausgewählte Elemente in adaptierter Form eine Möglichkeit darstellen, diese Forschungslücke zu schließen. Die Bandbreite erschließt sich dabei von den Instrumenten des klassischen Managements, wie auch verschiedener Management-Modelle bis hin zu Formen des agilen Managements (Horak und Speckbacher 2013; Lohmann 1997; Schwarz et al. 2002; Kuster et al. 2019).

Ogleich es zwar in der Vergangenheit bereits Vorschläge zur Verknüpfung des diakonischen Profils, der fachlichen Auseinandersetzung mit der Sozialen Arbeit wie auch mit ökonomischen Gesichtspunkten gegeben hat, wurde erstens dahingehend noch kein haltbares Konzept für die Praxis vermittelt und zweitens gelten diese Ansätze zur Anwendung in einer Gesamtorganisation und werden nicht speziell auf Angebote bezogen (Eurich 2013c, S. 98).

Im Rahmen dieser Arbeit gilt es auch zu zeigen, dass strategisches Management nicht unbedingt mit einer zwingenden Planaufstellung und zugleich konsequenter Planerfüllung einhergeht, sondern Strategien als Artefakte der Zukunft zu sehen sind, die flexibel mit Unsicherheiten umgehen. Nicht nur in der sozialen und diakonischen Arbeit bedeutet der Mensch als unsichere Größe eine Unbekannte, sondern in allen Prozessen, in denen Menschen integriert sind. Daher wird im Kontext dieser Arbeit eine Lösung angestrebt, die einerseits keine reine Zufallsorientierung oder „muddling through“ Strategie (Lindblom 1959, S. 80ff.) bedeutet und andererseits eine Zielorientierung mit adaptierbaren Elementen darstellt (Haas 2012, S. 199ff.).



## 1.4 Ergebnis und Ziel der Arbeit

Das Engagement für die Teilhabe<sup>6</sup> von sozial ausgegrenzten Menschen wird auch in Zukunft unverzichtbar sein (Kirchenamt der EKD 2006, S. 75), da der Hilfebedarf für bestimmte Personengruppen, die von sozialer Ausgrenzung bedroht sind, durch die Tendenzen eines abbauenden Sozialstaats verstärkt wird (Gern 2016, S. 243).

Auch in den nächsten Jahren wird die Notwendigkeit von Angeboten für Menschen, die sozial ausgegrenzt oder davon bedroht sind, weiter vorhanden sein (Krause et al. 2015, S. 20). So wird es in der Zukunft weiterhin Angebote, unter anderem in diakonischen Einrichtungen, geben, die Menschen zur Teilhabe befähigen (Gern 2018, S. 702f.) und zugleich dem Gemeinwohl dienen sollen.

Die bereits adaptierten Ansätze für das Management in NPOs sind meist wenig praxisorientiert für die Anwendung bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten und enthalten keine spezielle inhaltliche Fokussierung auf Armutslinderung oder Gemeinwohlorientierung. Daher wäre es sinnvoll, die unterschiedlichen Angebote zur Verringerung der sozialen Ausgrenzung von benachteiligten Menschen, zielgerichtet, leistungsfähig mit einer strategischen Orientierung auszustatten und zeitgleich im weiteren Sinne der Mission zu folgen, das heißt, den Aspekt von Teilhabe und Gemeinwohl miteinzubeziehen (Stötzer 2009, S. 82f.). Dementsprechend soll eine geeignete Verknüpfung verschiedener Instrumente und Ansätze eine speziell für NPOs, bzw. im konkreten Fall dieser Arbeit für teilhabe- und gemeinwohlorientierte Angebote, entwickelte Empfehlung für die Zukunft sich als zielführend darstellen (Horak 2003, S. 516f.).

Es ist wichtig, die Entwicklung des zu erarbeitenden Ergebnisses dieser Arbeit möglichst praxisgerecht zu gestalten, so dass die strategische Vorgehensweise kontinuierlich verfolgt werden kann, wie auch eine Kontrolle mit angemessenem Aufwand zu leisten ist. Gleichfalls ist zu bedenken, dass die Anwender\*innen der

---

<sup>6</sup> Die Interpretation von Teilhabe kann in ganz unterschiedlichen Zusammenhängen gesehen werden. Im Rahmen dieser Arbeit wird Teilhabe als ein grundsätzliches Recht auf Beteiligung aller Menschen in einer Gesellschaft nach den vorhandenen Lebensmöglichkeiten dieser identifiziert (Kirchenamt der EKD 2006, S. 43). Zur weiteren Verdeutlichung der Definition von Teilhabe werden in Kapitel zwei noch tiefergehende Ausführungen im Kontext dieser Arbeit vollzogen.

Handlungsempfehlung keine Managementenerfahrung bzw. kein betriebswirtschaftliches Wissen besitzen. Zusätzlich müssen bei der Konzeptionalisierung die Aspekte der Teilhabe und Gemeinwohlorientierung wie auch der theologischen Sichtweise mit in den Blick genommen werden.

Das Ziel der Arbeit und die damit verbundene Forschungslücke, lässt sich aus der folgenden Forschungsfrage ableiten, welche in weitere Teilfragen aufgegliedert wird:

Wie können diakonische Einrichtungen strategisch vorgehen, um teilhabe- und gemeinwohlorientierte Angebote zur Armutslinderung unter managementorientierten Aspekten zu unterstützen?

Aus dieser Forschungsfrage ergeben sich folgende Teilfragen:

1. Was sind die Gründe sozialer Ausgrenzung und die Notwendigkeit von Angeboten zur Teilhabe und Gemeinwohlorientierung?
2. Welche Aspekte in Bezug auf den Erfolg von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten sind wichtig und sollten mitbedacht werden?
3. Welche Instrumente haben das Potenzial im Kontext von Angeboten der Teilhabe und Gemeinwohlorientierung sinnvoll eingesetzt werden zu können?
4. Wie lässt sich anhand einer neuen Vorgehensweise aus existierenden Instrumenten eine durchgängig unterstützende Methode entwickeln?
5. Wie gestaltet sich eine konkrete Handlungsempfehlung strategischer Instrumente für die Anwendung in der Praxis bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten?

Als Ertrag soll am Ende des Forschungsvorhabens eine Empfehlung für strategische und praxisnahe Instrumente unter Einbeziehung der inhaltlichen Aspekte von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten in diakonischen Einrichtungen stehen. Die neue Handlungsempfehlung strategischer Instrumente wird mittels Adaption bereits bestehender Instrumente erarbeitet.

Im Mittelpunkt der Arbeit steht die Entwicklung einer Methode eines strategischen Vorgehens zum Einsatz bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten. Dabei

muss Wert daraufgelegt werden, dass in ethischer Perspektive die diakonischen Grundorientierungen auch in Kombination mit managementorientierten und wettbewerblichen Aspekten erhalten bleiben. Das bedeutet, dass trotz betriebswirtschaftlicher Prämissen das diakonische Profil der Einrichtungen wie auch der Angebote erkennbar bleiben muss (Gern 2016, S. 255ff.).

Die Analyse der existierenden Instrumente stellt mit der Untersuchung einen ersten Schritt in diesem Feld dar, welches bisher noch nicht erforscht wurde. Daher handelt es sich bei den Ergebnissen um Empfehlungen bezüglich des Einsatzes bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten und nicht um eine zwingende Handlungsanweisung.

## 1.5 Aufbau der Arbeit

Ausgehend von einer Problem-Erkenntnis wird entsprechend des in der Forschung etablierten Design Science Research innerhalb dieser Arbeit eine neue Kombination von Strategieinstrumenten entwickelt. Dieses Vorgehen einer gestaltungsorientierten Forschung ist hier zweckmäßig, da nicht die Suche nach einer Erkenntnis zielgebend ist, sondern die Verbesserung eines bestehenden Systems und dies somit zielführend ist, um neue Lösungen zu erarbeiten (Schöpp 2015, S. 93; Hevner et al. 2004).

Die Darstellungen in dieser Arbeit gehen von dem Diskurs und den Verhältnissen in Deutschland aus.

Zunächst wird der aktuelle Forschungsstand dargelegt: Es wird eine detaillierte Betrachtung der aktuellen und historischen Literatur zu den Themen Armut, Gerechtigkeit und Teilhabe (Kubon-Gilke 2011; Rawls 1988; Sen 2003) sowie einer kurzen Betrachtung der Erkenntnisse zur Entwicklung der Armut in Deutschland gegeben (BMAS 2013). Des Weiteren werden im Rahmen der Literaturrecherche der Ansatz zur detaillierten Teilhabemessung von Townsend (Townsend 1979) wie auch die Beziehung zwischen Teilhabe und Gemeinwohl dargestellt (Veith 2004; Anzenbacher 2011). Als Exkurs in dieser Arbeit, jedoch wichtig als Grundlage der Forschung, wird ein prägnanter Überblick der derzeit existierenden sozialpädagogischen Ansätze gegeben (Kreft et al. 2019). Ebenso werden im Anschluss daran diakonische Einrichtungen (Rannenber 2016) wie auch das diakonische Engagement (Eurich 2016b) dargestellt und konkrete Beispiele dazu

erläutert (Diakonie Hessen 2015). Gleichfalls wird additiv die Wirkungskontrolle im Kontext von Teilhabe kritisch beleuchtet (Schober et al. 2013; Kehl et al. 2016).

Darauffolgend wird das in der Forschung für den Kontext dieser Arbeit verfügbare theoretische Material an strategischen Instrumenten sowie verschiedene Management-Modelle vorgestellt, was eine große Bandbreite an Möglichkeiten einschließt. Daher werden im Hinblick auf den speziellen Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten in dieser Arbeit diejenigen Instrumente erörtert, die hierbei Anwendung finden könnten. Demzufolge wird auf Instrumente aus dem klassischen Management im Kontext von NPOs (Badelt 2013), wie auch spezielle Management-Modelle (Rüegg-Stürm 2002; Schwarz et al. 2002; Lohmann 1997) näher eingegangen. Dem angeschlossen erfolgt eine Erörterung von Instrumenten aus dem Projektmanagement (Schober 2015; Pftzing und Rohde 2011) und dem agilen Projektmanagement (Kusay-Merkle 2018). Den Abschluss bilden zum einen Erfolgsfaktoren aus der Betriebswirtschaft und die Anforderungen zur Implementierung von Strategieinstrumenten (Raps 2008; Helmig et al. 2005) wie auch die Verknüpfung des Managements und der Zielgruppenfokussierung (Wollny und Paul 2015; Dietz und Schröder 2019).

In einem nächsten Schritt werden als Stand der Forschung die Ergebnisse verschiedener Evaluationen und Studien von gemeinwohlorientierten Projekten wie auch Teilhabeprojekten im Rahmen einer Metastudie miteinbezogen (Heinz 2019; Dietz und Schröder 2019; Alisch 2015; Gesmann 2018). Gleichfalls werden als Erfolgspotenziale im Kontext dieser Arbeit, Aspekte aus Studien hinsichtlich des Sozialraums und der Digitalisierung (Singer 2015; Kutscher 2019; Wössner 2017) hinzugezogen. Den Abschluss bildet eine Zusammenfassung der dargelegten Erfolgsfaktoren in diesem Kapitel.

Daran schließt sich eine Darstellung des Forschungsdesigns dieser Arbeit an, bei der das Design Science Research näher erläutert wird. Der konstruktionsorientierte Forschungsansatz stellt den Rahmen dar, in dem neue Konzepte, aufbauend auf schon vorhandene, entwickelt werden (Frank 2016). In diesem Rahmen wird ebenfalls die Verknüpfung innerhalb dieser Arbeit mit der transdisziplinären Forschung erläutert (Pohl und Hirsch Hadorn 2008) und gleichfalls das Modell der Methodenentwicklung

in dieser Forschungsarbeit dargelegt (Stachowiak 1973). Aus den forschungstheoretischen Zusammenhängen wird dann die Übertragung auf den Kontext dieser Arbeit konkretisiert und dargelegt, worauf abschließend die Validität dieser Forschungsarbeit näher beleuchtet wird (Hevner et al. 2004).

Im Anschluss erfolgt mittels der zusammengefassten Erfolgsfaktoren die Erstellung von Prüfkriterien, die zur Eignungsanalyse der vorgestellten Instrumente verwendet werden. Die Eignungsanalyse enthält keine allumfassende Bewertung aller in der Literatur verfügbaren Instrumente, sondern jene, die für diesen Kontext als sinnvoll erachtet wurden und in der einschlägigen Literatur zur Anwendung in NPOs bzw. diakonischen Einrichtungen empfohlen werden.

Innerhalb dieser Eignungsanalyse werden einerseits zur Komplexitätsreduzierung die Prüfkriterien wie auch die Instrumente in jeweilige Cluster zusammengefasst und während der Prüfung gegenübergestellt. Die Prüfung der Instrumente erfolgt mittels einer Bewertung anhand von Erfüllungsgraden und einer jeweiligen Bewertung zwischen 1 und 3, die schlussendlich in Gesamtmatrizen zusammengefasst ein Endergebnis darstellen.

Anhand der Gesamtergebnisse pro Instrument, welche in einer verbalen Ratingskala konkretisiert werden, können im Anschluss jene Instrumente herausgefiltert werden, die eine Eignung oder bedingte Eignung im Kontext dieser Arbeit aufgrund der Eignungsanalyse erhalten haben.

Daran angeschlossen wird die Entwicklung einer neuen Handlungsempfehlung unter Einbeziehung der oben geprüften Instrumente erfolgen, die in einem zweiten Schritt mit konkreten Vorgehensweisen für die Praxis in diakonischen Einrichtungen ausgearbeitet wird. Diese Handlungsempfehlung kann aus einem Mix verschiedener Instrumente und Elemente strategischen Vorgehens münden. Zur Abgrenzung des Rahmens der neu entwickelten Handlungsempfehlung werden anschließend die Grenzen der aufgezeigten Untersuchung näher dargelegt.

Am Ende des Forschungsvorhabens wird eine praxisorientierte Möglichkeit für teilhabe- und gemeinwohlorientierte Angebote in diakonischen Einrichtungen

vorliegen, die diesen eine strategische Orientierung unter Berücksichtigung der verschiedenen Einflussfaktoren ermöglichen soll.

Zum Abschluss werden die Ergebnisse zusammengefasst und potentielle Forschungsdesiderate aus dieser Arbeit erörtert. In der Folge könnten diese Ergebnisse auch auf weitere karitative oder soziale Einrichtungen übertragen werden und einer größeren Bandbreite von Anwender\*innen zukommen.

## 1.6 Methodisches Vorgehen

Die in dieser empirischen Arbeit angewandte Methode der transdisziplinären Forschung verbindet die partielle Disharmonie und den Kontrast der wissenschaftlich theoretischen Ergebnisse und der in der praktischen Umsetzung erfahrenen Herausforderungen bei der Bewältigung von Problematiken (Pohl und Hirsch Hadorn 2008, S. 70).

Einleitend wurde in Kapitel eins der Hintergrund und die Problembeschreibung der Arbeit, sowie die Relevanz der Forschungsarbeit, wie auch der Aufbau und das methodische Vorgehen innerhalb dieser Arbeit vorgestellt.

In Kapitel zwei wird anhand einer Literaturanalyse der Stand der Forschung zu den Themen der Armut und Armutsbekämpfung wie auch deren Herausforderungen kritisch betrachtet. Anschließend werden die Themen Teilhabe und Gemeinwohl im Kontext dieser Arbeit ebenfalls eingehend beleuchtet. Gleichfalls erfolgt in diesem Kapitel ein kleiner Exkurs zu den Methoden der Sozialen Arbeit zur Darstellung des Hintergrunds und der Bedeutung dieser Arbeit. Ebenso wird das diakonische Engagement anhand dezidierter Beispiele sowie diakonische Einrichtungen näher betrachtet, was zur Darstellung der Wirkungskontrolle im Bereich der Sozialen Arbeit überleitet.

In einer weiteren Literaturanalyse werden in Kapitel drei die verschiedenen potenziellen strategischen Instrumente im Rahmen des Managements von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten dargestellt und gleichfalls die Anforderungen der Implementierung dieser wie auch Erfolgsfaktoren für das NPO-Management dargelegt.

Kapitel vier geht auf die unterschiedlichen Potenziale und Faktoren aus Theorie und Praxis ein, die bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten den Erfolg dieser beeinflussen können, was abschließend zu einer Zusammenfassung der dargelegten Erfolgsfaktoren endet.

Das Forschungsdesign dieser Arbeit wie auch das Modell der Entwicklung der Methode im Rahmen des Design Science Research und einer transdisziplinären Forschungsmethode wird in Kapitel fünf erläutert. Ausgehend von einer Problem-Erkennntnis werden entsprechend des in der Literatur gängigen Design Science Research (DSR) innerhalb dieser Arbeit neue Strategieinstrumente entwickelt oder bestehende adaptiert. Design Science wird als eine Analyse und zugleich Verbesserung eines bestehenden Systems gesehen. Es gibt aber auch Aufschluss über „(...) unbeantwortete Wissensfragen (...)“ (Wieringa 2014, S. 3ff.). Das heißt, Design Science beinhaltet ein vielfältiges System zur Lösung eines bestehenden Problems, bei dem es auch um eine Verknüpfung der Theorie aus der Wissenschaft und den Erfahrungen der Praxis geht.

Das Vorgehen einer gestaltungsorientierten Forschung ist hier zweckmäßig, da nicht die Suche nach einer Erkenntnis zielgebend ist, sondern die Verbesserung eines bestehenden Systems zur Erarbeitung neuer Lösungen (Schöpp 2015, S. 93; Hevner et al. 2004). DSR behandelt die Entwicklung neuer Artefakte, die bisher nicht existieren (Vaishnavi und Kuechler 2004, S. 3). Dieses konstruktionsorientierte Vorgehen stammt aus den Ingenieurwissenschaften, aber auch aus dem Informationstechnologie-Bereich, in dem oft neue und schnelle Lösungen notwendig sind (Becker und Pfeiffer 2006, S. 3), welches hier für die Anwendung im diakoniewissenschaftlichen Bereich adaptiert wird. Zusätzlich behandelt der letzte Teil dieses Kapitels die Validität der vorliegenden Forschungsarbeit.

Die Eignungsanalyse der potentiellen Instrumente unter Einbeziehung der Erfolgsfaktoren in Form der Prüfkriterien findet in Kapitel sechs statt. Die Analyse prüft zunächst anhand der erstellten Prüfcluster die einzelnen Instrumente, worauf im Anschluss die Ergebnisse aller Prüfcluster pro Instrument in Gesamtmatrizen zusammengestellt werden, welche dann zu einer Aussage führen, inwieweit das jeweilige Instrument im Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten als geeignet oder nicht geeignet eingestuft werden kann.

In Kapitel sieben dienen die gewonnenen Erkenntnisse aus der Eignungsanalyse als Ausgangspunkt zur Konzeptionalisierung einer neuen Vorgehensweise unter Einbeziehung der geprüften Instrumente. Die neue Handlungsempfehlung wird zur Anwendung in der Praxis mit konkreten Stichpunkten zur Vorgehensweise erläutert. Gleichfalls werden in diesem Kapitel auch die Grenzen der vorgestellten Untersuchung dargelegt und näher betrachtet.

Schließlich erfolgt in Kapitel acht die Zusammenfassung der Arbeit und ein Ausblick auf weitere Forschungsmöglichkeiten.



## **2 Ansätze der Armutsbekämpfung und Gemeinwohlorientierung**

Deutschland stellt eines der reichsten Länder der Welt dar, trotzdem sind viele Menschen von Armut und sozialer Ausgrenzung bedroht und sollen durch die Armutsbekämpfung eine Verminderung ihrer sozialen Ausgrenzung erfahren.

In diesem Kapitel wird auf die Begrifflichkeit der Armut und auf deren verschiedene Ausprägungen wie auch auf die christliche und historische Perspektive, die für den Kontext dieser Arbeit als elementar angesehen werden, eingegangen.

Danach folgt eine Darstellung der Entwicklung von Armutsverhältnissen in Deutschland. In ethischer Hinsicht sind dabei Aspekte der Gerechtigkeit und im weiteren Verlauf des neueren Begriffs der Teilhabe wie auch der Partizipation zu berücksichtigen. Ebenso werden die Herausforderungen thematisiert, die die Armutsproblematik an Staat und Gesellschaft stellt (Schroeder 2017b, S. 19f.).

Hier setzt das gemeinwohlorientierte und diakonische Engagement an. Zunächst werden grundsätzliche Erkenntnisse zu Teilhabe und Armut, wie auch der Gemeinwohlorientierung erörtert. Ebenso erfolgt ein Exkurs in Bezug auf die unterschiedlichen Ansätze sozialpädagogischer Arbeit. Darauffolgend werden am Beispiel der Diakonie exemplarische Teilhabeangebote diakonischer und kirchlicher Einrichtungen für Menschen dargestellt, die von Armut gefährdet sind. Unter anderem fällt der Blick beispielhaft auf Teilhabeangebote eines gemeinwesenorientierten Projektes in diakonischen Einrichtungen, die im weiteren Verlauf in dieser Arbeit miteinbezogen werden.

### **2.1 Gesellschaftliche Herausforderungen der Armutsbekämpfung in Deutschland**

Die unfreiwillige Armut von Menschen und der dadurch entstehende Riss in einer Gesellschaft wird zurecht als ein Problem der Gerechtigkeit angesehen (Meireis 2016, S. 104). John Rawls hat die Komplexität und den Zustand der Armut aus sozialphilosophischer Sicht als Gerechtigkeitsproblem im Rahmen seiner Gerechtigkeitstheorie behandelt (Rawls 1988, S. 23ff.). Andere Wissenschaftler haben im Umkehrschluss daraus gefolgert, dass Gerechtigkeit bedeutet, faire Teilhabe an den

Grundgütern des Lebens zu haben (Beese 2016, S. 194f.). Trotz zahlreicher Definitionen kann der vielschichtige Begriff der Armut bisweilen in der Wissenschaft nicht mit einer übereinstimmenden anerkannten Definition erklärt werden (Jähnichen 2018, S. 254).

Um diese Zusammenhänge und Herausforderungen zu diskutieren, wird in diesem Kapitel zunächst das Thema Armut wie auch die Armutsentwicklung in Deutschland erörtert. In diesem Kontext folgt eine Ausführung der Thematik der Teilhabe und Partizipation wie auch der Gerechtigkeit. Abschließend wird auf die Herausforderungen im Bereich der Armutsbekämpfung eingegangen, welche die Notwendigkeit der dargestellten Teilhabe – und gemeinwohlorientierten Angebote deutlich macht.

### 2.1.1 Armut und deren Ausprägungen

Armut beinhaltet ein breites Feld an Themen, soll aber hier als Ausgangspunkt dieser Studie in einem klar abgegrenzten Rahmen verwendet werden, der im Folgenden näher erläutert wird. Im Zusammenhang von Armut in Deutschland werden dazu zunächst zwei Faktoren dazu näher beleuchtet.

So ist im Hinblick auf Armut in Deutschland zu beachten, dass es unterschiedliche Interpretationen der Bezeichnung „arm“ gibt, die auch im internationalen Kontext gebräuchlich sind. Menschen im globalen Süden, die teilweise mit einer Schüssel Reis am Tag überleben müssen oder notwendige Medikamente nicht zur Verfügung haben, werden von den industrialisierten Ländern fast selbstverständlich als „arm“ bezeichnet (Jetter 2004, S. 20). Nach der Armutsdefinition der World Bank leben demnach zurzeit zehn Prozent der Weltbevölkerung in Armut, obwohl der zu dieser Definition geltende Richtwert von \$1,90 pro Kopf als minimale Grenze zur Armut sich als sehr gering darstellt (The World Bank 2016, S. 2). Es würde in Deutschland keine Armut geben, würde dieser Maßstab zur Messung von Armut in Deutschland verwendet werden. Daher muss bei der Beurteilung von Armut in einem speziellen Land immer ein „(...) Bezug zu den Verhältnissen der jeweiligen Gesellschaft (...)“ hergestellt werden (Cremer 2016, S. 14).

Neben der absoluten und relativen Armut existieren zusätzliche Erscheinungsformen und auch unterschiedliche Betrachtungsansätze (Hauser 2012, 125ff.), welche zur

vollständigen und klaren Abgrenzung und dem Verständnis des Armutsbegriffs wegen im Folgenden kurz umrissen werden.

Als absolute Armut werden Verhältnisse beschrieben, in denen der Mensch die notwendigen Mittel zur Existenzsicherung und Zufriedenstellung seiner Grundbedürfnisse nicht zur Verfügung hat (Hans-Böckler-Stiftung 2016, S. 1). Wie oben schon angerissen, besteht diese Form der Armut in Deutschland in einem sehr geringen Umfang, da dafür staatliche Hilfen vorgesehen sind. Jedoch werden aufgrund von Bürokratismus und auch einem Schamgefühl der Betroffenen diese Hilfen nicht immer in Anspruch genommen (Boeckh 2011, S. 262).

Die weitaus häufigere Form der Armut in Deutschland wird mit der relativen Armut beschrieben. Dabei liegen die Lebensverhältnisse eines in Deutschland lebenden Menschen unter dem durchschnittlichen Niveau des Landes (Hans-Böckler-Stiftung 2016, S. 1). Zur Definition der relativen Armut kann der Ressourcenansatz herangezogen werden, der das zur Verfügung stehende Einkommen miteinbezieht. Bei diesem Ansatz wird ein Mensch als armutsgefährdet bzw. relativ arm eingestuft, wenn dessen Einkommen unterhalb einer bestimmtem Grenze liegt<sup>7</sup> (Hauser 2012, S. 128). Die Einkommensarmutsgrenze ist EU-weit so angesetzt, dass Individuen, die weniger als 60% des durchschnittlich bedarfsgewichteten Einkommens zur Verfügung haben, als armutsgefährdet eingestuft werden (Statistisches Bundesamt 2017). Laut Statistischem Bundesamt zählt ein Mensch als arm oder sozial ausgegrenzt, wenn bei ihm laut der Definition für ein Leben in Europa (EU-SILC), eine oder mehr der „(...) drei Kriterien "Armutsgefährdung", "erhebliche materielle Entbehrung" und "Haushalt mit sehr geringer Erwerbsbeteiligung" vorliegen (...)“ (Statistisches Bundesamt 2020, S. 11).

Bei der durch das bedarfsgewichtete Einkommen ermittelten Definition der Armutsgrenze gibt es verschiedene Variablen, die wiederum eine Vergleichbarkeit der Daten als schwierig erscheinen lassen. Zur Bestimmung des Durchschnitts wurde

---

<sup>7</sup> Im Hinblick auf die relative Armut soll hier angemerkt werden, dass auch ein 100% Anstieg aller Einkommen in einem Land dennoch die Armutsquote in diesem Land nicht verringern würde, da weiterhin eine ungleichmäßige Verteilung der Einkommen bestehen würde. Jedoch in einem solchen Fall, bei dem faktisch gesehen, das jeweilige vorhandene Einkommen eine Versorgung mit allen verfügbaren materiellen Ressourcen möglich macht, könnte von einem Zustand der Armut nicht mehr gesprochen werden.

international der Median als Bezugsgröße festgelegt (Kubon-Gilke, 2011, S. 429). Diesen rein mathematischen Versuchen der Armutsmessung stehen Ansätze zur Seite, die hinter den Zahlen Individuen und ganz persönliche Lebensumstände sehen und versuchen, diese geltend zu machen.

Ebenso gilt es „bekämpfte Armut“ und „verdeckte Armut“ in einem Zusammenhang kurz zu erläutern. Von „bekämpfter Armut“ wird gesprochen, wenn trotz staatlicher Sozialleistungen diese Menschen am Rande des sozio-kulturellen Existenzminimums leben. Menschen, die Anspruch auf staatliche Leistungen hätten, aber aus Scham oder anderen Gründen nicht beziehen, leben in einer „verdeckten“ Armut. Diese Menschen werden häufig von den Statistiken nicht erfasst (Mogge-Grotjahn 2012, S. 135 f.).

„Materielle Armut“ ist gekennzeichnet durch das Fehlen von materiellen Ressourcen, hervorgerufen durch die Einkommensarmut eines Menschen bzw. einer Familie. Diese Art von „Armut“ bezeichnet den Mangel, der sich nur auf die zu erwerbenden Güter und Dienstleistungen bezieht.

„Immaterielle Armut“ dagegen beinhaltet den Teil der Armut, der nicht durch fehlende finanzielle Möglichkeiten zu erwerben ist, sondern durch Mangel an Teilhabemöglichkeiten entsteht. Dieser Mangel an Teilhabemöglichkeiten macht sich im sozialen, kulturellen Bereich, sowie bei Bildungs- oder Freizeitangeboten bemerkbar (Engels und Thielebein 2011, S. 49 f.). Dabei werden die direkten und individuellen Folgen der „materiellen Armut“ sichtbar.

Im Rahmen der Armutsforschung zeigt sich in den letzten Jahren eine Richtung zur „dynamischen Armutsforschung“. Innerhalb dieses Ansatzes der Forschung sehen die Wissenschaftler „Armut“ als ein sich ständig verändernder Prozess im „Lebenslauf“ eines Menschen (Mogge-Grotjahn 2012, S. 161 f.). Des Weiteren werden bei diesem Ansatz der Forschung die Möglichkeiten der Wege aus der Armut genauer betrachtet (Mogge-Grotjahn 2012, S. 18).

Der Nobelpreisträger Amartya Sen hält die derzeitige Form der Armutsmessung und -definition als nicht mehr zeitgemäß und spricht sich für eine Form aus, bei der die sich wandelnden Bedarfe der Menschen miteinbezogen werden (Sen 2003, S. 92). Dazu hat er einen Ansatz entwickelt, der die Fähigkeiten eines jeden Menschen miteinbezieht und mittlerweile auch als Alternative der Armutsmessung zum einkommensbasierten

Ressourcenansatz im Rahmen des jährlich veröffentlichten Index des Internationalen Währungsfonds (IWF.) verwendet wird (Neuhäuser 2013, S. 64). Dieser Ansatz wird unter Punkt 2.1.5 genauer dargestellt.

Das Statistische Bundesamt bezieht in die Aussagen und Statistiken zur Armut mittlerweile weitere Aspekte, außer die der finanziellen Ressourcen mit ein (Statistisches Bundesamt 2018).

Der Armuts- und Reichtumsbericht in Deutschland enthält inzwischen auch ein mehrdimensionales Konzept, welches nicht mehr nur einkommensbasiert misst, sondern auch die Möglichkeiten des Menschen außerhalb der materiellen Chancen miteinbezieht (BMAS 2013, S. 23f.). Aber auch die mehrdimensionalen Ansätze beinhalten Schwierigkeiten, da bei unterschiedlichen Dimensionen es schwierig ist, zu einer eindeutigen Bewertung zu gelangen (Leßmann 2013, S. 28).

Fehlende finanzielle Mittel verursachen zusätzliche Mangelzustände der betroffenen Menschen und nicht nur einen Mangel an materiellen Ressourcen. Durch Armut ist auch die Gesundheit dieser Menschen gefährdet, was mit psychischen Erkrankungen einhergehen kann. Ebenso ist die soziale Situation der Menschen in Armut mit Isolation und einem geringeren Selbstwertgefühl verbunden. Dies kann zu einer zusätzlich belastenden Lage für die Betroffenen werden, aus der sie nur schwer selbst ohne Hilfe von außen herauskommen (Hradil und Schiener 2005, S. 256).

Der Mensch bedarf demnach mehr als finanzieller Möglichkeiten, um nicht durch Armut sozial ausgegrenzt zu sein. Nach der Darstellung einzelner objektiver Definitionen zur Armut und Armutsgefährdung ist es von Bedeutung ebenfalls zu erwähnen, dass das eigene Empfinden jedes einzelnen Menschen wichtig ist, inwieweit dieser sich selbst als armutsgefährdet oder von sozialer Ausgrenzung bedroht fühlt. Empfindet ein Mensch seine Situation anders als die offizielle Beurteilung, so sollte dies unbedingt Beachtung finden (Gerull 2011, S. 214).

Diese Darstellung gibt nur einen Teil der Diskussion um Armut und Armutsmessung wieder und soll die Vielfältigkeit, aber auch die Transparenz der verschiedenen Ansätze darstellen (Kubon-Gilke 2011, S. 445f.).

Die Armutsausprägungen und -aspekte der Gegenwart weisen Verknüpfungen zur Armut aus der biblischen Historie aus, müssen aber in differenzierter und aktueller Sichtweise verstanden werden.

## 2.1.2 Armut in historischer Perspektive

Armut stellt kein neues Thema der heutigen Zeit dar, sondern ist über viele Jahrhunderte ein beständiges Phänomen in Gesellschaften. Dazu folgt in Bezug zum Kontext dieser Arbeit im Anschluss ein historischer Kurzaufsatz, da Armut in unterschiedlichen kulturellen Bezügen eine Rolle über die Jahrhunderte hinweg spielt. Besondere Entwicklungen oder Wendepunkte der Armut in historischer Perspektive werden in diesem Unterkapitel detaillierter dargestellt.

Bereits im 8. Jh. v. Chr. konnten Zustände verarmter Menschen registriert werden. Schon zu dieser Zeit bestand aufgrund der zunehmenden Verarmung ein Riss in der Gesellschaft, der kontinuierlich wuchs (Kessler 2011, S. 26f.).

Im weiteren Verlauf der Geschichte verstärkten Kriegszüge und Vertreibungen den Zustand der armen Menschen, der auch nicht durch Wiederaufbau von Provinzen in der Zeit um 500 v. Chr. gemildert werden konnte. Ein Großteil der verarmten Bevölkerung waren Witwen, Waisen und die nicht Sesshaften (Kessler 2011, S. 25). Auch Überlieferungen aus dem 2. Jh. v. Chr. zufolge wuchs die Zahl der Armen stetig an, die auf die Wohltätigkeit der Wohlhabenden angewiesen waren. Ebenso stellte die Sklaverei, die im letzten Jahrhundert v. Chr. weit verbreitet war, ein weiteres Armutsrisiko dar (Kessler 2011, S. 26).

Armut war auch zu Lebenszeiten von Jesu Christi im 1. Jh. n. Chr., wie im Neuen Testament überliefert, ein bestehender Zustand bestimmter Gesellschaftsschichten. Jesus entschied sich für ein Leben in Armut, um damit seine Solidarität mit den Armen zum Ausdruck zu bringen (Söding 2011, S. 37f.). Die Armut als allgegenwärtiges Spiegelbild der Realität der Menschen wird in der Bibel prägnant geäußert mit der Aussage „(...) Denn ihr habt allezeit Arme bei euch (...)“ (Mt 26).

In der weiteren Entwicklung der Geschichte gab es während des 2. und 3. Jh. n. Chr. über die theologische Begründung eine Verpflichtung der Mönche, sich den unfreiwilligen Armen zuzuwenden. Im folgenden Jahrhundert wurde im Zuge der Armenfürsorge, die Verantwortung für die Armen und den Ausgleich sozialer Ungleichheit als Christenpflicht den Wohlhabenden übertragen. Im 3. Jh. n. Chr. wurde durch Völkerwanderungen die Verelendung der verarmten Menschen noch weiter verstärkt (Schäfer 2018, S. 317f.).

Im Zeitraum des 5. -7. Jh. gab es eine Wendung in der Ausprägung der Armut. Nun galt nicht mehr der Besitz materieller Güter als Gegensatz zur Armut, sondern die Herrschaft der Mächtigen. Ebenso wurde Armut als von Gott bestimmte Lebenssituation gedeutet (Schäfer 2018, S. 320). Im Frühmittelalter, im 6.- 11. Jh., herrschte die Armut mehrheitlich in ländlichen Gegenden, wobei Kriege, Epidemien und Missernten die Umstände der Menschen jeweils noch verschlechterten (Schäfer 2018, S. 319).

Im geschichtlichen Verlauf vom Ende der Antike bis zum Beginn der Neuzeit im 16. Jh. war das Phänomen der Armut von den zwei Hauptbevölkerungsgruppen, den abhängig Dienenden und den diskriminierten Sklaven, geprägt (Schäuble 1984, S. 96f.). Die Armutslinderung wurde jeweils unterschiedlich nach den damals herrschenden Bedingungen betrieben und war je nach Auffassung der Verantwortlichen von Kirche und Staat eher religiös oder staatlich geprägt (Huster et al. 2012, S. 14).

Während die Perspektiven hinsichtlich der Armut sich veränderten, so war seit der Jahrtausendwende die ökonomische Seite der Armut der Ausgangspunkt derselben. Zwischen 1100 n. Chr. und 1300 n. Chr. wuchs die Bevölkerung um das Doppelte an, was zu einer erneuten Verstärkung der Armut führte. Die Lohnarbeiter konnten ihren Lebensunterhalt nicht mehr ausreichend bestreiten und kamen ebenfalls in einen Armutszustand (Schäfer 2018, S. 321).

Im 12. und 13. Jh. galten Arme als diejenigen, die materiell besitzlos und ebenso machtlos waren. In der göttlichen Ordnung, die gleichzusetzen war mit der Gesellschaftsordnung, nahmen die Armen den letzten Platz ein. Armut war ein notwendiger Stand und wurde als gottgewollt angesehen. Daher gab es kein Bestreben, diese zu beseitigen. Armut wurde nicht als soziales Problem gesehen, sondern religiös begründet. Es galt das Gebot der Gottesliebe und der Nächstenliebe. Die Kirche und wohlhabende Menschen waren über den christlichen Auftrag der Nächstenliebe verpflichtet, den Armen zu helfen. Durch ihre Almosengabe war den wohlhabenden Menschen das Seelenheil sicher. Im Mittelpunkt stand aber nicht der Arme, sondern der Geber und der Umfang der Almosen richtete sich nach der Lebenssituation des Spenders, was wiederum Arme und Reiche in eine Abhängigkeit zueinander setzte. Durch die Armen konnten die Almosengeber ihrer Christenpflicht nachkommen ohne

eine Gegenleistung der Hilfsbedürftigen zu erhalten. In der Vorstellung der Menschen begann das Leben nach dem Tod, was bedeutete, dass das Leben auf Erden als Vorbereitung auf das Himmelreich diente. Gleichfalls galten Armut und Besitzlosigkeit als eine Voraussetzung für das Himmelreich. Durch diese Vorstellung verbunden mit der Erwartung auf ein besseres Leben im Jenseits war die Armut erträglicher (Schilling 2005, S. 22f.).

Durch die Pest, welche zwischen 1348 und 1350 ausbrach und sich verbreitete, gab es zunächst einen Bevölkerungsrückgang, der bis Ende des 16. Jh. andauerte. Die Zeit der Pest wird in der Literatur als Grenze zwischen mittelalterlicher und neuzeitlicher Armutsgeschichte gesehen (Schäfer 2018, S. 324).

Ein Wendepunkt im Verständnis und der Betrachtungsweise von Armut erfolgte im 15. Jh. In diesem Jahrhundert wurde die herrschende Gesellschaftsordnung aufgehoben. Durch einen starken Bevölkerungszuwachs und Naturkatastrophen nahm die Armut unverhältnismäßig stark zu. Gleichzeitig entdeckte aber auch der Mensch ein Interesse an der Welt und dem Menschen an sich, was sich auch in der Wissenschaft widerspiegelte und bedeutsame Erfindungen wie z.B. den Buchdruck, begünstigte. Dementsprechend gab es eine stärkere Diesseitsorientierung und damit auch eine Säkularisierung der Armenpflege. Die Bettelei der armen Menschen galt zu dieser Zeit als eine Form der Berufsausübung. Armut wurde nicht mehr, wie im Mittelalter glorifiziert.

Zu dieser Zeit, im 15. Jh., der Zeit des Humanismus, wurde durch Armenverordnungen versucht, die Armut zu beseitigen. Arme wurden in einem Verzeichnis registriert und es wurde durch verschiedene Maßnahmen wie z.B. der Beschaffung von Arbeit versucht, die Anzahl der Armen zu verringern. So galt die generelle Verpflichtung eines jeden zur Arbeit. Armut wurde zu dieser Zeit mit Faulheit gleichgesetzt und die Ursache jeweils individuell begründet (Schilling 2005, S. 25ff.).

Da es Anfang des 16. Jh. aufgrund von Missernten und einem Bevölkerungsschub nach der Pest zu wachsender Armut und Nahrungsmittelmangel kam, wurde eine Reform der Armenfürsorge eingeführt. Die kleine Eiszeit, welche zwischen 1560 und 1630 herrschte, verstärkte die fortschreitende Verarmung der Bevölkerung. Durch den starken Anstieg der Bevölkerungszahl und einer auseinandergehenden Schere von



Löhnen und Lebensmittelpreisen im 17. Jh. n. Chr. war wiederum ein erneuter Anstieg der Armut zu verzeichnen (Schäfer 2018, S. 325ff.).

Eine weitere Veränderung der Sichtweise auf die arme Bevölkerung fand im 18. und 19. Jh. statt. Nun wurde Armut anhand des von Malthus, einem Ökonomen dieser Zeit, erstellten Bevölkerungsgesetzes mathematisch begründet. Dies besagte, die Bevölkerung würde in geometrischer Reihe wachsen, die Lebensmittel jedoch in arithmetischer Reihe. Das würde unausweichlich zu einer immer steigenden Zahl von armen Menschen führen. In seiner Theorie konnte nur ein Gleichgewicht entstehen und Armut verhindert werden, indem die Bevölkerungszunahme eingedämmt werden würde. Er sah Not und Elend als die einzig wirksamen Mittel, um die Bevölkerungszunahme zu hemmen. In seiner Theorie gab es eine theologische Begründung für Not und Elend in der Welt. Malthus sah dies in der Ursünde des Menschen, seiner Trägheit und Verderbtheit. Aus diesem Grund wurde eine Unterstützung der Armen in dieser Zeit abgelehnt. Malthus appellierte an die Vernunft der Menschen, wobei eine theologische Verbindung nicht hergestellt wurde. Malthus sah in der Aufklärung der Armen einen wichtigen Aspekt zur Verminderung der Armut, ebenso wie in der Bildung, die bei Armen weniger vorhanden wäre. Die Armen erfuhren eine soziale Ausgrenzung und Verdrängung an den Rand der Gesellschaft. Zu dieser Zeit wurde der Mensch nicht mehr als Subjekt und Individuum wahrgenommen, sondern lediglich als Objekt (Schilling 2005, S. 33ff.).

Die Phase der Industrialisierung bis Anfang des 20. Jh. verursachte abermals eine neue Welle der Verstärkung der Armut (Schäuble 1984, S. 145ff.), welche in der einschlägigen Literatur auch als Pauperismus<sup>8</sup> bekannt ist. Einen ähnlichen Effekt hatte die Weltwirtschaftskrise im Jahr 1929, die erneut zu Massenarbeitslosigkeit und Armut führte. Zu dieser Zeit wurden durch den Einsatz der Wohlfahrtsverbände in Deutschland für die Armen die mangelnden Leistungen des Staates im sozialen

---

<sup>8</sup> Der Pauperismus beschreibt die in der Zeit kurz vor und während der Industrialisierung wahrgenommene Armut weiter Bevölkerungsteile. Hervorgerufen wurde das „(...) physische, intellektuelle und moralische Elend (...)“ (Langhorst 2001, S. 1530f.), laut der heutigen Forschung, durch die Kumulation von Krisenzuständen, wie Missernten und starkem Bevölkerungswachstum und den nachteiligen Entwicklungen der Industrialisierung für die Mittelschicht (Schäfer 2018, S. 333).

Bereich aufgefangen. Die darauffolgenden zwei Weltkriege verstärkten die Armut abermals (Schäfer 2011, S. 120ff.). In der Zeit des Aufbaus nach den Weltkriegen trat die kommunale Armenfürsorge vermehrt in den Blick, da der Staat seinen Pflichten nicht vollumfänglich nachkommen konnte (Huster 2018, S. 341).

Im weiteren Verlauf der Geschichte verringerten die Rentenreform im Jahre 1957 wie auch das Bundessozialhilfegesetz aus dem Jahre 1961 die Zahl der Leistungsempfänger stark. Die Mitte der 1970er Jahre durch einen Strukturwandel, wie auch 20 Jahre später durch die deutsche Einheit ausgelöste Massenarbeitslosigkeit, verstärkte abermals einen Anstieg der Armutsgefährdungsquote. Das 2005 in Kraft getretene SGB XII ermöglichte eine Trennung der speziell bedürftigen Personen und jener, die erwerbsfähig und arbeitssuchend sind (Huster 2018, S. 342ff.). Aus heutiger Sicht ist zu bedenken, dass Armut und Ausschluss von der gesellschaftlichen Teilhabe in den Industrieländern als Zustand sozialer Ungleichheit diskutiert wird. In den Entwicklungsländern und Ländern des globalen Südens hingegen stellt Armut jedoch ein existenzielles Problem des Überlebens dar (Jähnichen 2018, S. 260).

In der heutigen Zeit wird Armut in Deutschland von der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) als mangelnde Teilhabe in einem engen Zusammenhang zur sozialen Gerechtigkeit gesehen (Kirchenamt der EKD 2006, S. 43), welche von den Kirchen als bedeutendes Merkmal für eine Globalisierungsgestaltung eingebracht wird und als Anspruch für die Politik dienen soll (Bedford-Strohm 2006, S. 741).

Im Rahmen der Armutsbetrachtung ergibt sich nicht nur ein Blick auf die historische Perspektive von Armut, sondern, wie im Folgenden dargestellt, auch mit einem theologischen Fokus.

### 2.1.3 Armut in theologischer Perspektive

Zur Erläuterung der theologischen Zusammenhänge von Armut in dieser Arbeit erfolgt eine kurze Chronologie der Historie dieser. Dazu wird ein kurzer Überblick gegeben, da Armut in unterschiedlichen theologischen Bezügen eine Rolle über die Jahrhunderte hinweg spielt. Wenn in der Folge von biblischen Schriften die Rede ist,

so deckt dies einen großen Zeitraum der Schriften des Alten und Neuen Testaments<sup>9</sup> ab.

Nicht nur in den Religionen des Christentums wird der Zustand der Armut differenziert betrachtet, sondern auch in den Religionen des Islam und des Judentums. Aufgrund des christlichen Bezugs dieser Arbeit wird im Folgenden auf die Perspektive aus christlicher Sicht eingegangen. Innerhalb des Christentums können aus dessen religiöser Tradition heraus analog der biblischen Überlieferung, vier verschiedene Sichtweisen der Armut unterschieden werden. Die theologische Sichtweise der Ursachen von Armut wechselte in den biblischen Schriften im Laufe der Jahrhunderte. Armut als ein Zustand des Mangels in vielerlei Hinsicht wird bereits in den alttestamentlichen Überlieferungen benannt (Kessler 2011, S. 19).

Zum einen wird in den Überlieferungen Armut als ein Zustand beschrieben, der aus vorangegangenen schwerwiegenden Ereignissen, wie Krankheit oder Tod des Versorgenden einer Familie, entstanden ist. In dieser Zeit galten Krankheiten nicht nur als Existenzbedrohung in materieller Sicht, sondern auch als Ausschluss an der sozialen Teilhabe am Leben. Gleichfalls waren in der historischen Zeit neben persönlichen Notlagen der Menschen auch Kriege und Naturkatastrophen der Grund für Armutszustände in der Gesellschaft (Jähnichen 2018, S. 255).

Eine andere Sichtweise auf die Armut wird in der Bibel dahingehend verdeutlicht, dass in der alttestamentlichen Zeit die Meinung herrschte, Armut würde auch durch eigenes Verschulden hervorgerufen werden. Dieses Selbstverschulden bezog sich aus Sicht der biblischen Tradition auf die „Faulheit“ wie auch auf den Alkoholismus der betroffenen Menschen, welcher unmittelbar Armut als Konsequenz nach sich zog (Jähnichen 2018, S. 256).

---

<sup>9</sup> Das Alte Testament stellt die ältesten Texte der Bibel dar, welches auf den fünf Büchern Mose, oder auch in der hebräischen Bibel Tora genannt, aufbaut. Diese Überlieferungen wurden zunächst mündlich über Jahrhunderte hinweg weitergetragen bis ab dem 9. Jh. diese Überlieferungen z. B. auf Papyrusrollen oder Tontafeln verschriftlich wurden (Schmid und Schröter 2019, S. 12ff.). Zum Alten Testament zählen ebenso Geschichtsbücher, Bücher der Weisheit wie auch die Prophetenbücher. Das Neue Testament beinhaltet die Evangelien, die Apostelgeschichte und Apostelbriefe, wie auch die Offenbarung des Johannes (Ebner 2008, S. 20).

Eine weitere Perspektive der Armut, laut der biblischen Schriften, wurde in dem Umstand gesehen, dass die politisch wie auch wirtschaftlich Mächtigen sich ungesetzmäßig verhielten. Dieses illegale Verhalten bezog sich auf die „(...) Unterdrückung und Ausbeutung (...)“ der Armen, welche den Mächtigen Reichtum bescherte. In der Bibel wurde dieses Verhalten kritisiert, da sich dies nicht mit der von Gott gewollten Gesellschaftsordnung vereinbaren ließ (Jähnichen 2018, S. 256f.). Die biblischen Schriften verdeutlichen auch, dass die Armen durch ihre Gebete hofften, durch Gott und seine Mildtätigkeit Gerechtigkeit zu erfahren und ebenso eine besondere Beachtung und Hilfe als Arme erhalten würden. Die Hilfe für die Armen wird in diesem Kontext durch die Gerechtigkeit Gottes begründet (Jähnichen 2018, S. 257).

Der Zustand der Armut gilt innerhalb der abrahamitischen Religionen<sup>10</sup> einerseits als negativer Lebensumstand, andererseits aber auch aus einer positiven Perspektive heraus, als freiwillig gewünschter Zustand, der einer spirituellen Sichtweise zugrunde lag. Alle Religionen sehen die Vermeidung von Armutszuständen als eine ihrer wesentlichen Aufgaben an, wobei die freiwillig gewählten Armutszustände einer differenzierten Betrachtung bedürfen (Jähnichen 2018, S. 253).

Diese Form der Armut stellt im Gegensatz zur unfreiwilligen Armut die freiwillige bzw. spirituelle Armut im Sinne einer Frömmigkeitshaltung gegenüber Gott dar. Diese Haltung wird nicht nur über Entsagung des Besitzes materieller Güter bestimmt, sondern auch in einem Engagement für die Armen und einer Gleichrangigkeit mit diesen (Jähnichen 2018, S. 267). Die freiwillig gewählten Armutsbewegungen hatten ihren Ursprung in der Ausübung dieser durch bekannte Persönlichkeiten wie z.B. Franz von Assisi. Seine Intention dabei war weniger die eigene Lebensoption, sondern vielmehr seine Absicht, eine andere Sichtweise der Armut zu vermitteln und so den Menschen, die in Armut lebten, ihre Würde zurückzugeben (Oesselmann 2009, S. 85). Freiwillige Armut in Form der spirituellen Askese bedarf einer speziellen Wertschätzung (Kirchenamt der EKD 2006, S. 45). In biblischen Schriften werden

---

<sup>10</sup> Den abrahamitischen Religionen, dem Judentum, dem Christentum und dem Islam, wird einerseits als gemeinsamer Ursprung und Grundlage ihrer Religionen der altbiblische Abraham zugesprochen, aber andererseits auch der Glaube aller drei Religionen an einen unsichtbaren Gott und dessen Gnade (Weber 2008, S. 1ff.).

diejenigen, welche arm im Geiste sind als jene hervorgehoben, deren „(...) Geisteshaltung der Armut und Demut selig macht (...)“ (Willke 2011, S. 101).

Spirituelle Armut wird aber auch als ein Mangel beschrieben, bei dem der Betroffene seine Bestimmung nicht mehr erkennen und dieser auch nicht mehr folgen kann. Zum anderen wird auch unter spiritueller Armut die Askese im Sinne der Nachfolge Christi verstanden. Eine weitere Ausprägung spiritueller Armut wird in der Tatsache gesehen, dass der Mensch an sich niemals perfekt sein kann und grundsätzlich immer ein Mangel in ihm selbst vorhanden ist. Diese Perspektive auf die eigenen Unzulänglichkeiten eines Menschen kann die Sichtweise auf die Armut anderer transparenter machen. Spirituelle Armut soll nicht als abgegrenzte Dimension gesehen und behandelt werden, sondern in Verbindung mit den anderen Ausprägungen von Armut entgegengewirkt werden (Eurich et al. 2011, S. 14f.).

Unter dem Aspekt der spirituellen Armut wird die materielle Lebensorientierung im Hinblick auf die Armut vor Gott kritisch bewertet, welche als Demut vor ihm interpretiert werden soll. Die Intention dieser Haltung zielt auf die Entsagung materieller Privilegien gleichfalls wie den Empfang „(...) der Herrschaft Gottes wie ein Geschenk (...)“. Die geistlich Armen zeigen mit ihrer Einstellung gegenüber Gott, die sich auf die Ankunft der Herrschaft Gottes vorbereiten, in dem sie sich mit den Armen auf eine Ebene stellen (Jähnichen 2018, S. 266).

Analog der Ausprägungen innerhalb der unterschiedlichen Epochen, wird aus dem biblischen Verständnis heraus die Vielschichtigkeit der Armut in theologischer Perspektive sichtbar.

Zur konkreten Veranschaulichung des Armutsproblems in Deutschland wird im folgenden Schritt auf die Armutsentwicklung in Deutschland eingegangen.

#### 2.1.4 Armutsentwicklung gefährdeter Personengruppen in Deutschland

Die Armutsgefährdungsquote in Deutschland lag laut Statistischem Bundesamt 2018 bei 15,5%. Seit 2006 stieg diese Quote faktisch um 1,7% an und fällt seit 2017 marginal ab (Statistisches Bundesamt 2019a). Die Datenbasis für diese Quote ergibt

sich aus dem Bundesmedian, der aus dem mittleren Einkommen im Bundesgebiet errechnet wird (Statistisches Bundesamt 2019b).

Spezielle Personengruppen sind besonders von einer Armutsgefährdung betroffen und sollten ausdrücklich Beachtung finden. Das zeigt unter anderem die von der Bertelsmann-Stiftung herausgegebene Studie zur Kinder- und Familienarmut aus dem Jahr 2015 (Tophoven et al. 2015, S. 10). Darin wurde ermittelt, dass einerseits in der Bevölkerung der Stellenwert einer sozialen oder kulturellen Teilhabe nicht hoch bewertet wird, andererseits aber die einkommensschwachen Familien selten die Möglichkeit haben, am sozialen oder kulturellen Leben teilhaben zu können (Tophoven et al. 2015, S. 16).

Dies zeigt auch die Aussage des fünften Armuts- und Reichtumsberichts der Bundesregierung aus dem Jahr 2017, in dem von einer Quote von 19,7% von Kindern unter 18 Jahren gesprochen wird, bei denen ein Armutsrisiko besteht (BMAS 2017, S. 553). Hier wird Handlungsbedarf sichtbar, da Kinder die Möglichkeit haben, bei einer gelingenden Armutsprävention, durch gesellschaftliche Teilhabe einer Verfestigung der Armut zu entgehen (Holz 2005, S. 106f.). Diese Situation wird auch von Seiten des Staates gesehen, welche sich als eine der Aufgabengebiete der Bundesregierung mit der Begründung darstellt, dass Kinder noch die Möglichkeit haben, ihr Leben selbst in die Hand zu nehmen und aus einer eventuell schon bestehenden Armut ausbrechen können (BMAS 2017, III).

Gleichfalls sind Alleinerziehende von einer Armutsgefährdung betroffen, welche meist ungewollt in diese Situation gelangen, aber selten lange in dieser Lage bleiben, da sie eine neue Familie gründen oder anderweitig Hilfe erhalten. Der kontinuierliche Anstieg der Quote der Alleinerziehenden lässt jedoch aufhorchen (Cremer 2016, S. 34ff.).

Ebenso verhält sich die Prognose für die Gruppe der Jugendlichen. In dem Bericht „Menschenwürde ist Menschenrecht“ des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes wird betont, dass eine aktive Teilhabe der von Armut bedrohten Jugendlichen für ein selbstbestimmtes Leben wichtig ist (Zur Gathen und Liebert 2017, S. 37). Die Armutsquote der 18-25 jährigen lag im Jahr 2014 bei 24,8% (Tophoven et al. 2015, S. 18). Die Gruppe dieser Menschen scheint besonders von dem Armutsrisiko betroffen, jedoch muss dieses relativiert werden, denn ein Großteil der jungen Menschen lebt

aufgrund eines Studiums oder einer Ausbildung freiwillig in einer Art Askese (Cremer 2016, S. 49).

In der Altersgruppe der Senior\*innen gibt es eine steigende Tendenz der Altersarmut. Der Bericht erschreckt zunächst mit einer fast erreichten Verdopplung der Anzahl älterer Menschen, die im Alter durch eine zu geringe Rente von Armut bedroht sind, und dieser Trend scheint zudem nicht rückläufig zu sein (Krause et al. 2015, S. 19). Jedoch muss hier angemerkt werden, dass die hohe Quote durch vermehrten Eintritt ins Rentenalter in den letzten Jahren in den ostdeutschen Bundesländern zu begründen ist, die geringere Rentenbezüge erhalten und weniger in andere Formen der Altersvorsorge investiert haben. Der Wert relativiert sich auch durch die Tatsache, dass die Gesamtquote der von Altersarmut bedrohten Menschen unterhalb der Quote der Gesamtbevölkerung bleibt, die von Armut und sozialer Ausgrenzung bedroht sind (Grabka und Goebel 2017, S. 79). Bei der Betrachtung der Altersarmut wird klar, dass nicht nur die durch das Alter bedingte Eingrenzung des Lebensraumes, sondern auch die finanzielle Armut die soziale Ausgrenzung dieser Menschen verstärkt. Für diese Menschen ist es wichtig, Teilhabemöglichkeiten zur Verfügung gestellt zu bekommen, um der sozialen Isolation entgegenzusteuern (Rock 2016, S. 52).

Ebenso wie Alter ist Migration ein Faktor, der soziale Ausgrenzung hervorrufen kann. Menschen mit Migrationshintergrund können durch verschiedene Faktoren eine Benachteiligung erfahren und von gesellschaftlicher Teilhabe ausgeschlossen werden. Sprachbarrieren oder Bildungsdiskriminierung sind zwei dieser Faktoren, welche zu einer Exklusion und nicht einer Inklusion im Rahmen gesellschaftlicher Teilhabe führen können (Cortés Núñez und Küçü 2016, S. 57ff.). Im Zuge der Flüchtlingszuwanderung ist hier noch ein entscheidender Aspekt zu berücksichtigen. Migrant\*innen haben meist einen Aufenthaltstitel bzw. eine dauerhafte Aufenthaltsgenehmigung oder Einbürgerung (Cortés Núñez und Küçü 2016, S. 61), Flüchtlinge hingegen wissen oft über Monate oder Jahre nicht, ob ihr Asylantrag positiv beschieden wird oder ob sie wieder in ihr Heimatland zurück geschickt werden (Löhlein 2017, S. 59).

Da die statistischen Daten aufgrund differenzierter Datenbasis und unterschiedlicher Gewichtungen sich verändern, können keine homogenen und vergleichbaren Ergebnisse in Bezug auf die Armutsgefährdung gemacht werden (Kubon-Gilke 2018,

S. 884ff.). Zusätzlich werden nicht alle betroffenen Menschen erfasst oder aber sie verweigern die Aussage und die Erhebung ihrer Daten (Springer Gabler 2014a, S. 223). Ein weiteres Problem der Armutsgefährdungsquote liegt darin, dass sie keinen Aufschluss darüber gibt, in welcher Armutslage sich die jeweiligen Menschen befinden, ob am oberen oder unteren Rand zum Existenzminimum (Kubon-Gilke 2011, S. 430 f.).

Die Berichte zur Entwicklung der Armut in Deutschland dürfen einerseits nicht bagatellisiert werden, andererseits aber auch nicht die Menschen verängstigen. Eine Skandalisierung des Problems sollte vermieden und vielmehr die Gesellschaft darauf aufmerksam gemacht werden mit der Frage, wie soziale Gerechtigkeit hergestellt werden kann (Gern 2013, S. 37). Kritiker der Wohlfahrtsverbände weisen darauf hin, dass durch polarisierte Studien und medienwirksame Aussagen, die Menschen verängstigt werden können (Gern 2018, S. 687f.).

Ebenso muss zur Herstellung der Objektivität angemerkt werden, dass die Berichte zur Armutsmessung immer im Zusammenhang mit den Auftraggebern und der jeweiligen Intention dieser zu sehen sind (Rosenbrock und Schneider 2017, S. 1; Woltering 2016, S. 12). Analysen der letzten Jahre haben gezeigt, dass ein wirtschaftlicher Aufschwung die leicht steigende Einkommensarmut im besten Fall stagnieren lässt, jedoch keineswegs eine positive Korrelation zwischen beiden besteht (Woltering 2016, S. 14). Die dargelegten Überlegungen leiten über zu einer Auseinandersetzung mit dem Thema Teilhabe, Partizipation und Gerechtigkeit im nächsten Unterkapitel.

### 2.1.5 Sozialethische Aspekte

Der Anspruch eines jeden in Deutschland lebenden Menschen auf gesellschaftliche Teilhabe, welcher in einer gesetzlichen Regelung vorgegeben ist (BVerfG, Urteil vom 09.02.2010b), nicht aber jedem zur Verfügung steht, dient als Grundlage der vorliegenden Forschungsarbeit (Cremer 2016, S. 65). Im Kontext der Bedeutung gesellschaftlicher Teilhabe für Menschen, die sozial ausgegrenzt sind, gibt es in diesem Kapitel eine kurze Auseinandersetzung mit den verwandten Themen Teilhabe, Partizipation und Gerechtigkeit. Auch die EKD hat in einer Denkschrift zur Armut, gerechte Teilhabe als ein wichtiges Kriterium ihrer Arbeit herausgestellt (Kirchenamt der EKD 2006, S. 10ff.), welches im Bezug zu dieser Arbeit eine tragende Rolle spielt.



Die gesellschaftliche Teilhabe steht in einem engen Zusammenhang zu Armut und sozialer Ausgrenzung. Menschen, die von Armut bedroht sind werden von dem alltäglichen, gesellschaftlichen Leben durch ihre Armutsverhältnisse ausgegrenzt und von der Teilhabe ausgeschlossen. In der Literatur verfestigt sich immer mehr der Begriff der Exklusion<sup>11</sup> in diesem Kontext (Huster et al. 2018, S. 5ff.). Neben Partizipation und Teilhabe wird, als Gegenpart zur Exklusion, auch der Begriff der Inklusion<sup>12</sup> in diesem Zusammenhang verwendet, welcher in dieser Arbeit in Form der gesellschaftlichen Teilhabe armutsgefährdeter Menschen verstanden wird.

Zusätzlich zu dem Verzicht auf materielle Güter stellt Armut auch den Mangel an Möglichkeiten der sozialen und gesellschaftlichen Teilhabe dar. Diese unfreiwilligen Umstände von Armut sollten, sofern keine Beseitigung möglich ist, weitgehend vermindert werden (Jähnichen 2018, S. 254). In sozialemethischer Sicht wird Teilhabe auch als ein komplexes System betrachtet, bei dem es sich um die Partizipation in allen sozialen und kulturellen Umwelten des Menschen handelt (Bartelheimer 2011, S. 7). Der Begriff Partizipation ist aus den Wörtern *pars* (Teil) und *capere* (ergreifen) entstanden, was die Bedeutung von Teilhabe in Form einer Mitgestaltung und Mitbestimmung der Beteiligten ausdrückt (Stork 2016, S. 331). In der Praxis zeigt sich, dass der Begriff der Partizipation von Beteiligten von Partizipationsprozessen unterschiedlich und zum Teil widersprüchlich definiert und ausgelegt wird. Einerseits wird die Partizipation der betroffenen Menschen gewünscht, aber andererseits wird

---

<sup>11</sup> Zur Abgrenzung der Begriffe von Armut und Exklusion soll hier erwähnt werden, dass unter Armut ein Ressourcenmangel in Form sozialer Ungleichheit verstanden wird. Hingegen wird unter Exklusion die verminderte Wahrnehmung von gesellschaftlichen Teilhabechancen definiert. Armut wird bezogen auf die Ungleichheit der Verteilung von Ressourcen. Die Exklusion bezieht sich jedoch auf einen Ausschluss im Rahmen von Partizipation. Armut besitzt eindimensionale und statische Merkmale, dagegen weist Exklusion mehrdimensionale Merkmale wie auch eine Dynamik auf (Böhnke 2006, S. 20). Ebenso werden aber auch soziale Ausgrenzung und Exklusion in der Theologie in einem Zusammenhang gesehen, wobei die Exklusion keine rein theologische Bezeichnung darstellt, obwohl schon Formen der Exklusion im biblischen Kontext in ganzen Völkern bestanden. Dieser theologische Zusammenhang schließt den Kreis zur Teilhabe der exkludierten Menschen, welchen durch diakonisches Handeln die Möglichkeit der Verringerung des Grades der Exklusion gegeben werden kann (Lob-Hüdepohl 2016, S. 38ff.). Im Kern lässt sich festhalten, dass das Ausmaß der Exklusion der betroffenen Menschen über Formen der gesellschaftlichen Teilhabe im Rahmen diakonischen Handelns innerhalb eines dynamischen Prozesses bemessen werden kann.

<sup>12</sup> In der wissenschaftlichen Literatur werden drei unterschiedliche Bedeutungen von Inklusion verwendet. Zum einen meint Inklusion, die Eingliederung behinderter Menschen und zum anderen aber auch als Teilhabe der Menschen im Kontext eines Gesellschaftssystems. Die dritte Dimension, welche in dieser Arbeit Verwendung findet, bildet die gesellschaftliche Teilhabe von Menschen, die von Armut gefährdet sind, ab (Eurich 2016d, S. 717).

Partizipation auch nur bis zu einem gewissen Grad ermöglicht und gewünscht (Alisch und Hofmann 2015, S. 160ff.).

Vorstellungen und Definitionen von Gerechtigkeit existieren schon seit der Antike (Frey 2016, S. 584). Der Verlauf dieser Auseinandersetzung bis heute soll aber hier in dieser Arbeit nicht detailliert diskutiert werden, sondern lediglich im Bezug zur Armutsdiskussion als Anknüpfungspunkt dienen.

Gesellschaftliche Teilhabe als Befähigung der Menschen wird im Konzept der Verwirklichungschancen von Amartya Sen, dem Capability-Approach (deutsch: Fähigkeitenansatz), dargestellt. Dieses Konzept beinhaltet zwei Aspekte als ausschlaggebende Faktoren der Möglichkeiten eines Menschen. Einerseits beschreibt Sen die Fähigkeiten bzw. Verwirklichungschancen und andererseits in diesem Zusammenhang Funktionen. Die Fähigkeiten stellen die Freiheiten dar, selbstbestimmt Verknüpfungen der dargestellten Funktionen festzulegen. Als Funktionen werden in diesem Konzept jene Tätigkeiten gesehen, die ein Mensch gerne macht oder anstrebt zu tun. Damit sind zum Beispiel gesunde Nahrungszufuhr oder Vermeidung von Krankheiten wie auch gesellschaftliche Teilhabe gemeint. Die Anzahl der Verwirklichungschancen stellen die ausgewählten Kombinationen dar, aus denen ein Mensch selektieren kann. Dabei wird Armut als ein Mangel an Verwirklichungschancen und als intrinsischer Mangel bezeichnet, was bedeutet, dass dieser Mangel durch viele Faktoren außerhalb der finanziellen gesteuert wird. Sen begründet diesen Ansatz mit der Aussage, dass das Lebensniveau eines Individuums sich durch die beschriebenen Funktionen und Fähigkeiten äußert (Sen 2003, S. 95).

Sen gibt zu bedenken, dass eine Theorie der Knappheit, welche sich nur auf die finanziellen Ressourcen eines Menschen bezieht, nicht gesichert erscheint. Andererseits wird aber auch von ihm konstatiert, dass dieser Mangel an Fähigkeiten mit dem Mangel an finanziellen Ressourcen korreliert (Sen 2003, S. 110ff.). Ebenso macht Sen darauf aufmerksam, die Schwierigkeit der Gewichtung der „Capabilities“ nicht außer Acht zu lassen und rät zu dem Ansatz, bei diesem Konzept wertende Gewichtungen zu inkludieren (Sen 2003, S. 97ff.). Nach Sen stellen die materiellen Möglichkeiten eines Menschen nur die Chancen dar, mit welchen er die Fähigkeiten ausbauen kann und somit einen selbst gewählten Lebensstil ermöglicht bekommt. Sen

sieht in dem Umfang der Verwirklichungschancen innerhalb der Gesellschaft eine Parallele zur Güte der Gerechtigkeit in dieser Gesellschaft (Schuhmann 2015, S. 226). Das Recht auf Teilhabe besteht für jedes Individuum einer Gesellschaft und folglich muss, mit Blick auf den Anspruch auf Teilhabe, jegliche Art von Ausschließung diesbezüglich verhindert werden. Eine Möglichkeit zur Vermeidung von Ausgrenzung kann im Aufbau von Netzwerken im Sozialraum wie auch dem damit verbundenen gesellschaftlichen Zusammenhalt einer Gesellschaft gesehen werden (Jähnichen 2016b, S. 439f.).

Die in Kapitel 2.1.4 genannten Personengruppen kommen durch ihre Lebenssituation und -umstände in Zustände von Ausgrenzung und dem Ausschluss von Teilhabe. Unabhängig von der Lebenssituation ist es jedoch erwiesen, dass Teilhabe in jeder Lebenslage einen bedeutenden Einfluss auf die Güte der Lebensumstände eines jeden Menschen hat (Olbermann 2016, S. 84).

In diesem Diskurs von Teilhabe wird aber auch argumentiert, dass die Teilhabe der armen Menschen, ebenso einen Gegenpart haben muss, der diese auch teilhaben lässt. Daher gerät in dieser Diskussion die Teilhabe eher in ein Machtverhältnis der Wohlhabenden gegenüber den Besitzlosen. Daher sollte vielmehr eine Beteiligung der armen Menschen in allen Prozessen der Gesellschaft stattfinden (Gern und Segbers 2011, S. 626ff.).

In der Diskussion um Teilhabe wurde im Rahmen der Inklusionsdebatte für Menschen mit Behinderungen der Begriff Teilgabe eingeführt, wobei sich diese Definition der Teilgabe nicht nur auf Menschen mit Beeinträchtigungen bezieht. Teilgabe soll somit ausdrücken, dass die Menschen nicht nur an den gesellschaftlichen und sozialen Möglichkeiten des Lebens teilhaben möchten, sondern gleichzeitig auch mit ihren Fähigkeiten etwas geben können und möchten, was zu dem Begriff der Teilgabe führt. Unter diesem Aspekt des Gebens erfahren die Menschen, die sich sozial ausgegrenzt fühlen, eine Wertschätzung und intersubjektive Anerkennung, die sie in ihrem bisherigen Umfeld nicht erleben durften (Horstmann 2012, S. 1).

Im Hinblick auf Gerechtigkeit kann festgestellt werden, dass Armut und soziale Ausgrenzung verschiedene Arten eines Mangels an dieser verursachen (Schallenberg 2018, S. 54). Soziale Gerechtigkeit in Deutschland muss sich über die Demokratie und zugleich auch über eine Festsetzung in der Rechtsordnung wiederfinden (Gern 2016,

S. 388). Es besteht ein enger Bezug zwischen Gerechtigkeit und Teilhabe. Die Auseinandersetzungen mit dem Thema Gerechtigkeit gehen, wie oben angedeutet, viel weiter zurück als die Thematik der Teilhabe. Teilhabe ist ein in den letzten Jahrzehnten vor allem aus der Sozialen Arbeit stammender Begriff, der jedoch ursprünglich der Thematik der Gerechtigkeit entspringt (Jähnichen 2016a, S. 1196f.). Teilhabe und Befähigungsgerechtigkeit stehen somit in einem engen Zusammenhang. Hierbei kann Teilhabe als die wichtigste Form der Prävention von Armut gesehen werden (Jähnichen 2016a, S. 1197).

Der Begriff der sozialen Gerechtigkeit erfährt keine konkrete Definition. Aus Sicht von Amartya Sen, bedingen sich in diesem Zusammenhang mit Fokussierung auf die Teilhabegerechtigkeit, die Befähigungs- und Verteilungsgerechtigkeit einander. Diese Befähigung zielt auf eine multiple Form der Befähigung und Teilhabe, welche sich auch auf das soziale, kulturelle und politische Leben in der Gesellschaft bezieht. Diese von Sen eingebrachte Sichtweise in die Diskussion wurde von Theologen übernommen und fand Beachtung in der EKD-Denkschrift „Gerechte Teilhabe“. Die Verknüpfung der Verteilungs- und Befähigungsgerechtigkeit spielt auch im Kontext der Subsidiarität, welche die Förderung und Befähigung der Eigenverantwortung jedes Einzelnen beinhaltet, eine Rolle. Die Überwindung des Mangels an Teilhabe steht, im Rahmen der Konkretisierung der Gottes- und Nächstenliebe, an erster Stelle (Kirchenamt der EKD 2006, S. 43ff.).

Zur Verdeutlichung der theologischen Zusammenhänge von Gerechtigkeit und Teilhabe werden hier Argumente aus der EKD-Denkschrift „Gerechte Teilhabe“ aufgegriffen. Teilhabe – oder Beteiligungsgerechtigkeit als Prinzip der sozialen Gerechtigkeit muss, der Denkschrift zufolge, den Aspekt der Befähigungsgerechtigkeit wie auch den der Verteilungsgerechtigkeit beachten. Demnach beinhaltet Befähigungsgerechtigkeit die Orientierung „(...) an der Leistung des Einzelnen und der Verteilung der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Möglichkeiten (...)“ (Kirchenamt der EKD 2006, S. 43). Unter Verteilungsgerechtigkeit wird hierbei die angemessene und geforderte gleiche Verteilung finanzieller Ressourcen verstanden. Beide Ausprägungen der Gerechtigkeit bilden als Teilhabegerechtigkeit somit den Grundstein des theologisch-sozialethischen Gerechtigkeitsverständnisses.

Die theologische Perspektive von Gerechtigkeit, auch in der Gegenwart, wird auf die Gottesebenbildlichkeit und Gleichheit bezogen. Diese beinhaltet demzufolge die gleichen Rechte aller Menschen und auch dieselben in Bezug auf Teilhabe (Jähnichen 2016b, S. 439).

Zahlreiche Theorien von Ökonomen, Sozialwissenschaftlern und Philosophen machen die Vielfältigkeit der konkreten Definition des Begriffs Gerechtigkeit deutlich (Kubon-Gilke 2011, S. 379). Historisch gesehen existieren unter anderem Theorien der Gerechtigkeit bereits aus der Zeit der Antike von Platon über das Mittelalter von Dante bis hin zu Kants Ausführungen in der Neuzeit (Heidenreich 2011, S. 25ff.). Mit Beginn des 20. Jahrhunderts wurde die Auseinandersetzung mit diesem Thema beispielsweise von dem Philosophen John Rawls geprägt, sich in der Gesellschaft durch ein Vertragssystem so abzusichern, dass zumindest im schlimmsten Fall eine materielle Grundbasis vorhanden ist (Kubon-Gilke 2011, S. 390).

Rawls und auch Sen haben sich eingehend mit dem Thema Gerechtigkeit beschäftigt, werden jedoch aufgrund der Thematik der Arbeit hier nur am Rande behandelt (Sen 2010, S. 33f.; Rawls 1988, S. 336).

Rawls geht in seiner Theorie der Gerechtigkeit von der Prämisse aus, dass vorhandene Ungleichheiten nur unter der Bedingung möglich sind, dass die Situation der am wenigsten Begünstigten am stärksten verbessert wird (Rawls 2003, S. 78). Nach Amartya Sen, Ökonom und Philosoph zugleich, der sich mit einer gerechten Gesellschaft von der ökonomischen Seite her befasst hat, bedeutet die oberste Priorität im Zusammenhang mit Gerechtigkeit, die Freiheit des einzelnen Menschen und die Freiheit des Menschen über die Entscheidung, welche Maßnahmen zur Minimierung von Ungerechtigkeit getroffen werden sollen, selbst zu bestimmen (Sen 2010, S. 47ff.). Neben diesen Freiheiten sollte, nach Sen, auch die „Befähigung der Bürger“ eine der Dimensionen im Hinblick auf Gerechtigkeit oder eine gerechte Politik sein (Heidenreich 2011, S. 170 f.). Dieser Ansatz der „Befähigung der Bürger“, der auch als Capability-Approach bekannt ist, wurde im Zusammenhang mit der gesellschaftlichen Teilhabe genauer erläutert. Sen hält sein Konzept mit Einbeziehung der sich ständig wandelnden Bedürfnisse eines Menschen realitätsnaher (Sen 2003, S. 92).

Die Definition von Armut und Teilhabe wird innerhalb dieser Forschungsarbeit nach dem Ansatz des Capability-Approachs von Sen verwendet, da bei diesem Ansatz nicht nur die materiellen Bedürfnisse und Ressourcen eines Menschen Beachtung finden, sondern auch die immateriellen und sozialen, wie auch die gesellschaftliche Teilhabe. Diese Sichtweise lässt die Verbindung zu den befähigenden gemeinwohlorientierten Angeboten erkennen, die in dieser Arbeit als Forschungsobjekt dienen.

Nicht nur die Politik, sondern auch die Zivilgesellschaft nehmen sich dieses Problems an und eröffnen immer wieder neue Chancen und Möglichkeiten, diesem dauerhaften Problem, dem Ausschluss von Teilhabe, entgegenzuwirken.

### 2.1.6 Herausforderungen der Armutsbekämpfung

Verschiedene Ansätze zur Armutsbekämpfung aus der Politik haben bis jetzt nicht erreichen können, dass Armut in Deutschland vollkommen beseitigt werden konnte. Armutsbekämpfung kann nicht allein mittels Verteilung materieller Mittel erreicht werden, sondern muss vielmehr über den Zugang zu Teilhabemöglichkeiten aller Menschen geschehen (Jähnichen 2018, S. 262).

Die Überwindung von Armutskreisläufen, in die Menschen in Armut schnell geraten, ist eine Aufgabe, der sich die Politik immer wieder stellt und auch in der Zivilgesellschaft, aufgrund der nicht greifenden Maßnahmen aus der Politik, als Handlungsfeld in Angriff genommen wird. Die Gründe für diese komplexen Zusammenhänge liegen auf verschiedenen Ebenen. Zum Teil sind wirtschaftliche Entwicklungen dafür verantwortlich, zum Teil auch die jeweiligen sozialen Umfeld der Betroffenen wie auch die ganz persönlichen Ebenen der Menschen, die in relativer Armut leben. Ursachen für das Scheitern einer effektiven Armutsbekämpfung werden unterschiedlich interpretiert. Eine davon wird als Ergebnis sozialer Verteilungsprozesse gesehen und darin ein Handlungsfeld in Form von Veränderung dieser Strukturen (Best und Huster 2018, S. 9).

Forschungen zu Armutsverläufen zeigen, dass sich das Verhalten von Menschen, die von sozialer Ausgrenzung bedroht sind, durch ein ganzes Leben hindurchziehen kann, sofern nicht von außen dieser Kreislauf durchbrochen wird. Dabei werden neben schichtverpflichteten Verhaltensweisen und gewohnheitsbedingten Abläufen auch

Themen von Gesundheit oder Bildung im schichtspezifischem Verhalten verfolgt (Boeckh et al. 2017, S. 396).

Armut in einer Wohlstandsgesellschaft zeigt aber auch, dass es ein Strukturproblem beinhaltet, an dem die gesamte Gesellschaft dafür verantwortlich zu machen ist, da in einer Demokratie die Gesellschaft mitbestimmt (Gern 2013, S. 33). Armut wird somit als strukturelles Problem gesehen, das zum einen durch eine gesellschaftliche Verantwortung und durch staatliche Hilfe, eine Verminderung von Armut zum Ziel haben sollte (Holz 2012, S. 584).

Nicht nur der Staat muss eine Ordnung schaffen, in der allen Menschen soziale Teilhabe ermöglicht werden kann, sondern auch die Gesellschaft selbst muss so aufgestellt sein, dass dies möglich ist. Obwohl in den letzten Jahren die Betroffenen eine eigene Stimme erhalten haben, ist dies in Deutschland noch unzureichend umgesetzt. Die Transferleistungen sind weiterhin zu gering und eine nicht zukunftsorientierte Denkweise von Staatsseite aus lässt die Menschen in ihrer Situation verharren (Nationale Armutskonferenz 2018, S. 10ff.).

Analysen zur Armutsentwicklung in Deutschland zeigen, dass steigende Beschäftigung nicht das Mittel gegen eine größer werdende Schere zwischen arm und reich darstellen, sondern dass hier der Staat in Form einer Änderung der Verteilung tätig werden muss. Dies wäre durch eine Anhebung der Löhne im unteren Einkommenssektor oder aber auch durch verbesserte sozialstaatliche Leistungen möglich (Woltering 2017, S. 9). Sozialpolitisch gesehen geht es bei der Debatte um Armutsgefährdungsquoten letztendlich um ein Verteilungsproblem (Kubon-Gilke 2018, S. 873).

Das Phänomen Armut wird nicht nur als ein soziales Problem gesehen, sondern als eines, welches zwei Elemente inkludiert. Neben dem sozialen Problem wird auch die individuelle Seite miteinbezogen. Denn würden beide Elemente separat als Problem existieren, wäre die jeweilige Überwindung ein geringeres Problem. Die Komplexität wird aber durch die zweifache Ursachenerkenntnis erst verstärkt. Einerseits könnte ein individuelles Problem individuell durch Einzelfallbehandlung gelöst werden und andererseits wäre ein soziales Problem über soziale Reformen zu überwinden (Best et al. 2018, S. 28).

Im Sinne von Befähigung wird im 14. und 15. Kinder- und Jugendbericht auf die Wichtigkeit von gesellschaftlicher Teilhabe für junge Menschen hingewiesen, um ein eigenverantwortliches Leben in der Zukunft als Erwachsene führen zu können (Wabnitz et al. 2013, S. 77; BMFSFJ 2017, S. 9). Bezugnehmend auf den Capability-Approach von Sen wird in dem Bericht auf die Möglichkeiten verwiesen, die junge Menschen zur Verfügung gestellt bekommen sollten, um ihre eigenen Fähigkeiten für ein erfüllendes Leben nutzen zu können (Wabnitz et al. 2013, S. 368).

In Bezug auf die Armutsrisikoverminderung von Familien gibt es derzeit von Seiten des Staates Bemühungen sich diesem Problem anzunehmen. Zu nennen sind unter anderem die steuerlichen Entlastungen und Sachleistungen sowie die Garantie der Kinderbetreuung. Jedoch können auch hier nicht nur die staatlichen Mittel greifen, sondern die Benachteiligung von Familien sollte unter Einbeziehung der Zivilgesellschaft soweit wie möglich aufgehoben werden (Bonin 2018, S. 83ff.).

Im Rahmen einer in Kapitel 4.1.2 vorgestellten Evaluation hat sich gezeigt, dass eine Bekämpfung der Armut allein durch gemeinwohlorientierte Angebote nicht zu erreichen ist, jedoch eine Linderung der Armutslagen der betroffenen Menschen möglich ist (Dietz und Schröder 2019, S. 67). Im Zuge dessen wird im Folgenden von Armutsmilderung und nicht von -bekämpfung gesprochen.

Die Möglichkeit, Menschen in sozialer Ausgrenzung Chancen zum Aufbrechen des Armutskreislaufs zu zeigen und zu eröffnen, kann unter anderem über diakonisches Handeln erfolgen. Die Liebe zum Nächsten gilt dabei als die Basis diakonischen Handelns (Eurich 2016b, S. 20f.). Daraus entspringt die Ausrichtung dieser Liebe auf die Menschen, die von sozialer Ausgrenzung bedroht sind, diese am gesellschaftlichen Leben teilhaben zu lassen. Keineswegs sollten aber die bedürftigen Menschen als Bittsteller angesehen werden, sondern mit einem respektvollen Umgang wertgeschätzt werden. Den Menschen soll nicht nur mit Achtung begegnet werden, vielmehr sollen sie erkennen, wie wertvoll sie selbst und ebenso ihre Fähigkeiten sind und diese auch einsetzen können (Eurich 2016b, S. 28ff.).

Das teilhabe- und gemeinwohlorientierte Engagement als eine Form der Armutsmilderung wird, unter anderem auch am Beispiel der Diakonie, im nächsten Unterkapitel dargestellt.



## 2.2 Teilhabe- und gemeinwohlorientiertes Engagement zur Armutslinderung

Das Gemeinwohl als Teilaspekt einer Linderung von Armut gestaltet sich sehr vielfältig und wird in diesem Kapitel mit einer allgemeinen Ausführung wie auch einer Sicht auf diakonischer Seite erörtert.

Der Fokus der vorliegenden Arbeit bezieht sich auf die teilhabeorientierte Linderung von Armut im diakonischen Kontext. Es soll hier aber zur Erweiterung der Anwendung der Ergebnisse dieser Arbeit gezeigt werden, dass diese sich auch auf gemeinwohlorientierte Angebote außerhalb der Diakonie übertragen lassen können.

Obwohl einige Ansätze bestehen, existiert bis heute keine allgemeingültige Definition des Begriffs Gemeinwohl (Wilhelms und Wulsdorf 2017, S. 55).

Der Begriff des Gemeinwohls, welches in der Wirtschaftsethik wörtlich aus dem lateinischen als ein allgemeines Wohl der Gesellschaft übersetzt wird, sollte in der gegenwärtigen Zeit differenzierter ausgelegt werden. (Springer Gabler 2014c, S. 1272).

Ausgehend von der umfassenden Auslegung aus katholischer Sicht, bezeichnet der Begriff des Gemeinwohls ein allgemeines Gut der Gesellschaft, welches je nach Zusammenhang spezifiziert werden muss. Die Konkretisierung des Begriffs gestaltet sich schwierig und muss immer in Relation zu der Gesellschaft, für die er verwendet wird, gesehen werden. Im Zuge der Globalisierung jedoch wird die Frage nach dem Gemeinwohl eher im Kontext einer interkontinentalen Gerechtigkeitsdebatte geführt (Dietzfelbinger 2016, S. 558ff.).

Die für die protestantische Sichtweise übernommene Auslegung der Gemeinwohlorientierung durch die Diakonie als religiöse Akteurin und Orientierungsgeberin, wird als eine der tragenden Rollen diakonischer Arbeit gesehen (Albrecht 2018, VI). Gleichfalls wird das Zusammenspiel von christlichem und menschlichem Handeln einer Gesellschaft als Basis eines angestrebten Gemeinwohls aller Menschen verstanden (Dossi 2019, S. 227ff.).

Das Verständnis, was das Gemeinwohl beinhaltet, ist nicht klar definiert. Als Leitbild für die Zukunft könnte dies in partizipatorischen Prozessen der Zivilgesellschaft in einer kontroversen Debatte erörtert werden. Daher könnte eine Ausrichtung für das

Wohl aller ausschließlich dann sich bilden, wenn die Individuen der Gesellschaft sich dem Gemeinwohl verpflichten würden, indem sie ihre persönlichen Bedarfe anstelle der Interessen der Allgemeinheit hintenanstellen und sie stattdessen für die Gemeinwohlorientierung einsetzen. Diesem zukünftigen Bild einer wünschenswerten vielfältigen Form von Einflussbeziehungen und einer frei wählbaren Gruppeneinigkeit steht jedoch die langjährige und freiwillige Beteiligung gesellschaftlicher Organisationen in Entscheidungsprozessen in einer Gemeinschaft in der Realität gegenüber (Maaser 2013, S. 297).

Ebenso wie der Begriff des Gemeinwohls ist auch der Begriff der Gemeinwesenarbeit nicht klar abgegrenzt. Er beschreibt ein weites Feld der Sozialen Arbeit, bei der mit Methoden wie z.B. einer aktivierenden Befragung oder Bewohnerversammlung gearbeitet wird. Die Zielgruppe reicht hierbei von einzelnen Menschen bis hin zu den Menschen eines gesamten Quartiers (Hinte 2018, S. 206).

In diesem Kapitel wird nach einer Darstellung der Beziehung von Teilhabe und Armut, unter Einbeziehung verschiedener Aspekte, in einem nächsten Schritt die gemeinwohlorientierte Arbeit und auch die diakonische Arbeit diskutiert. Ebenso erfolgt eine kurze Darstellung der derzeitigen sozialpädagogischen Ansätze, welche in einem direkten Bezug zu diakonischer Arbeit gesehen werden können. Anschließend werden die institutionellen Einrichtungen der Diakonie vorgestellt, worauf exemplarisch einige Beispiele von Teilhabeangeboten in diakonischen und kirchlichen Einrichtungen erörtert werden. Abschließend werden Formen der Wirkungskontrolle im sozialen Bereich erläutert und kritisch betrachtet.

### 2.2.1 Teilhabe und Armut

Wie bereits in dem Capability-Approach von Sen beschrieben, stehen Teilhabe und Armut in einem engen Zusammenhang zueinander. Teilhabe kann als Gegenpol zur Armut gesehen werden.

Peter Townsend leistete auf diesem Gebiet Pionierarbeit und hat erstmals Aspekte zu Teilhabe und Deprivation in die Diskussion gebracht (Ferragina et al. 2013, S. 6), die sich nicht nur mit den finanziellen Ressourcen der benachteiligten Menschen befasst. Von Armut wird im Ansatz von Townsend gesprochen, wenn Menschen über die notwendigen Grundlagen für gesunde Ernährung, eine bestimmte Lebensqualität oder

soziale Teilhabe nicht verfügen, die in dem jeweiligen Land oder der jeweiligen Gesellschaft zum gegenwärtigen Zeitpunkt üblich oder mehrheitlich als unentbehrlich angesehen werden (Townsend 1979, S. 31).

Dabei stellt er in seinem Konzept der relativen Deprivation, die Möglichkeit einer multidimensionalen Armutsmessung vor. In diesem ressourcenbasierten Ansatz wird zwischen einer sozialen und materiellen Entbehrung unterschieden (Townsend 1979, S. 413). Townsend hat ein Konzept entwickelt, bei dem die defizitäre Versorgung von Menschen sehr detailliert untersucht und beschrieben wird. Bei diesem Ansatz wurde die materielle Sichtweise um die psychosoziale Komponente ergänzt (Dietz 1997, S. 98).

In diesem Konzept wird ebenfalls über die Ressourcen, die Fähigkeit der Menschen eingeordnet, inwieweit sie ein den vorherrschenden Umständen in ihrer Gesellschaft entsprechendes Leben führen können. Hier liegt der Fokus weder auf den materiellen noch auf den finanziellen Ressourcen, sondern dieser bezieht sich auf die Ressourcen, die die betroffenen Menschen von gesellschaftlicher Teilhabe ausschließen, welche nichtmaterieller Natur sind (Townsend 1979, S. 915). Townsend hat dazu einen Deprivationsindex entwickelt, bei dem die verschiedenen Lagen von Armutssituationen und deren Varianten dargelegt werden. In diesem Index existieren verschiedene Kategorien, die ein umfassendes Bild der Situation der benachteiligten Menschen abbilden sollen. Dies sind z.B. Ernährung, Erholung, Wohnumgebung, Gesundheit und Sozialbeziehungen (Townsend 1979, S. 248f.).

Der Deprivationsindex wurde in einem spezifischen nationalen Kontext entwickelt, um signifikante Komponenten miteinzubeziehen, die von einem Großteil der Bevölkerung als wichtig für den Lebensstandard angesehen werden. Somit kann der Grad der gesellschaftlichen Teilhabe gemessen werden. Es werden verschiedene Sphären des sozialen Lebens miteinbezogen, in denen wiederum unterschiedliche Aspekte zum Tragen kommen und definiert werden. Zusammen ergibt dies eine weitreichende Berücksichtigung gesellschaftlicher Elemente. Innerhalb dieses Index wurden anhand der Kategorien 60 Indikatoren erstellt, die eine möglichst konkrete Übersicht des Lebensstils der Individuen abgeben sollte (Townsend 1979, S. 249f.). Dabei gestaltet sich dann die Fragestellung anhand ganz unterschiedlicher Aspekte,

um ein möglichst konkretes Bild der jeweiligen subjektiven Situation mit folgenden beispielhaften Aspekten zu erfassen:

- Ungeeignetes Schuhwerk für nasses, wie auch kaltes Wetter
- Keine Zentralheizung
- Keine Urlaubsreise in den letzten zwölf Monaten
- Kind hatte keine Freunde zum Spielen in den letzten vier Wochen
- Kein sicherer Platz zum Spielen für Kinder unter 4 Jahren

(Townsend 1979, S. 1173ff.).

Der Deprivationsindex von Townsend stellt heraus, welche materiellen und nichtmateriellen Ressourcen von einer definierten Gesellschaft als essentiell erachtet werden, um ein menschenwürdiges Existenzminimum zu gewährleisten. In diesem Ansatz werden weitere Aspekte als die der materiellen Ressourcen miteinbezogen. In Townsends Konzept werden auch die Verhaltenseigenschaften der Menschen mitberücksichtigt. Dies bedeutet, dass die Verminderung von Teilhabe der betroffenen Menschen an Aktivitäten stark verbunden ist mit dem Problem der gesellschaftlichen Integration (Groenemeyer und Ratzka 2012, S. 395).

Mit diesem Index wird, aus der Perspektive der Sozialen Arbeit, es möglich, zu beleuchten, in welchen Bereichen die benachteiligten Personen depriviert sind, aber auch, wie sie diese Armutslagen kompensieren können (Gerull 2011, S. 20).

Eine erneute empirische Erhebung in Großbritannien mit den von Townsend erstellten Indizes hat gezeigt, dass seine Annahmen auch nach über 30 Jahren noch valide Aussagen hervorbringen. Die Untersuchung hat auch dargelegt, dass Einkommen und Teilhabe in einem engen Zusammenhang stehen, aber eine Erhöhung des Einkommens der armutsgefährdeten Menschen keinen entscheidenden Einfluss auf ihre Teilhabemöglichkeiten hat (Ferragina et al. 2013, S. 6ff.).

Der Deprivationsindex von Townsend wird aber auch kritisch betrachtet, da in diesem die Möglichkeiten der politischen Partizipation und ihrer Komponenten fehlen und keine Berücksichtigung dieser stattfindet. Ferner wird dieser Ansatz als strittig und nicht allumfassend bewertet, da verschiedene Indikatoren sehr typische Gewohnheiten eines Lebens in Großbritanniens widerspiegeln würden, was eine Anwendung in anderen Ländern nicht möglich machen würde (Dietz 1997, S. 101f.).

Im Hinblick auf Teilhabe sei hier noch erwähnt, dass es einige Untersuchungen in diesem Kontext in Form der deutschen Sozialberichtserstattung (Bartelheimer 2011; Seddig et al. 2017) gibt, in welchen versucht wird, die subjektive Sicht der betroffenen Menschen miteinzubeziehen, dies aber nicht unbedingt gelingt und die Bedürfnisse der Menschen und deren Sicht nur wenig berücksichtigt werden (Seddig et al. 2017, S. 20).

Auf diesen Aspekt, der Einbeziehung der subjektiven Bedürfnisse der Menschen, zielt die Soziale Arbeit, die unter anderem in staatlichen wie auch kirchlichen Einrichtungen die Menschen zur Teilhabe befähigen soll.

Zur Förderung von Teilhabe und gleichzeitiger Verminderung von Armut bestehen verschiedene Ansätze, unter anderem auch die der Gemeinwohlorientierung, die auch die Gemeinwesenarbeit und die diakonische Arbeit miteinschließen.

## 2.2.2 Aspekte der Gemeinwohlorientierung und diakonischer Arbeit

Das Gemeinwohl oder Wohl einer Gesellschaft ist nicht durch materielle Eigenschaften oder finanziell erfassbare Indizes zu ermitteln und zu bestimmen. Gemeinwohl bezeichnet eher die Entwicklungsmöglichkeiten, die nach der Maslowschen Bedürfnispyramide die Menschen in einem Land erhalten und aufgrund dieser sich frei und selbstbestimmt entfalten können (Wilhelms und Wulsdorf 2017, S. 47).

Das Gemeinwohl sollte von der Zivilgesellschaft und dem Staat im Zuge gerechtigkeitsrelevanter Strukturen als Ziel anvisiert werden (Veith 2004, S. 282). Das Gemeinwohl bezieht sich nicht nur auf die Gesamtheit des Wohl aller, sondern impliziert, als ein höheres Gut, auch das Wohl des Einzelnen (Veith 2004, S. 275).

Die Bedeutung des Gemeinwohls hat ihren Ansatz in dem Verständnis, dass dieses sich auch auf einen „Mindestkonsens“ der Verständigung über das gemeinschaftliche Leben der Menschen untereinander ausdrückt (Nothelle-Wildfeuer 2016, S. 190).

In der philosophischen Sichtweise bezeichnet der zunächst mehr aus der katholischen Soziallehre stammende Begriff des Gemeinwohls das Wohl jedes Einzelnen, sofern dieses „(...) nur mit gemeinsam angewandten Mitteln erstrebt werden kann (...)“

(Anzenbacher 2011, S. 926). Mit Gemeinwohl sind auch die Möglichkeiten gemeint, die von der Gesellschaft jedem Einzelnen gewährleistet werden sollen, damit dieser die Chancen auf ein menschenwürdiges Leben verwirklichen kann (Anzenbacher 2011, S. 927). Weitergeführt stellt die Gemeinwohlverwirklichung das Subsidiaritätsprinzip dar (Anzenbacher 2011, S. 928), welches auch aus der katholischen Soziallehre stammend, sich an den individuellen Ressourcen sowie der Freiheit und Würde des Individuums bei gleichzeitiger Gestaltung eines solidarischen Gemeinwesens orientiert. Das Prinzip steht für die Hilfe zur Selbsthilfe und dem Vorrang zunächst kleinerer Institutionen und Verbände. Es bringt somit zum Ausdruck, dass die Einheit, die einem Hilfeempfänger am nächsten ist, tätig werden soll und erst wenn dieser die Hilfe nicht leisten kann, soll der Staat oder eine höhere Instanz eingreifen (Olk 2015, S. 460ff.).

Die inhaltlichen Aspekte des Gemeinwohls sind nicht endgültig bestimmt und werden erst über einen Verlauf innerhalb einer Bewusstseinsbildung als konform festgesetzt. Gemeinwohlorientierung kann sich dann entwickeln, wenn die Menschen untereinander ihr eigennütziges Verhalten und Handeln in ein gemeinschaftliches umwandeln und so dem Wohl aller zu Gute kommt (Maaser 2013, S. 297).

Um den Zusammenhang von Teilhabe und Gemeinwohl zu verdeutlichen, sei darauf hingewiesen, dass Teilhabe einen Teilaspekt des Gemeinwohls darstellt, welches ebenso wie die Teilhabe zu den „(...) grundlegenden normativen Konstrukten von Gesellschaft (...)“ gezählt wird (Altmeppen 2019, S. 187).

Gemeinwohl ist stark verknüpft mit dem Ansatz des Gemeinwesens, welches als „(...) gemeinwohlfähige Strukturen und Institutionen (...)“ verstanden wird und über die sozialstaatliche Ausrichtung eingesetzt werden soll (Schmitt-Egner 2015, S. 156). Gemeinwesenarbeit soll in Stadtteilen oder Quartieren Abläufe in Gang setzen, bei denen ganz differenzierte Menschen aus verschiedenen Lebenskontexten zusammentreffen und zusammen geführt werden, um diesen Menschen, die von sozialer Ausgrenzung bedroht sind, Teilhabe am gesellschaftlichen Leben und in ihrem Sozialraum zu ermöglichen (Hinte 2018, 209f.).

Die Gemeinwesenarbeit stellt neben der Einzelfallhilfe eine weitere Methode sozialer Arbeit dar, die einen sozialraumbezogenen Charakter beinhaltet. Hierbei werden die Lebenswelten der einzelnen Personen miteinbezogen und sollen so eine erfolgreichere

Arbeit gewährleisten. Es kann über die Aktivierung der Menschen in ihren Lebenszusammenhängen und der Befähigung dieser in ihrem sozialen Netzwerk ein Schritt zu einer Verbesserung ihrer Lebensbedingungen erfolgen (Ruddat und Wegner 2016, S. 555ff.).

In der Gemeinwesenarbeit wird die Sichtweise von dem Sozialraum des Einzelnen in den Blick genommen. Bei der Sozialraumorientierung hingegen geschieht dieser Prozess auf umgekehrte Weise, nämlich von dem Individuum aus in seinen persönlichen Sozialraum (Dietz 2019, S. 9).

Aus der Befähigungsperspektive heraus verwirklicht ein Gemeinwesen, welches die Befähigungsgerechtigkeit primär in den Mittelpunkt stellt, die Anerkennung gerechter Teilhabe für alle (Huber 2016, S. 281).

Eine Option zur Verminderung der sozialen Ausgrenzung im Sozialraum stellt die diakonische Arbeit dar, welche ein breites Spektrum beinhaltet und in alle Handlungsfelder der Sozialen Arbeit reicht und zahlreiche Komponenten sozialpädagogischer Ansätze innehat (Kruttschnitt 2016, S. 108).

### 2.2.3 Sozialpädagogische Ansätze

Die Ansätze und Möglichkeiten sozialpädagogischen Arbeitens sind in der Literatur sehr vielfältig. Dieser kleine Exkurs dient hier zur detaillierteren Konkretisierung der Forschungslücke innerhalb dieser Arbeit.

Die drei klassischen Methoden der Sozialen Arbeit sind in der Einzelfallhilfe, der Gruppenpädagogik und dem sozialräumlichen Arbeiten als Weiterentwicklung der Gemeinwesenarbeit zu sehen (Kreft et al. 2019, S. 69ff.).

Bei der Einzelfallhilfe, oder auch Case-Management genannt, wird nach erfolgter Anamnese und Diagnose ein Hilfeplan für den Betroffenen erstellt (Belardi 2019, S. 73). In der Gruppenpädagogik wird zunächst dem gleichen Vorgehen wie in der Einzelfallhilfe gefolgt, jedoch mit und innerhalb einer Gruppe, wobei hier das Ziel besteht, die Gruppe sukzessive als sich selbstständig organisierte Einheit auf den Lösungsweg zu bringen (Müller 2019, S. 81ff.). Im Rahmen der Sozialraumorientierung gestaltet sich das methodische Handeln nicht explizit an einem Menschen, vielmehr geht es darum, den Lebensraum und die Umwelt der Menschen

so zu gestalten, dass sie auch in schwierigen Situationen selbstständig und aktiv diese überwinden können (Hinte 2019, S. 95f.).

Daneben haben sich noch weitere Verfahren wie z.B. die Supervision, die Straßensozialarbeit oder auch die Mediation in diesem Feld etabliert (Kreft et al. 2019, S. 110ff.).

Innerhalb der Methoden der Sozialen Arbeit wird das Vorgehen als ein theoriegeleitetes und in die Praxis umgesetztes Handeln in Anlehnung an vier grundlegende Prozesse, welche sich mit dem Handeln selbst, dem Besprechen, dem Deuten und dem Vernetzen beschäftigen, beschrieben. Diese Prozesse wiederum können mit einzelnen Personen, in differenzierten Gruppen oder auch ganz allgemein im Gemeinwesen stattfinden (Wendt 2017a, S. 62ff.).

Wie in Abbildung 1 zu sehen, ist ein methodisches Grundmodell, um einen bestimmten Rahmen in der Sozialen Arbeit abzustecken, als Ausgangspunkt vorhanden.

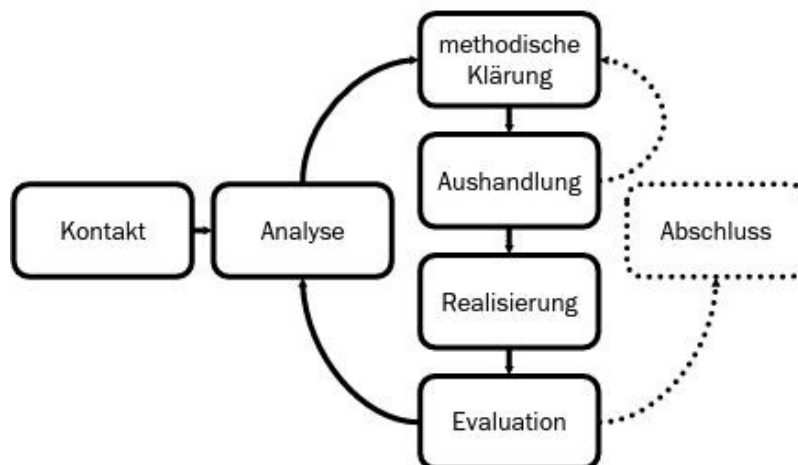


Abbildung 1: Methodisches Grundmodell in der Sozialen Arbeit  
(Wendt 2017a, S. 66)

Dieses Modell ist theoretisch für den Bereich der Sozialen Arbeit sehr gut geeignet, lässt einerseits aber auch die Anwendung offen und andererseits die Abweichung von diesem Modell in gleichem Maße. In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu



bedenken, dass jede Maßnahme und Vorgehensweise einerseits individuell und andererseits auf die Partizipation der Betroffenen angewiesen ist (Wendt 2017a, S. 62ff.). In der Sozialen Arbeit ist durch die einzelfallbezogenen Situationen und Entscheidungen keine allgemeine Methode für alle Optionen vorhanden. Es sind vielmehr Anregungen, verschiedene Ansätze je Fall kombiniert anzuwenden. Gleichfalls lässt die Soziale Arbeit eine Form des Experimentierens innerhalb ihrer Methoden offen und ist sich auch der Unmöglichkeit einer allumfassenden Bearbeitung der hochkomplexen Vorgänge in diesem Feld bewusst (Wendt 2017a, S. 66ff.). Ebenso wird konstatiert, dass in der Sozialen Arbeit die Vorgaben methodischen Handelns selten in vorgesehener Weise, sondern vielmehr situationsbedingt verändert und angepasst, verwendet werden (Wendt 2017a, S. 434).

Die Methoden in der Sozialen Arbeit sorgen sich, unabhängig jeglicher Organisation, immer um den Menschen selbst. Im Gegensatz dazu, werden Managementorientierungen in Organisationen immer an der Institution selbst vorgenommen und nicht an einzelnen Personen. Mit den vorhandenen sozialpädagogischen Instrumenten besteht, mit Blick auf eine Verbindung und Schnittstelle zur Organisation, jedoch keine Rückbindung zu den Organisationsmechanismen und dem jeweiligen Management.

Dieser Umstand macht die Kombination der Schnittstellen der Sozialen Arbeit mit dem Management schwierig und soll mit dieser Forschungsarbeit an Komplexität verlieren und neue Möglichkeiten zu einer Lösung eröffnen.

Die sozialpädagogischen Ansätze finden sich im diakonischen Handeln wieder, welches im nächsten Unterkapitel näher beleuchtet.

#### 2.2.4 Diakonisches Handeln

Diakonie wird im biblischen Sinne als praktischer Dienst für notleidende Menschen und ihre Nächsten verstanden (Gern 2016, S. 372). Diakonie kann aber auch, bezugnehmend auf den verwandten Begriff „koinonia“, die Gemeinschaft mit Christus und den Menschen bedeuten (Schäfer 2010, S. 82; Barclay 1966).

Durch die Nächstenliebe wird der christliche Glaube im diakonischen Engagement ausgedrückt. Gleichfalls zeigt sich diakonisches Hilfehandeln als Interaktion von

Mensch und Gott und dient auch der Bewahrung der Schöpfung (Staib 2013, S. 76). Das Ausleben und Ausdrücken der Nächstenliebe soll durch Kirche und Diakonie umgesetzt werden; jedoch gestaltet sich in diesem Zusammenhang die Bezeichnung des Nächsten als schwierig (Eurich 2016b, S. 19ff.). Vor diesem Hintergrund stellt sich ebenso die Frage, wer der Nächstenliebe und des diakonischen Engagements bedarf. Notsituationen von Menschen werden selten publik gemacht, es sei denn, es handelt sich um Katastrophen, die von den Medien durch Berichterstattung eine Zeit lang eine gewisse Aufmerksamkeit erhalten (Eurich 2016b, S. 25).

Diakonisches Handeln beinhaltet nicht nur die Liebe zum Nächsten, sondern auch eine politische Haltung, mit der für das Recht benachteiligter Menschen gekämpft wird (Eurich 2016b, S. 31). Durch die Kombination und Ausführung beider Aspekte diakonischen Handelns setzt die Diakonie das kirchliche Engagement in der Gesellschaft um (Mähner 2016, S. 121). Diakonie stellt so eine Brücke zwischen Kirche und Gesellschaft dar und verwirklicht in Taten, was der Glaube verkündet (Gern 2016, S. 247).

Das Diakonische drückt sich dabei in Form der Nächstenliebe und dem Einsatz für das Wohl der Anderen aus, wodurch „(...) die Liebe Gottes zu den Menschen deutlich (...)“ gemacht wird. Die Besonderheiten eines diakonischen Profils zeigen sich auch durch eine ausgeprägte Wertigkeit von Beziehungen zu den unterschiedlichen Stakeholdern der jeweiligen Einrichtung, wie auch das Schaffen von Glaubwürdigkeit durch ein gelebtes Leitbild (Eurich 2016e, S. 197ff.).

Das Diakonische dieses Handelns äußert sich in dem wertschätzenden Umgang mit den Menschen, der auch durch gute Arbeitsbedingungen betont werden kann. Die Reduzierung von armutsgefährdenden Risiken für bestimmte Personengruppen wie auch den von sozialer Ausgrenzung bedrohten Menschen eine Stimme zu geben, zeigen ebenso die diakonische Basis des diakonischen Engagements (Gern 2016, S. 251ff.).

Diakonisches Engagement wird bereits in den Schriften der Tora im Alten Testament, hier bezeichnet als Taten der Mitmenschlichkeit, erwähnt (Staib 2013, S. 23f.). Im weiteren Verlauf der Geschichte werden in der neutestamentlichen Zeit Tätigkeiten von Gemeinden untereinander erwähnt und auch im Mittelalter und der Frühen Neuzeit gibt es Aufzeichnungen, die belegen, dass Menschen sich der Armen und

Hilfebedürftigen angenommen haben. Die Art der diakonischen Tätigkeiten hat sich im Laufe der Jahrhunderte gewandelt. Waren zunächst die Witwen und Waisen sowie Verbannte diejenigen, die Hilfe erhielten, bestand die Hilfstätigkeit in der frühen Neuzeit in ehrenamtlichem Engagement, ergänzender Almosen sowie kommunaler Arbeitsbeschaffung. Interessant ist hierbei noch zu erwähnen, dass es auch eine Wandlung in der Intention der Helfenden gab. In der Alten Kirche und im frühen Mittelalter wurde das eigene Seelenheil der Unterstützenden an die erste Stelle gestellt. Seit dem späten Mittelalter jedoch wird der Hilfsbedürftige in den Mittelpunkt der Armenfürsorge gestellt (Staib 2013, S. 52ff.).

Unabhängig von Jahreszahlen oder Angaben aus einer Zeit, aus der es wenig Aufzeichnungen gibt, ist festzustellen, dass Menschen, die miteinander leben sich auch umeinander sorgen. Das ist eine ursprüngliche Verhaltensweise, die mit dem Menschsein einhergeht (Dietz et al. 2015, S. 15). Die nächste Stufe einer Solidaritätsbeziehung geht mit zwischenmenschlichen Formen der Fürsorge einher (Dietz et al. 2015, S. 13).

Während der Reformation wurden durch Luther die Teilhabemöglichkeiten aller, sowie die Würde jedes Einzelnen hervorgehoben (Staib 2013, S. 58) Durch zahlreiche Kirchenordnungen wurde die Armenfürsorge konkretisiert und enthielt Vorgaben für das öffentliche und kirchliche Leben (Kuhn 2011, S. 85). Die „Hilfe von Mensch zu Mensch“ auf konfessioneller Ebene wurde seit Anfang des 19. Jahrhunderts weiter ausgebaut. Beispiele des Einsatzes für die Ärmsten der Bevölkerung zeigen das Engagement des Theologen Johann Hinrich Wichern und ebenso von Bischof Wilhelm Emmanuel Freiherr von Ketteler, die beide zur Entstehung erster kirchlicher Hilfswerke, die sich der Armenfürsorge annahmen, beigetragen haben (Kubon-Gilke 2011, S. 410f.).

Die protestantische Wohlfahrtspflege wurde im 19. Jahrhundert durch die Industrialisierung und das dadurch entstandene Elend intensiver vorangetrieben. Ebenso wurde nicht nur mehr der Glaube, sondern auch die Liebe als das Fundament des Christseins verstanden (Jung 2017, S. 81f.). Durch die erste Sozialgesetzgebung Ende des 19. Jh. veränderten sich die Rahmenbedingungen der diakonischen Arbeit (Eurich 2016a, S. 263f.).

Diakonisches Handeln ist auf drei Grundorientierungen begründet, welche sich in der unantastbaren Würde jedes Menschen wie auch dem Recht auf Freiheit jedes Einzelnen äußert. Gleichfalls ist die Priorisierung der Menschen, die von sozialer Ausgrenzung und drohender Armut betroffen sind, die dritte Grundorientierung diakonischen Handelns (Gern 2016, S. 252). Im Zuge des zunehmenden Wettbewerbs innerhalb des Dritten Sektors, besteht der moralische Beitrag der Diakonie in der Bewahrung der Grundorientierungen der Diakonie (Gern 2016, S. 256).

Diakonisches Engagement umfasst ein breit gefächertes Spektrum in den Bereichen der Sozialen Arbeit und der sozialen Dienste (Kruttschnitt 2016, S. 108). Die Praxisfelder der Sozialen Arbeit können in folgende vier Kategorien eingeteilt werden: Kinder- und Jugendhilfe, soziale Hilfe, Altenhilfe und Gesundheitshilfe. Diese vier Kategorien werden in der einschlägigen Literatur pro Handlungsfeld noch einmal in lebensweltergänzende, arbeitsfeldübergreifende, lebensweltunterstützende und lebensweltersetzende Untergruppen eingeteilt (Thole 2005, S. 22f.). Diese Definition spiegelt sehr anschaulich die Handlungsfelder der Sozialen Arbeit innerhalb der diakonischen Arbeit wider und wird in dieser Arbeit in diesem Sinne verstanden.

Soziale Dienste werden als solche Tätigkeitsfelder angesehen, bei denen es um Hilfen für Menschen in besonderen Lebenslagen mit dem Ziel geht, deren physische oder psychische Lebensumstände zu verbessern. Das Spektrum der sozialen Dienste ist sehr vielfältig und wird von Markt, Staat und den Wohlfahrtsverbänden zur Verfügung gestellt (Sachße 2011, 76f.).

Nach der EKD-Denkschrift „Gerechte Teilhabe“ soll diakonische Arbeit sich an der Teilhabegerechtigkeit orientieren. Das bedeutet, dass innerhalb der diakonischen Arbeit ein Zusammenspiel und Miteinander von Kirchengemeinden und der Zivilgesellschaft angestrebt werden soll und gleichzeitig diakonische Arbeit das Sprachrohr der Bedürftigen für soziale Gerechtigkeit sein soll (Kirchenamt der EKD 2006, S. 72).

Der Dienst für die Gesellschaft durch Mitwirkende der Diakonie ist in der Satzung des Evangelischen Werkes für Diakonie und Entwicklung (EWDE) verankert. In dieser werden als Ziel die Hilfe für alle Menschen in jeglicher Notsituation benannt. Gleichzeitig soll aber auch die Diakonie die Gründe für entstandene Notsituationen aufdecken und zur Minderung dieser verhelfen. Ebenso soll als Ziel der Diakonie die

sozialanwaltschaftliche Rolle eine bedeutende Funktion im Wechselspiel von Markt und Staat zu mehr Gerechtigkeit einnehmen. Gleichfalls soll über diakonisches Handeln die Hoffnung auf „(...) das Heil gegeben werden, das in Jesus Christus den Menschen verheißen ist (...)“ (Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e.V. 2012, S. 1). Einer der Schwerpunkte diakonischer Arbeit stellt die Arbeit in sozialen Brennpunkten dar. Hier wird versucht, mit gemeinwesenorientiertem Handeln die Verflechtung verschiedener Lebensräume zu erreichen (Kirchenamt der EKD 2006, S. 73).

Obwohl diakonische Arbeit alle Handlungsfelder der Sozialen Arbeit betrifft, gibt es dennoch Differenzen zwischen Sozialer Arbeit und Diakonie. Diakonisches Handeln und diakonische Arbeit sind vom Ursprung her religiös motiviert. Die Soziale Arbeit hingegen hat ihren Ausgangspunkt in der sozialwissenschaftlichen Perspektive als “(...) Auftrag der Gesellschaft (...)“, jedoch ist die Soziale Arbeit durch gemeinsame Wertvorstellungen aus christlicher Perspektive geprägt (Maier 2008, S. 71ff.).

Innerhalb der diakonischen Arbeit ist es unter den genannten gesellschaftlichen Herausforderungen heutzutage wichtig, dass die Arbeit zusammen mit den Menschen gestaltet wird. Dabei sollte vor allem der Fokus auf die Schwachen in der Gesellschaft gelegt und aus einer solidarischen Perspektive heraus entwickelt werden (Turre 2001, S. 42f.). So wird diakonische Arbeit auch als eine Vermittlung zwischen hauptamtlich und ehrenamtlich Handelnden verstanden (Gern 2016, S. 248).

Freiwilliges Engagement ist nicht nur in der Gesellschaft, sondern auch in der kirchlichen und diakonischen Arbeit ein großer Bestandteil und die Tragkraft der vielfältigen Hilfen in diesem Bereich. Gleichzeitig können ehrenamtliche Tätigkeiten aber auch den Menschen, die sich engagieren wollen, eine Möglichkeit der Teilhabe geben, die ihnen ansonsten durch Benachteiligung oder soziale Ausgrenzung verwehrt bliebe (Coenen-Marx 2016, S. 133ff.).

Einerseits möchte und sollte sich Diakonie über das Alleinstellungsmerkmal der religiösen Identität profilieren, aber andererseits gehören zur Arbeit der Diakonie viele Arbeitsbereiche multikulturellen Hintergrunds (Hörnig 2017, S. 431). In einer pluralistischen Gesellschaft, die den derzeitigen Alltag des diakonischen Handelns darstellt (Bedford-Strohm 2008, S. 22), werden zwar wenig oder keine Unterschiede in Bezug auf „(...) Geschlecht, Alter, Religion, sexuelle Orientierung oder

sozioökonomische Lage (...)“ (Hörnig 2017, S. 432) gemacht, aber dennoch gelingt nur unzureichend ein interkultureller Austausch mit den Menschen, die dem diakonischen Identitätsverständnis nicht entsprechen. Daher ist es wichtig, über die Wertschätzung dieser Menschen hinaus, nicht nur Nächstenliebe und empathisches Einfühlungsvermögen zu zeigen, sondern direkt zusammen mit diesen Menschen in Form von Interkulturalität ein umgestaltendes Denken und Handeln anzustoßen (Hörnig 2017, S. 433ff.).

Interkulturalität impliziert gleichfalls aber auch, und im Besonderen auf die Diakonie bezogen, eine religiöse Vielfalt, welche sich nicht nur in der Vielfältigkeit der bedürftigen Menschen ausdrückt, sondern gleichfalls in der Mitarbeiterschaft diakonischer Einrichtungen zu finden ist (Eurich 2016c, S. 88ff.). In diesem Zusammenhang scheint es unabdingbar, einerseits das diakonische Profil einer Einrichtung zu akzentuieren und andererseits nicht nur allgemeine moralische Grundvorstellungen im Rahmen diakonischer Arbeit zu implizieren (Nagel 2016, S. 111ff.), sondern zu versuchen, Überschneidungen mit anderen religiösen Orientierungen zu finden (Eurich 2016c, S. 93f.). Daher sollte eine Form der interreligiösen<sup>13</sup> Gestaltung diakonischen Handelns als Additiv innerhalb einer pluralistischen Gesellschaft gesehen und geschätzt werden (Eurich 2017, S. 158).

Einerseits wird das Alleinstellungsmerkmal der diakonischen Arbeit durch das christliche Profil als etwas Entscheidendes und Wichtiges angesehen (Rückert 2015, S. 34), andererseits aber muss dieses nicht unbedingt als Wettbewerbsvorteil genutzt werden. Es könnte auch genügen, „(...) durch ein gelebtes Leitbild der fürsorglichen Hinwendung (...)“ die Konkurrenz am Markt zu übertreffen (Rückert 2015, S. 42). Wichtig dabei ist es, ein Gleichgewicht herzustellen, das die christliche Liebe zum Nächsten sowie professionelle Arbeit und ökonomisches Denken ins Lot bringt (Gern 2016, S. 376).

---

<sup>13</sup> Interreligiosität beschreibt die wünschenswerte Beziehung unterschiedlicher Religionen zueinander, die bestenfalls respektvoll und auch kritisch miteinander kommunizieren und agieren. Dies setzt aber auch voraus, dass die einzelnen Religionen deutlich voneinander differenziert werden können (Gräb und Weyel 2007, S. 531). Interreligiosität kann als Definition auch lediglich Umstände beschreiben, bei denen Menschen, die durch verschiedene Religionen beeinflusst und geprägt wurden, in einen Bezug zueinanderkommen (Willems 2008, S. 7). Eine eindeutige Definition der Interreligiosität kann in der Literatur nicht gefunden werden. Im Folgenden wird Interreligiosität als die Fähigkeit gesehen, einerseits den Rahmen der eigenen Religion zu erkennen und andererseits über die eigene Religion hinaus, das Spektrum zu erweitern und eine Interaktion mit anderen Religionen zu ermöglichen.

Im Hinblick auf die Innovationsfähigkeit in Wohlfahrtsorganisationen, wie der Diakonie, sollte einerseits das kontinuierliche Voranschreiten des Zugangs zum Sozialraum und andererseits ebenso die zielgerichtete Angebotsausweitung in Richtung Armutsverminderung stattfinden. In welcher Art und Weise sich die einzelnen Innovationen dann gestalten, ist je nach Situation und Ausgangslage zu entscheiden (Nock et al. 2013, S. 10ff.).

Nicht zu verleugnen ist, dass es eine bestehende Diskrepanz zwischen der sozialanwaltschaftlichen Rolle und der Erstellung von sozialen Dienstleistungen für denselben Personenkreis gibt, welche eine Herausforderung in der diakonischen Arbeit darstellt (Eurich 2016a, S. 265).

In Zukunft wird es für den Erhalt und die Glaubwürdigkeit diakonischer Arbeit wichtig sein, „(...) die beiden Orientierungen - die ökonomische und theologische - ,(...) in einem kohärenten Konzept aufeinander zu beziehen (...)“ (Schäfer 2011, S. 131f.). Neben der Gemeinwohlorientierung ist die Diakonie durch ihr theologisch orientiertes Handeln und ihre Werteorientierung den Menschen verpflichtet (Gern 2016, S. 247f.). Im Verlauf dieser Arbeit wird „diakonia“ in seiner sozial-karitativen Bedeutung verwendet, da es die Bedeutungsdimension darstellt, unter der diakonische Einrichtungen handeln.

Aus den theoriegeleiteten Ausführungen der Teilhabe- und Gemeinwohlorientierung wie auch diakonischen Handelns werden im folgenden Abschnitt zunächst diakonische Einrichtungen als Praxisbeispiel dargestellt, um dann in einem weiteren Schritt konkrete Beispiele diakonischer Arbeit vorzustellen.

## 2.2.5 Diakonische Einrichtungen als eine Ausprägungsform von NPOs

Wie im vorherigen Kapitel ausgeführt, hat sich diakonisches Engagement und diakonische Arbeit von Anbeginn der Menschheit aus der Liebe zum Nächsten und dem Sinn für Gemeinschaft weiterentwickelt. Diese Art von Engagement wird unter anderem in diakonischen Einrichtungen ausgeführt, welche zu NPOs gehören und in diesem Unterkapitel einer näheren Betrachtung unterzogen werden.

Nonprofit-Organisationen sind Organisationen, die in Deutschland im sog. Dritten Sektor, einem Bereich zwischen Markt und Staat, angesiedelt sind. Dieser Sektor, auch NPO-Sektor genannt, stellt eine wichtige Rolle für die Zivilgesellschaft, Politik und Wirtschaft dar (Zimmer et al. 2013, S. 15).

Die derzeit existierenden diakonischen Einrichtungen gehören zu den Nonprofit-Organisationen. NPOs sind Institutionen, die im Gegensatz zu For-Profit Organisationen, keiner „(...) auf Erzielung von Residualeinkommen ausgelegten marktlichen Effizienzlogik (...)“ (Vilain 2018, S. 614) folgen. NPOs sind sowohl im kirchlichen Bereich als auch im nicht-kirchlichen Bereich<sup>14</sup> angesiedelt. Den Großteil dieses Sektors stellen überwiegend die Bereiche dar, in denen soziale Dienste oder Leistungen im Gesundheitswesen erbracht werden (Stötzer 2009, S. 10). Der NPO-Sektor, der aus Organisationen besteht, die gemeinnützig organisiert sind, hat sich in den letzten Jahrzehnten immer weiterentwickelt. In der heutigen Zeit werden ca. 42% der sozialen Angebote von den Wohlfahrtsverbänden organisiert (Merchel 2011, S. 245f.).

Wichtige Kennzeichen einer Nonprofit-Organisation sind ein Mindestmaß an formaler Organisation, private Trägerschaft, das Gewinnausschüttungsverbot an Mitglieder, sowie Freiwilligenengagement und relativ geringe Selbstverwaltung (Vilain 2018, S. 615). In diesem Sektor werden im Gegensatz zu den beiden anderen Sektoren, dem marktwirtschaftlichen und dem öffentlichen Sektor, Dienstleistungen erbracht, die „(...) Leistungen für den gesellschaftlichen Zusammenhalt erbringen (...)“ (Merchel 2011, S. 246).

Der Beginn diakonischen Wirkens in Anstalten wird bereits um 370 n.Chr. unter Basilius dem Großen erwähnt, der zur dieser Zeit ein Hospital unter christlicher Führung eröffnete (Dörnemann 2003, S. 198f.). Die erste im diakonischen Sinne geführte Einrichtung der Neuzeit entstammt dem Wirken von Francke, der Ende des

---

<sup>14</sup> Hier gilt noch einmal die Unterscheidung wahrzunehmen, dass einerseits die religiösen NPOs eine Rückbindung an die Zivilgesellschaft mitbringen, aber, im Gegensatz zu den nicht-kirchlichen NPOs, diese auch zusätzlich noch eine wechselseitige Kooperation mit der jeweiligen Kirche innehaben und bewältigen müssen.



17. Jahrhunderts die erste diakonische Anstalt der Neuzeit ins Leben rief (Staib 2013, S. 59f.). Im Rahmen der Volksaufklärung im 18. Jh. durch Pfarrpersonen wurde versucht, den Menschen durch ein Umdenken und durch Hilfe aus eigener Kraft zu helfen, ihre Lebensumstände zu verbessern und einer aufkommenden Armut entgegenzutreten (Kuhn 2011, S. 91). Mitte und Ende des 19. Jh. begannen die zwei großen christlichen Wohlfahrtsverbände mit ihrer Arbeit. Auf protestantischer Seite wurde als verbandliche Organisation zunächst der „Centralausschuss für Innere Mission“ gegründet, welcher maßgeblich durch Johann Hinrich Wichern initiiert wurde (Eurich und Maaser 2013, S. 150). Auf katholischer Seite engagiert sich seit Ende des 19. Jahrhunderts die „Caritas“ in Form karitativen Handelns (Boebenecker 2017, S. 10; Schroeder 2017b, S. 3). Diakonischen Einrichtungen wurde in der Zeit der Weimarer Republik durch die Verfassung die Wahrung ihrer wirtschaftlichen Gegebenheiten garantiert (Hammer 2013, S. 244).

Ein Wohlfahrtsverband ist dadurch gekennzeichnet, dass die ihm angegliederten Einrichtungen, Wohlfahrtspflege betreiben, welches sich durch sorgendes Verhalten und Handeln zum Wohl der Allgemeinheit äußert und diese sich auf in Not geratene Menschen bezieht (Hammerschmidt 2010, S. 22f.). Ein Kritikpunkt bezüglich der konfessionellen Wohlfahrtsverbände und diakonischer Einrichtungen äußert sich in der einerseits sozialanwaltschaftlichen Funktion und zugleich der Wettbewerbsstellung am Markt. Die bisherigen Bedürftigen werden, sofern das möglich ist, als Nachfrager in einem Markt gesehen. Die Menschen, die nicht fähig sind, auf ihre Bedürftigkeit aufmerksam zu machen, geraten hierbei in den Hintergrund. In diesem Zusammenhang wird der Zwiespalt des Selbstverständnisses der Wohlfahrtsverbände deutlich sichtbar (Maaser 2016, S. 174f.).

Aus dem Centralausschuss der Inneren Mission und dem Hilfswerk der Evangelischen Kirche in Deutschland entstand 1957 das Diakonische Werk der EKD e.V. (Hammerschmidt 2010, S. 32). Nach der Wiedervereinigung von Deutschland wurde das Hilfswerk der Evangelischen Kirche und der Inneren Mission in der DDR, zusammen mit dem westdeutschen Werk in ein gesamtdeutsches Werk vereint. 2012 fusionierte das Diakonische Werk der EKD e.V. mit dem Evangelischen Entwicklungsdienst zum Evangelischen Werk für Diakonie und Entwicklung. In

diesem fungiert die „Diakonie Deutschland – Evangelischer Bundesverband“ als zweites Werk neben der Aktion „Brot für die Welt“ (Kruttschnitt 2016, S. 110).

Die „Diakonie Deutschland – Evangelischer Bundesverband“ als organisierte Diakonie ist eines von zwei Teilwerken des Bundesverbandes Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung (EWDE). Die Diakonie Deutschland ist durch ihre Landesverbände regional präsent. Zurzeit existieren 17 diakonische Landesverbände in Deutschland, die meist der regionalen Aufteilung der Landeskirchen der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) entsprechen (Mähner 2016, S. 120). Die Landesverbände wiederum sind mit einer Geschäftsstelle und zahlreichen regionalen Diakonischen Werken innerhalb des Landesverbandes organisiert. Die Diakonie auf Landesebene hat zudem noch viele Mitgliedsverbände innerhalb ihrer Landesgrenzen. Das reicht von Pflegeeinrichtungen und Krankenhäusern über Mehrgenerationenhäuser bis hin zu Werkstätten für Behinderte. Die regionalen diakonischen Werke sind oft innerhalb eines Landkreises auch mit verschiedenen Außenstellen und Einrichtungen für spezielle Personengruppen organisiert (Eurich 2016a, S. 262).

Heutzutage werden unter dem Begriff der Diakonie zwei verschiedene Formen von Institutionen bezeichnet. Einerseits gibt es die “(...) verfasst-kirchlich gebundenen diakonischen Einrichtungen, die Teil der kirchlichen Körperschaften öffentlichen Rechts sind (...)“ (Rannenberg 2016, S. 140), wie z.B. Kindergärten oder Beratungsstellen. Andererseits bestehen Institutionen, die als GmbH oder Verein selbstständig agieren und der jeweiligen Landeskirche über das ihr zugehörige Diakonische Werk angegliedert sind (Rannenberg 2016, S. 140).

Ende des 20. Jh. wurde durch den vermehrten Wettbewerb und staatlich veranlasste „(...) Vermarktlichung sozialer Dienstleistung (...)“ (Schroeder 2017b, S. 108) der Markt im Bereich der sozialen Dienstleistungen erweitert. Dadurch werden seitdem Formen der Sozialleistungserbringung von privaten, staatlichen und Nonprofit-Organisationen angeboten (Lambers 2015, S. 17). Innerhalb der letzten drei Jahrzehnte ist eine Form des betriebswirtschaftlichen Managements auch in die Sozialwirtschaft eingezogen. Diese Tatsache wird kritisch betrachtet, obwohl jedes Unternehmen und auch jede diakonische Einrichtung aufgrund effektiven Wirtschaftens in einer

gewissen Weise in Form eines Managements geführt werden muss (Degen 2014, S. 134).

Wenn diakonische Einrichtungen in diesem Wettbewerbsumfeld mithalten wollen, dann ist es von größter Wichtigkeit, sich durch bestimmte Merkmale von den anderen abzugrenzen. Ein Alleinstellungsmerkmal der Angebote diakonischer Einrichtungen ist dabei die Basis der christlichen Tradition, welche staatlichen Anbietern von sozialen Dienstleistungen fehlt (Jähnichen 2008, S. 13). Religiös geprägte Leitbilder in der Diakonie können zur Profilierung konfessioneller Einrichtungen beitragen und dazu eingesetzt werden (Nauerth et al. 2017, S. 11). Jedoch sollte sich die Diakonie in einer vielschichtig gewordenen Gesellschaft nicht nur auf ihre christlichen Traditionen berufen, sondern erkennbar machen, dass sie einerseits ihren theologischen Grundeinstellungen folgt, andererseits allen Menschen zeigen sollte, dass dieses Handeln jenseits einer christlichen Einstellung allen Menschen zugutekommt (Bedford-Strohm 2008, S. 22).

Innerhalb der bisher dargestellten institutionellen Formen der Diakonie ist der Kern des diakonischen Engagements und Handelns die diakonische Arbeit mit den Menschen, die dieser bedürfen. Im nächsten Abschnitt wird genauer auf den Inhalt diakonischer Arbeit am Beispiel von Teilhabeangeboten eingegangen.

### 2.2.6 Teilhabeangebote am Beispiel der Diakonie

Der Auftrag der „Diakonie Deutschland – Evangelischer Bundesverband“ drückt sich in der gelebten Nächstenliebe und dem Einsatz für Menschen, die sozial ausgegrenzt sind und Hilfestellung benötigen, aus. Ebenso setzt sich die Diakonie Deutschland in ihrer anwaltschaftlichen Funktion für die Rechte der benachteiligten Menschen ein und macht die Gründe der Notsituationen in der Öffentlichkeit bekannt (Diakonie Deutschland 2017b). Diakonische Arbeit bearbeitet ein weites Feld von Problemlagen und reicht in alle Handlungsfelder der Sozialen Arbeit hinein (Kruttschnitt 2016, S. 108). Das schließt Hilfen für Menschen jeden Lebensalters, über Unterstützung für Menschen in Notsituationen bis hin „(...) zu Hilfen für Menschen mit körperlicher, geistiger oder seelischer Behinderung (...)“ ein (Diakonie Deutschland 2017a). Die betroffenen Menschen können diese Angebote in und über diakonische Einrichtungen wahrnehmen.

Als ein exemplarisches Beispiel dient in dieser Arbeit ein gemeinwesenorientiertes (Diakonie Hessen 2014) Projekt der Diakonie Hessen und der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN). Das DRIN Projekt („Dabei sein - Räume entdecken - Initiativ werden - Nachbarschaft leben“ (DRIN)) (Diakonie Hessen 2015) hat sich zum Ziel gesetzt, den von sozialer Ausgrenzung bedrohten Menschen gesellschaftliche Teilhabe zu ermöglichen wie auch den gemeinwesenorientierten Ansatz in Kirche und Diakonie zu befördern. Des Weiteren sollte das Projekt die Vernetzung von Kirche, Diakonie und einem weiteren Kooperationspartner wie z. B. der Stadt voranbringen. Diese Möglichkeiten zur Teilhabe sind für jedermann zugänglich, unabhängig von Herkunft, Geschlecht oder Konfession (Eurich 2013b, S. 259).

Besonders von Teilhabegrenzung bedroht sind Senioren, Ein-Eltern-Familien und Menschen, die von Armut gefährdet sind. Teilhabeangebote in diesem Kontext möchten Menschen zusammenbringen, die aufgrund ihrer eigenen Ressourcen und Fähigkeiten, Möglichkeiten zur Selbsthilfe entdecken und entwickeln. Im Rahmen des DRIN Projektes der EKHN und der Diakonie Hessen wurden 27 Teilprojekte angeboten, die drei Schwerpunkten zugeordnet werden können. Ein Schwerpunktthema liegt in der gemeinwesenorientierten Arbeit, dem Arbeiten im Sozialraum. Der zweite Schwerpunkt liegt in der Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und Familien. Der dritte Fokus bezieht sich auf das Älter-Werden im Quartier. Im Folgenden werden einige der Teilprojekte beispielhaft dargestellt.

Ein Beispiel für einen gemeinwesenorientierten Ansatz mit Einbeziehung von Familien stellt eine Fahrradwerkstatt innerhalb eines Familienzentrums dar. In diesem können sich Menschen durch Einbringung ihrer Kompetenzen sog. Aktivpunkte erarbeiten, die sie dann an anderer Stelle als Bezahlung einsetzen können.

Ein sozialer Ort für alle ist das „SOFA“, eine Begegnungsstätte für alle Generationen und Nationalitäten unabhängig des Sozialstatus.

Eine weitere Möglichkeit, armutsgefährdete Menschen zu unterstützen gibt es in verschiedenen Kleiderläden, in denen Secondhand-Kleidung zu einem sehr günstigen Preis angeboten wird und zudem noch die Möglichkeit der Kommunikation und niederschweligen Beratung mit der/dem zuständige/n Sozialarbeiter\*in der Café-Ecke des Ladens besteht.

Ein weiteres Angebot ist ein Begegnungszentrum, in dem zuvor Ehrenamtliche für Bedürftige gekocht haben; mittlerweile kochen dort jugendliche Migrant\*innen, die im Umgang mit den Teilnehmer\*innen des Mittagstisches ihre Deutschkenntnisse erweitern und Netzwerke aufbauen können.

Das Nordstadt-Netz ermöglichte zunächst über eine rollende „Datenbank“ im Stadtteil die Kontaktaufnahme der Menschen untereinander. Daraus ergab sich, dass vereinsamte Menschen in diesem Stadtteil Kontakte zu anderen Bewohner\*innen aufnehmen konnten und sie sich mittlerweile vernetzen und bei Bedarf gegenseitig Unterstützung anbieten.

Ein nächstes Angebot stellt eine speziell entwickelte APP dar, die soziale Isolation von Senior\*innen vorbeugen möchte. Damit können sich ältere Menschen in ländlichen Gebieten vernetzen, um wieder mehr am gesellschaftlichen Leben teilhaben zu können.

Senior\*innen werden auch mit dem Angebot eines Einkaufsbusses angesprochen, mit dem sie aus einem infrastrukturschwachen Wohngebiet in ein Einkaufszentrum gefahren werden und nicht nur lediglich einkaufen, sondern sich dabei mit den Mitfahrer\*innen austauschen und vernetzen.

Hannah\*s Dienste ermöglichte gleichzeitig zwei Personengruppen eine gesteigerte gesellschaftliche Teilhabe. Einerseits werden Senior\*innen betreut und versorgt, die neben der häuslichen Pflege keinerlei Kontakte mehr aufrechterhalten können. Diese Besuche und die Unterstützung wiederum werden zumeist von Frauen geleistet, die auf dem Arbeitsmarkt aufgrund fehlender Ausbildung oder Sprachbarrieren keine Möglichkeit auf eine Beschäftigung erhalten.

Die „Bildungsstraßenschilder“, welche auf kulturelle Bildungsangebote im Stadtteil aufmerksam machen, werden von Jugendlichen entworfen und mit einem 3D-Drucker gedruckt. Die Jugendlichen erhalten durch das eigene Gestalten eine Bestätigung, die ihr Selbstbewusstsein neu stärkt. Der Stadtteil mit seinen Bewohner\*innen profitiert ebenfalls von den Schildern, da so die Menschen auf Aktivitäten aufmerksam gemacht werden, die sie sonst nicht erreicht hätten.

Die vorgestellten Angebote sind nur ein Teil dessen, was diakonische Einrichtungen an Angeboten zur Verfügung stellen. In diesem Projekt ist durch die Vielfältigkeit der

Angebote eine Kombination von Hilfe zur Selbsthilfe, personaler Hilfe und Quartiersmanagement möglich.

Die dargestellten Angebote des DRIN Projektes dürfen als Ansatzpunkte und Richtungsweisungen gelten, aber nicht als eine Verallgemeinerung für jedwede Art von Teilhabeangeboten.

Ähnliche Beispiele und Angebote gibt es in weiteren diakonischen Einrichtungen innerhalb von Deutschland bzw. Kirchengemeinden in Verbindung mit diakonischen Angeboten, bei denen durch niederschwellige Angebote der Zugang zur Teilhabe den Menschen ermöglicht wird, die von Armut gefährdet sind. Diese Menschen können dadurch ermutigt werden und wieder Selbstbewusstsein entwickeln (Lilie 2016, S. 177). Da die Überwindung von Armut nur politisch zu lösen sein wird, stellen diese Teilhabeangebote zumindest eine Möglichkeit dar, den Menschen, die von sozialer Ausgrenzung bedroht sind, Perspektiven zu eröffnen, gesellschaftliche Teilhabe zu erfahren. Über diese Angebote sollen die Menschen befähigt werden, sich selbst einzubringen und tätig zu werden (Schroeder 2017b, S. 98).

Jedoch kann diakonische Arbeit in Zeiten der Ökonomisierung des Sozialen (Jähnichen 2008, S. 11) nicht nur über die theologische Sichtweise umgesetzt werden, vielmehr sollten praxisnahe Strategien unter Implementierung und Adaptierung von Managementaspekten gebildet werden (Eurich 2013a, S. 231).

Die Wirkungen sozialer Arbeit, bzw. hier im speziellen der diakonischen Arbeit und der Gemeinwohlorientierung, sind im Gegensatz zu quantitativen Wirkungserhebungen weitaus diffiziler. Die Möglichkeiten und Ansätze hierzu sollen im nächsten Unterkapitel kurz erläutert werden.

### 2.2.7 Wirkungskontrolle im Hinblick auf Teilhabe und Gemeinwohlorientierung

Die Wirkungsmessung im Bereich der Sozialen Arbeit stellt sich als schwierig und auch umstritten dar, da es in diesem Kontext wenig klar abgegrenzte und eindeutig definierte Kriterien zur Messung von Ergebnissen gibt.

Ganz allgemein können Wirkungen als Wandel oder auch Verbesserung der Umstände der angestrebten Zielgruppe bzw. auch der Gesellschaft gesehen werden.

Aus quantitativer Sicht werden Wirkungen als Output (deutsch: Leistung) bezeichnet, welche den Ausgangspunkt für qualitative Wirkungen bilden (Kehl et al. 2016, S. 23). Unter qualitativen Wirkungen wird noch einmal unterschieden zwischen dem Outcome (deutsch: Ergebnis), der Wirkung, die direkt bei der Zielgruppe erreicht wird und dem Impact (deutsch: Wirkung), unter dem eine umfassendere Wirkung, die die gesamte Gesellschaft betrifft, verstanden wird (Kurz und Kubek 2015, S. 5).

Es gibt neben den bereits dargestellten Wirkungen, eine differenziertere Möglichkeit der Messung sozialer Wirkungen. Dabei wird auf die Unterscheidung zwischen dem effektivem und dem empfundenen Outcome Wert gelegt. Der effektive Outcome benennt die objektive gesellschaftliche Wirkung, wogegen der empfundene Outcome die wahrgenommene subjektive gesellschaftliche Wirkung beschreibt. Es ist unbestritten, dass sich die Wirkungsmessung im sozialen Bereich schwieriger gestaltet. Die Schwierigkeit richtet sich je nach Abstraktionsgrad der zu messenden Wirkung. Eventuell müssen bei einem hohen Abstraktionsgrad erst signifikante Indikatoren entwickelt werden (Bono 2010, S. 77f.).

In Bezug auf die Wirkungskontrolle einer Organisation mit gemeinwohlorientiertem Beitrag müssen die Ziele und auch die unterschiedlichen Stakeholder berücksichtigt werden. Ergebnisse in Form finanziellen Ausmaßes lassen sich teilweise messen, haben aber im gemeinwohlorientierten Kontext eher einen geringeren Umfang. Dagegen sind die Erträge hinsichtlich sozialer oder kultureller Art weitaus umfangreicher, aber entsprechend auch schwieriger zu erfassen. Ansätze hierzu finden sich in dem Social Return on Investment Ansatz, bei dem unterschiedliche Wirkungen verschiedener Stakeholder monetär erfasst und in einem einzigen Index veranschaulicht werden sollen (Schober et al. 2013, S. 463). Das gleiche gilt für Cost-Benefit-Analysen, bei der die realen Kosten auf die Wirkungen aus monetärer Sicht bezogen werden (Schober et al. 2013, S. 462; Schröder et al. 2012, S. 365). Jedoch verfügen die Ansätze zur Messung sozialer Wirkungen nicht ausreichend Potenzial zur Messung des Outcome, also der tatsächlichen bzw. angestrebten Wirkung einer Maßnahme oder eines Angebotes (Schober et al. 2013, S. 453f.; Kehl et al. 2016, S. 6).

Die Mehrzahl der Methoden zur Wirkungsmessung beinhaltet größtenteils die finanzielle Perspektive. Diesen Methoden liegen zudem wenig Kriterien zugrunde, die

die kulturelle oder soziale Dimension miteinbeziehen könnten. Zu einer umfassenden Wirkungserhebung wäre aus wissenschaftlicher Sicht eine allumfassende Aufnahme mit teilhabe – und wertebildenden Erfolgen wünschenswert (Kehl et al. 2016, S. 55).

Einerseits besteht das Problem der Komplexität des Aufwandes zur Erfassung dieser Wirkungen (Kehl et al. 2016, S. 63), aber auch die Herausforderung, dass es keine universell gültigen Merkmale zur Erfassung der sozialen und kulturellen Wirkungen gibt. Daraus entsteht das Problem der „(...) mangelnden Vergleichbarkeit von Ergebnissen (...)“ wie auch die fehlende Möglichkeit einer Standardisierung in diesem Untersuchungsfeld (Schober und Then 2015, S. 225f.).

Es existieren dennoch vereinzelte Ansätze, um zumindest im Bereich der Menschen mit Beeinträchtigungen, Wirkungen messen zu können und diese Forschungslücke etwas zu verringern. Dabei wird auf Instrumente wie die teilhabeorientierte Selbstevaluation<sup>15</sup> und subjektorientierte Teilhabemessung<sup>16</sup> verwiesen (Bartelheimer und Henke 2016, S. 3). Ein weiterer Ansatz erhebt anhand von Fragebögen den Grad der erreichten Verwirklichungschancen dieser Menschen (Bartelheimer und Henke 2016, S. 4).

Nach Darstellung der Ansätze der Armutsbekämpfung und Erörterung des diakonischen Engagements, wie auch dessen Entwicklung und Ausgestaltung mit Blick auf die Gemeinwohlorientierung und einer kurzen Darstellung des Spannungsfeldes der Wirkungskontrolle im Kontext von Gemeinwohlorientierung und Teilhabe, werden im nächsten Schritt die Potenziale erörtert, welche sich im Bereich von Managementinstrumenten für den Einsatz bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten anbieten.

---

<sup>15</sup> Selbstevaluation stellt eine Form der Evaluation dar, bei der durch selbst gewählte Kriterien das eigene Handeln einer Person oder Organisation und deren Wirkungen bewertet wird (König 2000, S. 38). Bei der teilhabeorientierten Selbstevaluation werden dazu Kriterien der Teilhabeförderung erstellt und untersucht, wie weit diese nach der Wahrnehmung der Anwender\*Innen erreicht wurden. Die teilhabeorientierte Selbstevaluation dient gleichfalls dem Verständnis von Wirkungszusammenhängen (Bartelheimer und Henke 2016, S. 4).

<sup>16</sup> Subjektorientierte Teilhabemessung stellt die persönlich wahrgenommenen Chancen zur Teilhabe dar, wobei hier die Zielgruppe selbst als Fachleute in diesem Kontext angesehen werden (Bartelheimer und Henke 2016, S. 3). Hiermit kann die erreichte Teilhabe des Einzelnen und im Hinblick auf persönliche Ziele gemessen werden (Bartelheimer und Henke 2016, S. 4).



### **3 Potenziale strategischer Instrumente ausgewählter**

#### **Management-Modelle**

Mittlerweile existieren neue Ansätze strategischen Managements zur Anwendung im NPO-Sektor und der Sozialwirtschaft (Bea und Haas 2016, S. 565; Zimmer und Simsa 2014, S. 172f.), jedoch zielen diese Ansätze zum einen auf die Ausrichtung des Gesamtunternehmens ab und nicht auf die Ausrichtung einzelner Angebote und zum anderen sind diese Ansätze sehr vielfältig und wenig standardisiert, was auf die Heterogenität des Sektors zurückzuführen ist (Schober et al. 2013, S. 467; Klingebiel 2001b, S. 293f.). Ebenso stellt der Bereich der Sozialen Arbeit, unter den auch die Gemeinwohlorientierung und das diakonische Engagement fällt, eine spezielle Form im Bereich des Sozialmanagements dar und sollte sich daher „(...) verstärkt der Forschung und Entwicklung eigener Konzepte widmen (...)“ (Ruttert 2013, S. 95).

Das Management in der Diakonie wiederum ist eine Sonderform des NPO-Managements, da es hierbei nicht nur die ökonomische und die fachliche Sichtweise berücksichtigen muss, sondern auch die theologische. Im besten Fall werden alle drei Ebenen aufeinander abgestimmt und stehen in einem Zusammenhang zueinander. Daher benötigt das Management in der Diakonie multiprofessionelles Wissen der entsprechenden Beteiligten (Büscher 2016, S. 283f.).

Dieses Kapitel knüpft mit der Frage an, welche Instrumente und Modelle bereits vorhanden sind, die im Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten intentionorientiert angewandt werden könnten. Dazu werden ausgewählte Instrumente und Modelle aus der Theorie wie auch aus der Praxis vorgestellt, welche dann daraufhin bewertet werden, in welcher Weise diese für eine Anwendung bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten geeignet wären. Das Ziel dabei ist, nicht eine repräsentative Auswahl existierender Konzepte abzubilden, sondern eine möglichst hohe Diversität differenzierter Optionen darzustellen. Damit sollen mögliche Lücken wie auch die verschiedenen Möglichkeiten ersichtlich werden, welche dann als Basis für die anschließende Entwicklung einer Handlungsempfehlung in Kapitel sieben dienen.

Das in der Literatur verfügbare theoretische Material an strategischen Instrumenten verschiedener Management-Modelle stellt eine große Bandbreite an Möglichkeiten

dar. Daher werden in diesem Kapitel Modelle und Instrumente erläutert, deren Einsatz im Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten sinnvoll wäre, aber erst durch eine differenzierte Prüfung in Kapitel sechs erforscht werden kann.

Bei einem strategischen Vorgehen handelt es sich um eine Verknüpfung der Unternehmensidentität mit der täglichen Praxis im Unternehmen. Die Strategie entsteht durch vorherige gemeinsame Erfahrungen, aber auch durch das Ergebnis eingesetzter Instrumente wie z.B. einer SWOT-Analyse oder Portfolio-Analyse (Haas 2012, S. 205).

Bestehende Ansätze des strategischen Managements von Gesamtunternehmen im Bereich von NPOs sind zahlreich. Die Anwendung in der Praxis zeigt eine minimale Nutzung aufgrund von z.B. enger Personalschlüssel oder komplexer Vorgänge. Das Spannungsfeld zwischen den wissenschaftlich theoretischen Erkenntnissen und der Praxis kann durch eine wenig praxisorientierte Gestaltung der neueren Ansätze erklärt werden (Greiling 2005, S. 123).

Ebenfalls ist aus der bisherigen Forschung zu konstatieren, dass Angebote weitaus reibungsloser verlaufen, sofern sie über den gesamten Zeitraum zielgerichtet und mit genauer Planung erfolgen (Horak und Speckbacher 2013, S. 161). Ansonsten besteht die Möglichkeit, dass sich soziale Angebote in einer Desorientierung und blindem Aktionismus verlieren und nicht der angestrebten Zielorientierung entsprechen (Gehrmann und Müller 2013, S. 17). Dennoch gestaltet sich aufgrund der Besonderheiten einer NPO die strategische Planung, wie auch das strategische Management in NPOs, schwieriger als im erwerbswirtschaftlichen Bereich (Bea und Haas 2016, S. 93).

In früheren Management-Forschungsansätzen für den erwerbswirtschaftlichen Bereich wurde z.B. von Mintzberg kritisiert, dass sich die bisherigen Ansätze meist mit den sog. harten Faktoren, wie z.B. den organisatorischen Regeln oder der vorgegebenen Struktur im Unternehmen beschäftigen und weniger die weichen Faktoren, wie z.B. die Anliegen von Mitarbeiter\*innen oder die Unternehmenskultur, miteinbeziehen (Mintzberg 1990, S. 182ff.). Im Gegensatz dazu gibt es mittlerweile Meinungen, dass gerade die weichen und harten Faktoren in einem Unternehmen nicht zu trennen sind. Es kann vielmehr die Möglichkeit bestehen, dass offensichtliche harte

Faktoren als weiche Faktoren interpretiert werden können und ebenso in der gegensätzlichen Richtung (Nauerth 2014, S. 363).

Gleichfalls wird bei neueren Managementansätzen ein Vorgehen bevorzugt, bei dem innerhalb des Prozesses die dabei erfassten Fehlentscheidungen reduziert bzw. beseitigt werden sollen. Bei diesem Ansatz, auch inkrementaler Ansatz genannt, handelt es sich um einen Prozess, der sukzessive durchgeführt wird und bei welchem das Ziel nicht vorhersehbar ist. Bei diesem Ansatz kann die Gefahr bestehen, dass langfristige Entwicklungen nicht miteinbezogen werden und somit der Raum für Innovationen eher eingeschränkt ist. Es kann sich als sinnvoll erweisen, eine Kombination beider Ansätze zu verfolgen, also einerseits langfristige Planungen zu entwickeln, aber auch auf kurzfristige Änderungen eingehen zu können (Kreikebaum et al. 2011, S. 72).

Die inkrementale Vorgehensweise wird auch als „(...) Strategie der unzusammenhängenden Schritte (...)“ bezeichnet, welche gleichzusetzen ist mit der Bezeichnung des „muddling through“ von Lindblom (Bea und Haas 2016, S. 221). Empirische Studien und praktische Erfahrung zeigen, dass meist auch bei Anwendung zahlreicher betriebswirtschaftlicher Instrumente, ein partielles Entscheiden nach dem Bauchgefühl und somit das „muddling through“ (Lindblom 1959, S. 80ff.) in ähnlicher Weise mitgehalten ist (Fischer und Pfeffel 2010, S. 20). Das agile Projektmanagement in Kapitel 3.4 stellt einige Varianten der dynamischen Methoden, welche die inkrementalen Elemente beinhalten, dar.

Neuere Managementansätze mit Fokus auf die Mitarbeiter\*innen verfolgen eine Vorgehensweise, bei der von der klassischen abgewichen wird und z.B. keine Jahresziele oder -gespräche mehr durchgeführt werden, sondern vielmehr regelmäßig und fortlaufend Rückkopplungen stattfinden, die der jeweils aktuellen Situation und den Schwerpunkten permanent angepasst werden. Dabei wird darauf geachtet, dass die Zukunft vorrangig und weniger die Vergangenheit in den Blick gerät. Ebenso werden flache Hierarchien bevorzugt, welche eine partizipative und gleichwertige Mitgestaltung aller im Team beinhalten. Ein weiterer Fokus wird bei neueren Managementansätzen auf die Entwicklung des einzelnen Mitarbeiters gelegt, wobei hier die Kernkompetenzen des Mitarbeiters berücksichtigt werden sollen. Formalitäten

rücken hier in den Hintergrund, da Wert darauf gelegt wird, den Ablauf nicht komplexer als notwendig werden zu lassen (Schmidt 2018, S. 12).

Die in diesem Kapitel vorgestellten Ansätze und Modelle strategischer Managementinstrumente sollen auf Teilbereiche in einem Unternehmen, wie hier auf teilhabe- und gemeinwohlorientierte Angebote, heruntergebrochen werden. Daher werden im Folgenden ausgewählte Modelle und Instrumente vorgestellt, welche dezidiert auf die potentielle Anwendung im Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten zugeschnitten werden könnten.

Im Anschluss daran werden, im Rahmen der Betriebswirtschaft, einige elementare Erfolgsfaktoren wie auch Anforderungen zur Implementierung von Strategien kurz erläutert und daraufhin die kontextuelle Verknüpfung des Managements und der Zielgruppenfokussierung dargestellt.

### 3.1 Management-Modelle mit spezifischem Fokus

Im Umfeld diakonischer Einrichtungen wird zunehmend versucht, Management-Modelle aus dem erwerbswirtschaftlichen Bereich anzuwenden und zu integrieren (Stötzer 2009, S. 70f.). Das dazu verfügbare theoretische Material verschiedener Management-Modelle stellt eine große Bandbreite an Möglichkeiten dar. Aus diesem Grund werden in diesem Unterkapitel eine dezidierte Auswahl an Modellen dargestellt, deren Einsatz von besonderer Relevanz für teilhabe- und gemeinwohlorientierte Angeboten erscheint. Dabei werden jene Ansätze berücksichtigt, die die besondere Problematik der Sozialwirtschaft wie auch von NPO-Organisationen aufgreifen.

Bezugnehmend auf den Kontext dieser Forschungsarbeit wird das neue St. Galler Management-Modell erwähnt, da dieses in der einschlägigen Literatur ein viel besprochenes Modell darstellt und als relevanten Ansatz im Hinblick auf den Einsatz für das Management in der Diakonie angesehen wird. Zudem dienen die Vorläufer dieses Modell als Grundlage eines weiteren Modells, des Bielefelder Diakonie Management-Modells, welches in Kapitel 3.1.3 vorgestellt wird (Haas 2010, S. 261).

Neben dem neuen St. Galler Management-Modell, welches bereits vielfach zur theoretischen Auseinandersetzung mit diakonischen Einrichtungen verwendet wurde, wird das Freiburger Management-Modell für NPOs miteinbezogen, da es das

bekannteste Modell in diesem Kontext darstellt. Gleichfalls untersucht wird auch das speziell auf die Diakonie zugeschnittene Diakonie Management-Modell von Lohmann (Haas 2010, S. 31f.).

Die vorgenommene Auswahl beansprucht keineswegs den Sachverhalt der Vollständigkeit, sondern entspricht vielmehr den genannten Gesichtspunkten. Vor diesem Hintergrund werden im Anschluss die drei Modelle dargestellt, die es diakonischen Unternehmen ermöglichen sollen, die spezifischen Aspekte ihrer Organisation miteinzubeziehen.

Nach Darstellung der drei speziellen Modelle, die mit Fokus auf das Management in einer NPO bzw. diakonischen Einrichtung erarbeitet wurden, werden im nächsten Schritt die verschiedenen Stufen des strategischen Managementprozesses und der unterschiedlichen potentiellen Instrumente hierbei vorgestellt.

Die für die Praxisumsetzung relevanten Instrumente wurden teilweise in adaptierter Form in die im Folgenden dargestellten Theoriemodelle für das Management von NPOs bzw. speziell für diakonische Unternehmen mitaufgenommen.

So ist z.B. im neuen St. Galler Management-Modell die Strategieentwicklung wie auch der kontinuierliche Verbesserungsprozess als Instrument einbezogen worden (Rüegg-Stürm 2002, S. 30ff.).

Im Freiburger Management-Modell für NPO spielen die SWOT- Analyse, wie auch die Szenariotechnik und die BSC in diesem Ansatz eine Rolle (Schwarz et al. 2002, S. 125f.).

Das Bielefelder Diakonie Management-Modell integriert unter anderem Instrumente wie z.B. die STEP-Analyse oder auch den Stakeholder-Ansatz (Lohmann 1997, S. 212ff.).

### 3.1.1 Das neue St. Galler Management-Modell

In den 1980er Jahren gab es verschiedene Ansätze von Management-Modellen für NPOs und die Diakonie, um den speziellen Anforderungen dieser Organisationen gerecht zu werden. In den letzten Jahren wurden einige dieser Ansätze weiterentwickelt.

Eines dieser Modelle stellt das neue St. Galler Management-Modell dar, welches ursprünglich von Johannes Rüegg-Stürm erarbeitet und von Hanns-Stephan Haas für die Anwendung in der Diakonie weiterbearbeitet wurde (Eurich 2013a, S. 229). Der nächste Abschnitt stellt die wichtigsten Punkte dieses Ansatzes dar.

Zunächst wurde das St. Galler Management-Modell von Hans Ulrich und im späteren Verlauf das neue St. Galler Management-Modell von Johannes Rüegg-Stürm weiterentwickelt, welches in diakonischen Unternehmen oder Nonprofit-Organisationen Anwendung finden kann (Rüegg-Stürm 2002). Dieses Modell wird als systemisch-konstruktivistischer Managementansatz verstanden (Rüegg-Stürm 2002, S. 16), bei dem sechs verschiedene Grundkategorien unterschieden werden: Umweltsphären, Anspruchsgruppen, Interaktionsthemen, Ordnungsmomente, Prozesse und Entwicklungsmodi (Rüegg-Stürm 2002, S. 21).

Dabei wird das Unternehmen als komplexes Gebilde dargestellt, in dem multiple Faktoren und Stakeholder gemeinsam handeln, aber auch in verschiedenen Konstellationen sich zueinander verhalten. Das Modell soll einerseits zur Verdeutlichung des Charakters verschiedener Disziplinen zueinander, wie auch andererseits das Gesamtbild und die Struktur abbilden (Rüegg-Stürm 2002, S. 65). Das klassische Management wird hier nicht in Form von Personen verstanden, sondern eher als eine „Funktion“, die Abläufe und Aufgaben in sozialen Organisation lenkt und gestaltet (Rüegg-Stürm 2002, S. 22). Die Kategorie Umweltsphären bezeichnet das Umfeld und die Umwelt der Organisation bzw. die Einflüsse, die aus diesen auf das Unternehmen einwirken. Anspruchsgruppen stellen die Stakeholder dar, die auf ein Unternehmen einwirken bzw. mitwirken.

Bei den Interaktionsthemen handelt es sich um eine Form der Kommunikation zwischen den Stakeholdern und der Unternehmung. Unter Ordnungsmomenten werden hier Strukturen und auch Kulturen verstanden, die dem Unternehmen und den Abläufen eine Ordnung geben sollen (Rüegg-Stürm 2002, S. 23). Die Kultur eines Unternehmens wird, wie auch in einem marktorientierten Unternehmen, über die Werte und Vorstellungen, also der gemeinsamen Sinnstiftung, ausgedrückt (Rüegg-Stürm 2002, S. 38).

Die Prozesse in diesem Modell werden als Vorgänge gesehen, bei denen eine Wertschöpfung erbracht wird und die einer sachlichen Logik folgen. Der strategische Managementprozess, in diesem Modell auch als strategischer Entwicklungsprozess innerhalb der Managementprozesse benannt, wird als handlungsorientierend und zugleich auch integrierter Wandlungsprozess dargestellt, der maßgeblich an der Entwicklung einer zukunftsweisenden Strategie mit Praxisbezug beteiligt ist (Rüegg-Stürm 2002, S. 68ff.). Im Rahmen des Entwicklungs- und Umsetzungsprozesses einer Strategie wird bei Rüegg-Stürm eine kontinuierliche Rückkopplungsschleife in den Prozess miteinbezogen, welcher dem in Kapitel 3.3 näher erläuterten PDCA-Zyklus (engl.: plan, do check, act)<sup>17</sup> im Grundgedanken gleicht und zur Qualitätssicherung wie auch zur Erreichung der angestrebten Ziele innerhalb dieses Kreislaufs einen wichtigen Stellenwert einnimmt (Rüegg-Stürm 2002, S. 73).

Als weiteres Element dieses Modells stehen die Entwicklungsmodi, welche die Weiterentwicklung der Unternehmung verdeutlichen und im Unternehmen über die Umwelt aber auch über die Mitarbeiter\*innen forciert werden können (Rüegg-Stürm 2002, S. 23).

Dieses Modell kann nicht nur die ethischen Aspekte eines diakonischen Unternehmens implizieren, sondern versucht auch, die Vielschichtigkeit und Multidimensionalität eines solchen Unternehmens miteinzubeziehen. Die große und multiple Anzahl von Anspruchsgruppen, die bei einem diakonischen Unternehmen durch seinen wohlfahrtsorientierten Ansatz vorhanden ist, stellen die strategische Ausrichtung immer wieder vor neue Herausforderungen (Haas 2010, S. 102).

Das neue St. Galler Management-Modell stellt weniger einen stringent strategischen Ansatz dar, sondern dient „(...)eher als ein normatives Anspruchsgruppenkonzept (...)“ (Haas 2010, S. 102), in dem nicht nur eine explizite Auseinandersetzung mit den Stakeholdern des Unternehmens, sondern in gleichem Maße auch eine ausdrückliche Beschäftigung mit den Normen und Werten einer Unternehmung stattfindet (Rüegg-Stürm 2002, S. 89).

---

<sup>17</sup> Der PDCA-Zyklus enthält zunächst den Baustein „plan“, was auch im Deutschen das Planen beinhaltet. Als folgender Schritt des „do“ wird das Ausführen verstanden, worauf im nächsten Baustein „check“ das Überprüfen stattfindet. Im letzten Schritt des „act“ soll das Verbessern oder Agieren im Vordergrund stehen (Bruhn 2013, S. 51; Zollondz et al. 2019, S. 559).

Das neue St. Galler Management-Modell ist geeignet, ein diakonisches Unternehmen zu erfassen und zu beschreiben, welches anhand der sechs Grundkategorien möglich ist. Das anschauliche Modell zeigt durch seine bildlich dargestellten Elemente und Zusammenhänge die Interdependenzen auf. Jedoch bestehen in diesem Modell für die Umsetzung in der Praxis auch Grenzen. Die konkrete Ausführung der einzelnen Kategorien lässt für praktische Anwender\*innen Fragen offen.

So werden z.B. bei der Grundkategorie Umweltsphären einige Dimensionen erläutert, jedoch das Instrument zur Anwendung in der Praxis zur Erstellung einer Analyse dieser Umweltsphären, wie z.B. die STEP-Analyse, bleibt unerwähnt (Rüegg-Stürm 2002, S. 24ff.).

Ebenso bedarf es zur praktischen Analyse der verschiedenen Stakeholder spezifischer Instrumente, die in dem Modell keine Erwähnung finden. Gleichfalls werden im Hinblick auf die Grundkategorie der Ordnungsmomente, Aussagen zur Struktur und Kultur gemacht, jedoch nehmen konkrete Bearbeitungsansätze wenig Raum ein.

Das dargestellte neue St. Galler Management-Modell enthält somit theoretische Aspekte, die eine hohe Relevanz aufweisen. Für die Anwendung in der Sozialwirtschaft jedoch fehlen die zur Umsetzung in die Praxis notwendigen Instrumente. Es stellt vielmehr „(...) einen Bezugsrahmen zur Betrachtung (...) und Lösung von Managementproblemen (...)“ dar (Thommen 2011, S. 20).

Das St. Galler Management-Modell bietet auch die Möglichkeit der Einbeziehung der Balance zwischen Theologie und Ökonomie, kann aber durch seine sehr theoretische Ansatzweise, wie auch die nur allgemein formulierten Ansätze der Theologie, nicht als zielführend im Kontext dieser Arbeit angesehen werden.

Die oben genannten nachteiligen Punkte dieses Modells stellen für diese Arbeit ein Ausschlusskriterium für die Untersuchung in Kapitel 6.3 dar, da die für diese Arbeit hohe Relevanz der Umsetzung in die Praxis bei diesem Modell nicht ausreichend gegeben ist.

### 3.1.2 Freiburger Management-Modell für NPOs

Ein weiteres auf die Besonderheiten in NPOs zugeschnittenes Modell stellt das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen nach Schwarz dar. Dieses Modell wurde als Weiterentwicklung speziell für den NPO-Bereich adaptiert,



in dem die Besonderheiten einer NPO in diesem Modell Beachtung finden, so dass es in der Praxis anwendbar sein kann (Lambers 2015, S. 30).

Das Freiburger Management-Modell stellt keine direkte „(...) Managementlehre (...)“ (Schwarz et al. 2002, S. 41) dar, sondern soll nur als Handlungsempfehlung für die Praxis angesehen werden (Schwarz et al. 2002, S. 41). Auch wenn dieses Modell ursprünglich für die Lehre als eine Art Zusammenstellung geeigneter Elemente oder Handlungsempfehlung für das Management von NPOs gedacht war, so kann dies doch aufgrund seiner bisherigen Anwendung in der Praxis als anwendungsfähig gelten. Bei diesem Modell für NPOs werden drei Managementbereiche unterschieden. Diese werden in System-Management, Marketing-Management und Ressourcen-Management unterteilt (Schwarz et al. 2002, S. 67f.).

Der Ansatz berücksichtigt die Besonderheiten einer NPO, wobei die Voraussetzungen anders, aber die Anforderungen an das Management ähnlich sind (Haas 2010, S. 104). Aus dieser Sichtweise heraus entstanden die drei Bereiche dieses Managementmodells.

### **System-Management**

Das System-Management ist hierbei als eine Zusammenstellung von übergreifenden Aktivitäten innerhalb des Unternehmens zu sehen (Haas 2010, S. 110), welches in seiner Komplexität den übergeordneten Rahmen für die Unternehmung bildet. Im Einzelnen zählen dazu die Leitbilder, die Planung, das Controlling wie auch das Qualitätsmanagement. Ebenso gehört die Gestaltung von Abläufen und auch die internen Strukturen zu diesem Bereich des Managements (Schwarz et al. 2002, S. 64). Somit beinhaltet das System-Management die „(...) formal-übergreifende (...)“ Dimension der Organisation. Dazu werden jene Aufgaben gezählt, die sich mit der Planung, Koordination, Organisation und Kontrolle beschäftigen (Schwarz et al. 2002, S. 68).

In diesem Bereich des System-Managements des Modells werden einige Instrumente aus der Managementlehre übernommen. So stellen die SWOT- Analyse, die Szenario-Analyse und die Portfoliotechnik sich als geeignete Instrumente zur Analyse und Entwicklung einer Strategie im Rahmen des Managementprozesses einer NPO dar (Schwarz et al. 2002, S. 125). Auch die Balanced Scorecard wird als praxistaugliches Instrument für diesen Kontext vorgestellt (Schwarz et al. 2002, S. 127). Gleichfalls

gehören auch strategische Erfolgsfaktoren zu den relevanten Elementen eines strategischen Managementkreislaufs (Schwarz et al. 2002, S. 120). Ebenfalls wird in dem Bereich des System-Managements das Projektmanagement erläutert, was im Zusammenhang mit zusätzlichen Aufgaben des Managements eine Möglichkeit zur Organisation dieser darstellen kann (Schwarz et al. 2002, S. 194ff.).

Die einzelnen Instrumente werden nicht detailliert vorgestellt, da diese in Kapitel 3.2 explizit behandelt werden.

Besonderes Augenmerk wird innerhalb des System-Managements auf die Form des „Management by objectives and by exceptions“ (Mintzberg 1995, S. 28 und S. 84) gelegt, bei dem zum einen das Führen nach Zielvereinbarungen vorgenommen wird und zum anderen auch das Steuern nach dem Ausnahmeprinzip. Das heißt, es wird nach vereinbarten Zielen geführt und das Management ist nur für die Entscheidung in Ausnahmefällen zuständig. Ansonsten werden den Mitarbeitern die Entscheidungen bei Routineaufgaben übertragen (Schwarz et al. 2002, S. 100). Das „Management by objectives and exceptions“ enthält den Ansatz einer Mitgestaltung der Organisation durch alle Beteiligten und trägt somit auch zur Steigerung der Qualität der Arbeit wie auch einer Innovationsförderung bei (Schwarz et al. 2002, S. 83).

Dieses Modell beinhaltet die Möglichkeit der Delegation an eine untere Hierarchieebene, welche Kompetenzen zur selbstständigen Arbeits- und Entscheidungsfindung innehat. Ebenfalls als positiv hervorzuheben, ist bei diesem Modell die gemeinsame, also partizipative Erarbeitung von Zielvorgaben, welche sich unter anderem auch in Planvorgaben oder Anforderungen wiederfinden. Die untere Hierarchieebene erhalten durch die Vorgaben der Ziele („objectives“) ihren Handlungsspielraum der Selbstverantwortung. Dieses Modell stellt einerseits eine Form des Managements dar, welche gut adaptierbar in vielen Kontexten sich darstellt, aber auch andererseits die Transparenz der Prozesse von unterster Ebene nach oben gewährleistet.

Dem Controlling kommt hier eine besondere Aufgabe zu, die der oberen Hierarchieebene vorbehalten ist. Die Adaptierfähigkeit des Modells drückt sich auch in der möglichen Anwendung auf allen Hierarchieebenen aus. Ein weiterer positiver Aspekt des Modells ist in der vollumfänglichen Vernetzung und gleichfalls der Integration und Verknüpfung von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter\*innen zu

sehen. Ein weiterer Vorteil dieses Elementes ist die Vorgabe eines innovativen Denkens und Handelns. Gleichfalls ist dieses Modell, mittels der breiten Handlungsspielräume und dadurch hervorgerufener positiver Ergebnisse, an der Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen fokussiert (Schwarz et al. 2002, S. 100ff.).

Diese Art des Vorgehens stellt einen Bezug zum Vorgehen im agilen Projektmanagement bei Scrum dar, bei dem das Team eigenverantwortlich einen sog. Sprint durchführt. Das genaue Vorgehen wird in Kapitel 3.4 erläutert.

Einige weitere relevante Aspekte des Freiburger Management-Modells für NPOs sollen hier noch einmal hervorgehoben werden, da sie im Kontext dieser Arbeit als elementar und wichtig erscheinen. Zum einen wird großer Wert auf Partizipation und Delegation gelegt, was unter anderem auch beinhaltet, dass die Mitarbeiter\*innen bzw. alle Betroffenen der NPO als Beteiligte sich in den Prozess miteinbringen können, was sich auch als Faktor für erfolgreiche teilhabe- und gemeinwohlorientierte Angebote herauskristallisieren könnte. Des Weiteren wird auf eine Struktur der selbstorganisierenden Teams Wert gelegt, was wiederum einen Bezug zu dem agilen Vorgehen bei Scrum in Kapitel 3.4 aufweist. Gleichfalls bedeutend innerhalb dieses Modells wird ein Verbesserungsprozess gesehen, welcher sich kontinuierlich durch die gesamten Abläufe einer Organisation ziehen sollte. Abschließend zu diesem Modell wird konstatiert, dass die Qualifikationsanforderungen an haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter\*innen mit einem komplexen System, wie dem des Freiburger Management-Modells, stark ansteigen. Dies ist nicht nur bedingt durch das Modell selbst, sondern auch vielmehr über die diffizilen Gefüge und teilweise konfliktären Stakeholderintentionen in einer NPO zu sehen (Schwarz et al. 2002, S. 197ff.).

### **Marketing-Management**

Der zweite Bereich des Managements widmet sich dem Marketing, bei dem es um die Leistungserstellung, wie auch die Erfüllung des Zweckes der Unternehmung geht. Hierbei wird der Fokus auf die Kommunikation zu den Mitgliedern wie auch den Klienten und ebenso die Kommunikation nach außen in der Darstellung der Gesamtpositionierung des Unternehmens gelegt. In diesen Bereich fällt z.B. das Fundraising, wie auch die operative Marketing-Planung.

## **Ressourcen-Management**

Der dritte Bestandteil dieses Management-Modells behandelt die Ressourcen des Unternehmens. Das bedeutet, dass hier der Schwerpunkt auf die „Produktionsmittel“ und deren Verwaltung gelegt wird, die zur Erstellung der Leistungen benötigt werden. Dazu zählen zunächst einmal alle Personen, die sich innerhalb der NPO betätigen, um eine Dienstleistung zu erstellen. Des Weiteren gehören zu den Ressourcen ebenso Finanz- wie auch Sachmittel und im weiteren Sinne auch Kooperationen, die zunächst nicht unbedingt monetär abgebildet werden können (Schwarz et al. 2002, S. 64ff.).

Das dargestellte Management erfordert ein hohes Maß an Kompetenzen in den verschiedenen Bereichen, welche nicht nur an hauptamtliche sondern auch an ehrenamtliche Mitarbeiter gestellt werden (Schwarz et al. 2002, S. 198). Je nach Möglichkeiten und Bildungsstand kann dies zu einem Problem in Bezug auf ehrenamtliche Mitarbeiter werden. Trotzdem ist nicht von der Hand zu weisen, dass es für Nonprofit-Organisationen, und auch deren Führung, in der Zukunft unumgänglich sein wird, dass diese sich zunehmend mit einer Professionalisierung des Managements auseinandersetzen müssen (Schwarz et al. 2002, S. 271).

In Bezug auf eine diakonische Ausrichtung bzw. die Fokussierung religiöser Inhalte werden in diesem Modell keine konkreten Aussagen bzw. Vorschläge dargestellt. Ebenso verhält es sich mit der Beachtung einer multikulturellen Gesellschaft. In diesem Modell wird der Fokus weniger auf die Beachtung der verschiedenen Kulturen der Gesellschaft gelegt, sondern vielmehr auf das Einbringen unterschiedlicher Kulturen durch die Mitarbeiter\*innen (Nauerth 2014, S. 82).

Auch wenn es bereits speziell entwickelte Modelle, wie das Freiburger Management-Modell, für den Einsatz in NPOs gibt, bleibt weiterhin die Frage in der Literatur bisher kaum beantwortet, ob eine direkte Übernahme, Adaption oder Neugestaltung eines Managementansatzes für NPOs bzw. diakonische Unternehmen möglich bzw. notwendig ist. In der einschlägigen Managementliteratur findet diese Herausforderung bisher wenig Berücksichtigung (Haas 2010, S. 119).

Das nächste Modell zeigt einen zusätzlichen Ansatz, den speziellen Anforderungen des NPO-Managements, hier speziell des Diakonie Managements, gerecht zu werden.

### 3.1.3 Bielefelder Diakonie Management-Modell

Auf diakonische Angebote bezogen, stellt das theologische Grundverständnis den Ausgangspunkt ihrer Arbeit in verpflichtender Weise dar. Über diese theologisch intendierte diakonische Sichtweise geraten Ansätze des Managements in eine kontroverse Situation, wenn nicht versucht wird, diese mit theologischen Grundgedanken zu verknüpfen (Eurich 2013a, S. 227f.). Daher ist es wichtig zu versuchen, theologische Sichtweisen, wie auch verschiedene Wertvorstellungen, in diesen Modellen zum Tragen kommen zu lassen. Das bedeutet, dass die theologische Intention diakonischer Arbeit ohne präzise Formulierung in der Praxis verloren geht. Die auf das Handeln in diakonischen Unternehmen spezifizierten Anforderungen und Faktoren müssen somit ein stärkeres Gewicht bekommen (Lohmann 1997, S. 162).

Eine weitere Entwicklung im Rahmen dieser Forschung stellt das Bielefelder Diakonie Management-Modell dar. Bei dem von Lohmann entwickelten Modell handelt es sich um das bisher am weitesten ausgebildete Managementmodell, bei dem die theologische und ökonomische Seite gleichbedeutend, wie auch Aspekte aus der Praxis miteinbezogen wurden (Haas 2010, S. 250). Dieser Ansatz greift den Dialog mit theologischen Prämissen unter Managementaspekten auf.

Ein Management-Modell für die Diakonie ist relevant, da eine unkritische Anwendung von Instrumenten aus der allgemeinen Managementlehre für diakonische Unternehmen die Gefahr birgt, dass das Diakonische nicht miteinbezogen wird und verloren geht (Lohmann 1997, S. 161). Diakonie Management kann möglich sein, in dem die theologischen und ökonomischen Elemente miteinander in Beziehung gebracht werden (Haas 2010, S. 264).

In diesem Modell wird der Anspruch verfolgt, eine ethische Reflexion in den Managementprozess miteinfließen zu lassen. Dabei wird in diesem Ansatz auf die drei Dimensionen innerhalb von Managementprozessen zurückgegriffen. Auf diese drei Dimensionen, die normative, die strategische, wie auch die operative, sollen kontinuierlich die theologische Effizienz und Sinnmitte einwirken (Lohmann 1997, S. 171ff.).

Diese drei Dimensionen stehen zum Teil in Zusammenhang zu verschiedenen Instrumenten des Managementprozesses aus dem For-Profitbereich und stehen in einem direkten Bezug zu einigen der dargestellten Instrumente aus Kapitel 3.2.

### **Normative Dimension**

Unter der normativen Dimension werden bei Lohmann, wie auch im For-Profitbereich, Werte und Normen verstanden, die aber hier aus der biblischen Tradition heraus „(...) transparent und nachvollziehbar (...)“ (Lohmann 1997, S. 174) gemacht werden sollen. Nachfolgend in diesem Prozess werden diese Werte und Normen operationalisierbar für die Praxis verändert. Hier sollen die „(...) zentralen Symbole der theologischen Sinnmitte (...)“ (Lohmann 1997, S. 174) das diakonische Handeln bestimmen. Die theologische Sinnmitte wird hier durch die christliche Nächstenliebe und Gottesebenbildlichkeit verstanden. Der normative Teil dieses Modells stellt den Ausgangspunkt für das gesamte Handeln in einer diakonischen Unternehmung dar. Hier werden die theologischen Inhalte diakonischen Handelns als Priorität behandelt, wobei jeweils die christlichen Grundsätze auf ihren Sinn und ihre Bedeutung im Unternehmen reflektiert werden (Lohmann 1997, S. 206).

### **Strategische Dimension**

Die strategische Dimension entsteht aus den Grundlagen des normativen Rahmens, bei der Ziele und daraus abgeleitete Strategien entwickelt werden. Auch in diesem Management-Modell werden, zunächst zur Ableitung von Strategien, verschiedene Analysen durchgeführt, um so am Ende zu Handlungsalternativen zu gelangen (Lohmann 1997, S. 207).

Im Hinblick auf den Fokus dieser Arbeit, ist es sinnvoll, die strategische Dimension in diesem Modell genauer zu beleuchten.

Die strategische Dimension stellt sich hier in den Komponenten des Modells dar, mit welchen die angestrebten Ziele erreicht werden sollen (Lohmann 1997, S. 207). Die über die diakonische Arbeit intendierte christliche Motivation hat die Aufgabe, einerseits als Sinnmitte bestehen zu bleiben und andererseits sich den kontinuierlich verändernden Einflüssen des Umfeldes anzupassen (Lohmann 1997, S. 208).

Das strategische Management soll hier Erfolgspotenziale bzw. Möglichkeiten der Entwicklungen in der Zukunft schaffen, um daraus Strategien abzuleiten. Erfolg wird

im Diakonie Management-Modell explizit als „(...) geglückte Schaffung von Lebensprozessen (...)“ definiert und weniger marktbezogen formuliert (Lohmann 1997, S. 222). Das Diakonie Management-Modell orientiert sich in einigen Teilen stark an wettbewerblichen Ansätzen. Es muss dabei aber immer im Blick behalten werden, dass die erbrachten Dienstleistungen der Diakonie ohne den Bezug zur theologischen Sinnmitte nicht mehr als diakonische Arbeit verstanden werden können. Dementsprechend ist diakonische Arbeit nur in einer Symbiose von Leistungen zusammen mit der theologischen Sinnmitte zu sehen (Lohmann 1997, S. 221f.).

Innerhalb der strategischen Dimension sind in diesem Modell auch Analyseinstrumente wie z.B. die STEP-Analyse in leicht abgeänderter Form enthalten (Lohmann 1997, S. 231). In dieser Dimension ist ebenso das strategische Controlling enthalten, welches als wichtiger Faktor zur Erreichung der Ziele in diesem Modell dargestellt wird (Lohmann 1997, S. 241). Gleichfalls wird auch ein Schwerpunkt auf die Zufriedenheit und den Aufbau gelingender Beziehungen der Mitarbeiter gelegt. Zukunftsfaktoren sind nicht direkt in diesem Modell enthalten, aber es ist über die Controlling Schritte des Modells eine Zukunftsrichtung erkennbar (Nauerth 2014, S. 109).

Das Modell scheint durch seine konkrete Vorgehensweise eine funktionale Methode eines Management-Modells zu sein, dennoch stellen der damit verbundene Zeit- und Qualifikationsaufwand der beteiligten Personen einen negativen Aspekt dieses Modells dar. Trotz einiger Ausführungen in der wissenschaftlichen Literatur über dieses Modell kann auf evtl. entstehende Kosten nicht eingegangen, da es bisher mit diesem Modell noch keine Forschung in der Praxis gegeben hat (Haas 2010, S. 273).

Ebenso wird, in der strategischen Dimension innerhalb dieses Modells, der Blick auf eine gesonderte Beachtung der diakonischen Unternehmensplanung und des diakonischen Marketings gelegt (Lohmann 1997, S. 223ff.). Als außerordentlich wichtig wird beim strategischen Diakonie-Management die Balance zwischen einem theologisch gewollten Verständnis und einem ökonomischen Machbarkeitsverständnis angesehen und die gleichzeitige Einbettung dieser in einen gesellschaftlichen Bezugsrahmen (Lohmann 1997, S. 262). Einen weiteren Faktor in dieser Dimension

stellen die unterschiedlichen Stakeholder dar, die in der Diakonie eine entscheidende Rolle einnehmen (Lohmann 1997, S. 212ff.).

Nach der normativen und der strategischen Dimension zeigt sich dann in der operativen Dimension, inwieweit die theologische Grundidee auch in der Praxis verwirklicht werden kann. Es sollte gewährleistet werden, dass die theologischen Konzeptionen formgebend für das Management und die Unternehmensorganisation sind und so garantieren können, dass humane wie auch sachgerechte Strukturen und Systeme den Rahmen für eine diakonische Geistgemeinschaft darstellen (Lohmann 1997, S. 314).

### **Operative Dimension**

Die operative Dimension stellt die Umsetzung der in den zwei vorangegangenen Dimensionen erstellten Voraussetzungen dar. Dies beinhaltet, dass es sich hier um eine Steuerungs- und Lenkungsfunktion für die Leistungserstellung handelt, bei der Strukturen der Unternehmensorganisation gestaltet werden. Dazu zählt z. B. auch die Einführung flacher Hierarchien (Lohmann 1997, S. 263ff.). In dieser Dimension des Managements werden zunächst die Rahmenbedingungen für die Aufbau- und Ablauforganisation entwickelt. Dabei handelt es sich um Leitungsfunktionen und um die Leistungserstellungsabläufe. Dies stellt die Basis für die detaillierte Lenkung der Vorgänge im Unternehmen dar (Lohmann 1997, S. 287).

In diesem Modell wird das operative System in fünf verschiedene Kategorien unterteilt, um ressourcenorientiert im diakonischen Kontext die Leistungen erbringen und zugleich steuern zu können. So werden innerhalb der operativen Dimension für die Ressourcen Personal, Finanzen, Kunden, Qualität und Information jeweils ein separates Managementsystem mit dem Hintergrund ausgewiesen, die Organisation zielgerichtet steuern zu können (Lohmann 1997, S. 288ff.).

In Bezug auf die ethischen Aspekte in diesem Modell sollten "(...) theologische Belange konkretisiert (...)" und im Verhältnis zu „(...) ökonomischen Belangen relativiert (...)“ werden (Lohmann 1997, S. 169). Die Vereinigung der theologischen wie auch der ökonomischen Aspekte unter dem Dach der theologischen Effizienz, wie auch der theologischen Sinnmitte, sollen nach Lohmann in diakonischen Unternehmen den Kern ihrer Arbeit deutlich zum Ausdruck bringen (Lohmann 1997, S. 288ff.).



So bestätigt der Inhalt des vorgestellten Modells, dass eine zukunftsweisende Symbiose mittels eines dem diakonischen Anspruch angepassten Managements durch das Zusammenwirken von Theologie und Ökonomie erreicht werden kann.

Auch wenn das dargestellte Bielefelder Diakonie Management-Modell das bisher am weitesten und besten entwickelte Modell des Zusammenspiels von Theologie und Ökonomie mit Blick auf diakonisches Unternehmertum ist, so kann die Frage nach der Praxistauglichkeit und Anwendbarkeit nicht beantwortet werden, da die Forschung in diesem Feld als rudimentär zu verorten ist (Haas 2010, S. 273).

Im Kontext dieser Arbeit stellt die strategische Dimension des Bielefelder Management-Modells aufgrund der expliziten Auseinandersetzung der Kombination des Managements mit diakonischen und theologischen Inhalten eine mögliche alternative Komponente innerhalb eines Managementzyklus dar, muss aber erstens bezüglich seiner Anwendbarkeit und zweitens bezüglich der Übertragung aus dem Management auf das Adaptieren auf die Ebene der Sozialen Arbeit geprüft werden.

Da sich der Fokus dieser Arbeit auf die strategische Unterstützung bzw. Instrumente bezieht, werden aus dem Bielefelder Diakonie Management-Modell die Inhalte der strategischen Dimension mit Fokus auf die Balance zwischen Theologie und Ökonomie als mögliche Komponenten einer Anwendung für teilhabe- und gemeinwohlorientierte Angebote in die Eignungsanalyse in Kapitel 6 miteinbezogen.

Im Folgenden werden ausgewählte Instrumente vorgestellt, welche dezidiert auf die potentielle Anwendung im Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten zugeschnitten werden könnten.

## 3.2 Sozialmanagement in Nonprofit-Organisationen

Aufgrund der Heterogenität des Nonprofit-Sektors gibt es trotz zahlreicher Management-Modelle in diesem Bereich keinen typischen Ansatz, der auf alle angewendet werden könnte. Die Ausgangsvoraussetzungen sind bei NPOs sehr unterschiedlich und erfordern ein individuelles Anpassen an die jeweilige Situation in diesen Unternehmen. Die inhaltlichen Ziele einer NPO stehen meist im Vordergrund, die finanziellen Ziele rücken demzufolge in den Hintergrund, dürfen jedoch nicht vernachlässigt werden (Meyer und Simsa 2013, S. 145f.). Aus diesem Grund hat es in

den letzten drei Jahrzehnten Konzepte und Ansätze von Wissenschaftlern gegeben, die speziellen Bedingungen einer NPO in adaptierten Instrumenten und Modellen aufzugreifen.

Um einen kurzen Überblick über die Vielzahl der möglichen Instrumente strategischer Planung zu geben, werden diese in nachstehender Tabelle dargestellt. Die dezidierte Begründung der Auswahl der in dieser Arbeit miteinbezogenen Instrumente erfolgt in Kapitel 6.2.2 innerhalb der unterschiedlichen Instrumentencluster.

<b>Komponenten des strategischen Planungsprozesses</b>	<b>Instrumente</b>
<b>Controlling/ laufende Evaluation</b>	Durchführungskontrolle
	Prämissenkontrolle
	strategisches Controlling
	klassische Kommunikation
<b>Analyse</b>	Branchenanalyse nach Porter
	Indikatorenanalyse
	Benachmarking
	PIMS-Studie
	Produktlebenszyklus-Analyse
	Prozesskostenrechnung
	Erfahrungskurvenanalyse
	Analyse der Wertschöpfung
	7-S-Modell
	Gap-Modell
	Definition der Kernprozesse
	Target Costing
	SWOT-Analyse
	STEP-Analyse
Szenario-Analyse	
Stakeholderanalyse	
<b>Entwicklung/ Konzeption</b>	dynamik-kompatible Strategien
	kreative Optionsfindung
	Portfolio-Matrix
	Wachstumsstrategie
	Stakeholderstrategie
	Corporate Social Responsibility
<b>Bewertung/ Strategiewahl</b>	Planungsmodelle
	Nutzwertanalyse
	Entscheidungsbäume
<b>Implementierung/ Umsetzung</b>	Businessplan
	Budgetierung
	Balanced Scorecard 3. Generation
	Synoptische und inkrementale Planung
	Retrograde und zirkuläre Planung
	Projektmanagement
<b>Agiles Projektmanagement Scrum</b>	Daily Scrum
	Product Backlog
	Sprint
	User Stories
	Planning Poker
<b>Agiles Projektmanagement Kanban</b>	Kanban-Prinzip
	Task Board
<b>Klassisches Projektmanagement</b>	Phasenmodell
	Projektmanagementhandbuch
	Projektstrukturplan
	Gantt-Diagramm
	PDCA-Zyklus
	Hybrides Projektmanagement
Change-Projekte	

Tabelle 1: Allgemeine Übersicht strategischer Instrumente  
(Bea und Haas 2016, S. 63; Horak et al. 2015, S. 4ff.; Buber 2015, S. 256ff.; Steinmann et al. 2013, S. 293;  
Kuster et al. 2019, S. 18ff.; Schellberg 2011, S. 112ff.; Müller-Stewens und Lechner 2016, S. 124ff.)

Tabelle 1 stellt die große Bandbreite des in der Literatur verfügbaren theoretischen Materials an strategischen Instrumenten dar. In die Untersuchung miteinfließen werden jedoch nur jene Instrumente, deren Einsatz im Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten als sinnvoll angesehen wird, aber erst durch eine differenzierte Prüfung in Kapitel sechs erforscht werden kann.

Die Entscheidung für die nicht ausgewählten Instrumente für die Untersuchung in Kapitel sechs, fiel unter anderem aufgrund deren hauptsächlichlicher Anwendung in Produktionsbetrieben oder erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, welche im Kontext dieser Arbeit nicht als zielführend angesehen werden. Ein weiterer Ausschlussgrund, wie z.B. bei Instrumenten wie dem Target Costing oder der GAP-Analyse, stellte hier die vordergründige Gewinnorientierung dar.

Die dargestellten Instrumente ab Kapitel 3.2.1 stellen einen Instrumentenpool aus der Erwerbswirtschaft dar (Haas 2010, S. 120), der zum Teil in den spezifischen auf NPO bzw. Diakonie adaptierten Modellen in Kapitel 3.1 Anwendung findet. Ebenso werden jene Instrumente vorgestellt, bei welchen evaluierte Praxisbeispiele im Bereich des Sozialmanagements vorliegen (Lambers 2015, S. 144). Das Ziel der Auswahl ist, eine möglichst hohe Diversität differenzierter Optionen darzustellen und weniger eine repräsentative Auswahl existierender Konzepte abzubilden.

Unter der Prämisse einer Verwendung im sozialen Bereich, werden im Verlauf des strategischen Managementprozesses sieben Aspekte, welche auch im For-Profit-Bereich angewendet werden, gleichfalls als elementar beim Einsatz in der Sozialwirtschaft gesehen. Demzufolge müssen die Ziele des Unternehmens klar definiert sein. Gleichfalls müssen die Chancen und Risiken, wie auch die Stärken und Schwächen des Unternehmens zunächst hinterfragt werden. Ebenso sollen Handlungsalternativen erörtert und erarbeitet werden, wie auch dann die Auswahl der für das Unternehmen besten Alternative vollzogen werden. Als nächster Schritt gilt es dann, die Art der Umsetzung der angestrebten Strategie festzulegen und voranzutreiben. Als kontinuierlicher und auch abschließender Prozess darf hier die Kontrolle der durchgeführten Schritte nicht fehlen und muss je nach Ergebnis zu einer erneuten Rotation der vorherigen Schritte führen (Schellberg 2011, S. 114).

Bezüglich der Besonderheiten des Managements in Nonprofit-Organisationen existieren in der Literatur keine eindeutigen Aussagen, ob analog dieser besonderen Kennzeichen eigene Managementansätze erforderlich sind oder aber die Verwendung solcher aus dem For-Profitbereich dies erlaubt (Haas 2010, S. 119). Unabhängig davon ist ein spezifisches Management in einer NPO erforderlich, da einerseits ein Marktmechanismus zu beachten ist, der vor allem auf die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen gerichtet sein soll und andererseits auch ein systematisches Controlling notwendig macht. Ebenso muss die Sichtweise auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens, unter anderem hervorgerufen durch den verringerten Zugang zu Ressourcen, beachtet werden (Haas 2010, S. 105). In der wissenschaftlichen Literatur der strategischen Unternehmensführung im Bereich des Sozialmanagements werden Aspekte und Möglichkeiten dargestellt, die auch in adaptierter Form auf teilhabe- und gemeinwohlorientierte Angebote heruntergebrochen werden können.

Bei den ausgewählten Instrumenten ab Kapitel 3.2.1 handelt es sich nur um eine Auswahl an Instrumenten, welche in weiteren Untersuchungen erweitert oder aktualisiert werden könnte. Um fehlerhafte Interpretationen in der Untersuchung in Kapitel 6.3 zu vermeiden, ist es wichtig, hohe Qualitätsanforderungen an die Auswertung der Literatur in diesem Kapitel zu stellen. Es bietet sich an, hier eine anwendungsorientierte Datenanalyse mit Blick auf die weitere Bearbeitung in Kapitel 6.3 und das Verständnis des dabei errechneten arithmetischen Mittels durchzuführen.

Der klassische Managementprozess gestaltet sich in jener Form, so dass nach erfolgreicher Festlegung der Mission, Vision und der Ziele, unterschiedliche Analyseinstrumente eingesetzt werden, um aus den daraus gewonnenen Ergebnissen alternative Strategien zu entwickeln, aus welchen dann in einem Prozess die am besten geeignete ausgewählt wird (Bea und Haas 2016, S. 63). In einem weiteren Schritt erfolgt die Implementierung der gewählten Strategie. Während des gesamten strategischen Vorgangs findet eine kontinuierliche Kontrolle statt, welche auch in wiederkehrenden Schleifen zur Verbesserung des gesamten Prozesses beitragen soll (Bea und Haas 2016, S. 241f.). Diese einzelnen Schritte werden unter Darstellung der jeweils dazugehörigen Instrumente in den folgenden drei Unterkapitel näher erläutert.

### 3.2.1 Normativer Rahmen

#### **Vision**

Zunächst stellt die Bestimmung einer Vision den Ausgangspunkt jeglichen strategischen Vorgehens dar. Diese beschreibt die wünschenswerte Situation des Unternehmens in der Zukunft. Die Vision beinhaltet somit auch eine Motivation und Handlungsanleitung als Konsequenz (Müller-Stewens und Lechner 2016, S. 221f.). Die Mission einer Unternehmung hingegen drückt den Sinn und Zweck aus, für den das Unternehmen steht (Horak et al. 2015, S. 8f.).

Die Vision wird meist mit anschaulichen Formulierungen ausgearbeitet, die zukunftsorientiert ausgerichtet sind (Bea und Haas 2016, S. 74; Hungenberg 2012, S. 48). Des Weiteren stellt die ausgearbeitete Vision eine Zusammenschau der Zukunft mittels der speziellen subjektiven Perspektiven dar, welche die Intention der Arbeit der Mitarbeiter\*innen verfestigen und verständlich machen soll und gleichfalls die ganze Mitarbeiterschaft zur Erreichung des Zukunftsbildes stärken soll (Hungenberg 2012, S. 26).

Zudem kann und soll die Vision das Ansehen im öffentlichen Raum stärken. Visionen sollen ebenso eine Balance der unterschiedlichen Stakeholder darstellen (Lombriser und Abplanalp 2012, S. 244ff.). Von einer Vision wird erwartet, dass sie „(...) Offenheit, Spontaneität und Realitätssinn (...)“ beinhaltet und gleichfalls das Zusammengehörigkeitsgefühl steigert (Kreikebaum et al. 2011, S. 58f.). Ein wichtiger Aspekt zur Steigerung des Erfolgs einer Vision ist in der gemeinschaftlichen Ausarbeitung mit jenen Personen zu sehen, welche dann auch bei der Umsetzung beteiligt sind (Horak et al. 2015, S. 12). Neben der Vermittlung der Unternehmenskultur ist die Vision auch eine Möglichkeit, neue Wege zu erschließen (Hinterhuber 2011, S. 83). Für die jeweilige Vision einer Unternehmung existieren keine Standardvorgaben, sondern sie muss jeweils, gemäß der Individualität des Unternehmens, gestaltet werden (Simon und Gathen 2010, S. 15).

#### **Mission**

Die Mission stellt zunächst eine Präzisierung der Vision in Form einer komprimierten Ausdrucksweise dar (Simon und Gathen 2010, S. 17; Hungenberg 2012, S. 27). So

wird der primäre Zweck einer NPO meist in Gestalt der Mission ausgedrückt und schriftlich fixiert. Die Mission erfüllt auch oft das Leitbild der Unternehmung und weist zugleich auf die Unternehmensidentität, die Werte und auch die Philosophie des Unternehmens hin (Horak und Speckbacher 2013, S. 160).

Ebenso wie die Vision, sollte auch die Mission mit Einbeziehung aller betroffenen Personen erarbeitet werden, was wiederum bedeutet, dass für diesen Prozess alle notwendigen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden sollten, welche auch zulassen, dass eine kontinuierliche Überprüfung der Mission möglich ist (Horak et al. 2015, S. 10). Der zeitliche Ressourcenaufwand von mindestens sechs Monaten zur Missionserstellung sollte unbedingt miteinkalkuliert werden (Haddad et al. 2003, S. 21). In der Mission spiegeln sich auch die Ansprüche der Stakeholder, wie auch das Verfolgen der Zielsetzung für die Gegenwart, wider (Kreikebaum et al. 2011, S. 61).

### **Ziele**

Ebenso wie in einem erwerbswirtschaftlichen Unternehmen sind Ziele ein wichtiges Instrument für eine NPO. Eine NPO legitimiert sich meist über eine bestimmte Mission, die mit ihrer Existenz erreicht werden soll. Die Zielbeschreibung und somit auch die Herleitung einer Strategie aus der Mission einer NPO, gestaltet sich aufgrund der Vielfältigkeit des Sektors schwierig, ist aber wichtig, um sich einerseits von Konkurrenten in diesem Feld abzuheben und andererseits um die meist knappen Ressourcen innerhalb des Unternehmens optimal einsetzen zu können (Horak und Speckbacher 2013, S. 159). Strategische Ziele sind in diesem Zusammenhang auch als ein Ausdruck der zivilgesellschaftlichen Rahmenbedingungen, denen sich Organisationen im sozialen Bereich kontinuierlich anpassen müssen, zu sehen (Eurich 2013d, S. 278).

Jedoch sind NPOs oft nicht über ihre Ziele definiert, sondern aufgrund genannter gesellschaftlicher Anforderungen geleitet, was eine Präzision des Erfolgs erschwert (Halfar 2010, S. 87). Dennoch besteht der Hauptzweck einer NPO im Erreichen bestimmter Resultate (Haddad et al. 2003, S. 60). Im Vergleich zu einer gewinnorientierten Organisation sind die Ziele in einer NPO selten genau festgelegt. Gleichfalls gestalten sich Ziele meist starr und es besteht eine geringe Möglichkeit der Adaption. Zur Steigerung der Erreichung der Ziele in einer NPO, ist es angebracht, die

Ziele gemeinsam mit den Mitarbeiter\*innen auszuarbeiten (Horak und Speckbacher 2013, S. 162ff.). Ziele in einer NPO gestalten sich vornehmlich in einer qualitativen Form und sind meist eher vage gehalten. Daher bestehen auch bei der Umsetzung der Ziele in Maßnahmen Schwierigkeiten (Bea und Haas 2016, S. 93).

Das Konkretisieren von Zielen nach der Festlegung der Vision und der Mission gehört zu einem bedeutenden Bestandteil einer strategischen Ausrichtung. Die Unterscheidung der Art der Ziele kann übergeordnet auch in Sach-, Formal-, -oder Sozialziele gegliedert werden (Jung et al. 2018, S. 141). Diese Einteilung erweist sich als zielführend und wird für Unternehmen im Kontext wohlfahrtsstaatlicher Ausrichtung als sinnvoll erachtet, da hier explizit neben den erwerbswirtschaftlichen Zielen auch Ziele der sozialen Verantwortung einer Unternehmung miteinbezogen werden können (Lambers 2015, S. 74ff.). Neben einer Orientierungsfunktion der Ziele für alle Beteiligten gelten diese gleichfalls auch als Kontrollinstrument für den gesamten Prozess (Kreikebaum et al. 2011, S. 65; Bea und Haas 2016, S. 72f.).

Nach dem normativen Rahmen folgt im nächsten Schritt die strategische Fortführung des Managementprozesses.

## 3.2.2 Strategischer Rahmen

### 3.2.2.1 Controllingkomponenten

#### **Strategisches Controlling**

Gleichbedeutend mit den Zielen ist, innerhalb eines strategischen Prozesses, das strategische Controlling einzuordnen. Dieses stellt ein umfassendes Prinzip dar, das von Beginn an kontinuierlich durchgeführt wird. Dabei handelt es sich nicht nur um die Kontrolle, sondern auch zugleich um Planung und eine übergreifende Steuerung im Unternehmen (Baumüller et al. 2015, S. 104).

Das strategische Controlling bildet ein komplexes Gebilde innerhalb des strategischen Managements in einem Unternehmen ab. Dabei greifen verschiedene Schritte des strategischen Managements wie z.B. die Planung, Kontrolle und auch die Information und Kommunikation ineinander und stellen als Gesamtkonstrukt das strategische Controlling dar (Bea und Haas 2016, S. 23f.).



Die Kontrolle wird mittels der Überprüfung der festgelegten Ziele sowie der kontinuierlichen Überwachung während der strategischen Planung und Durchführung von Prozessen ausgeführt (Ehrmann 2013, S. 262f.). Strategisches Controlling in NPOs wird bisher eher selten durchgeführt. Dies kann damit begründet werden, dass das strategische Controlling in einer NPO aufgrund mangelnder präziser Zielformulierungen erschwert wird und alternative Möglichkeiten gefunden werden müssen (Horak und Baumüller 2013, S. 318). Umso wichtiger ist die Einbindung des Controllings in einen strategischen Prozess für teilhabe- und gemeinwohlorientierte Angebote in diakonischen Einrichtungen, da ein Aspekt des strategischen Controllings das vorausschauende Handeln beinhaltet, welches im vermehrten Wettbewerb im Umfeld einer NPO als wichtig angesehen wird (Horak und Baumüller 2013, S. 318).

Controlling in einer NPO kann dann greifen, wenn das strategische Management als akzeptiertes Instrument in der Organisation bereits vorhanden ist und diesbezüglich auch Wissenspotenzial besteht (Horak und Baumüller 2013, S. 316). Das strategische Controlling in einer NPO ist mit den qualitativen Zielen dieser verknüpft. Die Wirkungen und Erfolge der Leistungen müssen als qualitative Größen vergleichbar gemacht werden. Das stellt jede NPO vor Herausforderungen. Wirkungen sozialer Leistungen können, wie in Kapitel 2.2.7 erläutert, mit Einschränkungen gemessen werden. Aber auch da bestehen Grenzen, ebenso wie auch Hürden in der Durchführung (Horak und Baumüller 2013, S. 317).

Des Weiteren ist es sinnvoll, im Rahmen des strategischen Controllings, von Beginn an ein Qualitätsmanagement mit einzuführen. Dabei ist innerhalb eines Unternehmens in der Sozialwirtschaft zu bedenken, dass die Überprüfung von Qualitätsstandards in diesem Bezug ein schwieriges Feld darstellt (Lambers 2015, S. 177). Wird in einer diakonischen Einrichtung Qualitätssicherung betrieben, so ist es wichtig, die Definition der Qualität zu bestimmen, wie auch die professionelle Messung der Qualität in bestimmten Zeitabständen durchzuführen. Ist dies von Anfang ein Ziel der Einrichtung und des Angebotes, sollte das Qualitätsziel mit in die strategischen Ziele aufgenommen werden (Bruhn 2013, S. 232ff.).

### **Klassische Kommunikation**

In ähnlichem Bedeutungsumfang wie das strategische Controlling ist die Kommunikation im strategischen Management einzuordnen. In der einschlägigen Literatur wird sie teilweise als „(...) eine der wichtigsten (...) Aufgabe der strategischen Planung (...)“ (Mintzberg 1995, S. 406). Demzufolge sollte in einem strategischen Verlauf die Kommunikation innerhalb und außerhalb des Unternehmens eine große Beachtung finden. „(...) Strategien lassen sich nur dann wirksam umsetzen, wenn man sie gegenüber den Mitarbeitenden kommuniziert (...)“ (Lombriser und Abplanalp 2012, S. 367). Somit stellt nicht nur die externe Kommunikation, sondern in gleichem Maße auch die interne, in Form der Öffentlichkeitsarbeit, einen bedeutenden Faktor dar (Klausegger et al. 2003, S. 115).

Die Kommunikation gestaltet sich in einer NPO mit einer großen Anzahl an Ehrenamtlichen meist als schwierig. So ist der Informations- und Wissensaustausch zwischen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter\*innen wie auch Führungskräften ein wichtiges Element zur Unterstützung innerhalb des strategischen Managements (Buber 2015, S. 258; Lambers 2015, S. 114).

Im Rahmen interner Kommunikation in einer NPO, besteht oft eine hohe Erwartung auf Partizipation und Mitbestimmung. Da aber zunehmend Effizienzkriterien und Professionalität in NPOs eine wichtige Rolle spielen, verbleiben partizipative Formen der Kommunikation teilweise nur als symbolischer Akt (Mautner 2013, S. 421). Gleichfalls haben diejenigen Anspruchsgruppen, welche als Zielgruppe bestimmt sind, nur in geringem Maße Einfluss auf die Organisation (Horak und Speckbacher 2013, S. 160).

Im Rahmen der Kommunikation wird hier nur kurz auf das Marketing eingegangen, da es in einem klassischen strategischen Prozess beinhaltet sein sollte, aber in einer NPO eine Sonderstellung erhält, da es für das Marketing per se einen Markt und die jeweiligen Produkte oder Dienstleistungen benötigt. Im speziellen Fall einer NPO besteht bereits ein Markt, die Leistungsempfänger, die unentgeltlich oder zu einem geringen Preis die Dienstleistungen angeboten bekommen (Buber 2013, S. 231). Marketing soll den Kunden binden, jedoch soll gerade in der Sozialen Arbeit der Kunde dazu befähigt werden, selbstständig zu werden und wenn möglich in Zukunft keinen Gebrauch von der Dienstleistung mehr zu machen. Die sogenannte

Kundenbindung kann aber indirekt erfolgen, in dem der Kunde aufgrund guter Qualität in zukünftigen ähnlichen Situationen auf eine andere Dienstleistung der NPO wieder zurückgreift (Schellberg 2011, S. 51f.).

Eines der Marketinginstrumente stellt auch die Öffentlichkeitsarbeit in einer NPO dar, die wiederum eine Verbindung zur externen Kommunikation an anderer Stelle dieser Arbeit herstellt (Klausegger et al. 2003, S. 114ff.). Die Öffentlichkeitsarbeit als ein Aspekt innerhalb des Marketing-Mix, die auch im Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten möglich wäre, kann einerseits aufwendig geplant werden, aber andererseits auch über die vorhandenen Stakeholder und Netzwerke in einer diakonischen Einrichtung nebenher und informell in vielen Situationen unbewusst geschehen. Dies impliziert jedoch nicht, dass ansonsten keine weiteren Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit in einer diakonischen Einrichtung zum Marketing von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten notwendig sind. Es ist jedoch zu bedenken, dass die Zielgruppe einer besonderen Beachtung bedarf, die evtl. nicht mit den gängigen Öffentlichkeitsarbeitsmethoden erreicht wird (Pfetzing und Rohde 2011, S. 155ff.).

Als weiterer Aspekt des Marketings wird die Form des Direktmarketings gesehen, was eine zielgruppenspezifische Ansprache beinhaltet (Klausegger et al. 2003, S. 114ff.). Diese Art des Marketings wird bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten durch die basisbetonte Gestaltungsrichtung und das spezifische Erreichen der Menschen bereits integriert.

### 3.2.2.2 Analytischer Rahmen

Im Rahmen des Managementkreislaufs ist es wichtig, zur Erörterung der Ist-Zustände der unterschiedlichen Umwelten der Organisation analytisch vorzugehen und Faktoren, die auf das Unternehmen einwirken, zu erarbeiten. Dazu gibt es eine Vielzahl an möglichen Varianten für NPOs (Horak und Speckbacher 2013, S. 166), von welchen im Folgenden eine prägnante Auswahl dargestellt wird.

#### **SWOT-Analyse**

Die SWOT-Analyse stellt eine sehr verbreitete und einfache Methode dar, die Stärken und Schwächen einer Unternehmung zu analysieren. Die Abkürzung „SWOT“ steht

für die englischen Begriffe „strengths“, „weaknesses“, also Stärken und Schwächen und „opportunities“, „threats“, also Chancen und Risiken. Eine sinnvolle Art der Darstellung dieser Parameter stellt eine Matrix dar, in der auf der vertikalen Achse die Stärken und Schwächen, die Faktoren aus dem Unternehmen verdeutlicht werden. Auf der horizontalen Achse werden die Chancen und Gefahren, die Faktoren aus der Unternehmensumwelt, abgebildet (Müller-Stewens und Lechner 2016, S. 208).

Die SWOT-Analyse darf nicht als reine Aneinanderreihung von positiven und negativen Faktoren gesehen werden, sondern sie dient als Vorgehensweise zur Entscheidungsfindung des Managements (Lambers 2015, S. 186f.). Zur erfolgreichen Anwendung der Analyse muss unbedingt beachtet werden, dass die einzelnen Faktoren transparent dargelegt werden (Fischer und Pfeffel 2010, S. 92). Die SWOT-Analyse, welche vermehrt Anwendung im sozialwissenschaftlichen Bereich erfährt, kann je nach Möglichkeiten von einem Experten oder einem interdisziplinären Team durchgeführt werden (Wollny und Paul 2015, S. 189).

Die Art der Analyse stellt eine „(...) einfache, schnelle und allgemein verständliche (...)“ Methode dar, mit der bezüglich des Zeit- und Kostenaufwandes ressourcenschonend relevante Faktoren analysiert werden können. Aufgrund geringer Formalisierung der Methode ist für eine erfolgreiche Anwendung ein hohes Maß an speziellem Wissen über den Untersuchungsgegenstand notwendig. Sie kann zum Einschätzen eines gegenwärtigen Zustandes wie auch der Offenlegung von Alternativen für die Zukunft dienen (Wollny und Paul 2015, S. 190f.).

Die Erkenntnisse der SWOT-Analyse beziehen sich vornehmlich auf die Gegenwart und blenden Entwicklungen in der Zukunft fast vollständig aus, was sich in der Qualität des Ergebnisses widerspiegeln kann (Kreikebaum et al. 2011, S. 253). Die Güte des Ergebnisses der SWOT-Analyse ist mittels eines interdisziplinären Teams auch von den unterschiedlichen Kontexten abhängig, aus denen die Prozessbeteiligten teilnehmen. Gleichfalls sind für eine erfolgreiche Analyse die Gleichberechtigung aller Teilnehmenden wie auch die generelle Offenheit untereinander wichtig (Haddad et al. 2003, S. 32).

Obwohl die Aussagen über die SWOT-Analyse als einfaches und schnell erfassendes Instrument überwiegen, gibt es in der Fachliteratur auch Hinweise, dass zum Teil die

Beschaffung von Informationen, wie auch die Messbarkeit der Kriterien sich als schwierig erweist. Ebenfalls miteinkalkuliert werden sollte die kontinuierliche Aktualisierung der SWOT-Analyse, was wiederum Auswirkungen auf die verfügbaren Ressourcen haben kann (Simon und Gathen 2010, S. 237f. ). Die SWOT-Analyse kann eine geeignete Methode zur Analyse eines Angebotes in einer diakonischen Einrichtung darstellen. Es wäre zu prüfen, inwieweit die jeweils subjektive Einschätzung der vier Dimensionen Einfluss auf Entscheidungen in diakonischen Einrichtungen haben könnte (Wollny und Paul 2015, S. 202).

### **STEP-Analyse**

Eine weitere Möglichkeit der strategischen Sondierung stellt eine umfassende Umweltanalyse dar, die auch als STEP-Analyse, mit den englischen Begriffen „sociological“, „technological“, „economical“ und „political“, bekannt ist und die den sozio-kulturellen, technologischen, ökonomischen und politischen Wandel außerhalb des Unternehmens erfasst (Lambers 2015, S. 151). Als soziokulturelle Faktoren werden z. B. solche angesehen, die die Struktur einer Gesellschaft beeinflussen. Das können Änderungen in der Art der Lebensweise, der Mobilität oder der Einkommensverteilung sein. Technologische Einflüsse können die Entwicklung neuer Möglichkeiten im Bereich der Kommunikation oder neuer Medien sein. Unter ökonomische Einflussfaktoren, die auf ein Unternehmen einwirken können, fallen z.B. die Arbeitslosenrate, steuerliche Belastungen oder auch die Höhe der Inflation. Politische Einflüsse sind beispielsweise durch die politische Richtung eines Landes oder die Art der internationalen Beziehungen mit anderen Ländern zu beschreiben (Welge et al. 2000, S. 302f.). Die Ausarbeitung dieser vier Segmente sollte nicht statisch vorgenommen werden, sondern speziell auf das Unternehmen abgestimmt und dynamisch gehandhabt werden (Müller-Stewens und Lechner 2016, S. 186ff.).

Die STEP-Analyse setzt, ebenso wie die SWOT-Analyse, eine weiter greifende Technik als nur das Erstellen einer Liste der einzelnen Faktoren voraus, was auch einen höheren Ressourcenaufwand beinhaltet, aber zugleich aussagekräftige Ergebnisse hervorbringen kann (Müller-Stewens und Lechner 2016, S. 187). Sie dient aber auch dazu, die Mitarbeiter\*innen sensibel für potentielle Einflüsse der Umwelt zu machen und gleichzeitig auch die bedeutenden Faktoren aus der Umwelt einzugrenzen (Bea

und Haas 2016, S. 97). Die Inhalte der Umweltanalyse betreffen in der Mehrzahl qualitative Elemente (Lombriser und Abplanalp 2012, S. 101).

Ein Problem der Analyse ist in dem Umstand zu sehen, dass die Faktoren aus der externen Umwelt einer Organisation sehr vielfältig, zahlreich wie auch dynamisch sind, was die Gefahr birgt, einer gewollten Objektivität nicht gerecht werden zu können (Hungenberg 2012, S. 88ff.). Eine vollumfängliche Transparenz kann nicht gewährleistet werden, ist jedoch durch die Handhabung der Analyse mit einer Checkliste aller Faktoren am ehesten zu erreichen (Hungenberg 2012, S. 97).

### **Szenario-Analyse**

Eine weitere Option einer strategischen Analyse, stellt die Szenariotechnik dar. Bei dieser werden Entwicklungen in der Zukunft aufgrund vorhandener Informationen aufgezeigt. Mittels der Szenariotechnik wird erreicht, eine Vielzahl an Informationen einzugrenzen, um so realistische Bilder der Zukunft zu erhalten (Steinmann et al. 2013, S. 176). Zur Abgrenzung der Begrifflichkeit wird hier darauf hingewiesen, dass in der Literatur die Begriffe Szenario-Analyse sowie Szenariotechnik meist synonym verwendet werden. In der Darstellung der beiden Möglichkeiten gibt es bei einigen Autoren diesbezüglich einen Unterschied, in dem sie darauf hinweisen, dass die Szenariotechnik eine Methode ist, bei der verschiedene Zukunftsvarianten für das Unternehmen erstellt werden, welche z.B. auch im Freiburger Management-Modell für NPOs eingesetzt wird (Schwarz et al. 2002, S. 125f.). Als ausgeweitete Variante dessen sehen sie die Szenario-Analyse, die im Gegensatz zur Szenariotechnik (Lambers 2015, S. 153), Störfaktoren innerhalb der einzelnen Szenarien und Gegenmaßnahmen zu diesen zusätzlich beinhaltet (Lambers 2015, S. 187f.). Aufgrund dessen wird im Kontext dieser Arbeit die Szenario-Analyse ausführlich dargestellt.

Die Szenario-Analyse wird als Methode definiert, die, von der derzeitigen Situation ausgehend, mehrere Entwicklungen bei unterschiedlichen Voraussetzungen darstellt. Diese Art der Analyse ist durch bestimmte Merkmale gekennzeichnet. Sie ist durch eine Sicht in die Zukunft mit einem langfristigen Planungshorizont ausgerichtet und Unsicherheiten im Verlauf müssen unbedingt miteinbezogen werden (Jung et al. 2018, S. 316). Es werden mögliche Störfaktoren berücksichtigt und aus verschiedenen möglichen Ereignissen werden unterschiedliche Szenarien entwickelt. Bei dieser

Erstellung werden nicht nur die Endzustände herausgearbeitet, sondern auch die Wege dorthin (Bea und Haas 2016, S. 304ff.). Zunächst wird das mit der größten Wahrscheinlichkeit zu erreichende Szenario entwickelt und darauffolgend noch zwei weitere, von denen das eine die bestmögliche Variante enthält und das zweite die Variante mit den schlechtesten Entwicklungen (Geschka und Hammer 1990, S. 315f.). Am Ende stehen drei verschiedene Szenarien zur Verfügung (Lambers 2015, S. 153). Obwohl die Anwendungsgebiete der Analyse ein weites Spektrum bestreiten, steht im Gegensatz dazu der hohe Zeit- und Kostenaufwand der Analyse. Da nicht alle Faktoren berücksichtigt werden können, ist es möglich, dass aufgrund einer Selektierung die Transparenz vermindert wird. Die Qualifikation und Professionalität der beteiligten Personen stellt auch hier einen entscheidenden Faktor dar (Bea und Haas 2016, S. 304ff.).

Die Szenario-Analyse ermöglicht keine konkrete Entscheidung, jedoch werden durch die Berücksichtigung multipler zukünftiger Faktoren die Mitarbeiter\*innen darauf konditioniert, unsichere Faktoren in der Zukunft wahrzunehmen (Welge et al. 2017, S. 436). Die vielschichtige und interdisziplinäre Methode der Szenario-Analyse lässt unterschiedliche Elemente aus dem externen und internen Umfeld der Organisation zusammenwirken und ihre Zusammenhänge sichtbar machen. Zudem stellt die Methode eine hohe Adaptierfähigkeit im Hinblick auf ganz unterschiedliche Kontexte dar, was die Anwendung in einer NPO als sinnvoll erscheinen lässt (Mietzner 2009, S. 156ff.; Müller-Stewens und Lechner 2016, S. 193).

### **Stakeholder-Analyse**

Eine nächste Möglichkeit einer Auswertung stellt die Stakeholder-Analyse (deutsch: Anspruchsgruppenanalyse) dar. Den Blick auf Stakeholder hat Edward Freeman in die wissenschaftliche Diskussion miteingebracht, der damit hervorhob, dass jeder, der in einer Beziehung zu einem Unternehmen steht, Beachtung finden und dementsprechend auch mit in die Planung und Entscheidungen eines Unternehmens einbezogen werden sollte (Freeman 2018, S. 15ff.). Im Rahmen der Stakeholder-Analyse ist es neben der Identifizierung der relevanten Anspruchsgruppen auch möglich, diese Analyse als Unterstützung zur Fokussierung des Selbstverständnisses

wie auch der strategischen Richtung der Organisation zu sehen (Hentze und Thies 2014, S. 26).

Die Vielfalt und Vielfältigkeit der Stakeholder machen eine genaue Identifizierung dieser sehr schwierig. Daher bietet es sich an, anhand eines Brainstormings (deutsch: Ideenfindungsprozess) die verschiedenen Anspruchsgruppen zu identifizieren (Theuvsen 2014, S. 249). Innerhalb dieser Auflistung kann zur besseren Übersicht und Kategorisierung eine Einteilung in externe und interne Stakeholder erfolgen. Als extern sind diejenigen einzuordnen, die von außerhalb des Unternehmens z.B. als Kunden, Konkurrenz, Sponsoren oder Gesetzgeber in irgendeiner Weise mit dem Unternehmen verflochten sind. Als interne Stakeholder sind jene anzusehen, die als Mitarbeiter, Ehrenamtliche oder als Aufsichtsorgan in einer direkten Beziehung zu dem Unternehmen stehen (Horak et al. 2015, S. 17). Im Anschluss erfolgt die Sammlung der Ansprüche der verschiedenen Anspruchsgruppen, die am besten durch direkte Befragungen erfolgen. Durch die Kostenintensität dieser Methode wird diese Analyse eher selten durchgeführt, was den Nachteil hat, dass sich schnell wandelnde Ansprüche eventuell nicht erfasst werden (Horak et al. 2015, S. 18).

Im Rahmen einer Stakeholder-Analyse wird das Einflusspotenzial der einzelnen Stakeholder untereinander und gegenüber der Organisation sichtbar (Bonamico und Ladurner 2005, 185). Daraus ergibt sich unter anderem auch die Vielschichtigkeit ihrer Ziele, welche untereinander auch Spannungen hervorrufen können. Umso mehr nimmt diese Art der Analyse in einer NPO einen hohen Stellenwert ein, da die Interessen und Zusammenhänge gemeinsam erfolgreich gestaltet werden sollen und gleichfalls als Erfolgspotenziale fungieren können (Theuvsen 2014, S. 246).

Die Interessen der Stakeholder sind naturgemäß individuell unterschiedlich und zum Teil konträr oder sogar inkompatibel. Zur Reduzierung dieser Komplexität hilft die Einstufung der Prioritäten der jeweiligen Stakeholder und ihrer Interessen (Haddad et al. 2003, S. 25).

Bei einer hohen Anzahl an Stakeholdern und ungleich weiteren hohen Anzahl an Interessen derer, ist es sinnvoll, die Priorität einzelner Ansprüche zu analysieren und schon bestehende Netzwerke in die Bewertung miteinzubeziehen (Theuvsen 2014, S. 247ff.). Neben einer kontinuierlichen Aktualisierung der relevanten Stakeholder bedarf es zur Erfolgssteigerung einer transparenten Kommunikation mit allen



Stakeholdern (Horak und Speckbacher 2013, S. 160). Die kontinuierliche Aktualisierung ist notwendig, um die Ansprüche und Interessen für die Gegenwart und Zukunft korrekt abgrenzen zu können (Steinmann et al. 2013, S. 84).

Die Stakeholder-Analyse stellt im Kontext dieser Arbeit ein wichtiges Instrument dar, da in NPOs, wie auch in diakonischen Einrichtungen, eine Vielzahl an Stakeholdern innerhalb der täglichen Arbeit miteinbezogen werden (Theuvsen 2014, S. 246).

Nach verschiedenen Analysealternativen folgen im strategischen Kreislauf die Möglichkeiten der Strategieentwicklung, welche im nächsten Abschnitt erläutert werden.

### 3.2.2.3 Entwicklungsrahmen

Zur Entwicklung einer Strategie stehen verschiedene Alternativen zur Verfügung, die, je nach Ausrichtung der Ziele, im Folgenden erläutert und eingesetzt werden.

Es wurden in der Vergangenheit in der Praxis für erwerbswirtschaftliche Unternehmen verschiedene Portfolio-Matrizen entwickelt, die bei der Strategieentwicklung eine Unterstützung darstellen sollen.

#### **Portfolio-Matrizen**

Eine Portfolio-Matrix stellt die von der Unternehmensberatung Boston Consulting Group (BCG) entwickelte Matrix dar, anhand derer zwei Faktoren, der relative Marktanteil und das Marktwachstum, einzelner Geschäftseinheiten, dargestellt werden können (Henderson 1993, S. 286ff.). Bei dieser Matrix wird auf der horizontalen Achse das Marktwachstum eines bestimmten Marktes und auf der vertikalen Achse dagegen der relative Marktanteil, also der Anteil des eigenen Unternehmens am Markt im Vergleich zum größten Konkurrenten in diesem Markt, visualisiert (Welge et al. 2017, S. 486). Die entstandene Matrix wird so eingeteilt, in dem jeweils in der Mitte der jeweiligen Achse bei einem relativen Marktanteil von eins und einem durchschnittlichen Marktwachstum die Matrix in vier Felder aufgeteilt wird (Müller-Stewens und Lechner 2016, S. 282). Die entstandenen Felder, werden von BCG in sog. Fragezeichen, Stars, Cash-Kühe und Sorgenkinder unterteilt. Im Anschluss werden die verschiedenen Geschäftseinheiten in dieser Matrix positioniert (Henderson 1993, S. 286ff.).

Die BCG-Matrix stellt einerseits eine einfache und anschauliche Darstellung der Optionen dar. Andererseits wird in der Fachliteratur kritisch angemerkt, dass durch Reduzierung auf lediglich zwei Faktoren, den relativen Marktanteil und das Marktwachstum, weitere Erkenntnisse evtl. nicht mitbedacht werden.

Für NPOs stellt die BCG-Matrix nach ressourcenaufwendiger Adaption eine Möglichkeit zur Strategieentwicklung dar (Haddad et al. 2003, S. 44). Andererseits ist die BCG-Matrix nur teilweise eine Option, da in NPOs die Erzielung von sozialen Wirkungen eine weitaus höhere Priorität besitzt als das Erzielen von Gewinnen (Lambers 2015, S. 185). In diesem Zusammenhang kann festgestellt werden, dass die Matrix zur Generierung von Möglichkeiten, jedoch nur als Richtungsweisung von Schwierigkeiten oder Optionen und nicht als definitive Strategiealternative dienen kann (Steinmann et al. 2013, S. 228).

Eine weitere Portfolio-Matrix zur Strategieentwicklung stellt die von McKinsey entwickelte „Multifaktoren-Matrix“ dar, die aus der BCG-Matrix weiterentwickelt wurde und bei der unterschiedliche Multiplikatoren berücksichtigt werden (Mc Kinsey 2000). Innerhalb dieser Matrix wird auf der vertikalen Achse die Marktattraktivität z.B. in Form der Dimensionen Marktwachstum, Marktgröße, Marktrisiko, Markteintrittskosten, der Konkurrenzsituation oder der Preiselastizität dargestellt. Auf der horizontalen Achse dagegen wird die Geschäftsfeldstärke bzw. der relative Wettbewerbsvorteil durch Dimensionen der Faktoren des relativen Marktanteils, der Produktqualität oder des Preisvorteils visualisiert. Die Matrix wird in neun Felder unterteilt, die wiederum die Art der anzustrebenden Strategie pro Geschäftseinheit widerspiegelt. Aus den verschiedenen Faktoren werden die wichtigsten herausgearbeitet und mittels einer Nutzwertanalyse gewichtet. Der aus der Addition aller Nutzwerte entstandene Gesamtnutzwert wird in der Matrix dargestellt (Müller-Stewens und Lechner 2016, S. 285). Aufgrund der Positionierung der Geschäftseinheiten innerhalb dieser Matrix können verschiedene Strategietypen als zielführend angenommen werden. Die Bandbreite der unterschiedlichen Typen reicht von Abschöpfungsstrategien bis hin zu Wachstumsstrategien (Bea und Haas 2016, S. 162f.).

Bei dieser Portfolio-Matrix besteht, wie auch bei der BCG-Matrix, eine Auswahl an Faktoren, die mitunter nicht zur Abbildung der Realität geeignet sind (Hungenberg 2012, S. 469). Jedoch kann in dieser Matrix eine hohe Anzahl an Kriterien miteinbezogen werden, was sich wiederum positiv auf das Ergebnis auswirken kann (Jung et al. 2018, S. 359). Die Einbeziehung vieler unterschiedlicher Dimensionen hierbei kann zu Qualitäts- und Transparenzverlusten führen, daher wird ein Schema zur Kriterienerstellung in zwei Stufen als sinnvoll erachtet, um der Multidimensionalität gerecht zu werden (Simon und Gathen 2010, S. 48).

Beide Ansätze beinhalten weder Dynamik noch Zukunftsorientierung und sind daher in bestimmten Kontexten nur begrenzt einsetzbar (Kreikebaum et al. 2011, S. 270). Bei den vorgestellten Portfolio-Konzepten sollten zur Validitätsprüfung die theoriebasierten Ausarbeitungen im Zuge der Praxisrelevanz überprüft werden (Müller-Stewens und Lechner 2016, S. 287).

### **Wachstumsstrategie**

Eine weitere Option zur Entwicklung von Strategien stellt die von Ansoff entwickelte Matrix dar. Diese stellt, wie in Abbildung 2 zu sehen, die Möglichkeiten dar, die ein Unternehmen hat, um zu wachsen, neue Märkte zu erschließen bzw. neue Produkte einzuführen oder Bestehendes beizubehalten (Ansoff 1988, S. 83). Die Matrix stellt eine einfache Möglichkeit dar, eine allumfängliche Darstellung der Optionen des Unternehmens in diesem Bereich zu verdeutlichen. Im Hinblick auf den Kontext dieser Arbeit kann der Faktor „Produkt“ durch den Faktor „Dienstleistung“ ersetzt werden (Anderl 2012, S. 319ff.). Zur Verdeutlichung der Möglichkeiten der verschiedenen Marktsegmente und der einzelnen Produkte bzw. Dienstleistungen, ist die Produkt-Markt-Matrix eine gute Darstellung der Optionen.

## Produkt-Markt-Matrix

Produkte /	Bestehende Produkte	Neue Produkte
Märkte	Marktdurchdringungsstrategie	Produktentwicklungsstrategie
Bestehende Märkte		
Neue Märkte	Marktentwicklungsstrategie	Diversifikationsstrategie

Abbildung 2: Produkt-Markt-Matrix  
(Ansoff 1988, S. 83)

Demzufolge ist eine Wachstumsstrategie darauf ausgerichtet, das Unternehmen in Bezug auf die Kunden im jeweiligen Markt zu positionieren. Innerhalb dieser gibt es verschiedene Faktoren, die bedacht werden müssen. Dazu ist einzuordnen, ob die derzeitige Marktposition beibehalten oder verändert werden soll. Ebenso muss entschieden werden, ob neue Zielgruppen bzw. Kunden dazugewonnen werden sollen oder evtl. eine Neupositionierung am Markt in Betracht gezogen werden sollte (Buber 2013, S. 236f.). Ferner ist zu prüfen, ob der Kundennutzen des Produktes einer Veränderung bedarf und somit evtl. eine Preisänderung oder Qualitätsveränderung durch eine neue Strategie in Frage kommen würde (Müller-Stewens und Lechner 2016, S. 245ff.).

In einer NPO sind Wachstumsstrategien in adaptierter Form anwendbar, wobei diese Form der Strategiebildung eine große Bedeutung für NPOs darstellt, da hier konkrete Fakten und Erkenntnisse miteinbezogen werden und weniger dem „muddling through“ nachgegangen werden kann (Horak und Speckbacher 2013, S. 172).

### Stakeholder-Strategie

Die Stakeholder-Strategie ist eine weitere Möglichkeit einer strategischen Ausrichtung, welche sich auf die Fokussierung der Stakeholder des Unternehmens richtet. Anhand der in der Stakeholder-Analyse ermittelten Stakeholder werden jene in Kohorten mit gleichem Schwerpunkt zusammengefasst. Darauffolgend werden die jeweiligen Schwerpunkte auf ihre Motivation und den Zweck untersucht, aber auch umgekehrt, welche Forderungen das Unternehmen gegenüber den Stakeholdern hält

(Horak und Speckbacher 2013, S. 175). Gleichfalls kann man Stakeholder in drei Gruppen differenzieren. Es existieren Anspruchsgruppen, die von Unternehmensseite aus als strategisch relevant eingeordnet werden. Die nächste Gruppe von Stakeholdern bezieht sich auf jene, die unter den Entscheidungen des Unternehmens negative Folgen zu spüren bekommen. Die dritte Gruppe von Stakeholdern setzt sich aus solchen zusammen, welche für das Unternehmen aus moralischen Gründen als wichtig eingeordnet werden (Müller-Stewens und Lechner 2016, S. 239). Nach Ausarbeitung der Stakeholdergruppen werden diese in Bezug auf ihren Einfluss und dessen Intensität auf das Unternehmen eingeschätzt und klassifiziert. Darauf folgt die Erarbeitung von verschiedenen Strategien für verschiedene Stakeholdergruppen. Dann erfolgt durch eine Konkretisierung der zuvor erstellten Strategien, die Erarbeitung spezifischer Handlungsanweisungen für speziell ausgewählte Stakeholdergruppen (Theuvsen 2014, S. 250ff.).

Die Entwicklung einer Strategie mit Blick auf Stakeholder ist eine fokussierte, andererseits breit gefächerte Form einer Strategie, die speziell in einer NPO auf die unterschiedlichen Ansprüche der Beteiligten eingehen kann (Horak et al. 2015, S. 19). Die Stakeholder in einer NPO bestehen aus einer Vielzahl an unterschiedlichen Menschen und Gruppierungen, welche einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Umwelt einer NPO haben und gleichfalls starke Netzwerkarbeit leisten können (Horak und Speckbacher 2013, S. 174).

Stakeholder-Strategien werden analog der unterschiedlichen Stakeholder adaptiert und individuell ausgearbeitet. Dabei nehmen die daran beteiligten Personen eine entscheidende Rolle ein (Horak und Speckbacher 2013, S. 174). Im Idealfall wird das oberste Ziel aus dem Zusammenspiel der Interessen aller Stakeholder ausgerichtet (Hungenberg 2012, S. 29). Jedoch ist diese Optimalvorstellung selten zu verwirklichen, da jeder Stakeholder für sich seine eigenen Interessen vertritt und weniger auf das Gemeinwohl fokussiert ist (Fischer und Pfeffel 2010, S. 97). Der Stakeholder-Ansatz dient einerseits dem Verstehen der relevanten Anspruchsgruppen und ihrer Bedürfnisse, aber auch als eine Form von Frühwarnsystem, welches über die Interessen der unterschiedlichen Stakeholder die sich ändernden Bedingungen wahrnehmen kann (Bea und Haas 2016, S. 119).

Der Stakeholder-Ansatz kann auch als Möglichkeit gesehen werden, die Nachhaltigkeit der Organisation mit zu beeinflussen bzw. zu steuern (Hentze und Thies 2014, S. 18).

### **Corporate Social Responsibility**

Im Rahmen der Entwicklung einer Strategie wird von Unternehmen, auch im sozialen Bereich, seit einigen Jahren die sog. Corporate Social Responsibility (CSR) (dt.: soziale Verantwortung des Unternehmens) miteinbezogen. Dabei wird der Verantwortung der Gesellschaft und auch der Umwelt gegenüber Beachtung und Aufmerksamkeit geschenkt und diese in die Strategie des Unternehmens involviert oder bei der Auswahl der Strategie beachtet. Die Intensität ist dabei unter anderem auch abhängig von der Einflussnahme der Gesellschaft auf das Unternehmen (Bea und Haas 2016, S. 211f.). Die Übernahme von Verantwortung des Unternehmens hinsichtlich ethischer Überlegungen kann durch Gründung einer Ethikkommission innerhalb des Unternehmens oder durch Einhaltung ethischer Grundsätze im Rahmen des Unternehmensleitbildes geschehen (Hungenberg 2012, S. 426). Die Einbeziehung ethischer Grundsätze bei der Wahl und Entwicklung einer Strategie, kann auch schon zu Beginn des Prozesses, bei Entwicklung und Formulierung der Ziele des Unternehmens, mit eingebracht werden (Müller-Stewens und Lechner 2016, S. 238ff.).

Die gesellschaftliche Verantwortung für Unternehmen spielt eine bedeutende Rolle, wobei die Entscheidung abhängig ist, inwieweit die jeweiligen Führungskräfte es als essentiell ansehen, dass sich ihr Unternehmen hinsichtlich der gesellschaftlichen Verantwortung stark engagiert und in die eigenen Strategien mitintegriert (Wunder 2017, S. 5). In der einschlägigen Literatur gibt es Hinweise, dass die Einbeziehung der Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Gesellschaft in Form der Corporate Social Responsibility und einer Nachhaltigkeitsstrategie einen positiven Effekt auf die Wettbewerbsvorteile und ebenso auf die Gewinnerzielung des Unternehmens hat (Schulz 2017, 153ff.).

Kritische Stimmen merken aber auch an, dass CSR für die Unternehmen lediglich zur Profitsteigerung und einem größeren Renommee dient und dementsprechend auch

zweideutig interpretiert werden kann (Nauerth 2014, S. 85; Steinmann et al. 2013, S. 109).

Nach Erarbeitung verschiedener Strategiealternativen im klassischen Managementzyklus müssen diese bewertet und eine zur Anwendung ausgewählt werden, welche dann implementiert wird.

### 3.2.3 Operativer Rahmen mittels Bewertung und Implementierung

#### Nutzwertanalyse

In der wissenschaftlichen Literatur ist die Nutzwertanalyse als Beurteilung verschiedener Strategien als eine sehr praxisnahe Methode bekannt (Welge et al. 2017, S. 742f.). Diese Analyse kommt zum Einsatz, wenn mehrere strategische Möglichkeiten existieren und die bestmögliche Entscheidung getroffen werden muss. Mit dieser Methode können die Alternativen nach Priorität gelistet und der Nutzen jeweils dargestellt werden (Kühnapfel 2014, S. 7). Diese Form der Bewertung hat den Vorteil, dass sowohl qualitative als auch quantitative Kriterien bei der Bewertung mit einbezogen werden können (Jung et al. 2018, S. 154f.). Die Nutzwertanalyse ist eine professionelle Möglichkeit bei der Entscheidung von Alternativen, jedoch ist anzumerken, dass die eingebundenen Personen ein großes Wissen über die erforderlichen Daten haben müssen, um keine Fehlentscheidungen zu treffen. Zudem ist das Einhalten aller Ablaufschritte zum Beitragen für den Erfolg der Nutzwertanalyse unausweichlich (Kühnapfel 2014, S. 39).

Mit der Nutzwertanalyse können qualitative Faktoren in quantitativen Größen veranschaulicht werden (Haddad et al. 2003, S. 48). Dennoch stellt die Subjektivität, mit der die Kriterien eingeschätzt werden, einen Nachteil dar, welcher durch eine möglichst hohe Transparenz minimiert werden kann. Die Vorgehensweise der Analyse, welche übersichtlich und einfach zu handhaben ist, bietet sich zur Verwendung in einem vielschichtigen Anwendungsspielraum an (Baumüller und Siller 2015, S. 408f.). Auch wenn in dieser Analyse eine hohe Transparenz versucht wird zu erreichen, so können die verschiedenen Alternativen, wie auch die multiplen

Umweltfaktoren, nicht genau definiert und in quantitative Größen umgewandelt werden (Jung et al. 2018, S. 154; Steinmann et al. 2013, S. 244). Das führt in der Fachliteratur zu der Annahme, dass durch die Nutzwertanalyse eine Art „Scheingenauigkeit“ erreicht wird, welche kritisch betrachtet werden sollte. Es erscheint sinnvoll, dem Diskussionsprozess während der Analyse mehr Gewicht als dem Ergebnis selbst zu verleihen (Lombriser und Abplanalp 2012, S. 301).

### **Entscheidungsbäume**

Ebenfalls zur Entscheidung für eine dezidierte strategische Alternative kann die Anwendung von Entscheidungsbäumen dienen. Der Stamm des Baumes stellt die Ausgangsoption und jeder abzweigende Ast eine weitere Option dar, welche sich gegenseitig ausschließen müssen (Anderl 2012, S. 388). Die verschiedenen Möglichkeiten werden in den Baumästen visualisiert und so lange zerlegt, bis es bei einer Möglichkeit zu einer negativen Alternative führt und dieser Ast beendet wird (Ehrmann 2013, S. 92f.). Einerseits stellen Entscheidungsbäume eine anschauliche und kreative Möglichkeit dar, die Bewertung transparent zu machen. Andererseits können Entscheidungsbäume aufgrund des hohen Rechenaufwands sehr komplex werden und durch die Minimierung auf nur ein Kriterium pro Alternative als realitätsfern angesehen werden (Müller-Stewens und Lechner 2016, S. 319).

Auch wenn diese Art der Bewertung eine unflexible Methode darstellt, ist dennoch der Gebrauch von einfach strukturierten Entscheidungsbäumen in diffizilen Kontexten eine sinnvolle Unterstützung (Kreikebaum et al. 2011, S. 247; Steinmann et al. 2013, S. 293). Entscheidungsbäume können auch zur Risikoabschätzung verwendet werden, was bedeutet, dass sie je nach Anforderung auch an die Situation angepasst werden können (Anderl 2012, S. 390).

Die dargestellten beiden Formen der qualitativen Einschätzung von Alternativen unter Einbeziehung aller entscheidenden Faktoren, stellt eine plausible Möglichkeit dar, Entscheidungen transparent durchzuführen (Steinmann et al. 2013, S. 244).

Im Rahmen des nun folgenden Implementierungsschrittes wird ein weiterer Baustein des strategischen Managements erläutert, der in einer NPO bzw. diakonischen Einrichtung sinnvoll ist und variabel gestaltet werden kann.



## **Balanced Scorecard**

Im Rahmen der Implementierung einer Strategie eignet sich die Anwendung einer Balanced Scorecard (BSC). Die BSC wird als ein Managementsystem und weniger als ein Messsystem verstanden werden, welches in Bezug auf die Anwendung in einer NPO anpassungsfähig ist (Kaplan und Norton 2001, S. 120). „Balanced“ wird hier im Sinne der Balanced Scorecard mit „ausgewogen“ übersetzt (Klingebiel 2001, S. 50). Dies bedeutet, dass durch die Verbindung der subjektiven und objektiven Messgrößen, wie auch der quantitativen und qualitativen Indizes eine Balance hergestellt werden kann (Kaplan und Norton 1997, S. 8ff.). Ebenso wird durch die Balanced Scorecard eine Ausgewogenheit von kurz- und langfristigen Zielen erreicht, wie auch eine Balance von monetären und nicht-monetären Kennzahlen. Mithilfe der BSC können Unternehmen Ziele und Kennzahlen formulieren und ihrer eigenen Mission besser folgen. Die ursprüngliche BSC wurde in vier Perspektiven unterteilt, welche sich auf die finanzwirtschaftliche, die Kundenperspektive, die interne Prozessperspektive und die Entwicklungsperspektive verteilen (Kaplan und Norton 1997, S. 23f.).

Mittlerweile existiert eine Weiterentwicklung der BSC, die Strategy Map (deutsch: strategische Übersicht), welche die vier Perspektiven, sowie verschiedene strategische Themen und, als wichtigsten Punkt, die Verflechtungen der verschiedenen strategischen Ziele untereinander darstellt (Schmidt und Friedag 2012, S. 36). Diese Map basiert auf den Ursache-Wirkungs-Beziehungen der einzelnen Perspektiven und soll veranschaulichen, wie nicht-materielle Vermögenswerte mit materiellen kombiniert werden können (Kaplan und Norton 2001, S. 61). Die Lern- und Entwicklungsperspektive ist als Ausgangspunkt zu Beginn angesetzt, da Kaplan und Norton diese als Grundstein für jegliche Möglichkeiten des Wandels und verändernder Prozesse der darauf aufbauenden Perspektiven in einem Unternehmen ansehen (Kaplan und Norton 2001, S. 86f.). Seit Entwicklung der ursprünglichen Balanced Scorecard hat es in den vergangenen Jahren einige Veränderungen und Verbesserungen dieser gegeben, wobei es laut Kaplan weitere Entwicklungsmöglichkeiten in der Zukunft geben wird (Kaplan 2010, S. 31f.). Indes gibt es eine dritte Generation der BSC, bei der eine weitere Verbesserung der Funktionalität vorgenommen wurde. Das heißt, dass hier eine Vereinfachung der

Perspektiven von vier auf zwei vollzogen wurde. Die Perspektiven „Finanzen“ und „Kunden“ wurden in eine Perspektive, in den „Outcome“, vereint. Die neue Perspektive „Activity“ beinhaltet die bisherigen Perspektiven „Lernen und Entwicklung“ und „interne Prozesse“. Gleichzeitig werden mittel- bis langfristige Ziele in Form eines sog. Destination Statement in die BSC miteingebaut (Gleich und Quitt 2012, S. 60).

In der Literatur gibt es einige Ansätze, die eine Anpassung der ursprünglichen BSC an die Bedürfnisse in einer NPO vorschlagen. So wird zum Beispiel das Ersetzen der finanziellen Perspektive durch die Perspektive der beabsichtigten Wirkung benannt (Horak et al. 2015, S. 20). Eine weitere Möglichkeit der Anpassung wird in der Abkehr von dem traditionellen Top-down-Ansatz in einen der Kultur einer NPO angepassten Ansatz vorgeschlagen (Horak und Speckbacher 2013, S. 178). Bei Anwendung der BSC sollte mitbedacht werden, dass diese nicht ein vorgefertigtes Kennzahlensystem darstellt, sondern eine Methode, die jeweils spezifisch adaptiert werden muss (Horak et al. 2015, S. 22).

In Bezug auf die Anwendung einer BSC in einer NPO ist die Adaption aufgrund der nichtfinanziellen Kennzahlen innerhalb der BSC möglich, die jedoch nicht mit einer standardisierten Form der BSC vorgenommen werden kann, sondern es einer adäquaten Adaption bedarf (Simon und Gathen 2010, S. 166). Der zusätzliche Zeitaufwand wie auch der Kostenaufwand sollten immer miteinkalkuliert werden, da nicht nur die Erstellung, sondern auch die kontinuierliche Betreuung der BSC notwendig sind (Horak und Speckbacher 2013, S. 177ff.). Auch die Ressource Wissen fällt unter einen wichtigen Aspekt, der unbedingt Beachtung finden sollte. Fehlendes Wissen hinsichtlich der Inhalte einer BSC, wie auch der Durchführung und der Implementierung und nichttransparente Verantwortlichkeiten können zu einem Scheitern dieser führen (Simon und Gathen 2010, S. 170f.).

Obwohl das Konzept einige Schwachstellen aufweist, findet es vermehrt Anwendung in Unternehmen und auch in NPOs. Innerhalb der BSC werden z.B. keine weichen Faktoren wie beispielsweise die Kultur einer Organisation oder dessen Serviceorientierung beachtet. Zudem arbeitet die BSC mehrheitlich mit vergangenheitsbasierten Daten, was sich in einer sich schnell wandelnden Umwelt zum Nachteil für die Organisation herausstellen könnte. Andererseits kann mit der

BSC die Ermöglichung einer transparenten und praktikablen Strategie gewährleistet werden (Jung et al. 2018, S. 378ff.). Ein weiteres positives Element der BSC stellt die Überführung der Ziele in konkrete Maßnahmen dar, so dass diese auch in die Praxis umgesetzt werden können (Hungenberg 2012, S. 318).

Die Festlegung von eindeutigen Indikatoren im Rahmen einer BSC könnte sich in einer NPO als schwierig erweisen, da hier eine hohe Fehlinterpretation möglich ist (Haddad et al. 2003, S. 64).

Die Instrumente des strategischen Managements, wie auch des Sozialmanagements werden durch ihre hohe Funktionalität zum Teil im Projektmanagement verwendet. Andererseits ist es auch möglich, dass Instrumente des Projektmanagements im strategischen Management eingesetzt werden (Preußig 2018, S. 167ff.).

Zur konkreten Darstellung der Instrumente des Projektmanagements erfolgt im nächsten Unterkapitel eine Ausführung dieser.

### 3.3 Projektmanagement

Da Angebote zunächst oft als Projekte starten, rechtfertigt dies eine Beachtung des Projektmanagements im Kontext dieser Arbeit. Eine Option, gemeinwohlorientierte Angebote zu organisieren, stellt das klassische Projektmanagement dar. Ob die Charakteristika dieser Instrumente zu komplex für die praktische Anwendung bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten sind, muss in der Eignungsanalyse in Kapitel sechs dann festgestellt werden. Projektmanagement ist ein geeignetes Instrument zur Ausführung von interdisziplinären Tätigkeiten, aber auch bei Problemstellungen, die abseits der bestehenden Entscheidungsformen bearbeitet werden müssen (Heintel und Krainz 2015, S. 7). Das klassische Projektmanagement basiert auf den entwickelten Plänen und verläuft erfolgreich, wenn eine inhaltliche Planerfüllung unter den vorausgesetzten Kosten und der Zeit erreicht werden kann (Kusay-Merkle 2018, S. 6).

Das Management von Projekten kann auch dazu dienen, eine neue Flexibilität in die Organisation einzubringen und an die sich wandelnden Bedingungen von außen anzupassen und im weiteren Sinne so die Mission der Unternehmung zu erfüllen (Millner und Majer 2013, S. 355).

Eine Anwendung des Projektmanagements in NPOs bringt Vor- und Nachteile mit sich. Da es eher selten Vorgaben zum Einsatz von Projektmanagementinstrumenten in NPOs gibt, kann sich der Einsatz dieser flexibel gestalten. Jedoch können auch nicht oder nur gering vorhandene Strukturen die Zuständigkeiten verschwimmen lassen und so den Erfolg eines Projektes gefährden. Die Finanzierung von Projekten in NPOs ist mitunter unsicher und stellt die Beteiligten vor weitere Herausforderungen, die sich auch mit einer Sicherung der Finanzierung zusätzlich zur Projektdurchführung auseinandersetzen müssen. Das stellt NPOs generell vor spezielle Umstände (Majer und Millner 2015, S. 234).

Der Einsatz von Instrumenten des Projektmanagements erfordert ein spezielles Wissen, welches mitunter bei Anwender\*innen nicht vorhanden ist. Der zusätzliche Einsatz von Ressourcen sollte aber vor dem Hintergrund als positiv beachtet werden, da das Einsetzen von Instrumenten des Projektmanagements zu einer Reduzierung von komplexen Aufgaben helfen kann (Majer und Millner 2015, S. 254).

Da sich in der Forschung, mittels Evaluationen von Projekten, herauskristallisiert hat, dass fehlende Klarheit und geringe Kenntnisse über Projektinhalte, Gründe für nicht zufriedenstellende Projektverläufe sind (Kuster et al. 2019, S. 240), erscheint es wichtig, diese Aspekte als zwingend notwendig bei der Vorbereitung von Projekten bzw. Angeboten miteinzubeziehen.

### **Projektmanagementhandbuch**

Steht ein Projektmanagementhandbuch des Unternehmens zur Verfügung, sollte dies allen Beteiligten bekannt sein und kontinuierlich genutzt werden. Zur bestmöglichen Nutzung und Anerkennung des Handbuches ist es notwendig, dass die Mitarbeiter\*innen die Vorlage als plausibel empfinden, wie auch in die Erstellung miteinbezogen werden und das Handbuch einfach und klar formuliert ist. Ebenso erweist es sich als sinnvoll, mittels des Projektmanagementhandbuchs den Mitarbeiter\*innen praktische Hilfsmittel und Checklisten an die Hand zu geben (Kuster et al. 2019, S. 254).

Das Handbuch beinhaltet klare Vorgaben und Inhalte zum Umgang mit Projekten in der Organisation, was zum einen eine höhere Transparenz und andererseits die Möglichkeit zur Kontrolle schaffen kann. Die Benutzung bedarf einer Schulung der

entsprechenden Mitarbeiter\*innen, um eine erfolgreiche Anwendung zu gewährleisten (Pfetzing und Rohde 2011, S. 459).

Ein speziell auf ein Projekt zugeschnittenes Projekthandbuch stellt eine weitere Hilfe zur Handhabung von Projekten dar, ist aber nicht unbedingt immer verfügbar, da es auch mit einem hohen Arbeitsaufwand verbunden ist. Ein Projektmanagementplan kann zur Durchführung eines Projektes ebenso hilfreich sein, da in diesem die elementaren Regeln und Abläufe des Projektes festgelegt werden und andererseits auch zur kontinuierlichen Kontrolle verwendet werden kann. Der Projektmanagementplan beinhaltet verschiedene Pläne, wie z.B. Kostenplan oder Ressourcenplan. Gleichfalls werden im Gesamtprojektplan Zuständigkeiten in Form von Organigrammen und Strukturplänen zur Erhöhung der Transparenz dargestellt (Kuster et al. 2019, S. 149).

Die klassische Vorgehensweise im Projektmanagement nach dem Wasserfallmodell beschreibt ein Vorgehen, bei dem erst ein Vorgang abgeschlossen wird, bevor mit dem nächsten Schritt begonnen wird (Pfetzing und Rohde 2011, S. 171). Beim klassischen Verlauf des Projektmanagements, unter Einbeziehung eines Projektmanagementhandbuches, werden nach der ersten Phase der Initialisierung festgelegte Verabredungen in Bezug auf die Unsicherheiten wie auch die Realisierbarkeit des Projektes beschrieben. Die Basis stellen die Definition des IST-Zustandes, der Ziele und der Ansprüche, die an das Projekt gestellt werden, dar. Ebenso gilt es als grundlegend, dass von Anfang an Problematiken und Gefährdungen, die das Projekt negativ beeinflussen könnten, zu minimieren sind (Kuster et al. 2019, S. 74).

Als Ausgangspunkt wird beim Phasenmodell die Projektstrukturierung bestimmt, aus der die Ziele und auch das sog. Lastenheft bestimmt werden. Bei der Formulierung der Ziele muss darauf geachtet werden, dass diese Phase frühzeitig beginnt und eine schrittweise Anpassung möglich ist. So können mehrere Lösungsalternativen zur Verfügung gestellt werden (Kuster et al. 2019, S. 81). Das erwähnte Lastenheft beinhaltet die Anforderungen, die aus den Zielen abgeleitet und erreicht werden sollen (Kuster et al. 2019, S. 64ff.) und ebenso die erwarteten Inhalte und das Ausmaß aller Leistungen, die erstellt werden sollen (Fischer und Pfeffel 2010, S. 253). Anknüpfend an das Lastenheft werden aus den Anforderungen heraus Konzepte zur Lösung

entwickelt, die in dem sog. Pflichtenheft erstellt werden. Das Pflichtenheft bringt aus den Anforderungen die tatsächlich zu erbringenden Leistungen zum Ausdruck (Fischer und Pfeffel 2010, S. 254). Das heißt, im Pflichtenheft wird festgelegt, wie die gesetzten Ziele und Anforderungen umgesetzt werden sollen (Kuster et al. 2019, S. 170).

### **Smarte Ziele**

Auch zu Beginn eines Projektes werden Ziele als Basis formuliert. Die Benennung von sog. smarten Zielen hat sich im Projektmanagement bewährt, da dadurch eine eindeutige Definition der angestrebten Ziele möglich ist und die Ziele dadurch an Transparenz und Qualität gewinnen. Ebenso verhilft dies zur Erhöhung der Vollständigkeit der Ziele. Da qualitative Ziele in ihrer Messbarkeit Schwierigkeiten aufweisen, kann es sich als sinnvoll erweisen, diese anhand von Indizes leichter zu erfassen (Anderl 2012, S. 258).

Der Buchstabe S der Abkürzung SMART steht für spezifisch, was bedeutet, dass die Ziele detailliert definiert sein sollten (Anderl 2012, S. 259). Der Buchstabe M wiederum stellt die Messbarkeit von Zielen dar. Der Buchstabe A stellt die Akzeptanz des Projektes dar, inwieweit das Projekt ansprechend für die Mitarbeiter\*innen ist und angenommen wird. Der Buchstabe R steht für die Realität dieser Ziele, dass diese auch zu verwirklichen sind. Das T zuletzt stellt die zeitliche Vorgabe, also die Terminierung der Ziele, dar. Diese detaillierte Spezifizierung der Ziele trägt zu einer transparenten Ausgangslage eines Projektes bei (Kuster et al. 2019, S. 85; Pftzing und Rohde 2011, S. 206).

### **Analyse**

Nach Festlegung der Ziele finden auch im klassischen Projektmanagement Analysen statt, die zum einen die Situation und die Umwelt darstellen sollen, aber auch den Handlungsbedarf festlegen. Sinnvoll ist es, Analysen durchzuführen, die den detaillierten Zustand der Lage beschreiben und so im weiteren Sinne auch die Darstellung des Projektauftrages eingrenzen. Im Rahmen der Analysen können auch im Projektmanagement Instrumente wie die SWOT-Analyse, Stakeholder-Analyse, STEP-Analyse oder im weiteren Verlauf auch der Einsatz der Szenario-Analyse

Anwendung finden. Die Kontrolle des Projektauftrages sollte kontinuierlich stattfinden, um Veränderungen des Auftrages rechtzeitig miteinbauen zu können (Kuster et al. 2019, S. 129ff.). Im Rahmen des Projektmanagements empfiehlt sich zur stetigen Kontrolle, die Stakeholder-Analyse in einem Rhythmus von ca. acht Wochen durchzuführen (Majer und Millner 2015, S. 240). Ist die Phase der Analyse abgeschlossen, kann mit der Planung begonnen werden. Das heißt, es werden mit verschiedenen Instrumenten unterschiedliche Pläne entworfen, die dem Projekt eine Struktur und Richtung geben, die aber auch dazu dienen, den Fortschritt des Projektes genau überprüfen zu können (Majer und Millner 2015, S. 235).

### **Projektstrukturplan**

Die Projektstrukturierung wiederum teilt sich in einen Phasenplan, in Teilprojekte und den Projektstrukturplan (PSP) auf. Der Projektstrukturplan ist als Planungsinstrument im Projektmanagement ein wichtiges Element zur erfolgreichen Ausgestaltung (Kuster et al. 2019, S. 205). Dieser beinhaltet eine rein sachliche Erörterung der notwendigen Arbeiten innerhalb des Projektverlaufs (Majer und Millner 2015, S. 254). Dies erfolgt in einer Aufteilung des Projektes in Teilprojekte und diese wiederum in Arbeitspakete, die spezifisch bearbeitet und koordiniert werden. Dies erhöht zum einen die Transparenz und lässt eine Trennung der Verantwortlichkeiten zu (Andler 2012, S. 447). Innerhalb des PSP werden die einzelnen Arbeitspakete benannt und zusammengestellt, welche als Ausgangspunkt für die folgende Projektplanung notwendig sind (Kusay-Merkle 2018, S. 24). Der Projektstrukturplan soll das angestrebte Ergebnis so aufteilen, dass die Schritte dorthin genau und transparent abgebildet werden können (Fischer und Pfeffel 2010, S. 256).

Der Plan bietet aufgrund seiner Strukturiertheit eine hohe Transparenz der einzelnen Prozesse wie auch der jeweiligen Zuständigkeiten bezüglich der Arbeitspakete (Pfetzing und Rohde 2011, S. 223). Zu einer höheren Akzeptanz und Verständlichkeit des Plans bietet es sich an, den PSP gemeinsam im Team, unter Einbeziehung z.B. eines Brainstormings (deutsch: Ideenfindungsprozess), zu erstellen. Gleichfalls bietet dieses Verfahren die Möglichkeit, die Kompetenzen, Bedürfnisse und Fähigkeiten aller Beteiligten miteinzubeziehen (Pfetzing und Rohde 2011, S. 231). Der Projektstrukturplan beinhaltet zwar feste Strukturen, sollte aber dennoch während der

gesamten Projektlaufzeit flexibel gehandhabt und dem Projektverlauf angepasst werden (Pfetzing und Rohde 2011, S. 229). Gleichzeitig eignet sich der Projektstrukturplan aber auch als praktikables Instrument zur Anwendung im Rahmen des strategischen Controllings (Horak und Baumüller 2013, S. 318).

Nach Erstellung des Projektstrukturplans wird zur Detailplanung des Projektes übergegangen, welche sich in den Terminplan, den Ressourcenplan und den Kostenplan aufgliedert (Kuster et al. 2019, 66;170). Des Weiteren besteht die Möglichkeit, die Durchführung und auch Kontrolle des Projektes mit einem Projektarbeitsauftragsplan, allen Beteiligten einen genauen Überblick der anstehenden Arbeiten zu geben. Ebenso dienen die Projektdokumentationen wie auch Änderungsanträge, über die kontinuierlichen Fortschritte bzw. Abweichungen Auskunft zu geben (Anderl 2012, S. 431). Die Projektdokumentation stellt ebenfalls ein mögliches Instrument im klassischen Projektvorgehen dar. Die Erstellung von regelmäßigen Projektstatusberichten ist notwendig, um alle Stakeholder über den aktuellen Stand des Projektes im Rahmen des Zeit- und Kostenfaktors und des Grades der Erfüllung der Ziele zu informieren. Das Erstellen der geforderten Berichte sollte mit Kalkulation der notwendigen zusätzlichen Ressourcen geschehen (Majer und Millner 2015, S. 254).

### **Kommunikation**

Die Kommunikation in Form von Gesprächen und kontinuierlichem Informationsaustausch wird in Projektteams meist unterbewertet und zu wenig beachtet, was dann zu einem verminderten Erfolg führen kann. Daher sollte die Kommunikation als elementarer Faktor auch für den Erfolg eines Projektes mitbedacht werden (Kuster et al. 2019, S. 189). Jede Form der Kommunikation beinhaltet aber auch diverse Möglichkeiten der Interpretation. Daher ist es von Bedeutung, bei möglichen Fehlinterpretationen jeweils ein Feedback zu geben, um zu signalisieren, dass der Inhalt auch tatsächlich verstanden wurde (Pfetzing und Rohde 2011, S. 398ff.). Des Weiteren kann ein Kommunikationsplan der Transparenz der Informationen und des Informationsflusses dienen und stellt einen wichtigen Aspekt innerhalb eines Projektteams dar. Je nach Projektplan kann zusätzlich ein Qualitätsplan die Implementierung der Projektstrategie sicherstellen. Dazu bedarf es



Qualitätskriterien, die erstellt und zur Überprüfung herangezogen werden müssen (Anderl 2012, S. 431).

Zur Erreichung einer hohen Transparenz hinsichtlich der notwendigen Informationen ist es sinnvoll, zur Dokumentation innerhalb von Projekten, bestehende Dokumentationsstandards zu verwenden, da so einerseits die Verbreitung der Informationen gewährleistet werden kann und gleichfalls keine neuen Methoden den Mitarbeiter\*innen vermittelt werden müssen (Pfetzing und Rohde 2011, S. 392).

### **PDCA-Zyklus**

Eine Form des Qualitätsmanagements und zugleich auch Controllingprozesses im Rahmen des Projektmanagements stellt der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) dar, bei dem es um eine stetige Weiterentwicklung innerhalb verschiedener Prozesse geht. Im Rahmen dieses Prozesses ist es sinnvoll, Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung festzulegen, diese zu dokumentieren und zu überprüfen (Horak und Speckbacher 2013, S. 179). Dies kann über einen PDCA-Zyklus, oder auch Deming-Circle<sup>18</sup> genannt, geschehen. Dabei wird im Hinblick auf die Qualität ein Kreislauf in Gang gesetzt, der zu einer Verbesserung führen soll. Hierbei gilt es zunächst die Ist-Situation zu analysieren und die gewünschten Veränderungen zu planen. Danach werden die geplanten Maßnahmen angewandt und in einem weiteren Schritt der Erfolg der Maßnahmen anhand festgelegter Kriterien überprüft. Als Abschluss wird entweder bei einem positiven Verlauf die neue Maßnahme mitintegriert oder aber von neuem mit der ersten Phase des PDCA-Zyklus analysiert und eine verbesserte Maßnahme neu geplant, die dann wiederum den ganzen PDCA-Zyklus noch einmal durchläuft (Klein et al. 2015, S. 227ff.; Zollondz et al. 2019, S. 559).

Das Konzept des PDCA-Zyklus ist vielseitig einsetzbar und kann auch zur Anwendung in einer NPO adaptiert werden. Dieser Qualitätskreislauf stellt ein

---

<sup>18</sup> Wilhelm Edwards Deming erarbeitete in den 1950er Jahren den PDCA-Zyklus auf Grundlage der Logik der kontinuierlichen Verbesserung, welcher aus dem japanischen Kaizen-Konzept, einem japanischen Führungsstil entstanden ist und im europäischen Raum als kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) bekannt ist (Zollondz et al. 2019, S. 559; Bruhn 2013, S. 50).

einfaches Konzept dar, welches sich auch kurzfristig aneignen lässt. In diesem KVP sollten unbedingt alle Beteiligten mitintegriert werden und dieser kann zugleich auch als Motivation fungieren. Dies kann den Vorteil haben, dass sich neben effektiverem Vorgehen auch die Arbeitsweise der Beteiligten verbessert (Klein et al. 2015, S. 228f.).

### **Gantt-Diagramm**

Zur Visualisierung und transparenten Darstellung der einzelnen Phasen, Arbeitspakete und Pläne innerhalb des Projektes, aber auch als Kontrollinstrument, eignet sich ein Gantt-Diagramm. Darin werden in Zeitabschnitten, die je nach Länge und Umfang des Projektes kleine oder große Zeitabstände beinhalten, die wichtigen und relevanten Aktivitäten und deren Verlauf abgebildet (Anderl 2012, S. 451).

Ein Gantt-Diagramm in Form eines Balkendiagramms wird als leicht verständliches und sinnvolles Werkzeug in der Praxis eingesetzt, um eine hohe Transparenz der Vorgänge und eine große Flexibilität gewährleisten zu können. Verschiedene zusätzliche Symbole innerhalb des Diagramms können das schnellere Erfassen erleichtern (Pfetzing und Rohde 2011, S. 247).

Auf der linken Seite des Diagramms werden die Arbeitspakete und zu erledigenden Arbeiten aufgeführt. Das zeitliche Geschehen wird in ein Balkendiagramm entlang der Zeitschiene zur rechten Seite hin dargestellt. Zur Erstellung des Diagramms kann der zuvor erstellte Projektstrukturplan hilfreiche und nützliche Informationen liefern. Eine schnellere und vereinfachte Anwendung ist durch Nutzung einer allgemein zugänglichen Gantt-Software zu empfehlen (Anderl 2012, S. 451f.).

In der Sozialwirtschaft werden unter dem Blickwinkel der starken Fokussierung der Sozialen Arbeit auf die Klient\*innen, Reporte und Protokolle als lästig und überflüssig empfunden. Daher sollten strukturelle Vorgaben funktional und angemessen sein (Millner und Majer 2013, S. 355).

In der Praxis zeigt sich, dass Projekte mittlerweile weniger über das durchgängig gleiche System bearbeitet werden, sondern dass vielmehr dazu übergegangen wird, kombinierte Vorgehensweisen dem vorzuziehen. Dies kann praktisch so gestaltet werden, dass Teilprojekte oder dezidierte Projekttypen unterschiedlich ausgeführt werden (Kuster et al. 2019, S. 28). Neben den fachlichen Kompetenzen werden

zunehmend auch die sozialen Kompetenzen der Involvierten als wichtiges Element zum Gelingen eines Projektes gesehen (Millner und Majer 2013, S. 341).

### **EKHN Projektmanagementhandbuch**

Zum Abschluss dieses Unterkapitels bezüglich Projektmanagement wird hier auf die Inhalte des von der EKHN zur Verfügung gestellten Projektmanagementhandbuches eingegangen, da eines der untersuchten Projekte von der EKHN initiiert wurde und das Handbuch Potenziale zur Anwendung darstellt. Indes die Inhalte des Handbuches mit den bereits erörterten Punkten in mehrfacher Hinsicht übereinstimmen, wird nicht mehr explizit darauf eingegangen, sondern nur das grobe Vorgehen erläutert.

In der Evaluation eines gemeinwesenorientierten Projektes wurde auch herausgestellt, dass dieses Handbuch eine gute Anleitung für die Projektentwicklung und auch den Projektverlauf darstellt und genutzt werden sollte (Dietz und Schröder 2019, S. 113), was jedoch aufgrund von Unkenntnis und hohem Zeitaufwand in den meisten Fällen nicht stattfand.

Im Projektmanagementhandbuch der EKHN ist die Abwicklung eines Projektes in vier Phasen aufgeteilt. Zunächst wird in der Entwicklungsphase die Idee und der Auftrag bestimmt, wie auch die Ziele des Projektes und der offizielle Projektauftrag beschrieben. Darauf folgt die Planungsphase des Projektes, bei der zunächst das sog. Lastenheft erstellt wird, die Projektorganisation geklärt wird und ein Ablaufplan erstellt werden muss. Neben der Ablaufplanung werden auch die Ressourcen verteilt und das Budget geplant. In der nächsten Phase, der Umsetzung, geht es um die Projektsteuerung, wie auch das Controlling und die Dokumentation. Den Abschluss eines Projektes bildet die Abnahme des Projektes wie auch der Projektabschlussbericht. Als letzte Punkte in diesem Projektmanagementhandbuch werden die Evaluation des Projektes und die Übertragung der Ergebnisse des Projektes in den alltäglichen Rahmen angegeben (Kirchenverwaltung der EKHN 2018, S. 18ff.).

Inwieweit die erläuterten Instrumente in diesem Kapitel in der Praxis in einer NPO bzw. bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten Anwendung finden können, wird im Verlauf dieser Forschung mittels von Prüfmatrizen ersichtlich werden.

Zusätzlich zum klassischen Projektmanagement existieren Ansätze, die eine Agilität im Handeln miteinbeziehen. Im nächsten Schritt werden, in Ergänzung zum agilen Projektmanagement, noch zwei spezielle Ausprägungen des agilen Projektmanagements näher erläutert.

### 3.4 Agiles Projektmanagement

Das klassische Management, wie auch das Projektmanagement haben, wie oben dargestellt, ihre Vorteile und Einsatzmöglichkeiten. In Zeiten eines kontinuierlichen Wandels der Gesellschaft, wie auch der Umwelt, ist es daher notwendig, sich flexiblen und anpassbaren Methoden zuzuwenden und diese als Alternative in Betracht zu ziehen. Das agile Vorgehen stellt einen Ansatz dar, bei dem auftretende Schwierigkeiten miteinbezogen, mit Maßnahmen gelöst und offensichtliche Verbesserungen vorgenommen werden. Dieser Prozess, welcher auch als „(...) faktenbasierte Entscheidungsfindung (...)“ (Schwaber 2007, XIII) bezeichnet wird, entspringt dem Ursprung des Deming-Circle oder auch PDCA-Zyklus genannt, der bereits in Kapitel 3.3 vorgestellt wurde. Dabei liegt der Fokus auf dem Ansatz, kontinuierliche Verbesserungen vorzunehmen, anstatt nur über Planungen, die in der Ausgangssituation getroffen wurden, zu agieren. Auch wenn der PDCA-Zyklus originär einem bestimmten Muster folgt, kann auch in diesem Zyklus durch ein adaptiertes Vorgehen die Agilität eines prozessverbessernden Ansatzes integriert werden (Schwaber 2007, XIII).

Die agilen Methoden sind aufgrund ihrer höheren Flexibilität und Wirtschaftlichkeit mittlerweile in diffizilen Kontexten und Hintergründen erfolgreicher als klassische Projektmanagementmethoden (Kuster et al. 2019, S. 21). Diese Art des Projektmanagements, welches ursprünglich aus der Softwareentwicklung kommt, stellt eine Variante des Projektmanagements dar, die eine flexible Vorgehensweise als Herzstück beinhaltet (Preußig 2018, S. 15).

Im agilen Projektmanagement, bei welchem der Fokus auf das ständig verbessernde Produkt und weniger auf das Projekt an sich gelegt wird (Kusay-Merkle 2018, S. 28), werden Prozesse einer kontinuierlichen Verbesserung unterzogen. Das heißt, die Vorgänge verlaufen iterativ als lernender und sich anpassender Prozess in Bezug auf die Ziele und die Ansprüche des Projektes, bei dem neue Erfahrungen miteinfließen.

Sind die Ziele zu Beginn nur eher grob formuliert worden, nimmt die Präzisierung und Konkretisierung im Verlauf zu (Kuster et al. 2019, S. 81).

Das agile Vorgehen stellt aber keinen Ersatz für das klassische Projektmanagement dar, sondern soll vielmehr eine zusätzliche Möglichkeit sein, Projekte optimaler gestalten zu können. Hierbei geht es mehr um eine dezidierte Steuerung der Abläufe, als um eine ganzheitliche Ersatzmöglichkeit (Preußig 2018, S. 21ff.).

Während im Projektmanagement nach dem Wasserfallmodell die Abläufe und Prozesse vorgegeben sind, so werden im agilen Projektmanagement über verschiedene Iterationen Inkremente entwickelt, die durch den kontinuierlichen Veränderungsprozess entstehen und so eine fortlaufende Optimierung des Produktes ermöglichen (Preußig 2018, S. 17). Inkremente stellen ein Produkt oder eine Leistung dar, die mit einer stetigen Verbesserung fortlaufend ergänzt werden. Sie sind die Erfolge eines sog. Sprints (deutsch: Spurt), bei dem die vorherigen verbesserten Produkte zusammen ergänzt werden (Kusay-Merkle 2018, S. 29ff.).

Bei der agilen Methode ist zu beachten, dass die Anforderungen zwar veränderbar sind, jedoch nicht der zeitliche Horizont, der vorher festgelegt wurde. So kann es sein, dass sich aufgrund vielfältiger Veränderungen im Ablauf, die Anforderungen reduzieren können bzw. müssen, um die festgelegte Zeitspanne einhalten zu können (Preußig 2018, S. 16f.).

Das agile Projektmanagement gibt die Möglichkeit zum Einsatz flexibler und lernender Methoden, die der schnelleren Arbeitswelt und kontinuierlichen Anpassungen gerecht werden (Kuster et al. 2019, S. 18f.). Als Ausgangspunkt der agilen Methode wurde ein agiles Manifest entwickelt, das die Grundzüge der agilen Methode darstellen soll (Preußig 2018, S. 39). Die Agilität wird im Gegensatz zu den herkömmlichen Methoden des Projektmanagements durch vermehrte Kommunikation und Vertrauen untereinander hergestellt. Das aus der Informationstechnologie stammende agile Manifest beinhaltet zum einen die Hervorhebung der beteiligten Personen, anstatt der vorgegebenen Prozesse. Zum anderen wird hierbei mehr Wert auf praktikable Lösungen als auf eine lückenlose Dokumentation der Prozesse gelegt. Ebenso ist die Kooperation mit Kunden ein wichtiger Bestandteil des agilen Vorgehens. Des Weiteren soll die Akzeptanz und der Mut für Neuerungen und

Modifikationen vorherrschender sein als das Befolgen eines vorgefertigten Plans (Pfetzing und Rohde 2011, S. 184f.).

Im Rahmen des agilen Projektmanagements haben sich verschiedene spezifizierte Ansätze entwickelt. Zwei dieser agilen weiterentwickelten Methoden werden aufgrund ihrer Adaptierbarkeit im Kontext dieser Arbeit im nächsten Abschnitt vorgestellt.<sup>19</sup>

### **Scrum**

Das „Scrum“-Modell ist eines der bewährten agilen Methoden und wird in dem Kontext dieser Arbeit ausgewählt, da es die Möglichkeit bietet, kurzfristige Änderungen, die es in der Sozialen Arbeit bei der Arbeit mit den Menschen immer wieder gibt, in das Projektmanagement miteinzubeziehen (Preußig 2018, S. 155). Der Begriff Scrum kommt aus dem Sportbereich und bedeutet so viel wie Gedränge, bei dem die Spieler den Ball aus einer Menge herausschießen sollen (Pfetzing und Rohde 2011, S. 187). Wie dies auf die Projektarbeit übertragen wird, erläutert der nächste Schritt.

Scrum beinhaltet als Grundgerüst iterative Prozesse und daraus entstandene Inkremente. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf der Iteration. Das heißt, hier werden mittels täglicher Überprüfungsschleifen Ansätze erarbeitet, die den gegebenen Entwicklungen und Schwierigkeiten gerecht werden und den bestmöglichen Weg darstellen. In Scrum sind alle Vorgänge „(...) an einem iterativen, inkrementellen Prozessrahmen festgemacht (...)“ (Schwaber 2007, S. 6). Die Iterationen stellen die Entwicklungen dar, an deren Ende ein Inkrement entsteht, welches als Verbesserung des Produktes gesehen wird. Die täglichen Meetings innerhalb der Teams während einer Iteration sollen zur Verbesserung und Anpassung an die Entwicklung führen (Schwaber 2007, S. 6). Beim Scrum-Vorgehen gibt es eine klare Verteilung der Verantwortlichkeiten und es herrscht eine hohe Transparenz (Pfetzing und Rohde 2011, S. 187). Ebenso stellt Scrum eine Struktur zur Verfügung, die es ermöglicht, den

---

<sup>19</sup> Hier sei noch im Rahmen des agilen Projektmanagements auf das Design Thinking verwiesen, bei dem der Mensch im Vordergrund und als Ausgangslage steht. Auch wenn bei den Angeboten im Kontext dieser Arbeit die Menschen im Vordergrund stehen so sind diese meist zunächst erst nicht greif- und definierbar, da sie im Laufe der Angebote erst aktiviert werden und in diesem Zuge dann mit einbezogen werden können. So kann aus diesen Gründen dieses Modell des agilen Projektmanagements hier keine Beachtung finden Methoden auf (Schallmo 2017, S. 15).

aktuellen Stand des Projektes zu veranschaulichen und zugleich flexibel auf Veränderungen anzupassen (Schwaber 2007, S. 25).

### **User Stories**

Im Vorgehen bei Scrum steht zunächst auch eine Vision, die über das Projekt erzielt werden soll. Diese Vision wird zusammen mit dem Kunden und dem sog. Product Owner (deutsch: Produktinhaber) entwickelt. Aus dieser zu erfüllenden Vision entsteht der sog. Product Backlog (deutsch: Produktüberhang). Dieser soll nach den über User Stories (deutsch: Anwendererzählung) ausgearbeiteten Anforderungen abgearbeitet werden, die als Gesamtpaket einen sog. Sprint darstellen und vom Team eigenverantwortlich durchgeführt werden (Pfetzinger und Rohde 2011, S. 188). User Stories sind Erzählungen, bei denen eine Anforderung von einer Person beschrieben wird, die zweite Person benennt, wie das geschehen soll und die dritte Person das Ziel, das damit erreicht werden soll, beschreibt (Preußig 2018, S. 68).

### **Product Backlog**

Der Product Backlog stellt sicher, dass aktuell immer das für den Kunden Wichtigste bearbeitet werden kann (Pfetzinger und Rohde 2011, S. 188). Der Product Backlog ist jedoch niemals vollständig und stellt lediglich die Einschätzung aufgrund der Ausgangslage dar. Da der Product Backlog einen dynamischen Teil von Scrum darstellt, muss sich dieser den Veränderungen ebenso anpassen wie das Produkt und die Umwelt selbst (Schwaber 2007, S. 10).

### **Planning Poker**

Eine Möglichkeit der Aufwandschätzung in einem Projekt stellt der sog. Planning Poker (deutsch: Planungspoker) dar. Der Planning Poker nimmt Schätzungen bezüglich des zu bearbeitenden Projektes und der damit verbundenen Anforderungen vor. Dabei werden von einem zusammengestellten Team Schätzungen des Aufwands an Personen wie auch der Zeit vorgenommen, was die gängige Variante der sog. Personentage beinhaltet. Die Schätzungen können mit speziellen Schätzkarten oder kostenlosen Apps vorgenommen werden. Pro Aufgabe wird eine SchätZRunde durchgeführt. Dabei kann es auch möglich sein, dass eine Aufgabe als zu klein geschätzt wird und mit anderen zusammengelegt werden sollte. Oder aber die Aufgabe

wird als zu groß geschätzt und muss in kleinere Aufgabensegmente unterteilt werden (Preußig 2018, S. 121). Diese Methode zur Aufwandschätzung hat nicht nur das Ergebnis als Ziel, sondern vermittelt auch dem gesamten Team mehr Informationen über die anstehenden Aufgaben (Kusay-Merkle 2018, S. 143).

Das Schätzen besitzt keine präzise Aussagekraft und beinhaltet somit auch eine unsichere Variante, die eine Verzerrung der Ergebnisse mitverursachen kann. Jedoch macht diese Art der Planung Spaß, steigert zum einen den Teamgeist und hat den positiven Effekt, dass es ein schnelles Ergebnis und ebenso eine gemeinsame Perspektive hervorbringt (Kusay-Merkle 2018, S. 142ff.). Diese gemeinsam erarbeitete Sichtweise hat die zusätzliche Funktion, dass diese das Sensibilisieren für kritische Situationen fördert (Kuster et al. 2019, S. 102).

### **Daily Scrum**

Zur Ermittlung des aktuellen täglichen Entwicklungsprozesses wird im Rahmen von Scrum eine 15-minütige Besprechung durchgeführt, um alle Teammitglieder auf den neuesten Stand aller Prozesse zu bringen (Pfetzing und Rohde 2011, S. 188). Ebenso erfolgt in dieser Sitzung, die Daily Scrum (deutsch: tägliches Gedränge) genannt wird, die Planung des gegenwärtigen Arbeitstages (Kuster et al. 2019, S. 64). Bei diesen kurzen Besprechungen, die jeden Tag am gleichen Ort und zur selben Uhrzeit im Stehen stattfinden, sind keine Diskussionen zugelassen. Es werden lediglich der aktuelle Stand, wie auch die aufgetretenen Probleme und die anstehenden Arbeiten bis zum nächsten Daily Scrum erläutert (Kusay-Merkle 2018, S. 41; Schwaber 2007, S. 9).

### **Sprint**

Als Sprint wird im Kontext von Scrum ein Zeitraum von 30 Tagen bezeichnet, in dem ein Ergebnis erzielt werden soll, welches eine maßgebliche Relevanz für den Kunden darstellt. Dabei verwaltet sich das Team in selbstständiger Weise (Schwaber 2007, S. 138). Das Team einigt sich darauf, welche User Stories innerhalb dieses Zeitraums von 30 Tagen abgearbeitet werden können. Dabei spielen die zur Verfügung stehenden Ressourcen eine große Rolle (Pfetzing und Rohde 2011, S. 188).



Ein Sprint stellt eine Iterationsschleife von einem immer gleichen Zeitrahmen dar, in dem als Ergebnis ein Inkrement hervorgebracht wird (Kusay-Merkle 2018, S. 40f.; Pftzing und Rohde 2011, S. 188). Nach Beendigung eines Sprints wird rückblickend evaluiert, welche Verbesserungen notwendig wären, die dann im nächsten Schritt in die folgende Iteration implementiert werden, was zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) führt (Pftzing und Rohde 2011, S. 189).

Innerhalb eines Scrum-Teams werden verschiedenen Rollen vergeben; die Rolle des Product-Owner, des Teams und des Scrum-Master. Diese drei Rollen ersetzen den klassischen Projektmanager oder Projektleiter. Dessen Funktion wird auf den Product-Owner und den Scrum-Master übertragen. Der Product-Owner hat dabei die Funktion, die Interessen aller am Projekt Beteiligten zu wahren und das Projekt zu steuern. Der Scrum-Master soll den Scrum-Prozess begleiten und gilt als verantwortlich für alle Vorgänge dieses Prozesses, um mögliche Komplikationen im Vorfeld zu mindern oder zu eliminieren. Das Team selbst stellt seine eigene Organisation und Verwaltung sicher und ist für das positive Ergebnis jeder Iterationsschleife selbst zuständig (Kuster et al. 2019, S. 21).

Bei Scrum wird der Austausch untereinander und die Kommunikation miteinander als ein Erfolgsgarant einer agilen Vorgehensweise gesehen, welcher auch eine erhöhte Transparenz der Prozesse beinhaltet (Kusay-Merkle 2018, S. 59).

Wichtig in einem Scrum-Prozess ist die Weitergabe aller verfügbaren Informationen, um so den bestmöglichen Weg bestimmen zu können (Schwaber 2007, S. 83). Ebenso ist in diesem Prozess zu beachten, dass die Planung möglichst kleinteilig durchgeführt werden sollte, um so den Anpassungsprozess auch optimal ausführen zu können (Schwaber 2007, S. 84). Ein ressourcenschonender Vorteil bei Scrum liegt in der wenig komplexen Planung, welche aber spezifisch und detailliert sein muss und ebenso dazu die notwendigen Daten zur Verfügung stehen müssen (Schwaber 2007, S. 84).

### **Kanban**

Eine weitere Variante einer agilen Vorgehensweise stellt Kanban dar. Der Begriff „Kanban“ kommt aus der japanischen Sprache und wurde ursprünglich in der Automobilindustrie bei Toyota als Methode zur Flexibilisierung in der Produktion

eingesetzt. Bei Kanban wird die selbstständige Organisation der Teams gefördert. Jeder im Team sollte mit seiner Arbeit inkrementelle Veränderungen hervorbringen und ebenso respektvoll mit bestehenden Vorgängen und Verantwortlichkeiten umgehen (Kuster et al. 2019, S. 22).

### **Kundenfokussierung und Limitierung der Arbeiten**

Ein wichtiger Aspekt des Kanban-Prinzips liegt in der Fokussierung auf den Kunden und dessen Bedürfnisse, was im Kontext dieser Arbeit einen relevanten Aspekt darstellt (Kusay-Merkle 2018, S. 218ff.). Kanban soll einerseits die Fortschritte der Arbeit darstellen und zum anderen auch die Menge und Inhalte klar ersichtlich machen. Transparenz stellt eines der Werte dar, mit welchen Kanban arbeitet. Gleichfalls belegt die Kultur innerhalb dieser Methode einen hohen Stellenwert. Kanban ist eine leicht lernbare und einfache Methode, die mit wenig Aufwand implementiert – und adaptierbar ist. Die Kanban-Methode ist eine der agilen Projektmanagementmethoden, bei der der Schwerpunkt auf eine kontinuierliche Verbesserung und gleichzeitig einem permanenten Feedback gelegt wird, um so Effizienz zu erhöhen und Potenzialverschwendung zu vermeiden (Kusay-Merkle 2018, S. 211).

Innerhalb der Kanban-Methode ist der aktuelle Arbeitsfluss für alle offensichtlich. Ebenso ist ein weiteres Prinzip die Reduzierung der Anzahl der noch nicht fertiggestellten Vorgänge auf ein Minimum (Kusay-Merkle 2018, S. 214). Die Regeln innerhalb des Projektes und der Abläufe müssen außerdem allen bekannt sein und klar verständlich kommuniziert werden. Ein weiteres Kanban-Prinzip stellt die Art der Kommunikation im Team dar. Es sollte kontinuierlich zu allen Vorgängen und auch Herausforderungen Rückmeldungen der einzelnen Teammitglieder geben, so dass auch hier gemeinschaftlich an Lösungen und Verbesserungen gearbeitet werden kann (Kuster et al. 2019, S. 22).

Die Anwendung von Kanban kann eine erhebliche Verbesserung der Kommunikation im Team wie auch der Steigerung der Qualität der zu erfüllenden Aufgaben bewirken (Kusay-Merkle 2018, S. 215). Ein weiteres Prinzip bei Kanban ist in der Förderung der Verantwortung auf allen Hierarchieebenen zu sehen.

## **Task Board**

Zur Erhöhung der Transparenz wird bei Kanban das Task Board (deutsch: Tätigkeiten Tafel) oder Kanban-Board verwendet, das die verschiedenen Fortschritte der Arbeitsaufträge in Tabellenform darstellt (Kuster et al. 2019, S. 22). Das Task Board stellt, ähnlich wie das Gantt-Diagramm, eine Visualisierung der anstehenden Aufgaben im Projekt dar. Die Aufgaben innerhalb eines Projektes werden in vertikalen Spalten auf einem Whiteboard (deutsch: weiße Tafel) oder einer Pinnwand dargestellt (Kusay-Merkle 2018, S. 29f.).

Die Darstellung wird in Spalten aufgeteilt und kann mehrere Projekte nebeneinander beinhalten. Mögliche Benennung der Spalten können folgenden Wortlaut haben:

„in Bearbeitung“, „Entwickelt“, „Prüfung“ und „Abgeschlossen“ (Kuster et al. 2019, S. 199). Detaillierter lässt sich dann das Task Board mit weiteren Kategorien differenzieren. Die Aufteilung kann zusätzlich farblich gestaltet werden, so dass alle im Team arbeitenden Mitarbeiter\*innen kontinuierlich auf dem aktuellen Stand des Projektes sind (Preußig 2018, S. 94). Das Task Board ist aufgrund des geringen Zeit- und Kostenaufwands ein beliebtes Instrument zur Fortschrittskontrolle eines Projektes (Preußig 2018, S. 95).

Neben den expliziten Methoden des agilen und klassischen Projektmanagements, besteht aber auch die Möglichkeit, klassische Techniken im agilen Umfeld umzusetzen. So kann z.B. der Projektstrukturplan oder auch das Gantt-Diagramm, welche klassische Instrumente des Projektmanagements darstellen, in einem agilen Umfeld eingesetzt werden (Preußig 2018, S. 175ff.).

Die Anwendung agiler Methoden hängt nicht nur von den Beteiligten, sondern auch in einem höheren Maße von den Umfeldbedingungen der Projekte ab. Daher bieten sich agile Methoden in einem Umfeld an, bei dem die Unternehmenskultur keine starren Vorgaben beinhaltet und den Mitarbeiter\*innen Freiräume zulässt. Ebenso können agile Vorgehensweisen in einem Umfeld mit hoher Dynamik zielführender sein. Des Weiteren ist auch eine hohe Qualifikation der Mitarbeiter\*innen im Team von Bedeutung, die eine Entscheidung der Art des Vorgehens beeinflussen kann (Pfetzing und Rohde 2011, S. 191).

Die Implementierung eines agilen Vorgehens in einem Unternehmen birgt aber auch Nachteile. So kann es zu einem längeren Prozess werden, bis sich die Strukturen in einem Unternehmen dem agilen Vorgehen angepasst und diese vollständig übernommen werden. Dabei sollte dieser Prozess zweifellos auch mit einem agilen Vorhaben umgesetzt werden (Pfetzing und Rohde 2011, S. 190).

Die Autorin möchte an dieser Stelle darauf hinweisen, dass die vorgestellten Instrumente und Methoden in Kapitel drei nicht allumfänglich die Bandbreite der verfügbaren Instrumente darstellen, sondern im Kontext dieser Arbeit explizit ausgesucht wurden, da diese eine besondere Bedeutung für die Anwendung in einer NPO bzw. bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten haben (Majer und Millner 2015, S. 253).

Die strategische Ausrichtung einer Organisation im NPO-Bereich wird zunehmend wichtiger und ist auch in theoretischen Kontexten sichtbar. Die zahlreichen Konzepte und Modelle der erwerbswirtschaftlichen Unternehmen können jedoch nicht unmittelbar auf Unternehmen in der Sozialwirtschaft übertragen werden (Hallmann und Zimmer 2016, XII).

Im folgenden Unterkapitel wird auf die Anforderungen aus der allgemeinen Managementlehre in Bezug auf die Implementierung von Strategien und deren Instrumente eingegangen. Gleichfalls werden Aspekte aus der Literatur zu Erfolgsfaktoren im NPO-Management zur Vervollständigung der Ausgangslage der Untersuchung hinzugezogen. Diese dienen, um eine Verknüpfung zu den Erfolgsfaktoren mit sozialpädagogischem Charakter, welche in Kapitel vier dargestellt werden, für die Untersuchung in Kapitel sechs herzustellen und das Spektrum der Erfolgsfaktoren zu erweitern.

### 3.5 Betriebswirtschaftliche Implementierungsanforderungen und Erfolgsfaktoren für strategische Instrumente

Zur Anwendung strategischer Instrumente existieren einerseits Erfolgsfaktoren und auch Anforderungen zur Implementierung einer Strategie, die wichtig sind und sich für das Gelingen dieser als notwendig erweisen. Die aus der Literatur entnommenen Kenntnisse stützen sich einerseits auf das NPO-Management wie auch auf eine

Softwareunterstützung bei der Implementierung, werden aber in diesem Kontext der Arbeit mit weiteren wissenschaftlichen Erkenntnissen kombiniert.

Im Hinblick auf Erfolgsfaktoren in einer NPO stellt die NPO selbst eine Herausforderung dar, da bei dieser die Sachziele meist im Vordergrund stehen und ein klares oberes Ziel fehlt. Dies kann aber mit Sicht auf den Kontext dieser Arbeit relativiert werden, da es sich hier um das Oberziel der Verminderung von Armut bzw. der Gemeinwohl- und Teilhabeorientierung handelt. Dennoch lässt sich auch dieses Ziel nicht eindeutig konkretisieren, sollte aber im Umgang mit den Menschen genauso beachtet werden, wie für das Management (Helmig et al. 2005, S. 328f.).

Ebenso stellt das Management aller Stakeholder im speziellen Kontext der Gemeinwohlorientierung einen Faktor dar, der sich erfolgreich auf das Gesamtergebnis auswirken kann und bei der Arbeit in einer diakonischen Einrichtung gleichfalls Beachtung finden sollte (Helmig et al. 2005, S. 331; Hinz et al. 2014, S. 14; Matul 2003, S. 504).

Ebenfalls können Netzwerke in der Gestaltung der externen Kommunikation von Vorteil sein, da somit eine breitere Masse an Menschen an den Angeboten und Möglichkeiten teilhaben kann (Helmig et al. 2005, S. 330).

Zudem kann es auch zielführend sein, die eigenen Leistungen, wie auch das Alleinstellungsmerkmal hervorzuheben, um sich von anderen eindeutig abgrenzen zu können (Helmig et al. 2005, S. 330). Ebenso kann dieses, die Organisation oder auch die Angebote im Hinblick auf den Erfolg, auch durch das fortschrittliche und innovative Denken, in eine Führungsposition gegenüber anderen bringen (Helmig et al. 2005, S. 331).

Unter diesem zukunftsorientierten Aspekt ist vorausschauendes Denken einer Organisation für den Erfolg unabdingbar und sollte im Kontext dieser Arbeit ebenfalls bei der Planung und Durchführung von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten gelten. Hier ist eine frühzeitige Beachtung zukünftiger Herausforderungen ebenfalls wichtig (Helmig et al. 2005, S. 329).

Eine weitere Anforderung bei der Implementierung von strategischen Instrumenten, stellt die Funktionalität, d. h. die zweckorientierte Anwendbarkeit dar. Die Zuordnung von Verantwortlichkeiten spielt nicht nur bei der Implementierung eine bedeutende Rolle, sondern sollte während des gesamten Prozesses klar abgegrenzt sein.

Die Transparenz wie auch die Verständlichkeit der Implementierung und der strategischen Instrumente selbst, sind ein weiterer elementarer Bestandteil der gestellten Anforderungen. Dabei sind ebenso eine mögliche Anpassungsfähigkeit des Implementierungsvorgangs und der Strategie wie auch die Nachvollziehbarkeit der einzelnen Schritte als weitere wichtige Anforderungen in diesem Kontext zu sehen. Dies beinhaltet zugleich auch eine Flexibilität der Vorgänge, die in einem Bezug zur Adaptierfähigkeit stehen. Gleichzeitig impliziert eine Form der Anpassung auch eine Offenheit innerhalb des Vorgangs, die das erfolgreiche Gelingen der Strategie mitbestimmen kann (Raps 2008, S. 266ff.).

Gleichfalls sind die Kosten- und Zeitfaktoren im Rahmen der Effizienzkriterien zu beachten, die als nicht unerheblich einzustufen sind und sorgfältig miteinkalkuliert werden sollten (Helmig et al. 2005, S. 328ff.). Schlussendlich sollte die Übertragung des Implementierungsvorgangs auf Strategien aus unterschiedlichen Kontexten im Rahmen einer Allgemeingültigkeit möglich sein (Raps 2008, S. 266ff.). Auch die Instrumente selbst sollten auf die unterste Ebene im Managementprozess übertragbar sein und gleichzeitig aber auch die Bandbreite der Angebote von Teilhabe und Gemeinwohl berücksichtigen können (Stötzer 2009, S. 82f.; Matul 2003, S. 513).

Die Implementierung von strategischen Instrumenten gestaltet sich auch durch ambivalente Anforderungen an diakonische Einrichtungen mitunter diffizil. Zum einen werden ein strategisches Vorgehen wie auch klare Vorgaben oft als ein Hindernis im praktischen Alltag gesehen. Zudem haben Mitarbeiter\*innen in einer diakonischen Einrichtung selten komplexes betriebswirtschaftliches Wissen zum Umsetzen des neuen Instrumentariums (Matul 2003, S. 507ff.). Dementsprechend wird es als notwendig angesehen, im Rahmen der Funktionalität neuer Instrumente, diese in der Arbeit von NPOs und diakonischen Einrichtungen einfach zu halten, um ein unkompliziertes Vorgehen zu ermöglichen (Horak 2003, S. 517ff.). Ebenso erschwert die Vielfalt der Stakeholder, wie auch deren Ansprüche, eine eindeutige Linie zur Implementierung neuer Instrumente. Daher ist es wichtig für die Implementierung dieser Instrumente in einer diakonischen Einrichtung, dass die bestehenden Widerstände und Ängste akzeptiert und in den Prozess mitintegriert werden, um nicht eine vollständige Abkehr der Akzeptanz der neuen Vorgehensweise zu erreichen. Dies impliziert auch die mögliche, mit Vorwürfen geladene, Einstellung

gegenüber den Beteiligten, die Arbeit sei bisher nicht effizient genug. In diesem Sinne ist es bedeutend, eine Gleichberechtigung der Anforderungen herzustellen, bei welchen die Wertschätzung der Sozialen Arbeit und die Einbeziehung der betriebswirtschaftlichen Instrumente ausgewogen sind. Dies kann praktikabel werden, in dem ein tolerantes Miteinander gewünscht und gewährleistet wird (Matul 2003, S. 507ff.). Die Implementierung von strategischen Instrumenten innerhalb einer NPO, im speziellen Fall in dieser Arbeit innerhalb einer diakonischen Einrichtung, kann sich aufgrund der Unberechenbarkeit und Eigendynamik einer NPO als schwierig erweisen. Daher sind Flexibilität und gleichzeitige Offenheit gegenüber einem neuen Instrumentarium elementar wichtig (Matul 2003, S. 503).

Im folgenden Unterkapitel wird auf die Schwierigkeit der Verknüpfung der dargestellten Managementinstrumente mit den Aspekten der Zielgruppenfokussierung im Rahmen einer Teilhabe- und Gemeinwohlorientierung eingegangen.

### 3.6 Kontextuelle Verknüpfung des Managements und der Zielgruppenfokussierung

Die in Kapitel 3.1-3.4 erläuterten Managementinstrumente haben gezeigt, dass diese in ihrer Anwendung obgleich der versuchten Objektivität, einer Subjektivität ausgesetzt sind, die nur durch transparentes Anwenden der Methode reduziert werden kann (Wollny und Paul 2015, S. 202; Hungenberg 2012, S. 26) Diese Instrumente wurden nicht zur Anwendung mit dem sozialpädagogischen Fokus der Gemeinwohlorientierung bzw. Teilhabe und Armutsprävention entwickelt. Zur Annäherung beider Termini soll in diesem Unterkapitel die Erläuterung der Charakteristika der Zielgruppenfokussierung im Kontext der Armutslinderung, bezogen auf Aspekte strategischer Managementorientierung, dienen. Dazu werden im Folgenden einige Erkenntnisse aus einer Evaluation eines gemeinwesenorientierten Projektes hinzugezogen.

Im Rahmen der Arbeit mit Menschen bezieht sich der Untersuchungsgegenstand hier nicht auf ein Unternehmen, sondern auf Individuen oder Gruppen von Individuen. Das lässt auch die Schwierigkeit der Übertragung von Instrumenten in diesem Kontext noch einmal hervortreten (Wollny und Paul 2015, S. 200).

Im Rahmen der erwähnten Evaluation konnte aus einigen Aussagen der befragten Projektmitarbeiter\*innen erörtert werden, inwieweit die betroffenen Menschen vor Ort direkt oder auch indirekt erreicht werden konnten. Zum einen wurden die Menschen durch direkte und persönliche Kontaktaufnahme in ihren Stadtteilen, Dörfern und Lebensumwelten erreicht. Zunächst direkt angesprochen und über den Aufbau von Vertrauen, konnte ein Zugang zu diesen Menschen langfristig geschaffen werden. Zum anderen wurde die Zielgruppe auch über explizite Besuche zu Hause erreicht (Dietz und Schröder 2019, S. 66). Hier besteht ein Zusammenhang zu dem Aspekt der Stakeholderorientierung im strategischen Management.

Die betroffenen Menschen wurden auch über Mundpropaganda und Menschen im Umfeld der Teilhabeangebote, die dabei als Multiplikator\*innen dienten, erreicht. Ein weiterer Aspekt zur Erreichung der Zielgruppe bestand in der Veränderung des Bewusstseins der Ausführenden. So wurde die Vorgehensweise zum Erreichen der Menschen langsam aber stetig von einer „(...) Komm-Struktur zu einer Geh-Struktur (...)“ (Dietz und Schröder 2019, S. 66) verändert, was bedeutet, dass die Menschen, die betroffen sind, nicht ihre Hemmungen überwinden müssen und sich auf den Weg machen sollen, sondern dass sie im übertragenen Sinne dort abgeholt werden, wo sie sich gerade befinden (Dietz und Schröder 2019, S. 66). Dieser Aspekt kann im Kontext einer Managementfokussierung als Umkehr eines zentrierten Ansatzes in einen dezentrierten oder auch basisorientierten Gestaltungsansatz gesehen werden.

Des Weiteren wurde festgestellt, dass die Sicht auf Gemeinwesenarbeit und die dahinterstehende Idee der Gemeinschaft aller ein wichtiger Faktor in dem Erreichen der Menschen gesehen werden sollte. Die gesonderte Beschäftigung mit den sozial ausgegrenzten Menschen führt nicht zur Erreichung der Zielgruppe, sondern die Aufnahme und Integration dieser Menschen in die Gemeinschaft hat sich als elementar herausgestellt (Dietz und Schröder 2019, S. 69). Hier kann ein Bezug zu dem im klassischen Management verwendeten Begriffs der Corporate Social Responsibility (CSR) gezogen werden, bei dem die Verantwortung den Menschen und der Umwelt gegenüber eine Rolle spielt und miteinbezogen werden soll.

Als weiterer Aspekt zur Erreichung der Zielgruppe konnte herauskristallisiert werden, dass die Niedrigschwelligkeit der Angebote einen wesentlichen Faktor in diesem Zusammenhang darstellt (Dietz und Schröder 2019, S. 38).



Da derzeit wenig Managementinstrumente zur Anwendung im Kontext der Verminderung drohender sozialer Ausgrenzung und der Teilhabeorientierung vorhanden sind und die vorgestellten Aspekte in den allgemeinen Managementansätzen keine Berücksichtigung finden, ist es von Bedeutung diese Forschungslücke zu minimieren. Daher sollen diese Instrumente zum Einsatz bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten entsprechend angepasst werden.

Der bereits existierenden Varianten möglicher strategischer Instrumente hat dieses Kapitel einige Beispiele dargestellt, welche allerdings nicht für den Einsatz bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten adaptiert wurden, sondern für Gesamtunternehmen oder einzelne Geschäftsbereiche. Daher wird im nächsten Kapitel, unter Einbeziehung unterschiedlicher Potenziale und Faktoren, die Brücke zum Management von erfolgreichen teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten hergestellt.

Zur detaillierten Adaption dieser Ansätze und Instrumente behandelt das folgende Kapitel zunächst die Erfolgsfaktoren für Teilhabeangebote mittels der in einer Forschungsarbeit durchgeführten Datenerhebung in diakonischen Einrichtungen.

Im Anschluss werden im nächsten Schritt die Ergebnisse der wissenschaftlichen Evaluation eines gemeinwesenorientierten Projektes wie auch drei weiterer Evaluationen, die sich mit den Potenzialen für den Erfolg teilhabe- und gemeinwohlorientierter Angebote aus unterschiedlichen Kontexten befasst haben, erläutert.

## **4 Erfolgsfaktoren für teilhabe- und gemeinwohlorientierte Angebote**

Der Stand der Forschung hat zum einen die Existenz und das Risiko der sozialen Ausgrenzung deutlich gemacht und zum anderen die Wichtigkeit und Notwendigkeit der Bereitstellung von Angeboten zur Verminderung der sozialen Ausgrenzung und Gemeinwohlorientierung aufgezeigt.

Die Angebote sollten so ausgerichtet sein, dass diese zielgerichtet und erfolgversprechend durchgeführt werden und die Menschen, die von den Angeboten profitieren, den größten Nutzen davon erhalten.

Erfolg wird in diesem Zusammenhang einerseits auf den Erfolg, der bei den Menschen ankommt, bezogen, andererseits aber auch mit der zielgerichteten Planung und Ausführung der teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angebote verknüpft.

Aus betriebswirtschaftlicher Sichtweise wird Erfolg meist konkret mit den Größen Effektivität und Effizienz gemessen (Furtmüller 2003, S. 286). Erfolg wird im managementorientierten Sinne als „(...) in monetären Größen erfasste bzw. ausgedrückte Ergebnis des Wirtschaftens (...)“ (Springer Gabler 2014b, S. 980) beschrieben. In der Sozialen Arbeit wiederum gilt es als Erfolg, wenn der Betroffene das Angebot der Sozialen Arbeit nicht mehr benötigt, sondern durch Hilfeleistung und Aktivierung seiner selbst, sich aus seiner Notlage befreien kann (Benz 2016, S. 1395ff.).

In diesem Kapitel werden unter anderem empirische Erhebungen zu unterschiedlichen teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten erläutert. Zusätzlich widmet sich Kapitel 4.2 weiterer theoretischer Erkenntnisse aus der Literatur im Rahmen der Digitalisierung im Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten. Als Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren aus verschiedenen Studien und der Literatur werden diese noch einmal am Ende des Kapitels 4.3 in einer Tabelle zusammengeführt und mit den jeweiligen Quellen ausgewiesen.

Aus den folgenden Ausführungen sind rein objektive Bewertungen nicht verallgemeinerungswürdig, jedoch sollen im Kontext und unter der Zielsetzung dieser Arbeit, die Ergebnisse sich einer schrittweisen Annäherung in einem bislang

unerforschten Gebiet erschließen. Dies wird einerseits durch die hohe Transparenz der Darstellungen, wie auch der wissenschaftlich fundierten Erkenntnisse gewährleistet.

Im diakonischen Zusammenhang ist hinsichtlich der benannten Erfolgsfaktoren zu beachten, dass sich die Auslegung der Erfolgsfaktoren vor diesem Hintergrund anders gestaltet als im klassischen Management. Das bedeutet, dass diese im Kontext von Armut, Teilhabe wie auch Gemeinwohlorientierung zu sehen sind.

## 4.1 Empirische Erhebungen unterschiedlicher Erfolgsfaktoren für teilhabe- und gemeinwohlorientierte Angebote

Zu Beginn dieses Unterkapitels werden Erfolgsfaktoren von Teilhabeangeboten dargelegt und in einem zweiten Schritt die Anforderungen, die an Teilhabeangebote gestellt werden, noch einmal explizit erläutert. Darauf folgen zusätzliche Ergebnisse zweier Evaluationen zu Potenzialen gemeinwohlorientierter Angebote, wobei in einem weiteren Schritt noch der Blick auf den Sozialraum als Erfolgsfaktor gesondert behandelt wird. Die aus der Studie und der Evaluation eines gemeinwesenorientierten Projektes gewonnenen Erkenntnisse dürfen als Ansatzpunkte und Richtungsweisungen gelten und werden zur Verallgemeinerung für jedwede Art von Teilhabeangeboten mit theoretischen Erkenntnissen untermauert. Diese Ergebnisse bilden zusammen mit weiteren wissenschaftlichen Erkenntnissen im Rahmen der Metastudie aus den Kapiteln 4.1.2 - 4.1.5, eine Basis im Kontext dieser Arbeit, welche in weiteren Forschungsvorhaben ausbaubar wären.

### 4.1.1 Erfolgsfaktoren eines Teilhabeprojektes

Innerhalb einer Studie zu teilhabeorientierten Angeboten konnten erste signifikante Ergebnisse erarbeitet werden, welche einen Teil des Ansatzes zur Erstellung der Prüfkriterien für die Eignungsanalyse in Kapitel sechs bilden (Heinz 2019).

Die Studie untersuchte ein Projekt, bei dem Teilhabe Menschen ermöglicht werden sollte, die von sozialer Ausgrenzung und Armut bedroht sind. Die empirische Erhebung wurde mit dem Fokus auf die Erfahrungen der einzelnen Projektleiter\*innen

im Rahmen dieses Projektes mit Fragen zu den Erfolgsfaktoren bei der Planung und Durchführung von Teilhabeangeboten durchgeführt.

Die Untersuchung stellt das Eingehen auf die Wünsche und Bedürfnisse der betroffenen Menschen und ebenso der Möglichkeit, diesen Menschen wieder mehr Selbstwertgefühl zu geben, als einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar. Das heißt, hier wurde das Ziel der Befähigung zur Teilhabe und der Aktivierung der Menschen mit in die Planung und Gestaltung aufgenommen. Um die Menschen auch wirklich zur Beteiligung zu aktivieren, ist es sinnvoll, die Angebote niedrigschwellig zu gestalten (Heinz 2019, S. 60ff.). Als Erfolgsfaktor wurde auch das Erreichen und Aufspüren der Menschen, die von sozialer Ausgrenzung bedroht sind, gesehen (Heinz 2019, S. 68). Diese beiden Erfolgsfaktoren stehen in einem engen Zusammenhang zur Bedeutung von Teilhabe, welche einerseits in der Partizipation in allen sozialen und kulturellen Umwelten des Menschen definiert wird (Bartelheimer 2011, S. 7) und andererseits sich auch in Form einer Mitgestaltung und Mitbestimmung der Beteiligten ausdrückt (Stork 2016, S. 331).

Bestehende und neu aufgebaute Netzwerke, auch mit Einbeziehung Ehrenamtlicher, im Bereich der Zusammenarbeit von Kirche, Diakonie und weiteren Kooperationspartnern wurden als ein positiver Punkt zur erfolgreichen Gestaltung der Teilhabeangebote geäußert. Ebenso stellten alle Stakeholder, die in diesem Kontext miteinander agieren, die Basis zum Aufbau von Netzwerken innerhalb der jeweiligen Angebote dar (Heinz 2019, S. 68).

Dieser Aspekt knüpft an die These an, dass der Aufbau von Netzwerken im Sozialraum, wie auch dem damit verbundenen gesellschaftlichen Zusammenhalt einer Gesellschaft, als eine Möglichkeit zur Vermeidung von Ausgrenzung gesehen werden kann (Jähnichen 2016b, S. 439f.).

Die Ergebnisse der Untersuchung haben auch aufgezeigt, dass im Rahmen der sozialpädagogischen Vorgehensweise und methodischen Handelns bei Teilhabeangeboten mehrheitlich ein offener Ansatz gewählt wird, der dem des „muddling-through“ (deutsch: durchwursteln) (Springer Gabler 2014d, S. 2225) ähnlich ist (Heinz 2019, S. 60ff.). Eine offene Planung kombiniert mit einer flexiblen Gestaltung kommt den Anforderungen von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten zugute. Diese Offenheit der Planung spiegelt sich in gleichem Sinne im

Aspekt der Mitbestimmung der Beteiligten wider (Bartelheimer 2011, S. 7; Matul 2003, S. 507).

Dahingehend konnte auch analysiert werden, dass eine strenge Kontrolle der Angebote in Bezug auf die Planung und Zielerreichung als nicht erfolgversprechend angesehen wurde (Heinz 2019, S. 60ff.). Dieses Ergebnis kann mit der These aus der Theorie untermauert werden, die aussagt, dass eine Kontrolle in NPOs aus Gründen der unklaren Zielformulierung erschwert wird und dahingehend stellvertretende Möglichkeiten gefunden werden müssten (Horak und Baumüller 2013, S. 318).

Es lag vielmehr der Tenor auf der oben erläuterten ergebnisoffenen Arbeitsweise, welcher sich auch darin widerspiegelte, dass es keine schriftlich fixierte Vorgehensweise zur Durchführung und Kontrolle von Teilhabeangeboten in den einzelnen Einrichtungen gibt. Gleichfalls wurde eine Vorlage mit grober Struktur zur Konzeptionierung und Durchführung für kommende Teilhabeangebote, die individuell anpassbar wäre, als sinnvoll erachtet (Heinz 2019, S. 60ff.).

Ebenso wurde Projektmanagementwissen und -erfahrung bei den Projektleiter\*innen, welches nur zum Teil vorhanden war, als weiterer elementarer Punkt zur Planung und Durchführung von Teilhabeangeboten angegeben. Daraus ergab sich die Notwendigkeit nach Schulungen im Bereich des Projektmanagements (Heinz 2019, S. 60ff.). Die empirische Analyse hat gezeigt, dass Instrumente in Bezug auf ein strategisches Vorgehen im Kontext von Teilhabeangeboten nur rudimentär benutzt worden sind. Dies geschah zum Teil aus Unwissenheit oder auch aus Zeitmangel. Analysen in sehr unterschiedlichen Formen wurden jedoch vor Beginn der Angebote durchgeführt (Heinz 2019, S. 61).

Diese Erkenntnisse können theoretisch aus der Literatur nicht untermauert werden, da es in diesem Kontext bisher noch keine Forschung gab, wurde aber in ähnlicher Weise in der Evaluation desselben Projektes von den bearbeitenden Wissenschaftlern ebenfalls herausgestellt (Dietz und Schröer 2019, S. 113).

Es zeigte sich auch, dass die Kommunikation auf allen Ebenen und ebenso eine sehr hohe Transparenz als ein wichtiger Faktor zum Gelingen erfolgreicher Teilhabeangebote gesehen werden muss (Heinz 2019, S. 62). Dieser Erfolgsfaktor wurde auch als ein Erfolgsgarant für eine gelingende Strategieimplementierung in Kapitel 3.5 dargestellt (Raps 2008, S. 266ff.).

Neben der Gemeinwohlorientierung ist die Diakonie durch ihr theologisch orientiertes Handeln und ihre Werteorientierung den Menschen verpflichtet (Gern 2016, S. 247f.). Im Zuge dessen kann, mit Fokussierung auf Alleinstellungsmerkmale von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten als ein zusätzlicher Erfolgsfaktor, die explizite Ausrichtung im Hinblick auf das christliche Fundament diakonischer Angebote gesehen werden, sofern sie in anderer Weise als bei der Konkurrenz, mit Einbeziehung diakonischer Werte, gestaltet werden (Heinz 2019, S. 68ff.).

Die diakonischen Werte beziehen sich hier nicht nur auf die Werte aus humanitärer Sicht, wie die Menschenwürde, Freiheit und Gerechtigkeit, sondern auch im Sinne diakonischen Handelns auf die Nächstenliebe, Toleranz und Hilfe für Bedürftige, welche die Grundpfeiler der Diakonie darstellen (Wustmans 2016, S. 463; Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e.V. 2012, S. 1).

In diesem Zusammenhang wurde auch erwähnt, dass durch die Beteiligung multikulturell geprägter Menschen, eine interreligiöse Ausrichtung als wichtig angesehen wird (Heinz 2019, S. 62). Dies stellt wiederum einen Bezug zu den Aussagen her, welche belegen, dass in der diakonischen Arbeit bereits ein multikulturelles Feld besteht und durch die interkulturelle Öffnung eher eine Zunahme dessen zu verzeichnen ist (Hörnig 2017, S. 431ff.).

Es kann auch bedeuten, dass durch die spezielle Ausrichtung aufgrund der religiösen Ausrichtung, die Menschen eventuell besser erreicht werden können. Hierbei ist zu beachten, dass die zunehmende Interreligiosität miteinbezogen werden sollte (Eurich 2017, S. 158) und gleichzeitig auch der christliche Glaube als die Basis sozialen Handelns als Erfolgsfaktor zu sehen ist.

Innovatives Denken und Handeln wurde ebenfalls als ein weiterer Erfolgsfaktor im Rahmen der diakonischen Arbeit, über den sich möglicherweise auch Alleinstellungsmerkmale gegenüber anderen Anbietern eröffnen können, herausgestellt (Heinz 2019, S. 68ff.). Innovationen stellen einen neuen und wichtigen Ansatz im Bereich der Sozialen Arbeit dar, der, bedingt durch den Strukturwandel in der Wohlfahrtspflege, notwendige Veränderungen in Form einer sozialraumorientierten und armutslindernden Ausrichtung beinhalten sollte (Nock et al. 2013, S. 8ff.).

Die Auswertung konnte ebenfalls herausstellen, dass die Sicherstellung der Finanzierung im Rahmen einer Projektfinanzierung oder kontinuierlichen Finanzierung von Anfang an als ermutigender Aspekt zur Gestaltung der Angebote angesehen wurde, da dadurch die Konzentration auf die Inhalte, und nicht speziell auf die finanzielle Ausstattung zur Weiterführung der Angebote, fokussiert werden konnte (Heinz 2019, S. 61). Im Verlauf dieser Arbeit wird der Fokus nicht auf der Finanzierung der Angebote liegen, da zum einen der Fokus der Arbeit nicht im finanziellen Bereich liegt und zum anderen die Finanzierung dieser Angebote meist über eine Projektfinanzierung oder ein vorgegebenes Budget gesichert ist.

Der Erfolg teilhabe- und gemeinwohlorientierter Angebote ist auch an Rahmenbedingungen und Prämissen geknüpft, welche im Kontext einer Evaluation exemplarisch im nächsten Unterpunkt erläutert werden.

#### 4.1.2 Anforderungen an das strategische Vorgehen bei Teilhabeangeboten

Die Ergebnisse einer zeitgleich durch die Hochschule Hannover und Universität Trier durchgeführten Evaluation des in 4.1.1 erwähnten Projektes bilden einen weiteren Teil der Ansatzpunkte zur Erstellung der Prüfkriterien der Eignungsanalyse in Kapitel sechs. Der Fokus dieser Evaluation zielte auf die Armutslinderung, wie auch die Kooperation von Kirche und Diakonie, aber auch auf die Art der Planung und Organisation des Projektes (Dietz und Schröder 2019). Einige der in dieser Evaluation gewonnenen Ergebnisse, die im Rahmen der Studie beobachtet wurden, werden im Folgenden exemplarisch erläutert.

Innerhalb der Evaluation wurde als wichtiger Aspekt auf die Notwendigkeit einer Begleitung durch ein Projektbüro während der Laufzeit von Teilhabeangeboten hingewiesen. Dieses habe sehr unterstützend und als Erfolgsgarant auf die regionalen Angebote gewirkt. Es wurde dabei auch auf die große Vernetzung untereinander hingewiesen (Dietz und Schröder 2019, S. 2).

Des Weiteren hat die Evaluation im Hinblick auf die Innovationsmöglichkeit der Projekte herausgestellt, dass für ein spontanes Gestalten der jeweiligen Angebote, je nach akutem Bedarf, komplexe bürokratische Abläufe im Rahmen der

gemeinwesendiakonischen Arbeit minimiert werden sollten (Dietz und Schröder 2019, S. 113).

Darüber hinaus konnte in der Evaluation festgehalten werden, dass eine gute Vernetzung des Projektbüros innerhalb von Kirche und Diakonie, wie auch die Möglichkeit der einzelnen Teilprojekte zu Fort- und Weiterbildungen als Erfolgsgarant des gemeinwesendiakonischen Projektes angesehen wurden. Die intensive Betreuung der Teilprojekte, um in eine nachhaltige Durchführung zu gelangen, wurde ebenfalls als sehr positiv und hilfreich von den Beteiligten der Teilprojekten geäußert (Dietz und Schröder 2019, S. 21). Im Rahmen der Nachhaltigkeit des Projektes und deren Inhalte, wurde deutlich, dass über die entstandenen Netzwerke weitere Projekte entstanden sind oder sich in der Entstehung befinden, um die Lerneffekte und Entwicklungen des evaluierten Projektes ausbauen zu können (Dietz und Schröder 2019, S. 107). Ebenso gilt unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit der Blick auf einen weiteren Aufbau von unterschiedlichen Gefügen über den Sozialraum hinweg (Dietz und Schröder 2019, S. 4).

Gleichfalls wurde herausgestellt, dass eine Transparenz der Prozesse wie auch der Transparenz der notwendigen Informationen innerhalb des Projektes sich als positiv auf den Erfolg des Projektes ausgewirkt hat (Dietz und Schröder 2019, S. 101).

Ein Aspekt, der sich aus den Ergebnissen herausstellte, ist die Tatsache, dass die unterschiedlichen Ausgangslagen, das heißt zum einen der Fokus auf die Menschen und zum anderen der Fokus auf die Organisationsebene zum Teil konträr und diese als Herausforderung zu betrachten sind. Die Fachkräfte in der Sozialen Arbeit sorgen sich, unabhängig jeglicher Organisation, immer um den Menschen selbst. Im Gegensatz dazu, werden Managementorientierungen in Organisationen immer an der Institution selbst vorgenommen und nicht an einzelnen Personen. Dieser Umstand macht die Kombination der Schnittstellen der Sozialen Arbeit mit dem Management schwierig.

Hierbei zeigt sich noch einmal, dass eine Forschungslücke hinsichtlich der Kombination sozialpädagogischer Ansätze und der Implementierung eines strategischen Managementprozesses besteht, welcher durch diese Forschungsarbeit reduziert werden soll.



Nach Darstellung der Ergebnisse im Rahmen der empirischen Analysen werden in den folgenden Unterkapiteln die Ergebnisse weiterer Evaluationen, die sich mit den Potenzialen für den Erfolg teilhabe- und gemeinwohlorientierter Angebote aus unterschiedlichen Kontexten befasst haben, vorgestellt.

Im nächsten Punkt werden ergänzende Faktoren einer weiteren wissenschaftlichen Evaluation eines gemeinwesenorientierten Projektes dargestellt, die als Erfolgsgaranten für diese Angebote herausgestellt wurden.

### 4.1.3 Erfolgsergebnisse eines gemeinwesenorientierten Projektes

Innerhalb einer Evaluation eines Projektes, unter anderem mit dem Fokus der Verminderung von Armut und sozialer Ausgrenzung im Rahmen der Gemeinwesenorientierung, lassen sich weiterführende Erfolgsfaktoren in diesem Kontext herausstellen, die einen weiteren Teil der Basis zur Erstellung der Prüfkriterien in Kapitel sechs für die Eignungsanalyse bilden (Alisch 2015).

Die Evaluation dieses Projektes, durchgeführt von der Hochschule in Fulda, fokussierte einerseits die Sensibilisierung von Armut und Förderung von Teilhabe, aber auch die Teilnahme an dem Prozess der Angebotsentwicklung (Alisch 2015, S. 4).

Zunächst wurde die Partizipation aller Stakeholder im Projekt als ein herausragendes Kriterium festgestellt (Alisch 2015, S. 51). Ebenso wurde aber von Betroffenen konstatiert, dass die Zugänge zur Teilhabe aufgrund finanzieller Ressourcen teilweise nicht möglich gewesen sind. Daher fällt der Kostenfreiheit der Angebote, die zur Teilhabe befähigen sollen, eine große Bedeutung zu.

Von den Betroffenen wurde als positiv angesehen, dass gerade die fehlende Struktur mehr Möglichkeiten zur Partizipation offenließe. Als Alternative zu einer Struktur wird hier eine offene Kommunikation als sehr positiv angesehen. In dieser Evaluation kam zum Ausdruck, dass während des Verlaufs die Grenze zwischen Betroffenen und Ehrenamtlichen aufgehoben werden konnte, was wiederum positiv im Hinblick auf Partizipation gesehen wurde.

Gleichfalls wurde herausgestellt, dass der Erfolg eines solchen Projektes stark von den beteiligten Personen abhängig ist und eine hauptamtliche Projektkoordination von Vorteil ist. Als Hinweis für zukünftige Projekte wurde angeregt, dass die Angebote und Projekte noch stärker in der Öffentlichkeit kommuniziert werden sollten, um diese einem größeren Kreis an Interessierten anbieten zu können (Alisch 2015, S. 51ff.). In diesem Zusammenhang wurde festgestellt, dass die Öffentlichkeitsarbeit alle im Sozialraum befindlichen Akteure ansprechen sollte, was einen starken sozialintegrativen Charakter aufweist (Alisch 2015, S. 52).

Die bereits angesprochene Zielgruppe hatte einerseits den Wunsch, selbst von diesen Angeboten profitieren zu können, aber ebenso auch etwas Gutes für andere tun zu dürfen. Dazu hat die Zielgruppe schon spezielle Vorstellungen, die noch in die Praxis umgesetzt werden müssten. Hier wird ersichtlich, dass das Ziel, die Betroffenen zu erreichen und zur Selbsthilfe zu animieren, Erfolg hatte. Es wurde erkennbar, dass ein Teil der Betroffenen durch die Angebote einerseits animiert werden konnte, sich zu engagieren und andererseits sich ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten bewusst wurden und diese miteinbringen wollten. Dabei kam der Gedanke eines Kompetenz- und Fähigkeitsaustausches auf. Unentgeltlich bietet jeder das an, was er kann und erhält im Gegenzug eine Fähigkeit eines anderen, die er oder sie selbst nicht besitzt (Alisch 2015, S. 55). Diese Form des Gebens stellt einen direkten Bezug zu der in Kapitel 2.1.5 erwähnten Teilgabe her, die sich für die sozial ausgegrenzten Menschen als sehr wichtig darstellt.

Die Analyse lässt auch den Schluss zu, dass die angesprochenen Menschen sich gerne für andere engagieren möchten und gleichfalls aber auch die Gemeinschaft Anderer suchen und dabei nicht unbedingt ihre eigenen Ressourcen miteinbringen, sondern eher als Ausgleich und Ruhepol für den Alltag dienen soll. Bei allen Ideen steht aber auch die Ressourcenausstattung zur Diskussion. So müssen mit neuen Ideen und Bedürfnissen der Zielgruppe auch die notwendigen Ressourcen, wie finanzielle, räumliche und personelle Ausstattung wachsen können und zur Verfügung stehen (Alisch 2015, S. 54ff.).

In Zusammenhang mit der Zukunft der evaluierten Projekte kristallisierte sich heraus, dass diese im Rahmen der Nachhaltigkeit die entstandenen positiven Effekte und Entwicklungen aufrechterhalten werden sollen (Alisch 2015, S. 5).

Diese Ergebnisse eines gemeinwesenorientierten Projektes leiten über zu ergänzenden Ergebnissen und Erfolgsfaktoren eines weiteren gemeinwohlorientierten Projektes.

#### 4.1.4 Erkenntnisse einer Studie der gemeinwohlorientierten Weiterbildung

Die Evaluation eines gemeinwohlorientierten Weiterbildungsangebotes mit dem Titel „Bildungsbeziehungen“ lässt zusätzliche Faktoren hervorbringen, welche im Kontext von Gemeinwohlorientierung eine erfolgssteigernde Wirkung haben und einen weiteren Teil der Grundlage zur Erstellung der Prüfkriterien in Kapitel sechs für die Eignungsanalyse bilden (Gesmann 2018).

Dieses Weiterbildungsangebot hatte zum Ziel, darüber eine erfolgreiche Integration geflüchteten Menschen zu ermöglichen. Die formative Evaluation dieser Angebote wurde unter dem Fokus ausgeführt, inwieweit es gelingt, dass Hauptamtliche aus der Weiterbildung und der Sozialen Arbeit zusammen mit Ehrenamtlichen zur Integration von Geflüchteten unterstützend Einfluss haben (Gesmann 2018, S. 2ff.).

Die Digitalisierung wird hier als eines der Ziele zur Erfolgssteigerung angegeben, was in dem untersuchten Projekt auch zutraf. In diesem Fall wurde explizit ein Facebook-Auftritt als digitales Kommunikationsmittel genutzt. Laut der Ergebnisse der Evaluation sollten sich aber Veranstaltungen innerhalb des Projektes mehr an der Praxis orientieren und weniger theoriegeleitet sein (Gesmann 2018, S. 15). Gleichzeitig wurde konstatiert, dass ein Erfolgsfaktor für gelingende Projekte, die Verfügbarkeit genügend zeitlicher wie auch finanzieller Ressourcen für die beteiligten Personen beinhaltet (Gesmann 2018, S. 17).

Als erfolgssteigernd hat sich ebenfalls das Entwickeln und Einbeziehen eines Qualitätsmanagements im Rahmen dieser Projekte herausgestellt. Der Umfang und die Art des Qualitätsmanagements wurde, je nach Zielvorgabe entsprechend, angepasst (Gesmann 2018, S. 20f.).

In der Evaluation kam ebenfalls zum Ausdruck, dass das persönliche Gespräch als eines der wichtigen Faktoren zum Vernetzen und einem konstruktiven Informationsaustausch darstellte und als elementar von den Befragten eingestuft wurde. Des Weiteren wurde die Möglichkeit der Weiterbildung und Kompetenzerweiterung im Bereich der Interkulturalität, wie auch Herausforderungen

in diesem Themengebiet, als wünschenswert angegeben, welches dann im weiteren Verlauf miteinbezogen wurde (Gesmann 2018, S. 29).

Ein weiteres Ergebnis dieser Studie, welches sich auch in den weiteren Evaluationen (Dietz und Schröder 2019; Wössner 2017) herauskristallisierte, ist die Tatsache, dass strukturell und institutionell ein Umdenken in Bezug auf Vernetzung und Kooperation stattfinden muss und die Strukturen aus der Historie und die Versäulung aufgeweicht werden müssen. Gelingt dies, kann über die entstandenen Netzwerke ein fachlicher und professioneller Austausch stattfinden, der wiederum zum Erfolg dieser Angebote und Projekte führen kann (Gesmann 2018, S. 41). Das Vermindern oder sogar Auflösen der Versäulung der einzelnen Institutionen wurde auch als eine Quintessenz im Abschlussbericht des bereits vorgestellten teilhabeorientierten Projektes hervorgehoben (Dietz und Schröder 2019, S. 42ff.).

Ebenso stellte sich als notwendig heraus, dass für erfolgversprechende Kooperationen verschiedener Institutionen, die jeweils von der Leitungsebene heraus angestoßen werden müssen, die unterschiedlichen Ressourcen für die Menschen, welche eine Vernetzung praxisnah gestalten sollen, zur Verfügung stehen (Gesmann 2018, S. 42). Aus der Studie geht ebenfalls hervor, dass der Erfolg gemeinwohlorientierter Angebote davon abhängig ist, welche Menschen daran beteiligt sind und inwieweit sich diese für das Angebot bzw. Projekt engagieren und sich selbst einbringen. Ebenso konnte festgehalten werden, dass aufwendigere Methoden aus Zeitgründen zum Teil nicht angewendet werden konnten, welche aber wesentlich zum Erfolg beitragen könnten (Gesmann 2018, S. 43). Dieses Resultat konnte auch in der empirischen Analyse von Heinz festgestellt werden (Heinz 2019, S. 65).

Neben den bisherigen Ansätzen von Erfolgsfaktoren für Angebote zur Teilhabe und Gemeinwohlorientierung, werden im Folgenden zwei weitere wesentliche Potenziale näher erläutert, die schon in der Gegenwart und auch in der Zukunft einen größeren Raum im Rahmen gemeinwohlorientierter Angebote einnehmen werden.

#### 4.1.5 Erfolgspotenziale im Sozialraum

Ein zusätzlicher Faktor für den Erfolg von Angeboten zur Gemeinwohlorientierung und Verminderung von sozialer Ausgrenzung stellt der Sozialraum dar, in dem die Zielgruppe agiert.

Der Begriff des Sozialraums hat trotz zahlreicher Auseinandersetzungen mit diesem bis heute noch keine einheitliche Definition in der Wissenschaft erfahren (Kessl und Reutlinger 2019, xv). Jedoch kann konstatiert werden, dass sich der Sozialraum nicht nur auf einen „(...) territorialen Ort (...)“ (Bestmann und Hoburg 2011, S. 249) bezieht, in welchem sich Lebewesen und soziale Güter an Orten arrangieren (Löw und Sturm 2019, S. 15). Sondern bezieht sich dieser auch auf die in diesem Sozialraum agierenden und darin lebenden Menschen innerhalb ihrer Netzwerke. In gleichem Maße versteht sich Sozialraum auch als Rahmen gesellschaftlicher Strukturen, die das Leben der Menschen darin prägen (Bestmann und Hoburg 2011, S. 249).

Nach Wolfgang Hinte sind verschiedene Prinzipien hinsichtlich der Arbeit im Sozialraum zu berücksichtigen und einzubeziehen. Dabei setzen diese im Lebensraum der Menschen an, bei der sich die Arbeit im Sozialraum auf die Interessen der Menschen bezieht und zugleich eine Befähigung zur Selbsthilfe unter Einbeziehung ihrer Fähigkeiten stattfindet. Zudem wird der Fokus auf die Konzentration der eigenen Ressourcen wie auch der Ressourcen des jeweiligen Sozialraums gelegt. Der Sozialraum benötigt ebenfalls eine zielgruppenübergreifende Sichtweise, um den Anforderungen in diesem heterogenen Feld entsprechen zu können. In diesem Rahmen ist unter Berücksichtigung der erwähnten Prinzipien eine kooperierende Gestaltung der Akteure im Sozialraum von großer Bedeutung (Hinte 2014, S. 45ff.).

Aus diesen Prinzipien heraus kann eine direkte Verbindung zwischen der Teilhabe der Menschen und der Sozialraumorientierung gesehen werden (Singer 2015, S. 109f.), die über die Befähigung der Menschen hergestellt wird. Sozialraumorientierung wird auch als lernender Prozess der Beteiligten gesehen, bei dem es um ein Hinterfragen der Bedürfnisse ohne eigene Interpretation geht (Singer 2015, S. 122).

Im Rahmen einer Studie des Deutschen Caritasverbandes (DCV) zur Sozialraumorientierung werden im Folgenden einige Faktoren aus dieser Studie näher beleuchtet, die im Kontext der vorliegenden Arbeit, als ergänzende Aspekte miteinbezogen, einen Teil der Basis zur Erstellung der Prüfkriterien in Kapitel sechs für die Eignungsanalyse bilden (Wössner 2017).

Innerhalb dieser Studie wurde theoretisches Wissen in die Praxis umgesetzt, gleichzeitig erforscht und interpretiert, um dann in einem zweiten Schritt

Handlungsempfehlungen im Rahmen der Sozialraumorientierung zu entwickeln (Wössner 2017, S. 10ff.).

In der Caritas wurde die Sozialraumorientierung als eines der strategischen Ziele des Verbandes festgesetzt, was zu einer intensiven Auseinandersetzung in allen Bereichen mit diesem Thema führte. Gleichzeitig wurde anhand der Evaluation dieses sozialraumorientierten Projektes klar, dass die Konzentration von Ressourcen, eine Steigerung der Intensität sozialräumlicher Prozesse zur Folge hatte (Wössner 2017, S. 19).

Durch Sozialraumorientierung ist es möglich, die Menschen zu erreichen, die aufgrund ihrer Lebenssituation schwierig aufzuspüren sind. Eine Analyse und Kontrolle der Wirksamkeit sozialräumlicher Arbeit kann zu einer kontinuierlichen Verbesserung führen. Gleichfalls können auch die Vereinbarung und Einhaltung bestimmter Kriterien im Rahmen des Qualitätsmanagements zur Verbesserung führen. Zusätzlich trägt das Knüpfen von Kontakten und Netzwerken der Verantwortlichen im Sozialraum zu einem besseren Austausch über das sozialräumliche Arbeiten bei (Wössner 2017, S. 15).

Als eine große Herausforderung, die auch in der Evaluation von Dietz und Schröer (Dietz und Schröer 2019, S. 42ff.) benannt wurde, ist die Erkenntnis, dass die unzureichende Vernetzung und intermediäre Arbeitssphäre einzelner Fachbereiche das Vorantreiben der Sozialraumorientierung behinderten. Die Auflösung der historischen Strukturen müsste von der Leitungsebene aus initiiert und zugleich genügend Zeit hierfür zur Verfügung gestellt werden (Wössner 2017, S. 20).

Der grundlegende Gedanke des sozialräumlichen Arbeitens liegt in der Anteilnahme und dem Verständnis der Bedürfnisse der Menschen der Zielgruppe. Hier erweist sich eine Sozialraumanalyse als sinnvoll, welche die Bedarfe analysiert und einen wesentlichen Teil einer umfassenden Beschreibung der Ausgangslage beinhaltet. Die Ausgestaltung der Sozialraumanalyse ist abhängig von den jeweiligen Ausführenden der Analyse und der Intention dieser bezüglich einer Sozialraumanalyse. Der Charakter dieser Analyse kann sich von einer einfachen Befragung von Einzelpersonen im Sozialraum bis hin zu einer empirischen Erhebung, durchgeführt von Wissenschaftlern, erstrecken (Wössner 2017, S. 21).

Da es sich bei der Arbeit im Sozialraum um eine Beschäftigung mit Menschen handelt, kam diese Studie zu dem Schluss, dass vorgefertigte Abläufe und Maßnahmen nicht einzuhalten sind, da die Bedürfnisse sich im Verlauf erst entwickeln bzw. wegfallen oder sich verändern. Demzufolge kann sich eine agile Herangehensweise als zielführend erweisen. (Wössner 2017, S. 25).

Des Weiteren ist auch hier der Widerspruch nicht von der Hand zu weisen, bei dem einerseits der Gedanke der Sozialen Arbeit, der Hilfe zur Selbsthilfe und andererseits der Fürsorgecharakter innerhalb der Sozialen Arbeit, wie auch der diakonischen Arbeit, konträr und nicht logisch zu vereinbaren sind (Wössner 2017, S. 26).

In einer sich immer schneller wandelnden Umwelt sind in zahlreichen Kontexten, wie auch in der Sozialen Arbeit, separierte Angebote und Maßnahmen bei komplexen Aufgaben nicht mehr zielführend, sondern es müssen intermediäre Strategien angestrebt werden. Für den Deutschen Caritasverband zählt es zu einer wichtigen Aufgabe, im Rahmen der sozialräumlichen Arbeit, sich nicht auf refinanzierte Leistungen zu konzentrieren, sondern vielmehr die von sozialer Ausgrenzung bedrohten Menschen zu erreichen und das Sozialkapital zwischen den Menschen zu fördern und zu stärken (Wössner 2017, S. 37).

J. Hanifan, ein Pädagoge des 20. Jahrhunderts, brachte den Begriff des Sozialkapitals in die Wissenschaft. Seiner Ansicht nach beinhaltet das Sozialkapital jene positiven Eigenschaften der Menschen untereinander und in einem Miteinander, die das Leben in einer Gesellschaft bestimmen. Als Einzelner ist der Mensch nicht überlebensfähig, aber in Gemeinschaft mit anderen, und dem Sozialkapital als Potenzial, kann dies gelingen und in einem weiteren Schritt eventuell die Lebensumstände verbessern (Putnam und Goss 2001, S. 16f.). Der Begriff des Sozialkapitals, welcher zunächst von Bourdieu und Coleman erweitert und später von Putnam weiter differenziert wurde, bezeichnet demnach eine Kraft auf sozialer Ebene zwischen den Menschen einer Gesellschaft, was von einem wechselseitigen Vertrauen gestützt wird (Renkert 2016, S. 407).

Im Hinblick auf die Zukunft konnte in der Studie herausgestellt werden, dass einerseits eine Nachhaltigkeit des begonnenen Prozesses angestrebt wurde und andererseits diese über eine möglichst gute Vernetzung erreicht werden sollte (Wössner 2017, S. 66).

In dem evaluierten Projekt des DCV zur Sozialraumorientierung konnte ebenfalls analysiert werden, dass für eine zukunftsweisende Verbesserung der Abläufe und Strukturen in diesem Kontext, die beteiligten Mitarbeiter\*innen ausreichend zeitliche Ressourcen wie auch Wissensressourcen zur Verfügung gestellt bekommen sollten (Wössner 2017, S. 42).

Kritische Stimmen zur Sozialraumorientierung neigen dazu, den Sozialraum als lediglich neuen Begriff für bereits schon existierende Gemeinwesenarbeit zu sehen (Haas 2012, S. 273). Sozialraumorientierung geht jedoch weiter als die Gemeinwesenarbeit, da hierbei die Menschen verschiedener Kulturen und Religionen im inklusiven Miteinander leben und sie bestimmen, was für sie selbst der relevante Sozialraum ausmacht (Haas 2012, S. 274f.). Gleichfalls, wie in Kapitel 2.2.2 bereits angesprochen, wird bei der Sozialraumorientierung, im Gegensatz zur Gemeinwesenarbeit, der Prozess von dem Individuum aus in seinen persönlichen Sozialraum gesehen (Dietz 2019, S. 9).

Im Kontext des demographischen Wandels der heutigen Zeit, gewinnen Netzwerke und Kooperationen mit allen Stakeholdern des gleichen Kontextes eine immer größer werdende Bedeutung. Darum müssen neue Formate erarbeitet werden, bei welchen auf die jeweilige Spezifikation eingegangen werden kann (Clausius und Wittek 2015, S. 2f.).

Auch der Sozialraum wird aufgrund von Digitalisierungsprozessen auf allen Ebenen der Gesellschaft hybrider. Das bedeutet, dass es Mischformen zweier zuvor getrennter Systeme, der Digitalisierung und des Sozialraums, geben kann, welche ein Verschwimmen der Grenzen und Barrieren zur Folge hat (Meine 2017, S. 29).

Die Potenziale, aber auch die Herausforderungen, die die Digitalisierung im Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten charakterisieren, werden im nächsten Unterkapitel dargestellt.



## 4.2 Theoretische Befunde zur Digitalisierung als Erfolgsfaktor für teilhabe- und gemeinwohlorientierte Angebote

Neben den bisherigen herausgearbeiteten Erkenntnissen nimmt der technologische Wandel auch eine bedeutende und immer größer werdende Rolle im Bereich der Gesellschaft und auch der Sozialen Arbeit ein (Flecker et al. 2016, S. 63).

Die folgenden Aspekte der Digitalisierung bilden ebenfalls einen Teil der Grundlage zur Erstellung der Prüfkriterien für die Eignungsanalyse in Kapitel sechs.

Die Digitalisierung in der Sozialen Arbeit geht mit dem technologischen und auch gesellschaftlichen Wandel einher. Mit der Veränderung der technischen Möglichkeiten gibt es ein Umdenken bezüglich des Einsatzes und des Nutzen digitaler Medien im Rahmen der Sozialen Arbeit (Kutscher 2019, S. 43f.).

Die Soziale Arbeit, wie auch Angebote zur Teilhabe und Gemeinwohlorientierung, müssen sich in der Gegenwart und der Zukunft den neuen Herausforderungen stellen. Demzufolge scheint es wichtig, die Veränderungen, die von den neuen Rahmenbedingungen des gesellschaftlichen Lebens ausgehen, miteinzubeziehen und ebenso die Veränderungen im Bereich der technologischen Welt, die auf die Soziale Arbeit Auswirkungen haben, zu integrieren. Die Chancen, die sich durch die Digitalisierung für die Gesellschaft ergeben, sind auch abhängig von den Menschen, die sie gestalten. Dazu müssen die Menschen bereit sein, sich ständig neu anzupassen und Veränderungen in einem kontinuierlichen Prozess zu begleiten. Das Knüpfen neuer Netzwerke und Kontakte über die digitalen Medien ist ein weiterer Schritt zu einer gelingenden Gestaltung innerhalb der Sozialen Arbeit (Redmann 2018, S. 4).

Die Tendenzen im Bereich der Sozialen Arbeit sollten als Ganzes gesehen werden und nicht als singuläre Formate, um diesen Entwicklungen auch genügend Rechnung tragen zu können (Kutscher 2019, S. 45).

Daher darf der technologische Wandel nicht separat betrachtet werden, sondern impliziert und integriert in seiner Bandbreite viele unserer Arbeits- und Lebensumwelten. Die Leistungssteigerung von Geräten der Kleinelektronik über die Mobilität bis hin zur Omnipräsenz von kommunikativen Interaktionen eröffnen ganz neue Perspektiven. Da diese Entwicklung einer stetigen Effizienzerhöhung und

zugleich Ressourcenschonung einen kontinuierlichen Anstieg aufweist, wird in diesem Kontext auch von einer digitalen Revolution gesprochen (Neugebauer 2018, S. 2ff.). Die Hybridisierung sozialer Arbeit und Digitalisierung bringt somit neue und innovative Potenziale hervor, in denen sich alle Stakeholder schneller, flexibler und teilweise agiler vernetzen und informieren können. Jedoch bergen auch diese über den technologischen Fortschritt erreichten Chancen und Möglichkeiten, Herausforderungen im Kontext der Legitimität sozialer Arbeit (Kutscher 2019, S. 46f.).

Da über die Digitalisierung vermehrte Chancen der Sozialen Arbeit bestehen, die orts- und zeitunabhängig sind, bedeutet dies eine neu gewonnene Flexibilität und eröffnet somit neue Möglichkeiten. Die Verbreitung von Informationen und die Vernetzung durch Nutzung digitaler Medien kann kostengünstig geschehen, was neue Möglichkeiten von Finanzierungen an anderer Stelle bietet (Hinz et al. 2014, S. 12).

Neben den Möglichkeiten der Digitalisierung im Bereich der Sozialen Arbeit wie z.B. der Online-Beratung oder digitaler Bildungsangebote, haben sich im Bereich des digitalen Ehrenamtes schon vielversprechende Ansätze herausgebildet (Emanuel et al. 2019, S. 59).

Eine erhöhte Transparenz von Informationen ist durch die Digitalisierung und den vereinfachten Datenzugang leichter möglich. Zugleich gewährt die Anonymität des Internets eine niedrigere Hemmschwelle, wenn es darum geht, sich als Betroffener Hilfe zu holen. Im Vergleich zur klassischen Beratung kann über die digitalen Medien wiederum eine höhere Anzahl an Betroffenen erreicht werden (Matuschek und Lange 2018, S. 5ff.).

Die digitalen Medien machen es möglich, dass Fachkräfte sehr private Informationen über die Menschen erhalten, die ihrer Hilfe bedürfen oder die Angebote zur Teilhabe und Gemeinwohlorientierung wahrnehmen möchten. Diese neuen und zusätzlichen Auskünfte müssen kritisch betrachtet werden, da sich bei dem Zugang zu den persönlichen Informationen die Frage der Ethik stellt, inwieweit den Fachkräften diese Einblicke gewährt werden sollten. Andererseits stellen private Auskünfte möglicherweise hilfreiche Aspekte dar, mit welchen die Fachkräfte gezielter den Betroffenen helfen könnten (Kutscher 2019, S. 52). Die hauptamtlichen Mitarbeiter\*innen in der Sozialen Arbeit sind hier gefordert, die digitalen

Entwicklungen einerseits professionell miteinzubauen, aber andererseits auch die weiterentwickelten Voraussetzungen zu respektieren und kritisch zu beurteilen (Kutscher 2019, S. 53).

Neben den Möglichkeiten, die sich mittels der neuen Medien ergeben, gilt es auch, die Herausforderungen aktiv mit zu gestalten. So dürfen aufgrund der Digitalisierung benachteiligte Menschen nicht noch stärker diskriminiert werden (BMFSFJ 2018, S. 38). Im Zuge der Digitalisierung muss auch bedacht werden, dass es keine einheitliche Nutzung der digitalen Medien und ebenso keine einheitlichen Zugänge dazu von allen Menschen gibt (Meine 2017, S. 31f.). Die Transformation der Sozialen Arbeit auf digitaler Ebene beinhaltet eine mögliche Verfestigung schon vorhandener Ungleichheiten. Gleichfalls kann, je nach Bildungsstand, ein zu geringes Wissen über digitale Medien zum Nachteil für die betroffenen Personen werden (Hagemann 2017, S. 57). Dies sollte und muss auf jeden Fall bei der Implementierung als Erfolgsfaktor mitbedacht werden.

Die Nutzung digitaler Methoden, unter Anleitung durch begleitende Personen, kann aber auch zum Erlernen und Aneignen einer kritischen Sichtweise gegenüber digitaler Formen und deren neuer Flexibilität gesehen werden (Hagemann 2017, S. 58).

Die Potenziale, die durch die Digitalisierung, z.B. im freiwilligen Engagement, vorhanden sind bzw. entstehen können, werden noch nicht von der Mehrheit der Bevölkerung wahrgenommen (Dufft und Kreutter 2017, S. 18).

Auch die kritischen oder widersprüchlichen Einstellungen von Menschen, die den digitalen Medien skeptisch gegenüberstehen, sind eine Herausforderung, die nur durch Beratung und Aufklärung minimiert werden kann. Es ist wichtig darauf zu achten, dass dadurch keine digitale Kluft zwischen den einzelnen Gruppen entstehen und weniger technikaffine sich von dieser Art der Sozialen Arbeit ausgeschlossen fühlen. Möglich wäre es, in einer Anfangszeit, zunächst Doppelstrukturen aufzubauen. Aus der Kombination digitaler und analoger Formen können sich weitere Chancen ergeben (Hinz et al. 2014, S. 16).

Bei der Einbindung der Digitalisierung in der Sozialen Arbeit sollten Risiken minimiert und Chancen gestärkt werden. Die Gesellschaft kann dabei aktiv mitwirken (BMFSFJ 2018, S. 41). Den möglichen Schwierigkeiten und Herausforderungen, die die Digitalisierung mit sich bringt, sollte von Anfang proaktiv begegnet werden, um

den digitalen Medien in diesem wichtigen Feld der Zivilgesellschaft eine Chance zur Weiterentwicklung für die Zukunft zu geben (Hinz et al. 2014, S. 18).

Die Digitalisierung bietet, wie in vielen anderen Bereichen auch, ein weiteres Potenzial für den Erfolg von gemeinwohlorientierten Angeboten. Dies kann sich darin ausdrücken, dass das Leistungsangebot neu ausgerichtet wird oder sich neue Vernetzungsmöglichkeiten dadurch ergeben (Emanuel et al. 2019, S. 63f.).

Nach Darstellung der Möglichkeiten und Erfolgsfaktoren für teilhabe- und gemeinwohlorientierte Angebote werden im nächsten Schritt die für den Kontext dieser Arbeit elementaren Erfolgsfaktoren zusammenfassend dargestellt.

### 4.3 Zusammenfassung und Erläuterung der Erfolgsfaktoren zur Unterstützung des Managements und der Ausführung teilhabe – und gemeinwohlorientierter Angebote

Aus den dargestellten bisherigen Erkenntnissen und Potenzialen verschiedener Analysen im Rahmen einer Metastudie wie auch den Anforderungen aus Kapitel 4.1.2 werden zusammenfassend die Erfolgsfaktoren ausgearbeitet, welche als Grundlage für die Erstellung der Prüfkriterien in Kapitel sechs fungieren werden.

Die aus der Studie eines gemeinwesenorientierten Projektes in Kapitel 4.1.1 gewonnenen Erkenntnisse dürfen als Ansatzpunkte und Richtungsweisungen gelten und müssten zur Verallgemeinerung für jedwede Art von Teilhabeangeboten weiteren Prüfungen unterzogen werden. Daher werden diese Ergebnisse, welche einerseits theoretisch untermauert werden und in weiteren Forschungsvorhaben ausbaubar wären, als ein Teil zusammen mit den wissenschaftlichen Erkenntnissen aus der Metastudie aus den Kapiteln 4.1.2 - 4.2 als Basis der Ausarbeitung der Erfolgsfaktoren im Zusammenhang dieser Arbeit, verwendet.

So konnte festgestellt werden, dass im Kontext von Teilhabe- und Gemeinwohlorientierung im Zusammenhang mit drohender Armut und sozialer Ausgrenzung gesagt werden kann, dass hierbei zum einen der Fokus auf die Bedürfnisse der Menschen, wie auch deren Einbettung innerhalb ihres Sozialraumes, gelegt werden muss (Dietz und Schröder 2019, S. 34ff.). Im Zuge dessen sollte ein offener Ansatz immer im Fokus der Planung stehen. Dies belegen auch einerseits die

Argumente aus der Teilhabeforschung wie auch andererseits aus den vorgestellten Studien (Bartelheimer 2011, S. 7; Alisch 2015, S. 14; Matul 2003, S. 507). Dem angeschlossen erscheint es wichtig, eine kontinuierliche Kontrolle des Fortschritts durchzuführen und zu dokumentieren, welche allerdings individuell gestaltet werden muss. Eine Form des Qualitätsmanagements der Angebote kann sich ebenfalls positiv auf den Erfolg und die Durchführung auswirken (Gesmann 2018, S. 20f.).

Die Herausforderung einer NPO, bei der die Sachziele meist im Vordergrund stehen, aber ein klares oberes Ziel fehlt, kann mit Sicht auf den Kontext dieser Arbeit relativiert werden, da es sich hier um das Ziel der Verminderung von Armut bzw. Gemeinwohl- und Teilhabeorientierung handelt. Dennoch lässt sich auch dieses Ziel nicht eindeutig konkretisieren, sollte aber im Umgang mit den Menschen genauso beachtet werden, wie für das Management selbst (Helmig et al. 2005, S. 328f.).

Gleichzeitig wurde auch als Erfolgsfaktor herausgestellt, dass die Einbindung eines agilen Vorgehens den Erfolg von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten steigern kann (Raps 2008, S. 266ff.; Wössner 2017, S. 25).

Als ebenfalls erfolgssteigernd wird die Übertragbarkeit von Instrumenten und deren Implementierung auf Kontexte verschiedenster Art wie auch auf die unterste Ebene der Planung und Ausführung angesehen, um so einerseits die Menschen an der Ausführungsebene mit zu integrieren und andererseits die elementaren Aspekte der Angebote, die Teilhabe und das Gemeinwohl, nicht zu vernachlässigen (Raps 2008, S. 266ff.; Stötzer 2009, S. 82f.).

Ebenso spielen in diesem Kontext die Digitalisierung und digitale Vernetzung als Erfolgsfaktoren eine zunehmend wichtige Rolle (Dietz und Schröer 2019, S. 63; Kutscher 2019, S. 46f.). Im Hinblick auf sozial ausgegrenzte Menschen sollte hier jedoch bedacht werden, dass diese einerseits aufgrund fehlender eigener finanzieller Ressourcen nicht doppelt ausgegrenzt werden (BMFSFJ 2018, S. 38) und andererseits bei der Nutzung eine Begleitung bezüglich digitaler Medien erhalten (Hagemann 2017, S. 57; Redmann 2018, S. 4).

Als weiteren wichtigen Punkt der erfolgreichen Teilhabeorientierung steht das explizite Erreichen, Aufspüren, Aktivieren und Beteiligen der Menschen in ihrem Lebensraum für den Erfolg dieser Angebote (Gesmann 2018, S. 3; Alisch 2015, S. 27ff.; Wössner 2017, S. 27ff.). Ebenfalls sollten diakonische Werte bei der Gestaltung

von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten miteinbezogen werden, da das Spezifische des diakonischen Handelns die theologische Werteorientierung darstellt und gleichfalls der christliche Glaube im diakonischen Engagement zum Ausdruck gebracht wird (Gern 2016, S. 247f.; Eurich 2016b, S. 20ff.; Staib 2013, S. 76).

Im Zuge der Selbstbestimmung der betroffenen Menschen, gehört die Einbeziehung der Bedürfnisse und Potenziale der betroffenen Menschen zu einem elementaren Teil der Ausrichtung dieser Angebote. Als lebensweltunterstützend wie auch lebensweltergänzend gilt hier die Einbeziehung von Bedürfnissen aber auch von Potenzialen in der Lebensumwelt der angesprochenen Menschen (Dietz und Schröder 2019, S. 34f.; Sen 2010, S. 47ff.; Thole 2005, S. 22f.).

Gleichfalls, auch im Sinne der Befähigung von Menschen, ist wiederum der Kompetenz – und Fähigkeiten austausch dieser Menschen als besonders wichtig anzusehen, da hiermit auch das meist vorhandene geringe Selbstwertgefühl eine Steigerung erfahren kann (Alisch 2015, S. 55; Dietz und Schröder 2019, S. 35; Hradil und Schiener 2005, S. 256; Sen 2003, S. 95).

Im Rahmen des Managements teilhabe- und gemeinwohlorientierter Angebote ist es auch notwendig, die aus der Betriebswirtschaft geforderte Transparenz als Erfolgsfaktor innerhalb des Verlaufs, wie auch die Transparenz der Zuständigkeiten, zu gewährleisten, was sich, laut zweier Studien in der Sozialen Arbeit, positiv auf den Erfolg auswirken kann (Raps 2008, S. 266ff.; Dietz und Schröder 2019, S. 77; Heinz 2019, S. 62).

Des Weiteren ist das Management aller Stakeholder im speziellen Kontext der Gemeinwohlorientierung ein Erfolgsfaktor, der in einer diakonischen Einrichtung einen elementaren Aspekt darstellt (Helmig et al. 2005, S. 331; Hinz et al. 2014, S. 14; Matul 2003, S. 504). Im Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten stellt die Sozialraumorientierung ebenfalls einen wichtigen Faktor dar, da hiervon der Grundgedanke von Teilhabe und Gemeinwohl ausgeht (Haas 2012, S. 274; Wössner 2017, S. 15; Hinte 2018, 209f.).

Das Beachten und Einbeziehen von Multikulturalität gilt ebenso als ein Erfolgsfaktor in diesem Kontext (Gesmann 2018, S. 32; Dietz und Schröder 2019, S. 65; Hörnig 2017, S. 429ff.), da es über die interkulturelle Öffnung in einer pluralistischen Gesellschaft möglich gemacht werden kann, Ausgrenzung zu vermindern.

In diesem Kontext sollte auch der Faktor der Interreligiosität der Angebote als Erfolgsgarant mitintegriert und möglicherweise als Alleinstellungsmerkmal hervorgehoben werden (Dietz und Schröder 2019, S. 78). Hierbei ist zu beachten, dass einerseits die zunehmende Interreligiosität miteinbezogen werden muss, aber auch gleichzeitig der christliche Glaube als die Basis sozialen Handelns als Erfolgsfaktor zu sehen ist (Eurich 2017, S. 158). Dementsprechend kann es zielführend sein, die eigenen Leistungen hervorzuheben, um sich von anderen klar abzugrenzen (Helmig et al. 2005, S. 330).

Die Einbeziehung aller Stakeholder wie auch das Aufbauen und Weiterführen von Netzwerken hat sich ebenfalls als ein wichtiger Erfolgsfaktor herausgestellt (Wössner 2017, S. 53; Gesmann 2018, S. 41; Dietz und Schröder 2019, S. 70). Ebenfalls können Netzwerke in der Gestaltung der Kommunikation in die Öffentlichkeit von Vorteil sein, da somit einem breiteren Publikum die Angebote und Möglichkeiten zugeführt werden können (Helmig et al. 2005, S. 330). Im Zusammenhang mit Netzwerken stellt auch die Integration von Ehrenamtlichen bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten eine gleichfalls große Bedeutung dar (Alisch 2015, S. 57ff.; Wössner 2017, S. 29; Dietz und Schröder 2019, S. 88), was auch impliziert, dass die betroffenen Menschen sich zum Teil im Verlauf der Angebote auch als Ehrenamtliche miteinbringen möchten (Coenen-Marx 2016, S. 133ff.). Gleichzeitig können die diakonische Arbeit und teilhabe- und gemeinwohlorientierte Angebote auch eine Vermittlung zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen eröffnen (Gern 2016, S. 248).

Im Rahmen der Netzwerkarbeit, wie auch der Möglichkeit von Kooperationen, ist es auch von Relevanz, bestehende institutionelle starre Strukturen aufzuweichen, um ein übergreifendes Agieren vielfältigster Art möglich zu machen, was ebenfalls zu einem Erfolg der Angebote führen kann (Wössner 2017, S. 20; Gesmann 2018, S. 41; Dietz und Schröder 2019, S. 42ff.).

Im Hinblick auf Erfolgsfaktoren für strategische Instrumente und zugleich teilhabe- und gemeinwohlorientierte Angebote, stellen zum einen die Faktoren der Funktionalität, wie auch die der Effizienz eine entscheidende Rolle dar. Innerhalb der Sozialen Arbeit existiert die Meinung, dass zur Anwendung neuer strategischer Instrumente diese funktional und einfach gehalten sein sollten und ein wenig

komplexes Vorgehen ermöglicht werden sollte (Wendt 2017b, S. 10; Horak 2003, S. 517ff.).

Da es bisher wenige Untersuchungen hinsichtlich strategischer Instrumente für teilhabe- und gemeinwohlorientierte Angebote gegeben hat, werden die Faktoren Funktionalität wie auch Kosten – und Zeitaufwand aus der Betriebswirtschaft übernommen und in die Untersuchung mitintegriert (Raps 2008, S. 266ff.).

Eine weitere Verbindung zu teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten kann jedoch mit dem Aspekt geknüpft werden, welcher aus Studien belegt, dass eine ausreichende Versorgung mit Ressourcen, wie auch wenig komplexe Methoden, das Ausführen erleichtern (Gesmann 2018, S. 27f.; Wössner 2017, S. 42).

Ebenso stellt die Qualifikation der Mitarbeiter\*innen einen Faktor für den Erfolg zur Durchführung von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten dar. Eine kontinuierliche Fort- und Weiterbildung bezüglich der das jeweilige Angebot betreffenden Themen haben gleichfalls Auswirkungen auf den Erfolg dieser Angebote (Matul 2003, S. 507ff.; Majer und Millner 2015, S. 254).

In Zusammenhang mit einem zukunftsweisenden Denken, darf die Sichtweise und Einbeziehung von Innovationen in diesem Kontext nicht fehlen, sondern sollte vielmehr proaktiv angegangen werden (Dietz und Schröder 2019, S. 4; Nock et al. 2013, S. 10ff.) und kann die Organisation oder auch die Angebote im Hinblick auf den Erfolg durch das fortschrittliche und innovative Denken in eine Führungsposition bringen (Helmig et al. 2005, S. 331).

Im Hinblick auf die Zukunft ist vorausschauendes Denken einer Organisation für den Erfolg unabdingbar und sollte im Kontext dieser Arbeit ebenfalls bei der Planung und Durchführung von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten gelten. Hier müssen zukünftige Herausforderungen frühzeitig mitbedacht werden (Helmig et al. 2005, S. 329). Hierbei sollte auch auf Entwicklungen in der Zukunft geachtet und, wenn möglich, diese miteingebaut werden, bei welchen als Beispiel die Entwicklung der Digitalisierung herangezogen werden kann (Hinz et al. 2014, S. 18).

Im Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten und deren Erfolg ist es auch von Bedeutung, die Förderung des Sozialkapitals im Blick zu haben und dieses im Miteinander zwischen den Menschen zu fördern und zu stärken (Wössner 2017, S. 37; Putnam und Goss 2001, S. 16f.).



Der Blick auf Nachhaltigkeit von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten stellt einen weiteren Erfolgsfaktor dar, da einerseits die durch die Angebote hervorgerufenen positiven Entwicklungen verstetigt werden sollten und andererseits die Motivation aller Beteiligten steigt, sofern die Aussicht auf Fortführung gegeben ist (Alisch 2015, S. 5; Dietz und Schröer 2019, S. 134; Wössner 2017, S. 66).

In die Überlegungen ist ebenfalls miteinzubeziehen, dass die unterschiedlichen Ausgangslagen, das heißt zum einen der Fokus auf die Menschen und zum anderen der Fokus auf die Organisationsebene zum Teil konträr und diese als Herausforderung zu betrachten sind. Hierbei zeigt sich noch einmal, dass eine Forschungslücke hinsichtlich der Kombination sozialpädagogischer Ansätze und der Implementierung eines strategischen Managementprozesses besteht, welcher durch diese Forschungsarbeit reduziert werden soll.

Aus den vorliegenden Ergebnissen wird der Schluss gezogen, dass die teilweise vorhandene Nichtakzeptanz von Managementaspekten in der Sozialen Arbeit darin begründet liegt, dass die Soziale Arbeit sich immer am Menschen orientiert, die Managementorientierungen aber immer auf das Führen und Gestalten von Organisationen bzw. Institutionen zielen. Daher besteht hier ein gegensätzlicher Konflikt bezüglich der Zielobjekte.

Diese Annahme, dass Menschen nicht nur als Individuum, sondern gleichfalls als Konkurrenz untereinander angesehen werden, kann abgeleitet werden, dass jeder Einzelne demzufolge, sich als Unternehmer im Wettstreit mit den Konkurrenten befindet, was aus Sicht der Sozialen Arbeit schwer in Einklang zu bringen ist (Galuske 2008, S. 209)

Die untenstehenden Tabellen 2 und 3 fassen die Ergebnisse der Studien- und Literaturrecherche bezüglich Erfolgsfaktoren in NPOs bzw. für teilhabe- und gemeinwohlorientierte Angebote in einer Übersicht zusammen.

	Studien- und Literaturnachweise																	
	Studiennachweise								Literaturnachweise									
	Heinz 2019	Dietz und Schriber 2019	Alich 2015	Gesmann 2018	Wössner 2017	BMFSFJ 2018	Hinz et al 2014	Noek et al. 2013	Bartelheimer 2011	Marul 2003	Helmig et al. 2005	Stötzer 2009	Wendt 2017	Horak 2003	Raps 2008	Kutscher 2019	Redmann 2018	Hagemann 2017
<b>Erfolgsfaktor</b>																		
offener Ansatz	X		X						X	X								
agiles Vorgehen	X				X										X			
Übertragbarkeit											X			X				
Digitalisierung		X															X	
Einbeziehung der Bedürfnisse hinsichtlich digitaler Medien						X											X	X
digitale Vernetzung		X														X		
Erreichen und Aufspüren der Menschen	X		X	X	X													
Diakonische Werte	X																	
Einbeziehung der Bedürfnisse und Potenziale der Menschen	X	X																
Kompetenz- und Fähigkeitsaustausch		X	X															
Zuständigkeiten und Prozesse	X	X													X			
Management aller Stakeholder	X						X			X	X							
Sozialraumorientierung					X													
Multikulturalität	X	X		X														
Interreligiosität	X	X																
Aufbauen und Weiterführen von Netzwerken	X	X		X	X						X							
Integration von Ehrenamtlichen	X	X	X		X													
Aufweichen starrer Strukturen		X		X	X													
Funktionalität	X									X			X	X	X			
Kostenaufwand				X	X						X				X			
Zeitaufwand				X	X						X				X			
Qualifikationsaufwand	X									X								
Einbeziehung von Innovationen	X	X						X			X							
vorausschauendes Denken							X				X							
Förderung Sozialkapital					X													
Nachhaltigkeit des Angebotes		X	X		X													

Tabelle 2: Übersicht Metastudie Teil 1

	Literaturnachweise														
	Gern 2016	Coenen-Marx 2016	Sen 2003	Sen 2010	Hradil und Schiener 2005	Thole 2005	Haas 2012	Hinte 2018	Staub 2013	Eurich 2016 b	Eurich 2017	Majer und Millner 2015	Putnam und Goss 2001	Hörig 2017	Horstmann 2012
<b>Erfolgsfaktor</b>															
offener Ansatz															
agiles Vorgehen															
Übertragbarkeit															
Digitalisierung															
Einbeziehung der Bedürfnisse hinsichtlich digitaler Medien															
digitale Vernetzung															
Erreichen und Aufspüren der Menschen															
Diakonische Werte	X								X	X					
Einbeziehung der Bedürfnisse und Potenziale der Menschen				X		X									X
Kompetenz- und Fähigkeitsaustausch			X		X										
Transparenz der Zuständigkeiten und Prozesse															
Management aller Stakeholder															
Sozialraumorientierung							X	X							
Multikulturalität														X	
Interreligiosität											X				
Aufbauen und Weiterführen von Netzwerken															
Integration von Ehrenamtlichen	X	X													
Aufweichen starrer Strukturen															
Funktionalität															
Kostenaufwand															
Zeitaufwand															
Qualifikationsaufwand												X			
Einbeziehung von Innovationen															
vorausschauendes Denken															
Förderung Sozialkapital													X		
Nachhaltigkeit des Angebotes															

Tabelle 3: Übersicht Metastudie Teil 2

Nach Darstellung des aktuellen Forschungsstandes im Zusammenhang mit der Fragestellung dieser Arbeit, gilt es nun, zur Beantwortung der Forschungsfragen, das Vorgehen der Methodenentwicklung strategischer Instrumente im Rahmen von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten auszuführen.

## 5 Methodische Konzeption des Forschungsvorgehens

Ausgehend von einer Problem-Erkenntnis werden entsprechend des in der Literatur gängigen Design Science Research (DSR) innerhalb dieser Arbeit neue Strategieinstrumente entwickelt oder bestehende adaptiert. Dieses Vorgehen einer gestaltungsorientierten Forschung ist hier zweckmäßig, da nicht die Suche nach einer Erkenntnis zielgebend ist, sondern die Verbesserung eines bestehenden Systems zur Erarbeitung neuer Lösungen (Schöpp 2015, S. 93; Hevner et al. 2004). DSR behandelt die Entwicklung neuer Artefakte, die bisher nicht existieren (Vaishnavi und Kuechler 2004, S. 3). Dieses konstruktionsorientierte Vorgehen stammt aus den Ingenieurwissenschaften, aber auch aus dem Informationstechnologie-Bereich, in dem oft neue und schnelle Lösungen notwendig sind (Becker und Pfeiffer 2006, S. 3), welches hier für die Anwendung im diakoniewissenschaftlichen Bereich adaptiert wird.

In der konstruktionsorientierten Forschung wird zunächst das Problem konkret analysiert und dargestellt. Darauf folgend wird bewertet, wie gut die Lösung sein muss und im Anschluss dazu Theorien in diesem Kontext gebildet. Nach Konstruktion des Artefaktes folgt die Überprüfung des konstruierten Ansatzes, worauf im nächsten Schritt die Nützlichkeit und Anwendbarkeit der erarbeiteten Lösung überprüft wird (Becker und Pfeiffer 2006, S. 13). Bei der designbasierten Forschung, im Rahmen des DSR, soll zum einen die praktische Signifikanz und zum anderen die theoretische Validität in Einklang gebracht werden (Brahm und Jenert 2014, S. 50).

Design Science wird als eine Analyse und zugleich Verbesserung eines bestehenden Systems gesehen. Es gibt aber auch Aufschluss über „(...) unbeantwortete Wissensfragen (...)“ (Wieringa 2014, S. 3ff.). Das heißt, Design Science beinhaltet ein vielfältiges System zur Lösung eines bestehenden Problems, bei dem es auch um eine Verknüpfung der Theorie aus der Wissenschaft und den Erfahrungen aus der Praxis geht.

Ein gutes Beispiel eines Artefaktes eines DSR-Prozesses aus der Vergangenheit stellt die Balanced Scorecard dar, die nicht unbedingt als DSR entwickelt wurde, aber eine konkrete Problemlösungsstrategie beinhaltet (Winter 2014, S. 235).

In diesem Kapitel wird die Forschungsmethodik anhand des Design Science Research erläutert, in dem zunächst das konkrete Vorgehen dargestellt wird und in einem nächsten Schritt die Methodenentwicklung im Rahmen eines Modells ausgeführt wird. Dem angeschlossen wird die aus der Theorie abgeleitete Vorgehensweise auf das in dieser Forschungsarbeit dezidierte Problem übertragen und schrittweise erläutert.

## 5.1 Systematisches Verfahren mittels der Forschungsmethodik des Design Science Research

In der Literatur existieren von zahlreichen Autoren verschiedene Ansätze des Design Science Research, die aber primär dieselben Schritte beinhalten. So werden von Vaishnavi und Kuechler die Prozessschritte in fünf verschiedene Abschnitte unterteilt, bei Peffers et al. in zwei zusätzliche (Peffers et al. 2007, S. 48; Vaishnavi und Kuechler 2015) und bei Dresch et al. wird eine ausführliche Darstellung des Prozesses anhand von 12 Schritten erläutert, die im Folgenden unter Einbeziehung der Autoren von Peffers et al. und Vaishnavi und Kuechler dargestellt wird (Dresch et al. 2015, S. 119). Zur Veranschaulichung der elementaren Stufen des Prozesses wird in Abbildung 3 der Vorgang, analog der zusammengefassten Form bei Vaishnavi und Kuechler, veranschaulicht (Vaishnavi und Kuechler 2015, S. 15).

## Design Science Research Zyklus

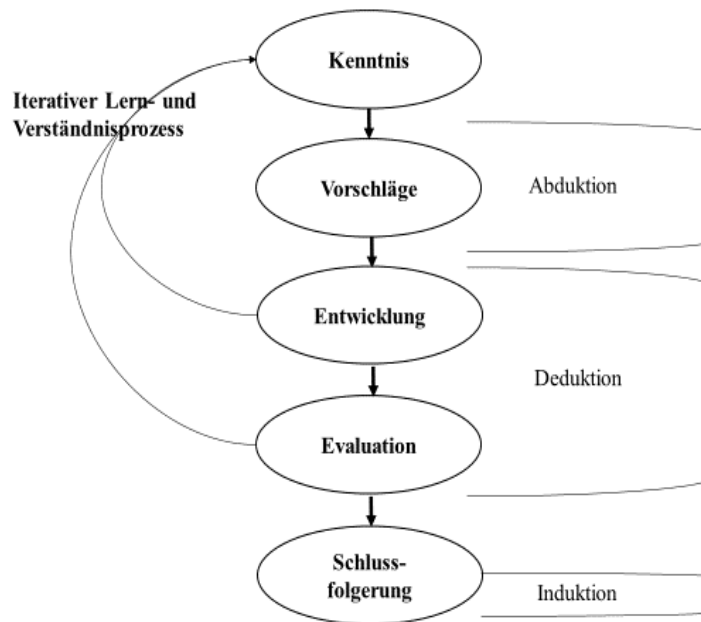


Abbildung 3: Design Science Research Zyklus  
(Vaishnavi und Kuechler 2015, S. 15)

Zunächst soll festgehalten werden, dass die Vorgehensweise des DSR mit Blick auf einen kognitiven Forschungsvorgang, der abduktive, deduktive und induktive Elemente enthält, gestaltet wird. In diesem Zusammenhang bedeutet Abduktion eine Hypothesenfindung, die anschließend mit der deduktiven Ableitung von Vorhersagen der vorher gebildeten Hypothesen weitergeführt wird. Der Schritt der Induktion erfolgt in einem weiteren Vorgang, bei dem es um Erörterung von Fakten geht, die die vorherigen Annahmen verifizieren sollen (Dresch et al. 2015, S.18 und S. 61).

Der Prozess des Design Science Research impliziert aufgrund der möglichen wiederholenden Vorgänge ein iteratives Verfahren. Zu Beginn der 12 Schritte des Design Science Research Vorgangs bei Dresch et al. wird das Problem identifiziert und eine Forschungsfrage dazu formuliert. Es ist wichtig, bei der Identifikation des Problems herauszuarbeiten, dass es ein gerechtfertigtes und signifikantes Problem darstellt, und von daher im dezidierten Kontext behandelt werden sollte (Dresch et al. 2015, S. 118). Das Modell des Prozessverlaufes eines Design Science Research beginnt auch bei Peffers et al. mit der Identifizierung des relevanten Problems, bei der die Wichtigkeit des Forschungsprozesses herausgestellt werden muss und gleichfalls

mit der Begründung der Motivation des beginnenden Forschungsprozesses einhergeht (Peffer et al. 2007, S. 48ff.).

Vaishnavi und Kuechler beginnen den Prozess mit der Veranschaulichung des dezierten Problems und dem Vorschlag eines neuen Forschungsansatzes (Vaishnavi und Kuechler 2015, S. 15).

Als nächste Stufe wird der Blickwinkel auf das bestehende Problem gelenkt. In diesem Schritt sollte der Forscher jegliche verfügbare Informationen zusammentragen, die zur Beschreibung des Problems führen und zugleich verdeutlichen, dass jede Perspektive und jeder Aspekt des Problems ausreichend beachtet werden (Dresch et al. 2015, S. 119). Dazu ist eine umfassende Literaturrecherche zwingend notwendig und dient hierbei, um Forschungsergebnisse in ähnlichen Zusammenhängen zu ermitteln. Die folgende Stufe, die Identifikation bereits bestehender Artefakte in verwandten Kontexten, wird nur bei einigen Autoren in diesem Prozess erwähnt, erscheint aber wichtig, da der folgende Forschungsprozess diese Ergebnisse miteinbeziehen soll und so eine bestmögliche Lösung erarbeitet werden kann (Dresch et al. 2015, S. 121).

Bei Peffer et al. werden anschließend alternative Möglichkeiten zur Lösungsfindung erörtert (Peffer et al. 2007, S. 48).

Im nächsten Schritt gilt es Vorschläge verschiedener Artefakte zu erarbeiten, mit welchen das spezielle Problem gelöst werden kann. Hierbei ist zu beachten, dass eine zufriedenstellende Lösung des Problems das Ziel der Untersuchung ist. Dieser Prozess stellt den abduktiven Schritt in diesem Modell dar, da hierbei Hypothesen im Rahmen eines kreativen Prozesses erstellt werden, die zur Lösung des Problems beitragen sollen (Dresch et al. 2015, S. 120f.).

Vaishnavi und Kuechler beschreiben ebenfalls diesen Schritt, bei dem Vorschläge und ein vorläufiges Design aufgrund des erörterten Problems zunächst erstellt werden (Vaishnavi und Kuechler 2015, S. 15).

Der folgende Schritt, welcher unter die deduktive Herangehensweise fällt, beschäftigt sich mit dem Design des angestrebten Artefaktes. Das Artefakt wird aus einigen möglichen Vorschlägen und Varianten ausgewählt und die internen wie auch externen Umfeldbedingungen werden berücksichtigt. Innerhalb dieses Designschrittes ist es notwendig, die Anforderungen zu beschreiben, die an das Artefakt gestellt werden, um ein zufriedenstellendes Ergebnis erzielen zu können. Innerhalb des Designs des



ausgewählten Artefaktes werden die notwendigen Tools für die kommenden Schritte der Entwicklung und Evaluation beschrieben und ausgewählt. Daraufhin erfolgen die Entwicklung und Konstruktion des gewünschten Artefaktes. Dieser Schritt beinhaltet mehrere Komponenten. So wird zum einen Wissen generiert, das für die Problemlösung praktikabel und nutzbringend sein soll und zum anderen kann dieses Wissen auch eingesetzt werden, um schon bestehende Lösungen zu verbessern und schlussendlich somit zu einer neuen Gesamtlösung bzw. eines neuen Artefaktes beitragen (Dresch et al. 2015, S. 122).

Vaishnavi und Kuechler sehen im DSR-Prozess als nächste Stufe nach der Generierung verschiedener Designvorschläge, die Entwicklung des Artefaktes, bei der das nun ausgewählte experimentelle Design implementiert wird (Vaishnavi und Kuechler 2015, S. 16).

Auch bei Peffers et al. erfolgt als nächste Stufe das Design und die Entwicklung des Artefaktes, worauf im folgenden Schritt das vorher entwickelte Artefakt angewendet und demonstriert wird (Peffers et al. 2007, S. 48).

Nach Entwicklung des Artefaktes zur Lösung des bestehenden Problems, wird evaluiert, inwieweit das bestehende Problem damit auch gelöst werden kann. Im Rahmen der Evaluation des Artefaktes wird ausgelotet, ob dieser im Hinblick auf eine zufriedenstellende Lösung das erwartete Ergebnis auch erbringt. Diese aufeinanderfolgenden Vorgänge innerhalb des deduktiven Vorgehens stellen Ableitungen von den Vorhersagen aus den zuvor aufgestellten Hypothesen dar (Dresch et al. 2015, S. 123).

Peffers et al. beschreiben diese weitere Stufe als Evaluation des entwickelten und erprobten Artefaktes, bei der erörtert wird, inwieweit dieser das bestehende und identifizierte Problem lösen kann. Das heißt, hier wird auch die Effektivität und Effizienz des Prozesses herausgearbeitet (Peffers et al. 2007, S. 48).

Auch Vaishnavi und Kuechler sehen den Schritt der Evaluation als elementar im DSR Prozess an. Hierbei wird unter Einbeziehung von Kriterien, die zu Beginn der Forschung erstellt wurden, das Artefakt untersucht und geprüft, inwieweit die Kriterien erfüllt wurden (Vaishnavi und Kuechler 2015, S. 16).

Nach dieser Stufe muss eine Rückkopplung zum Anfang des Prozesses stattfinden, da hier anhand der Evaluation ersichtlich wird, ob das eingangs dargestellte Problem

aufgrund des neu erstellten Artefaktes gelöst werden konnte. Ist der gewünschte Zustand mittels des Artefaktes nicht erreicht, sollten die vorherigen einzelnen Schritte noch einmal überprüft werden und nach dem Grund für die unzureichende Lösung und den Fehler innerhalb des Systems gesucht werden. Nach Ermittlung der fehlerhaften Aspekte innerhalb des Prozesses, muss der Vorgang ab dem fehlerhaften Schritt wiederholt werden (Dresch et al. 2015, S. 123). Konnten die erwarteten Erkenntnisse erzielt werden, so ist es wichtig, die sog. „lessons learned“ (deutsch: gewonnene Erkenntnisse), die darlegen, was aus den bisherigen Forschungen an Ergebnissen erzielt wurde, zusammenzutragen. Diese Stufe des Prozesses soll sicherstellen, dass die Forschung neues Wissen zugleich für Praxis und Theorie generiert. Deshalb stellt eine konkrete Formulierung der positiven wie auch negativen Aspekte des Prozesses einen wichtigen Bestandteil dieser Stufe dar (Dresch et al. 2015, S. 123f.).

Peffer et al. sehen im Zuge der Evaluation des Artefaktes einen iterativen Prozess, der mit einer Rückkopplung auf die vorhergehenden Schritte geschehen muss (Peffer et al. 2007, S. 48).

Aus den gewonnenen Erkenntnissen heraus, werden dann Rückschlüsse gezogen. Neben den Aussagen über die Schlussfolgerungen und den Hauptergebnissen aus den erarbeiteten Erkenntnissen, werden auch die Einschränkungen und Abgrenzungen des untersuchten Forschungsgebietes formuliert, was zu weiterführenden Forschungen überleiten kann. Die Schlussfolgerungen werden wiederum in einem weiteren Schritt zu einer Verallgemeinerung für eine bestimmte Klasse von Problemen übertragen. Hier kann, von einer speziellen Problematik ausgehend, das Wissen auf ähnliche Situationen und Kontexte übertragen werden. In diesem induktiven Teil der wissenschaftlichen Herangehensweise werden aufgrund der vorherigen Deduktion Fakten gesucht, um die deduktiven Aussagen zu verifizieren. Als letzter Schritt in diesem Prozess erfolgt die Publikation und Verbreitung der Ergebnisse des

Forschungsprozesses, um möglichst viele Interessierte daran teilhaben zu lassen (Dresch et al. 2015, S. 119, 2015, S. 124).

Als finaler Vorgang werden auch bei Peffers et al. in diesem Prozess die Ergebnisse des Forschungsverlaufs in einer Publikation kommuniziert (Peffers et al. 2007, S. 48). Vaishnavi und Kuechler sehen als finalen Schritt im DSR Prozess den des Fazits, bei welchem die Ergebnisse zusammengetragen werden, der aber auch den Beginn eines erneuten Forschungsprozesses darstellen kann (Vaishnavi und Kuechler 2015, S. 17). Bei Dresch et al. werden aus der Evaluation Rückschlüsse anhand der erarbeiteten Ergebnisse gezogen und in einem weiteren Schritt auf den Ausgangspunkt bezogen (Winter und Aier 2016, S. 485; Peffers et al. 2007, S. 48ff.; Dresch et al. 2015, S. 79). Ein genauer Überblick, welche Schritte des Design Science Research Prozesses von welchen Autoren besprochen werden, ist bei Dresch et al. 2015 in einer Übersicht dargestellt (Dresch et al. 2015, S. 92).

Nach Darstellung des Vorgehens im Rahmen des Design Science Research als konstruktionsorientierter Forschungsansatz, erfolgt im nächsten Kapitel die Vorstellung des Modells der Methodenentwicklung im Kontext dieser Arbeit.

## 5.2 Modell der Methodenentwicklung

Design Science Research ist eine Methode, bei der das angestrebte Ziel ein zufriedenstellendes Artefakt darstellen soll. Zusätzlich wird diese Art der Forschung in einem akademischen Umfeld und meist in einem organisationalen Zusammenhang durchgeführt (Dresch et al. 2015, S. 67). Design Science Research als ein konstruktionsorientierter Forschungsansatz umreißt auch den Bereich, in welchem innovative Methoden entworfen werden, die sich an schon vorhandenen orientieren und weiterentwickelt werden (Frank 2016, S. 1). Der Schlüsselfaktor des Design Science Research als eine Methode, ist die Fokussierung der Entwicklung einer Lösung auf ein dezidiertes Problem, um eine zufriedenstellende Lösung für den jetzigen Zeitpunkt mit dem Risiko einer suboptimalen Gesamtlösung zu erarbeiten (Dresch et al. 2015, S. 68).

Das Modell des Method Engineering (deutsch: Methodenplanung) stellt eine Methode dar, wie sich der Ablauf der Methodenentwicklung gestaltet. Grundsätzlich sind Methoden eine Möglichkeit, ein planvolles Vorgehen darzulegen. Innerhalb dieses

Vorgangs werden verschiedene Techniken und Ergebnisse miteinbezogen (Schallmo 2017, S. 43).

In der vorliegenden Forschungsarbeit wird ein Modell entwickelt, das als eine adaptierte Methode zur strategischen Unterstützung des Managements teilhabe- und gemeinwohlorientierter Angebote dienen soll.

In der Modelltheorie gibt es, je nach ihrem spezifischen Kontext, unterschiedliche Arten von Modellen. Dazu zählen zum Beispiel experimentelle, theoretische oder operative Modelle. Modelle mit operativer Ausprägung haben zum Ziel, den Anwender\*innen verschiedene Möglichkeiten und Varianten als Gestaltungshilfen bereitzustellen. Bei der Modellbildung dienen die Originale als Ausgangspunkt, die einer Veränderung bedürfen, um einem dezidierten Problem gerecht zu werden. Dabei wird das Original so modifiziert, dass die Charakteristika des Originals gestrichen oder entfernt werden oder neue hinzugefügt werden. Das kann dazu führen, dass ein Modell von dem Original stark abweicht, sich jedoch in seiner neuen Form anwendungsfreundlicher und geeigneter für den geforderten Kontext erweist. Das so „modellierte Original“ kann gewinnbringende Ergebnisse zur Verfügung stellen (Stachowiak 1973, S. 138ff.).

In Zusammenhang mit der Fragestellung und dem Ziel dieser Arbeit soll ein Modell auf Grundlage von Originalinstrumenten entwickelt werden, das modifiziert bei der strategischen Unterstützung von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten eingesetzt werden kann.

In diesem Kontext dient ein Blick auf die transdisziplinäre Forschung zur Verdeutlichung der Verknüpfung verschiedener Disziplinen innerhalb dieser Arbeit. Transdisziplinäre Forschung beinhaltet Prozesse, bei denen es sich um eine Erweiterung der disziplinären Ausprägungen der „(...) problembezogenen Integration von Wissen und Methoden (...)“ handelt. Dabei werden in diesen Forschungsprozessen „(...) gesellschaftliche Sachverhalte als lebensweltliche Problemlagen aufgegriffen und wissenschaftlich bearbeitet (...)“ (Jahn 2008, S. 35). Innerhalb transdisziplinärer Projekte bildet die Methodenentwicklung das Innovationsvermögen der einbezogenen Fachrichtungen ab (Pohl und Hirsch Hadorn 2008, S. 69). Der ausschlaggebende Faktor der Transdisziplinarität wird durch die Verknüpfung des Spannungsfeldes der wissenschaftlich theoretischen Erkenntnisse

mit den lebensweltlichen Prozessen der Bewältigung von Problematiken erkennbar (Pohl und Hirsch Hadorn 2008, S. 70).

Die transdisziplinäre Forschung stellt ein komplexes Feld dar, wie auch die Vielfalt der wissenschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Perspektiven auf konkrete Herausforderungen. Gleichfalls kann transdisziplinäre Forschung das abstrakte theoretische Wissen mit dem praktischen lebensweltnahen Wissen kombinieren und so ein praktikables Ergebnis herbeiführen, welches im Sinne des Gemeinwohls gestaltet wird (Pohl und Hirsch Hadorn 2008, S. 70f.).

Innerhalb der transdisziplinären Forschung existieren verschiedene Ausprägungen von Methoden.

Bei der pragmatisch-intuitiven Methodenart wird keiner bestimmten Vorgabe gefolgt, sondern hier wird der Fokus auf die Sensibilität und die Ideen der beteiligten Personen und deren Erfahrung im vorliegenden Zusammenhang gelegt (Pohl und Hirsch Hadorn 2008, S. 76).

Die prinzipiengeleitete Methode hingegen, ist dadurch gekennzeichnet, dass bei dieser Ausprägung formale Regeln und eine Systematisierung vorgegeben sind. Prinzipien stellen in diesem Zusammenhang „(...) allgemein Gesichtspunkte empfehlender Art (...)“ dar, die noch einmal in einen spezifizierten Bezugsrahmen gesetzt werden müssen. Dabei soll der Forschungsschwerpunkt immer einen Bezug zum lebensweltlichen Geschehen aufweisen, da dieses im Rahmen der transdisziplinären Forschung eine hohe Priorität besitzt (Pohl und Hirsch Hadorn 2008, S. 80ff.).

Die dritte Variante einer Methodenart stellt die formale Methode dar. Dabei geht es um einen weiteren systematisierten Ansatz, bei der eine Struktur vorgegeben ist. Formale Methoden sind auf verschiedene Inhalte übertragbar und beziehen sich nicht zwingend auf die inhaltlichen Punkte der Forschungsthematik (Pohl und Hirsch Hadorn 2008, S. 83).

Die Methodenwahl innerhalb dieser Forschungsarbeit orientiert sich an der prinzipiengeleiteten Form, da eine Systematisierung und formale Regeln vorgegeben sind, jedoch auch die inhaltlichen Aspekte des Forschungsvorhabens miteinbezogen werden sollen (Pohl und Hirsch Hadorn 2008, S. 76).

Die transdisziplinäre Forschung kann neben der Berücksichtigung der Diversität in diesem Bereich, wie auch der Vereinigung theoretischen Wissens mit Praxiserfahrung,

Verbesserungen hervorbringen, bei welchen es sich im Kontext dieser Arbeit um den Beitrag „(...) einer am Gemeinwohl orientierten praktischen Lösung von (...)“ Herausforderungen handelt (Pohl und Hirsch Hadorn 2008, S. 87).

Im folgenden Unterkapitel wird, unter Bezugnahme der theoretischen Ausführungen des DSR und des vorgestellten Modells der Methodenentwicklung, das pragmatische Vorgehen im Rahmen des Forschungsprozesses dieser Arbeit erläutert.

### 5.3 Vorgehensweise der Methodenentwicklung strategischer Instrumente für teilhabe – und gemeinwohlorientierte Angebote

Das in Kapitel 5.1 und 5.2 vorgestellte theoretische Vorgehen innerhalb dieser Forschungsarbeit lässt zu der konkreten Methodenentwicklung überleiten. Dazu wird auf das vorgestellte Design Science Research mit dem Hauptaugenmerk einer Modifikation eines existierenden Systems Bezug genommen.

Analog des von Vaishnavi und Kuechler erstellten komprimierten Zyklus im Rahmen des DSR, beginnend mit der Kenntnis des zu bearbeitenden Problems, wird das Design dieser Forschungsarbeit erläutert. Die Identifikation des existierenden Problems wurde in Kapitel eins mit Beschreibung der Forschungsfrage und expliziten Darlegung der Problemstellung erläutert.

Innerhalb des zweiten Kapitels konnten aufgrund der Literaturrecherche grundlegende Erkenntnisse für diese Arbeit gewonnen werden. In Kapitel drei wurden die potenziellen Managementinstrumente und deren Fähigkeiten erläutert.

Kapitel vier stellt die Ermittlung differenzierter Erfolgsfaktoren im Kontext dieser Arbeit dar, die in die Bearbeitung der Forschungsfrage miteinfließen werden.

Mittels der theoretischen Erkenntnisse werden in einem nächsten Schritt, nach Erläuterung des Designs in Kapitel fünf, die Voraussetzungen für mögliche Veränderungen der bereits bestehenden Instrumente zur Unterstützung von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten ermittelt.

Dazu werden in Kapitel sechs Prüfkriterien erstellt, welche sich aus den Anforderungen strategischer Instrumente wie auch den Erfolgsfaktoren gemeinwohlorientierter Angebote zusammensetzen. Anhand der erarbeiteten

Prüfkriterien, welche zur Transparenz in Clustern, die in sich ähnliche Eigenschaften aufweisen, aber untereinander so abgegrenzt wie möglich sind, werden im Rahmen von Prüfmatrixen, Instrumente aus der allgemeinen Managementlehre und dem Projektmanagement wie auch aus zwei spezifischen Modellen bewertet und eingestuft. Im Laufe der Untersuchung wird entschieden, ob eine Gewichtung der Prüfkriterien sich als notwendig und sinnvoll erweist oder ob die Gefahr einer additionalen Subjektivität überwiegen würde.

Zur Transparenz der Endergebnisse der Matrizen der sieben Prüfcluster erfolgt eine kurze Erläuterung der errechneten arithmetischen Mittelwerte und deren bewertende Aussage gegenüber dem Prüfkriterium. Hierzu wird eine Möglichkeit aus der empirischen Sozialforschung herangezogen, bei der Objekte oder Merkmale einer graduierten Einstufung unterzogen werden. Dies findet auch Anwendung, wenn „(...) quantitative Beschreibungen des Ausprägungsgrades von Merkmalen (...)“ erbracht werden sollen, wenn zugleich „(...) qualitative Aussagen nicht hinreichend sind, andererseits aber das Messen in einem Bewertungsakt des urteilenden Individuums besteht (...)“ (Rohrman 1978, S. 222). Dementsprechend wird in dieser Arbeit eine verbale Ausdrucksweise gewählt, welche aufgrund von belastbarer Datengrundlage durch vorher errechnete arithmetische Mittel die Ergebnisse der einzelnen Instrumente erläutern.

In einem weiteren Schritt werden, anhand der Ergebnisse der Prüfmatrixen, Inhalte als Vorschläge zusammengestellt, die das modifizierte Modell enthalten soll. Anschließend wird als Stufe der Entwicklung in Kapitel sieben ein Artefakt konstruiert, das als Modell der originären Instrumente adaptiert und evtl. in ein neues überführt wird.

Als vierter Schritt des DSR-Prozesses wird im Rahmen der Darstellung der Grenzen der neu entstandenen Instrumente, eine Evaluation des erarbeiteten Artefaktes, des Modells der adaptierten Instrumente, durchgeführt, bei welcher das entwickelte Artefakt mit den Möglichkeiten und Einschränkungen abgeglichen wird. Die Beurteilung wird zeigen, wie relevant die neue Methode sich darstellt. Sollte es keine zufriedenstellenden Ergebnisse aus dieser Evaluation geben, müssen die Stufen zwei bis vier, analog des Prozesses bei Vaishnavi und Kuechler, noch einmal in modifizierter Form durchgeführt werden. Werden die zu erwartenden Ergebnisse

erreicht, folgt schlussendlich eine Übersicht der Rückschlüsse, die aus diesen Stufen und der bisherigen Forschung dieser Arbeit gezogen wurden, welche in einem abschließenden Fazit zusammengetragen werden.

Im Fazit in Kapitel acht wird auch eine Generalisierung der Ergebnisse auf ein breiteres Untersuchungsfeld aus den Annahmen der Arbeit erfolgen, die zunächst auf ein spezialisiertes Feld bezogen wurden. Eine Verbreitung der Ergebnisse dieser Arbeit in Form von Publikationen in Fachzeitschriften ist derzeit nicht angedacht.

Diese Ausführungen lassen zum nächsten Unterkapitel überleiten, welches sich mit der Validität der vorliegenden Forschungsarbeit befasst.

## 5.4 Validität der Untersuchung

Im Rahmen der vorgestellten Forschungsmethodik des DSR-Ansatzes werden innerhalb dieser Arbeit die relevanten Kriterien einer validen Forschung berücksichtigt, was anhand der folgenden Erläuterung vertiefend dargestellt wird. Die interne Validität wird in der qualitativen und quantitativen Wissenschaft als eines der wichtigen Gütekriterium innerhalb der Forschung angesehen (Borchardt und Göthlich 2006, S. 50).

Innerhalb des designwissenschaftlichen Ansatzes in dieser Arbeit wird ein hybrider Ansatz an Forschungsmethoden gewählt, das heißt, es werden qualitative Elemente mit quantitativen Elementen kombiniert, um so, anhand der Verbindung theoretischen Wissens und praktischer Erfahrung, eine valide Lösung zu erarbeiten.

Neben der Validität des Messinstrumentes sind gleichfalls die Objektivität, wie auch die Reliabilität zwei weitere Hauptgütekriterien, die innerhalb der empirischen Forschung bedacht werden (Himme 2006, S. 383). Die Validität dieser Forschung wird durch ein Set verschiedener Verfahren bestärkt, die gewährleisten, dass die Forschungsergebnisse sichere Rückschlüsse vorweisen können (Dresch et al. 2015, S. 97ff.).

Gleichfalls wird die Validität auch über die Begründung der Methodenauswahl und ebenso über die genau definierte Forschungsmethodik garantiert. Des Weiteren ist es in dieser Arbeit von hoher Relevanz, das Vorgehen nachvollziehbar zu erläutern und



den Leser\*innen eine objektive Vorstellung der Forschungsarbeit zu ermöglichen (Flick 2019, S. 422).

Im Rahmen der designwissenschaftlichen Forschung haben Hevner et al. Richtlinien erstellt, die wiederum sicherstellen sollen, dass den Ansprüchen der Forschung innerhalb einer Forschungsarbeit Genüge getragen wird.

Diese Richtlinien enthalten zunächst die Erstellung eines zweckmäßigen Artefaktes, welches dem aufgezeigten, relevanten Problem als Lösung dienen soll. Hierbei wird die Validität über die explizite Formulierung des Ziels dieser Arbeit bzw. des relevanten Problems garantiert, welches sich als roter Faden durch die gesamte Forschungsarbeit zieht. Diese Darstellung der umfangreichen Problematik dieser Arbeit wurde von Kapitel eins bis vier in unterschiedlichen Herangehensweisen erläutert (Hevner et al. 2004, S. 82ff.).

Die methodische Strenge des Untersuchungsdesigns, welches in Kapitel fünf erläutert wurde, kann unter anderem über die Validität gewährleistet werden, was bedeutet, dass das quantitative Instrument zur Messung des Forschungsgegenstandes der Forschungsrelevanz genügt und ebenso das Ziel der Arbeit kontinuierlich im Fokus bleibt (Schnell et al. 2011, S. 146). Die Güte des verwendeten Forschungsdesigns spiegelt sich auch in der Interpretation der relevanten Daten und deren Substanz wider (Bortz und Döring 2016, S. 42). Dies bedeutet in diesem Zusammenhang, dass im Rahmen der methodischen Strenge der Operationalisierung der Forschung auch die Konstruktvalidität eingehalten und die Methodik genau erläutert wird (Bortz und Döring 2016, S. 94f.). Dazu zählen die Reliabilität, welche darstellt, wie hoch die Zuverlässigkeit des Messinstrumentes ist (Schnell et al. 2011, S. 143). Dies sagt aus, dass bei einer Reproduktion dieser Forschung, die Ergebnisse adäquat ausfallen würden (Himme 2006, S. 383).

Ebenso weist das Messinstrument die geforderte Objektivität für valide Ergebnisse auf (Bortz und Döring 2016, S. 95). Die objektive Ausrichtung der Forschung stellt sicher, dass weitere Forscher bei wiederholten zukünftigen Messungen zu einem gleichen Ergebnis kommen würden (Himme 2006, S. 383). Dies wird in dieser Forschungsarbeit durch die exakte Definition des Messinstrumentes und dessen Inhalte, wie auch der Offenlegung der Vorgehensweise sichergestellt.

Gleichfalls gilt in diesem Kontext als Anspruch für valide Forschung, dass das Ergebnis und der Nutzen des entwickelten Artefaktes effektiv und nachweisbar sind. Ebenso bedeutend, als Leitfaden in der designwissenschaftlichen Forschung, ist die Einhaltung der Methodenstrenge, zunächst bei der Datenanalyse und danach bei der Schaffung des neuen Artefaktes, was in dieser Arbeit in Kapitel sechs ausreichend bedacht wurde.

Ebenso gilt als weitere Richtlinie die Evaluation des entwickelten Artefaktes, in welcher die Limitierungen des neuen Artefaktes ersichtlich werden. Im Rahmen einer beschreibenden Evaluation werden hierbei auch der Nutzen des neu entwickelten Artefaktes wie auch alternative Einsatzmöglichkeiten dargelegt, welche in dieser Arbeit in Kapitel sieben und acht geäußert werden. Im Rahmen der Konstruktion des neuen Artefaktes ist es, auch zur Sicherstellung der Validität, unabdingbar, dass hierbei alle zur Verfügung stehenden Mittel miteinzubeziehen sind, um das gewünschte Ziel, die Lösung des Ausgangsproblems, zu erreichen.

Gleichfalls sollte, analog der siebten Richtlinie, die Verbreitung der Forschungsergebnisse an ein breites wissenschaftliches Publikum gewährleistet sein. Zum derzeitigen Zeitpunkt sind neben der gängigen und vorgegebenen Verbreitung dieser Dissertation keine weiteren Publikationen angedacht (Hevner et al. 2004, S. 82ff.).

Nach Erläuterung der weiteren Vorgehensweise, folgt im nächsten Kapitel die Eignungsanalyse der dargestellten Instrumente aus Kapitel drei im Hinblick auf den Einsatz bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten.

## **6 Eignungsanalyse strategischer Instrumente zum Einsatz bei teilhabe – und gemeinwohlorientierten Angeboten**

In diesem Kapitel wird eine Eignungsanalyse der in Kapitel drei dargestellten Instrumente im Hinblick auf die Anwendung bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten in diakonischen Einrichtungen durchgeführt. Die Eignungsanalyse wird die Kombination des sozialpädagogischen Charakters, wie auch der Gemeinwohlorientierung und managementorientierter Aspekte als Erfolgsgaranten im Kontext dieser Arbeit miteinbeziehen, was wiederum ein Spannungsfeld eröffnet,

welches sich durch die zwei unterschiedlichen Herangehensweisen, des Managements und der Sozialen Arbeit, ergibt.

Um eine maximale Breite verschiedener Variationen unterschiedlicher Managementinstrumente zu erhalten, werden in dieser Forschungsarbeit Instrumente mit qualitativ uneinheitlichen Ansätzen angewandt. Die Eignungsanalyse erfolgt theoriegeleitet auf Basis von Daten einer umfangreichen Literaturrecherche (Salheiser 2019, S. 1119ff.) und verschiedener Evaluationen im Kontext dieser Arbeit, welche bis zum jetzigen Zeitpunkt in der wissenschaftlichen Forschung in dieser Form noch nicht stattgefunden hat. Da es sich in dieser Arbeit um ein neues Forschungsthema handelt, werden die verfügbaren Daten aus der Literaturrecherche für den hier verwendeten Kontext teilweise übertragen, um so ein weitgehend relevantes Ergebnis erzielen zu können.

Die Untersuchung erfolgt im Rahmen einer transdisziplinären Forschung, bei der das abstrakte Wissen der Literaturrecherche mit dem lebensweltbezogenen Wissen aus den unterschiedlichen Evaluationen miteinander verknüpft werden soll. Die Komplexität und gleichzeitig Herausforderung dieser Arbeit stellt sich in der Prüfung strategischer Instrumente des Managements in der Übertragung auf die Ebene der Arbeit mit den betroffenen Menschen in den teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten.

Zunächst werden in Kapitel 6.1 Prüfkriterien entwickelt, die auf den Erfolgsfaktoren aus den dargestellten Evaluationen wie auch aus der einschlägigen Literatur basieren. Die Prüfkriterien werden zur Konkretisierung in einer Übersichtstabelle definiert und detailliert beschrieben, um eine hohe Transparenz zu gewährleisten. In Vorbereitung auf die Untersuchung der Instrumente in Kapitel 6.3 wird eine weitere Übersicht mit den jeweiligen Erfüllungsgraden von 1-3 der Prüfkriterien erstellt.

Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden die entwickelten Prüfkriterien danach in sieben Prüfcluster zusammengefügt, welche einen ähnlichen Schwerpunkt besitzen (Springer Gabler 2014b, S. 627). Die erarbeiteten Prüfcluster mit ihren einzelnen Prüfkriterien werden im Anschluss den relevanten Instrumenten aus Kapitel 3.1 - 3.4 gegenübergestellt und in Matrizen dargelegt. Zur Erhöhung der Transparenz werden auch die Instrumente und Elemente aus den Kapiteln 3.1 - 3.4 in Cluster zusammengefügt. Die Bewertung der Instrumente erfolgt anhand von

Erfüllungsgraden der einzelnen Prüfkriterien, welche detailliert in Kapitel 6.2.1 dargelegt werden. Wie in Kapitel fünf erläutert wird im Laufe der Untersuchung entschieden, ob eine Gewichtung der Prüfkriterien sich als notwendig und sinnvoll erweist oder ob die Gefahr einer additionalen Subjektivität überwiegen würde, die unter Umständen das Ergebnis verzerren würde (Homburg 2020, S. 623) und möglicherweise keine wesentlichen Vorteile im Kontext dieser Arbeit hervorbringen würde.

Nach Bewertung der einzelnen Instrumente mittels Erfüllungsgrad wird am Ende pro Instrument des jeweiligen Prüfcluster das arithmetische Mittel errechnet. Das arithmetische Mittel drückt, nach „(...) Addition aller Messwerte und der Division der resultierenden Summe durch die Anzahl der Messwerte (...)“, eine intervallskalierte Kennzahl aus. Dieser Wert wird durch folgende Formel berechnet:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

(Raab-Steiner und Benesch 2015, S. 102f.; Pflaumer et al. 2009, S. 36)

Aus den einzelnen arithmetischen Mitteln der Instrumente pro Prüfcluster wird nochmal ein arithmetisches Mittel errechnet, welches das Gesamtergebnis pro Instrument darstellt.

Das Gesamtergebnis der Eignungsanalyse stellt schlussendlich eine Aussage dar, inwieweit das geprüfte Instrument zur Anwendung bei teilhabe- oder gemeinwohlorientierten Angeboten verwendet werden kann.

Diese Prüfung erfolgt, um die Eignung der jeweiligen Instrumente für den in dieser Arbeit vorgestellten Kontext festzustellen. Abschließend resultiert aus der Untersuchung eine Darstellung der Anforderungen, die an strategische Instrumente im Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten gestellt werden.

Das arithmetische Mittel ist ein anerkanntes Maß in der Forschung und mathematischen Anwendung zur Darstellung von Beziehungen und Häufigkeitsverteilungen (Pflaumer et al. 2009, S. 36). In diesem Zusammenhang wird

hier angemerkt, dass im Kontext dieser Arbeit das arithmetische Mittel nicht aus mathematischer Sicht als Referenzkriterium verwendet wird, sondern der Mittelwert den Vergleich der unterschiedlichen Instrumente und die Bewertung der Instrumente transparent machen soll.

Ebenfalls wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass zum einen die Analyse einer partiellen Subjektivität durch die Autorin unterliegt und andererseits die Literatur nicht für alle Instrumente hinreichend genug Daten zur Verfügung stellen kann.

Das Problem der Subjektivität stellt sich auch bei einigen vorgestellten Instrumenten aus Kapitel drei dar und soll durch die breit gefächerte Literaturanalyse und angestrebte Transparenz des Verfahrens minimiert werden.

Dem Umstand der fehlenden Daten zufolge liegt ein Bias vor, der bei der Betrachtung der Analyse als mögliche Verzerrung der Ergebnisse mitbedacht werden muss (Springer Gabler 2014a, S. 502). Diesem Umstand kann nur teilweise begegnet werden, in dem die Stellen explizit benannt werden, für die nur unzureichende Daten zur Verfügung stehen.

Das folgende Unterkapitel stellt die Erstellung der Prüfkriterien für die Untersuchung in Kapitel 6.3 dar.

## 6.1 Kombinierte Prüfkriterien analog der Erfolgsfaktoren

Um die in Kapitel drei dargestellten Instrumente in den Kontext einzubinden und zugleich deren potentielle Anwendung bei teilhabe – und gemeinwohlorientierten Angeboten zu untersuchen, dienen die im Folgenden erstellten kombinierten Prüfkriterien anhand der Ergebnisse aus Kapitel vier und Kapitel 3.5 als Hilfestellung in dieser Vorgehensweise.

Prüfkriterien gelten als ein Maßstab definierter Mindestanforderungen, der für ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung erfüllt werden muss, um die Prüfung zu bestehen. Dabei kommen mehrere Prüfkriterien zur genauen Feststellung der Einhaltung der Anforderungen zum Einsatz (Duden online 2019).

Da die Literatur in dem Bereich strategischer Unterstützung für das Management teilhabe- und gemeinwohlorientierter Angebote rudimentär ausfällt, existieren in der Literatur keine validen Prüfkriterien, die hier zur Anwendung kommen könnten.

Aus diesem Grund werden im Folgenden die anhand der in Kapitel 4.1 - 4.2 erarbeiteten Erfolgsfaktoren zusammen mit den Ergebnissen aus Kapitel 3.5, welche wiederum in Kapitel 4.3 zusammenfassend dargestellt wurden, zur Erstellung der Prüfkriterien herangezogen.

Bezugnehmend auf die Ausführungen und die dargestellten theoretischen Zusammenhänge in Kapitel 4.3 konnten für die Untersuchung auf Anwendbarkeit der vorgestellten Instrumente, diese Erfolgsfaktoren als Grundlage für die Erarbeitung der folgenden Prüfkriterien dienen:

Ein offener Ansatz wie auch eine offene Planung sollten möglichst mit Flexibilität gewährleistet werden können, was das Prüfkriterium „Offenheit“ zum Ausdruck bringen soll (Bartelheimer 2011, S. 7; Matul 2003, S. 507). Gleichzeitig wird als sinnvoll erachtet, durch die Möglichkeit eines agilen Vorgehens auch spontane Veränderungen vornehmen zu können, welches durch das Prüfkriterium „Agilität“ ausgedrückt wird (Raps 2008, S. 266ff.; Wössner 2017, S. 25).

Das Prüfkriterium „Offenheit“ mit den Attributen der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit steht zwar zum Prüfkriterium der „Agilität“ mit der Möglichkeit spontaner Veränderungen in einem engen Bezug, wird aber mittels der unterschiedlichen Inhalte in dieser Untersuchung differenziert verstanden.

Die Anforderung einer Allgemeingültigkeit und Übertragung auf unterschiedliche Kontexte, wie auch von der Managementebene auf die unterste Ebene der Ausführung, werden im Prüfkriterium „Allgemeingültigkeit“ ausgedrückt (Raps 2008, S. 266ff.; Stötzer 2009, S. 82f.).

Digitalisierung erhält verstärkt einen wichtigen Stellenwert in der Sozialen Arbeit und sollte auch im Hinblick auf teilhabe- und gemeinwohlorientierte Angebote Beachtung finden. Dabei spielt die Übertragung des Angebotes auf digitale Medien eine Rolle, was im Prüfkriterium „Übertragung auf digitale Medien möglich“ abgebildet wird (Dietz und Schröer 2019, S. 63). Im Hinblick auf sozial ausgegrenzte Menschen sollte hier jedoch bedacht werden, dass diese einerseits aufgrund fehlender eigener finanzieller Ressourcen nicht doppelt ausgegrenzt werden und andererseits bei Nutzung eine Begleitung und Schulung bezüglich digitaler Medien erhalten und

gleichzeitig vorhandenes digitales Wissen der Betroffenen miteinbezogen wird. Daraus wird das Prüfkriterium „Einbeziehung der Potenziale der Menschen bezüglich Digitalisierung“ erstellt. Die Möglichkeit der Gestaltung digitaler Vernetzung, welche zunehmend eine wichtige Rolle in der Sozialen Arbeit spielt, wird zur Untersuchung der Instrumente im Prüfkriterium „digitale Netzwerke“ abgeleitet (Hagemann 2017, S. 57).

Der Befähigungsansatz von Sen, welcher als Capability-Approach in Kapitel 2.1.5 erläutert wurde, spiegelt sich innerhalb des Prüfkriteriums „Erreichen und Einbeziehen der Menschen“ in Form der gezielten Ansprache und des expliziten Erreichens, Aktivieren und Befähigen der Menschen wider (Gesmann 2018, S. 3; Sen 2003, S. 95). Im Hinblick auf den Kontext dieser Arbeit, der explizit einen diakonischen Bezug darstellt, sollte die Integration diakonischer Werte im Rahmen der Gestaltungsorientierung in die Untersuchung miteinfließen, welche sich in dem Prüfkriterium „Einbeziehung diakonischer Werte“ abbilden (Gern 2016, S. 247f.).

Gleichfalls kann der Aspekt der Teilgabe, welcher in Kapitel 2.1.5 ausgeführt und aus der Praxis in Kapitel 4.3 bestätigt wurde, in dem Prüfkriterium „Einbeziehung der Bedürfnisse und Potenziale der Menschen“ ausgedrückt werden, da hierbei die sozial ausgegrenzten Menschen unter dem Aspekt des Gebens eine intersubjektive Anerkennung erfahren können. Die Betroffenen können einerseits in die Gestaltung miteinbezogen werden und andererseits ihre Fähigkeiten miteinbringen (Dietz und Schröder 2019, S. 34f.; Horstmann 2012, S. 1).

Ebenso stellt sich in diesem Zusammenhang die Teilgabe auch als Kompetenz – und Fähigkeitsaustausch der betroffenen Menschen als elementar dar. Hierbei soll die Möglichkeit bestehen, dass die Menschen ihre Fähigkeiten untereinander austauschen können, was für die Untersuchung der Instrumente im Prüfkriterium „Kompetenzaustausch“ zum Ausdruck gebracht wird (Hradil und Schiener 2005, S. 256).

Die Anforderung an Instrumente, einerseits transparente Prozesse wie auch andererseits eine Transparenz der Verantwortlichkeiten abzubilden, werden, analog der Erläuterung in Kapitel 4.3, als Prüfkriterium übernommen (Raps 2008, S. 266ff.; Dietz und Schröder 2019, S. 77). Das bedeutet, dass eine klare Aufgabenverteilung innerhalb der Teams wie auch eine Klarheit der Prozesse bestehen sollte.

Die Möglichkeit und auch Notwendigkeit der Einbeziehung aller Stakeholder in die gesamten Prozesse, stellt sich ebenfalls als ein wichtiger Erfolgsfaktor von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten heraus. Dabei ist es wichtig, alle an den Angeboten Beteiligte, inklusive der jeweiligen Ansprüche und Bedürfnisse, zu berücksichtigen. Daraus abgeleitet wird das Prüfkriterium „Multistakeholdermanagement“ (Helmig et al. 2005, S. 331). Als ein weiterer elementarer Faktor sollte ebenso die Sozialraumorientierung im Vordergrund stehen, bei der die Zielgruppe erweitert und mehr Betroffene erreicht werden können (Haas 2012, S. 274; Wössner 2017, S. 15). Dies wird für die Untersuchung der Instrumente direkt als Prüfkriterium übernommen.

Das Beachten und Einbeziehen von Interkulturalität und eine multikulturelle Beteiligung gelten ebenso als Erfolgsfaktoren im Kontext dieser Arbeit. Die Entscheidung für den Begriff der „Multikulturalität“ als Prüfkriterium im Gegensatz zur Interkulturalität begründet sich daraus, dass die Interkulturalität ein umfassenderes Verständnis und die Beziehungen der verschiedenen Kulturen untereinander impliziert. Multikulturalität hingegen stellt das Nebeneinander unterschiedlicher Kulturen wie auch das Einbeziehen dieser in die Gesellschaft in den Vordergrund. Multikulturalität stellt in einer annähernden Weise den Weg zur Interkulturalität dar (Hörnig 2017, S. 431ff.). Da im Kontext dieser Arbeit der Fokus auf diakonische Einrichtungen gelegt wird, welche analog des dargelegten Verständnisses multikulturell agieren, wurde das Prüfkriterium „Multikulturalität“ gewählt.

Ebenso sollte im Kontext dieser Arbeit der Faktor der Interreligiosität bzw. der Integration aller vor Ort ausgeübten Religionen, wie auch gleichzeitig des theologischen Hintergrunds der Angebote als Erfolgsgarant mitbedacht und als potentiell Alleinstellungsmerkmal hervorgehoben werden (Eurich 2017, S. 158). Daraus wird das Prüfkriterium „Interreligiosität“ abgeleitet.

Im Rahmen von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten wird als erfolgssteigernder Aspekt auch der Fokus auf die Integration von Ehrenamtlichen gelegt, womit auch eine größere Verbreitung der Angebote angestrebt werden kann (Alisch 2015, S. 57ff.). Ebenso können der Aufbau und das Weiterführen von Netzwerken als Unterstützung dienen (Helmig et al. 2005, S. 330), was sich für die Untersuchung der Instrumente in den Prüfkriterien „Aufbauen und Nutzen von



Netzwerken“ und „Einbeziehung Ehrenamtlicher“ widerspiegelt. Dabei ist es auch von Relevanz, die bestehenden starren institutionellen Strukturen aufzuweichen, um so ein übergreifendes Agieren vielfältigster Art möglich zu machen (Gesmann 2018, S. 41; Dietz und Schröder 2019, S. 42ff.). Dieses kann auch die Verfolgung flacher Hierarchien, wie auch eine ausgeprägte Kommunikation und Transparenz als Erfolgsfaktor beinhalten. Daraus leitet sich das Prüfkriterium „Kompromissfähigkeit bei Kooperationen“ ab.

Des Weiteren sollten die Instrumente auf ihre „Funktionalität“ untersucht werden, was bedeutet, dass geprüft wird, inwieweit diese ein unkompliziertes Vorgehen möglich machen (Wendt 2017b, S. 10; Horak 2003, S. 517ff.; Matul 2003, S. 507). Dieser Faktor wird direkt als Prüfkriterium übernommen. Eine hinreichende Ausstattung von Ressourcen in allen Bereichen bedeutet auch ein Garant für den Erfolg dieser Angebote, was auch bedeutet, das Instrument auf den möglichen zusätzlichen Zeit- und Kostenaufwand zu untersuchen (Raps 2008, S. 266ff.; Wössner 2017, S. 42). Daraus werden die Prüfkriterien „Kostenaufwand“ und „Zeitaufwand“ abgeleitet. Eine kontinuierliche Fort- und Weiterbildung bezüglich der das jeweilige Angebot betreffenden Themen haben gleichfalls Auswirkungen auf den Erfolg dieser Angebote. Ebenso besteht aber auch der Anspruch, Angebote in diesem Kontext mit einer wenig komplexen Methode und ohne zusätzlich notwendiges Fachwissen durchführen zu können (Matul 2003, S. 507ff.; Majer und Millner 2015, S. 254). Dieser Aspekt spiegelt sich zur Untersuchung der Instrumente im Prüfkriterium „Qualifikationsaufwand“ wider.

In Zusammenhang mit einem zukunftsweisenden Denken, darf die Sichtweise und Einbeziehung von Innovationen in diesem Kontext nicht fehlen, sondern sollte vielmehr proaktiv angegangen werden und die Möglichkeit bestehen, Angebote zukunftsorientiert auszurichten und ebenso Alternativen der zukünftigen Entwicklung miteinbeziehen zu können (Helmig et al. 2005, S. 329ff.; Nock et al. 2013, S. 10ff.). Daraus lassen sich die Prüfkriterien „Innovationsmöglichkeit“ und „Zukunftsalternativen“ ableiten.

Mit einer Sichtweise auf die Zukunft ist es auch von Bedeutung, die Förderung des Sozialkapitals im Blick zu haben, durch das die positiven Beziehungen der Menschen

in der Gesellschaft gesteigert werden können (Putnam und Goss 2001, S. 16f.). Dies wird direkt als Prüfkriterium übernommen.

In diesem Zusammenhang wird auch bewertet, welche Möglichkeiten der Verstärkung der Angebote, die einen wichtigen Faktor im Kontext der anhaltenden Risiken von sozialer Ausgrenzung ausmachen, diese Instrumente zulassen (Alisch 2015, S. 5; Dietz und Schröder 2019, S. 134; Wössner 2017, S. 66). Dieser Aspekt spiegelt sich im Prüfkriterium „Nachhaltigkeit des Angebotes“ wider.

Die herausgearbeiteten Prüfkriterien, welche ähnliche Inhalte aufweisen, werden im Anschluss zur Verminderung der Komplexität in Cluster zusammengefügt. Diese werden im nächsten Unterkapitel ausführlich behandelt.

## 6.2 Erstellung von Prüfcluster und Instrumentencluster

Die in Kapitel 6.1 erläuterten Prüfkriterien werden für eine größere Transparenz in Prüfcluster zusammengefasst, um die notwendige Übersichtlichkeit zu gewährleisten. Cluster stellen hierbei eine „(...) homogene Gruppe von bezüglich eines bestimmten Merkmals gleichartigen Elementen (...)“ dar (Springer Gabler 2014b, S. 627). In dieser Arbeit werden dementsprechend in jedem Cluster gleichartige Prüfkriterien bzw. Instrumente zusammengefasst, die sich ähnlich sind und möglicherweise auch in Teilen überschneiden können.

Bei der Clustererstellung wurde darauf geachtet, dass die verschiedenen Cluster so einheitlich wie möglich sind. Gleichfalls wurden die Cluster untereinander so heterogen wie möglich gestaltet (Blasius und Baur 2019, S. 1392). So sind in diesem Kontext die Cluster dahingehend gebildet worden, dass diese sich stark voneinander abgrenzen und keinerlei Überschneidungen der Inhalte möglich sind und zugleich in sich als homogene Gruppe fungieren.

### 6.2.1 Prüfcluster

Die Kriterien innerhalb der Cluster stellen die Eigenschaften des jeweiligen Clusters innerhalb dieser Arbeit dar. Zur Verwendung innerhalb der Prüfmatrizen wurden folgende Prüfcluster erarbeitet, die in der untenstehenden Tabelle dargestellt und deren Definition ebenfalls in diesem Zusammenhang erläutert wird.

		<b>Definition</b>
<b>Cluster</b>	<b>Prüfkriterium</b>	
Adaptierfähigkeit	Offenheit	Instrument beinhaltet keine starren Vorgaben/ Flexibilität der Instrumente
	Agilität	mit Instrument spontane Veränderung möglich
	Allgemeingültigkeit/ Universalität	Instrument ist auf die unterste Ebene der Planung und vielfältige Angebote übertragbar
Digitalisierungsfähigkeit	Übertragung/ Ausweitung auf digitale Medien möglich	Instrument bietet Möglichkeit der Übertragung des Angebotes auf digitale Medien
	Einbeziehung der Potenziale der Menschen bezüglich Digitalisierung	mit Instrument kann vorhandenes digitales Wissen, ebenso wie Nichtkenntnis beachtet werden
	digitale Netzwerke	mit Instrument können Netzwerke in digitaler Form gestaltet werden und dienen als zusätzliches Potenzial
basisbetonte Gestaltungsrichtung	Erreichen und Einbeziehen der Menschen	mit Instrument können Betroffene gezielt einbezogen und angesprochen werden
	Einbeziehung diakonischer Werte	Instrument bietet Möglichkeit der Integration diakonischer Werte
	Einbeziehung der Bedürfnisse und Potenziale	mit Instrument Möglichkeit der Gestaltung der Angebote mit den Menschen, Förderung ihrer Fähigkeiten, keine vorgegebenen Ansätze
	Kompetenzaustausch	mit Instrument Möglichkeit, Fähigkeiten der Menschen untereinander anzubieten und mit Fähigkeiten anderer zu tauschen
	Transparenz der Verantwortlichkeiten und Prozesse	Instrument bietet klare Aufgabenaufteilung innerhalb der Teams und Transparenz der Prozesse

Tabelle 4: Definitionen Prüfkriterien und Prüfcluster Teil 1

		<b>Definition</b>
<b>Cluster</b>	<b>Prüfkriterium</b>	
Integrationsfähigkeit	Multistakeholdermanagement	Instrument bietet Möglichkeit der Einbeziehung, Förderung und Forderung aller Beteiligten
	Sozialraumorientierung	mit Instrument kann Zielgruppe auf Sozialraum erweitert werden, um mehr Betroffene zu erreichen
	Multikulturalität	Instrument ermöglicht Einbeziehung aller Kulturen
	Interreligiosität	Instrument ermöglicht Einbeziehung aller Religionen
Kooperationsfähigkeit	Aufbauen und Nutzen von Netzwerken	Instrument dient zum Aufbauen und Nutzen von Netzwerken
	Einbeziehung Ehrenamtlicher	Instrument bietet Möglichkeit der Einbeziehung Ehrenamtlicher
	Kompromissfähigkeit bei Kooperationen	Instrument bietet Möglichkeit der Aufhebung starrer institutioneller Strukturen
Ressourcenschlichkeit	Funktionalität	Instrument stellt unkompliziertes Vorgehen dar
	Kostenaufwand	Instrument kann ohne zusätzliche Kosten verwendet werden
	Zeitaufwand	mit Instrument besteht zusätzlicher Zeitaufwand pro Tag von weniger als 30 min
	Qualifikationsaufwand	für Instrument ist kein Fachwissen notwendig
Zukunftsfähigkeit	Innovationsperspektive	Instrument bietet die Möglichkeit, das Angebot zukunftsorientiert auszurichten und Neues ausprobieren zu können
	Zukunftsoptionen	mit Instrument können verschiedene Alternativen der zukünftigen Entwicklung miteinkalkuliert werden
	Förderung Sozialkapital	mit Instrument können das Sozialkapital und die positiven Beziehungen untereinander gesteigert werden
	Nachhaltigkeit des Angebotes	Instrument ermöglicht die Verstetigung des Angebotes

Tabelle 5: Definitionen Prüfkriterien und Prüfluster Teil 2

Die oben dargestellten Cluster dienen zur Eignungsanalyse in Kapitel 6.3.

Aus Gründen der Transparenz und Nachvollziehbarkeit werden die Managementinstrumente aus Kapitel drei ebenfalls in Instrumentencluster zusammengefügt, die in untenstehenden Abbildungen visualisiert und erläutert werden.

## 6.2.2 Instrumentencluster

In der Literatur existieren Ansätze zur strategischen Unternehmensführung im Bereich des Sozialmanagements, die auch in adaptierter Form das Potenzial haben, bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten angewendet werden zu können.

Dazu werden die ausgewählten Instrumente und Modelle, welche in Kapitel drei ausführlich dargestellt wurden, bewertet, in welcher Weise diese geeignet für eine Anwendung bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten wären. Das Ziel dabei ist nicht eine repräsentative Auswahl existierender Konzepte abzubilden, sondern eine möglichst hohe Diversität differenzierter Optionen darzustellen. Damit sollen mögliche Lücken, wie auch die verschiedenen Möglichkeiten, ersichtlich werden, welche dann als Basis für die anschließende Entwicklung einer Handlungsempfehlung in Kapitel sieben dienen.

Zur Verdeutlichung der ausgewählten Instrumente aus Kapitel drei und gleichfalls zur Erhöhung der Transparenz der Untersuchung in Kapitel 6.3 werden die Instrumente, gemäß der nachfolgenden Abbildungen, in den dargelegten Cluster in der Eignungsanalyse verwendet. In jedem Instrumentencluster werden gleichartige Instrumente zusammengefasst, die sich ähnlich sind und möglicherweise auch in Teilen überschneiden können.

### 6.2.2.1 Instrumentencluster Normative Elemente

Die in Abbildung 4 dargestellten Elemente des normativen Rahmens strategischen Managements wurden ausgewählt, da diese im Zusammenhang mit dieser Forschungsarbeit im Rahmen der Prüfung als relevant erscheinen.

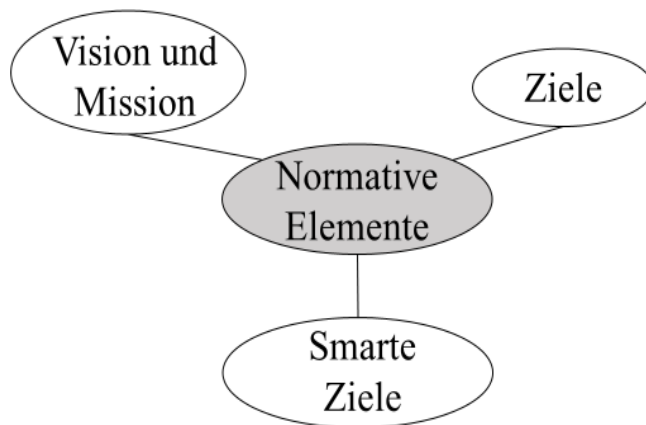


Abbildung 4: Instrumentencluster Normative Elemente

Mission und Vision bilden die Basis des strategischen Managements und wurden in die Untersuchung miteinbezogen, um die Abbildungsfähigkeit dieses Instrumentes zu verdeutlichen. Gleichfalls gelten auch Ziele als Ausgangspunkt jeglichen strategischen Managements. Die Zielbeschreibung innerhalb einer NPO gestaltet sich aufgrund der Vielfältigkeit des Sektors schwierig. Die Ziele sind aber dennoch wichtig, um sich einerseits von Konkurrenten in diesem Feld abzuheben und andererseits um die meist knappen Ressourcen innerhalb des Unternehmens optimal einzusetzen (Horak und Speckbacher 2013, S. 159).

Die sog. smarten Zielen, die eine eindeutige Definition der angestrebten Ziele wie auch eine erhöhte Transparenz und Qualität ermöglichen, stellen eine vielversprechende Variante im Rahmen von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten dar (Anderl 2012, S. 258).

### 6.2.2.2 Instrumentencluster Controlling

In Abbildung 5 werden ausgewählte Instrumente des Controllings dargestellt, die zum einen im strategischen Management aber auch im Projektmanagement Verwendung finden und für diese Untersuchung als wesentlich erscheinen.

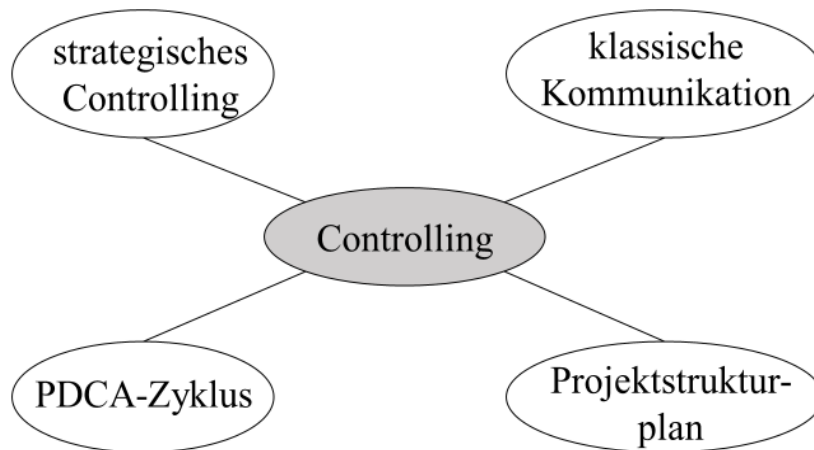


Abbildung 5: Instrumentencluster Controlling

Auch wenn das strategische Controlling für unterschiedliche Bereiche einer Unternehmensführung wie z.B. den Teilsystemen der Planung, des Controllings oder der Organisation eingesetzt werden kann, so wird meist dem strategischen Controlling die Kontrollfunktion übertragen. In dieser Arbeit wird der Fokus im Bereich des Controllings liegen, da hier eine fokussierte Steuerung aufgrund der multiplen Stakeholder und komplexen Vorgänge in einer NPO gewährleistet werden muss und gleichfalls die Zielvorgaben umgesetzt werden sollen (Bea und Haas 2016, 23; 261). Die Einbindung des strategischen Controllings in einen strategischen Prozess im Rahmen teilhabe- und gemeinwohlorientierter Angebote in diakonischen Einrichtungen erscheint wichtig, da ein Aspekt des strategischen Controllings das vorausschauende Handeln beinhaltet, welches im vermehrten Wettbewerb im Umfeld einer NPO als wichtig angesehen wird (Horak und Baumüller 2013, S. 318).

Die klassische Kommunikation wird oft auch in Verbindung mit Planung verwendet, wird aber im Falle des Kontextes dieser Arbeit im Bereich des Controllings eingesetzt, da gerade in NPOs durch die Vielzahl der Stakeholder eine beachtliche Bandbreite an Interessen besteht und gleichzeitig durch verschiedenen Partizipationsformen hier mit der mündlichen Kommunikation eine einfache und für alle zugängliche Kontrollvariante möglich und unumgänglich ist (Mautner 2013, S. 421ff.).

Die klassische Kommunikation in einer NPO bzw. diakonischen Einrichtung kann sich schwierig gestalten, da hier meist eine große Anzahl an Ehrenamtlichen miteinbezogen

sind. Daher stellt der Informations- und Wissensaustausch zwischen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter\*innen, wie auch Führungskräften, ein wichtiges Element zur Unterstützung des strategischen Managements dar (Buber 2015, S. 258; Lambers 2015, S. 114).

Der Projektstrukturplan bildet eine weitere mögliche Variante innerhalb des strategischen Controllings, da dieser zum einen feste Strukturen beinhaltet, aber dennoch während der gesamten Projektlaufzeit flexibel gehandhabt und dem Projektverlauf angepasst werden kann (Pfetzing und Rohde 2011, S. 229), was sich für teilhabe- und gemeinwohlorientierte Angebote als zielführend erweisen kann. Auch wenn der Projektstrukturplan mehrheitlich als Planungsinstrument eingesetzt wird, eignet sich dieser aufgrund seiner Struktur auch als praktikables Instrument zur Anwendung im Rahmen des strategischen Controllings (Horak und Baumüller 2013, S. 318), weshalb in dieser Untersuchung der Projektstrukturplan in die Prüfung als Controllinginstrument und nicht als Planungsinstrument miteinfließt.

Das Konzept des PDCA-Zyklus ist vielseitig einsetzbar und kann auch zur Anwendung in einer NPO adaptiert werden, da dieser Qualitätskreislauf einerseits ein einfaches Konzept darstellt, welches sich auch kurzfristig aneignen lässt und gleichzeitig als zweckmäßiges Controllinginstrument verwendet werden kann. In diesem Zyklus sollten unbedingt alle Beteiligten mitintegriert werden und zugleich kann dieser als Motivation fungieren, was sich im Rahmen eines Multistakeholdermanagements als vorteilhaft herausstellen kann. Dies kann neben einem effektiverem Vorgehen auch die Arbeitsweise der Beteiligten verbessern (Klein et al. 2015, S. 228f.).

### 6.2.2.3 Instrumentencluster Analyse

Die Instrumente in Abbildung 6 stellen eine Auswahl an Analyseinstrumenten dar, die sich für eine Untersuchung im Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten als sinnvoll darstellen.



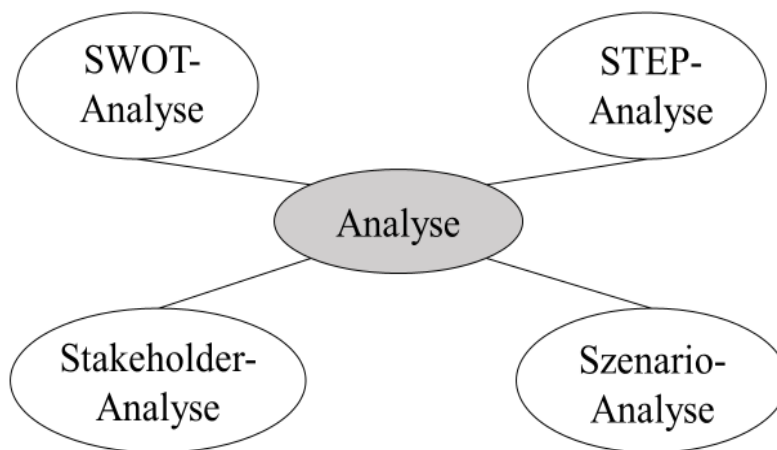


Abbildung 6: Instrumentencluster Analyse

Die SWOT-Analyse kann eine geeignete Methode zur Analyse eines Angebotes in einer diakonischen Einrichtung darstellen (Wollny und Paul 2015, S. 202). Positiv hervorzuheben ist auch, dass die Ausarbeitung dieser vier Segmente nicht statisch vorgenommen wird, sondern speziell auf das Unternehmen abgestimmt und dynamisch gehandhabt werden sollte (Müller-Stewens und Lechner 2016, S. 186ff.), was wiederum im Kontext dieser Arbeit als günstig anzusehen ist. Obwohl die Aussagen über die SWOT-Analyse als einfaches und schnell erfassendes Instrument überwiegen, gibt es in der Literatur auch Hinweise, dass zum Teil die Beschaffung von Informationen, wie auch die Messbarkeit der Kriterien, sich als schwierig erweist. Inwieweit dies auf die Anwendung in einer diakonischen Einrichtung zutrifft, ist zu prüfen. Ebenfalls miteinkalkuliert werden sollte die kontinuierliche Aktualisierung der SWOT-Analyse, was wiederum Auswirkungen auf die verfügbaren Ressourcen haben kann (Simon und Gathen 2010, S. 237f.).

Die STEP-Analyse beinhaltet für diese Untersuchung den positiven Aspekt, dass die Inhalte der Umweltanalyse in der Mehrzahl qualitative Elemente betreffen (Lombriser und Abplanalp 2012, S. 101).

Wie in Kapitel 3.2.2.2 dargelegt, wird die Szenario-Analyse, welche mehrdimensional gestaltet sein kann, auch als Planungstechnik verwendet. Mit Blick auf den Kontext

dieser Arbeit, wird hier die Szenario-Analyse explizit als Analyseform mit in die Untersuchung einfließen, da der prognostizierende Zukunftsaspekt dieser für teilhabe- und gemeinwohlorientierte Angebote eine wichtige Eigenschaft darstellen kann und dieser in Form der Analysefunktion in dieser Untersuchung gewinnbringend eingesetzt werden könnte (Lambers 2015, S. 187f.). So ist es möglich, anhand der Szenario-Analyse mittels qualitativer Faktoren die Zukunft abzubilden, was wiederum einen positiven Aspekt im Vergleich zu quantitativen Methoden darstellt (Bea und Haas 2016, S. 308). Gleichfalls bezieht die Szenario-Analyse Störfaktoren innerhalb der einzelnen Szenarien wie auch potentielle Gegenmaßnahmen in die Analyse mit ein (Lambers 2015, S. 187f.). Die Szenario-Analyse stellt zudem eine Methode mit einer hohen Adaptierfähigkeit im Hinblick auf ganz unterschiedliche Kontexte dar, was die Anwendung in einer NPO als sinnvoll erscheinen lässt. Jedoch darf der zusätzliche Zeit- und Kostenaufwand keineswegs außer Acht gelassen werden (Mietzner 2009, S. 156ff.; Müller-Stewens und Lechner 2016, S. 193). Ein zusätzlicher positiver Aspekt ist darin zu sehen, dass durch die Szenario-Analyse durch die Berücksichtigung multipler zukünftiger Faktoren die Mitarbeiter\*innen darauf konditioniert werden, unsichere Faktoren in der Zukunft wahrzunehmen (Welge et al. 2017, S. 436).

Die Stakeholder-Analyse stellt im Kontext dieser Arbeit ein wichtiges Instrument dar, da in NPOs, wie auch in diakonischen Einrichtungen, eine Vielzahl von Stakeholdern innerhalb der täglichen Arbeit miteinbezogen werden (Theuvsen 2014, S. 246). Umso mehr nimmt diese Art der Analyse in einer NPO einen hohen Stellenwert ein, da die Interessen und Zusammenhänge gemeinsam erfolgreich gestaltet werden sollen und gleichfalls als Erfolgspotenziale fungieren können (Theuvsen 2014, S. 246). Es wäre zu prüfen, inwieweit diese Analyse bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten anwendbar ist (Theuvsen 2014, S. 255).

#### 6.2.2.4 Instrumentencluster Planungsunterstützung

Für Abbildung 7 wurden Instrumente zur Planungsunterstützung ausgewählt, die im Kontext der Untersuchung in dieser Arbeit als signifikant angesehen werden.

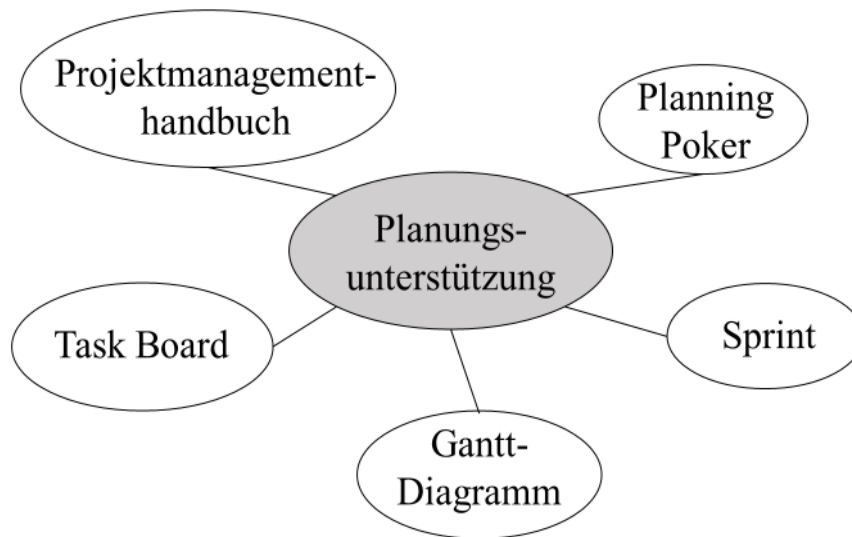


Abbildung 7: Instrumentencluster Planungsunterstützung

Ein Projektmanagementhandbuch beinhaltet klare Vorgaben und Inhalte zum Umgang mit Projekten in der Organisation, was zum einen Transparenz und andererseits die Möglichkeit zur Kontrolle schaffen kann. Diese Möglichkeit der Planungsunterstützung kann für teilhabe – und gemeinwohlorientierte Angebote eine nützliche Variante darstellen. Allerdings bedarf die Benutzung einer Schulung der entsprechenden Mitarbeiter\*innen, um eine erfolgreiche Anwendung zu ermöglichen (Pfetzing und Rohde 2011, S. 459).

Die Methode des Planning Pokers kann eine zusätzliche Möglichkeit bei der Planung von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten darstellen. Diese Form der Aufwandschätzung hat nicht nur das Ergebnis als Ziel, sondern vermittelt auch dem gesamten Team mehr Informationen über die anstehenden Aufgaben (Kusay-Merkle 2018, S. 143), was wiederum im Kontext dieser Arbeit eine positive Option darstellt.

Der Sprint wird im Projektmanagement ursprünglich als Möglichkeit von „Abarbeitungszyklen“ verwendet, jedoch in diesem Kontext wird dieser als Planungsunterstützung in die Prüfung miteinbezogen, da sich innerhalb von Sprints jeweils auch Planungsschritte für die Zukunft ergeben (Pfetzing und Rohde 2011, S. 188f.). Ein Sprint als weitere Planungsoption enthält Iterationsschleifen von einem immer gleichen Zeitrahmen, in dem als Ergebnis ein Inkrement hervorgebracht wird. Der Zeitraum kann individuell abgestimmt werden, sollte aber nicht unter vier Wochen

liegen. Im Hinblick auf den Einsatz bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten erscheint der Sprint als ein sinnvolles Instrument, da dabei einerseits die möglicherweise kurzfristigen Änderungen berücksichtigt werden können und andererseits eine Kontrollschleife in kurzen Abständen gezogen werden kann (Kusay-Merkle 2018, S. 40f.; Pfetzling und Rohde 2011, S. 188).

Das Gantt-Diagramm zur Planungsunterstützung kann in Form eines Balkendiagramms als leicht verständliches und sinnvolles Werkzeug in der Praxis eingesetzt werden. Damit kann eine hohe Transparenz der Vorgänge und eine große Flexibilität gewährleistet werden (Pfetzling und Rohde 2011, S. 247).

Das Task Board kann zur Erhöhung der Transparenz verwendet werden, bei dem die verschiedenen Fortschritte der Arbeitsaufträge in Tabellenform dargestellt werden (Kuster et al. 2019, S. 22). Das Task Board ist aufgrund des geringen Zeit- und Kostenaufwands ein beliebtes Instrument zur Planungsunterstützung eines Projektes (Preußig 2018, S. 95) und kann als eine mögliche Alternative im Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten agieren.

Da in der Sozialwirtschaft unter dem Blickwinkel der starken Fokussierung der Sozialen Arbeit auf die Klient\*innen, Reporte und Protokolle als lästig und überflüssig empfunden werden, sollten strukturelle Vorgaben funktional und angemessen sein (Millner und Majer 2013, S. 355). Daher weisen das Gantt-Diagramm und das Task Board das Potenzial auf, bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten eingesetzt werden zu können.

### 6.2.2.5 Instrumentencluster Entwicklung

Die in Abbildung 8 dargestellten Elemente der Entwicklung aus dem strategischen Management, wie auch aus dem Projektmanagement, wurden ausgewählt, da diese im Rahmen der Prüfung in Kapitel 6.3 als relevant erscheinen.

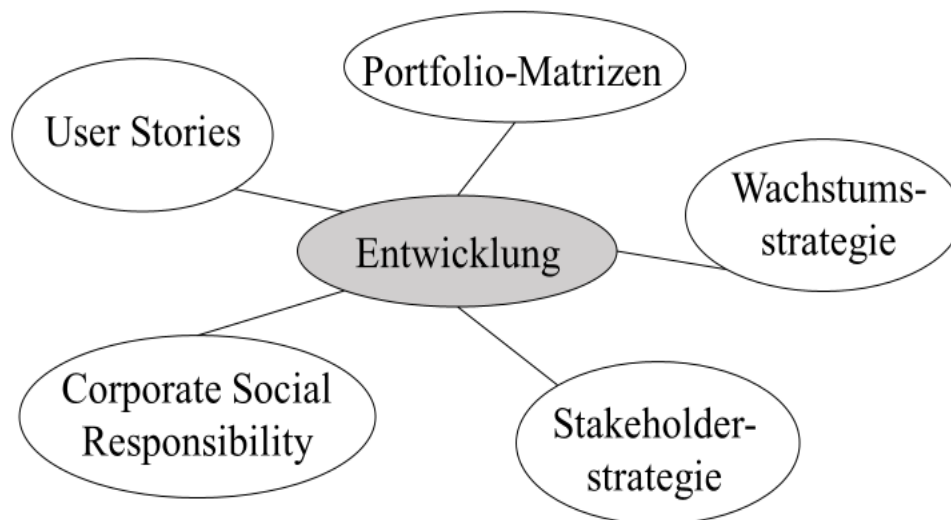


Abbildung 8: Instrumentencluster Entwicklung

Im Rahmen der Entwicklung einer Strategie stellt die BCG-Matrix für NPOs nach ressourcenaufwendiger Adaption eine Möglichkeit zur Strategieentwicklung dar (Haddad et al. 2003, S. 44). Andererseits ist die BCG-Matrix nur ansatzweise eine Option, da, speziell in diakonischen Einrichtungen, die Erzielung von sozialen Wirkungen eine weitaus höhere Priorität besitzt als das Erzielen von Gewinnen (Lambers 2015, S. 185).

Bei der Mc Kinsey-Matrix, besteht, wie auch bei der BCG-Matrix, eine Auswahl an Faktoren, die mitunter nicht zur Abbildung der Realität geeignet sind (Hungenberg 2012, S. 469) und beide vorgestellten Portfolio-Matrizen weder Dynamik noch Zukunftsorientierung beinhalten und in bestimmten Kontexten nur begrenzt einsetzbar sind (Kreikebaum et al. 2011, S. 270). Dennoch werden sie aufgrund der Möglichkeiten der Adaption in die Untersuchung im Kontext dieser Arbeit miteinfließen.

Da Wachstumsstrategien als eine Form der Strategiebildung für NPOS eine große Bedeutung darstellen, da hier konkrete Fakten und Erkenntnisse miteinbezogen werden können, fließt diese Entwicklungsoption in die Prüfung in Kapitel 6.3 mit ein (Horak und Speckbacher 2013, S. 172).

Die Entwicklung einer Strategie für teilhabe- und gemeinwohlorientierte Angebote mit Blick auf die Stakeholder ist einerseits eine fokussierte, andererseits breit gefächerte Form einer Strategie, die in einer diakonischen Einrichtung auf die unterschiedlichen Ansprüche der Beteiligten eingehen kann (Horak et al. 2015, S. 19). Die Stakeholder in einer diakonischen Einrichtung bestehen aus einer Vielzahl an unterschiedlichen Menschen und Gruppierungen, welche einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Umwelt einer NPO haben und ebenso starke Netzwerkarbeit leisten können (Horak und Speckbacher 2013, S. 174). Die beschriebenen Spannungsfelder können anhand spezifischer Stakeholder-Strategien minimiert werden (Müller-Stewens und Lechner 2016, S. 163).

Die Corporate Social Responsibility soll Unternehmen dazu anregen, die eigenen Strategien verantwortungsbewusst gegenüber Gesellschaft und auch Umwelt zu verfolgen (Bea und Haas 2016, S. 211f.). Dieses Konzept ist ein multidimensionales, welches auch die Werterhaltung des Unternehmens in Kopplung mit einer Strategie erfolgen kann. Dieser Rahmen kann bereits bei der Erörterung der Vision oder bei Setzung der Ziele erfolgen (Kreikebaum et al. 2011, S. 292ff.). Damit wird auch die Idee verfolgt, den Mehrwert, den dieses verantwortungsbewusste Handeln eines Unternehmens für dieses selbst, aber ebenso auch für die Gesellschaft, bringt, miteinander zu verbinden (Wunder 2017, S. 2ff.). Vor dem Hintergrund dieser Arbeit wird in dieser Untersuchung die CSR im Bereich der Entwicklung eingesetzt, da die weiteren dargestellten Entwicklungsinstrumente kaum Möglichkeit bieten, den theologischen und sozialpädagogischen Kontext dieser Arbeit miteinzubinden. Innerhalb des normativen Rahmens wie auch im Bereich der Analyse ist diese Implikation ebenfalls schon möglich und soll nun durch explizite Einbeziehung der CSR im Entwicklungsschritt noch einmal die Möglichkeit bieten, den Fokus in der Erstellung auf den Kontext dieser Arbeit lenken.

Im Rahmen der Strategieentwicklung ist die Corporate Social Responsibility dementsprechend, unter Einbeziehung diakonischer Werte und moralischen Vorstellungen in die Unternehmenskultur, ein wichtiger Faktor für das Management im sozialen und vor allem theologischen Bereich. So kann es für teilhabe- und gemeinwohlorientierte Angebote in diakonischen Einrichtungen von Bedeutung sein, durch das gelebte Leitbild in Form der Nächstenliebe und einer Öffnung hin zu einer

religiös pluralisierten Welt, eine Unterscheidung und einen Kontrast zu nichtreligiösen Organisationen darzustellen (Rückert 2015, S. 42).

Eine kurze und prägnante Art der Strategieentwicklung stellen User Stories aus dem Scrum-Modell dar. Diese sind Erzählungen, bei denen eine Anforderung von einer Person beschrieben wird, die zweite Person benennt, wie das geschehen soll und die dritte Person beschreibt das Ziel, das damit erreicht werden soll (Preußig 2018, S. 68). Diese Vorgehensweise kann aufgrund der funktionalen Methode eine mögliche Option darstellen, welche in Kapitel 6.3 in die Untersuchung miteinbezogen wird.

### 6.2.2.6 Instrumentencluster Bewertung

Die Instrumente in Abbildung 9 stellen eine Auswahl an Bewertungsinstrumenten dar, die sich für eine Untersuchung im Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten als sinnvoll darstellen.

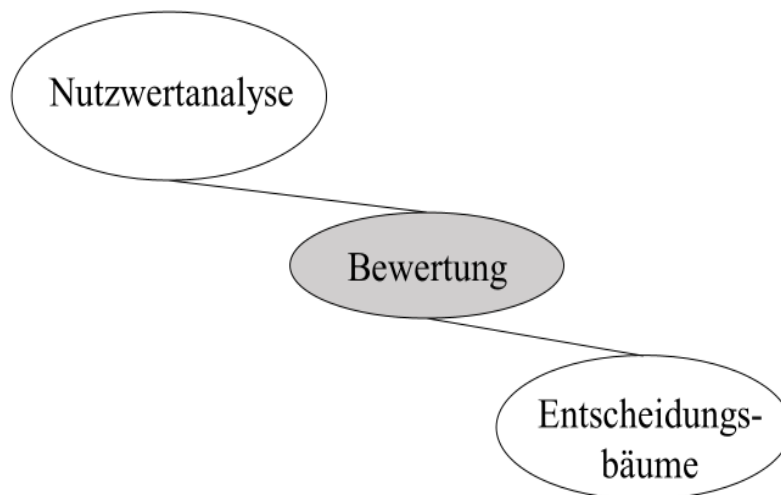


Abbildung 9: Instrumentencluster Bewertung

Die Nutzwertanalyse, als Beurteilung verschiedener Strategien, ist als eine sehr praxisnahe Methode bekannt und kann eine Option im Verlauf des Managements von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten repräsentieren (Welge et al. 2017, S. 742f.). Diese Option stellt eine professionelle Möglichkeit bei der Entscheidung von Alternativen dar. Jedoch ist anzumerken, dass die eingebundenen Personen, ein großes Wissen über die erforderlichen Daten haben müssen, um keine Fehlentscheidungen zu

treffen. Zudem ist das Einhalten aller Ablaufschritte zum Beitragen für den Erfolg der Nutzwertanalyse unausweichlich (Kühnapfel 2014, S. 39).

Die Entscheidungsbäume als eine weitere Möglichkeit der Bewertung von Strategien für teilhabe- und gemeinwohlorientierte Angebote stellt zwar zunächst eine unflexible Methode dar, kann aber in diffizilen Kontexten eine sinnvolle Unterstützung und sollte dahingehend in diese Untersuchung miteinfließen (Kreikebaum et al. 2011, S. 247; Steinmann et al. 2013, S. 293).

### 6.2.2.7 Instrumentencluster Implementierung

In Abbildung 10 werden ausgewählte Instrumente dargestellt, die zum einen im strategischen Management aber auch im Projektmanagement Verwendung finden und für diese Untersuchung als wesentlich erscheinen.

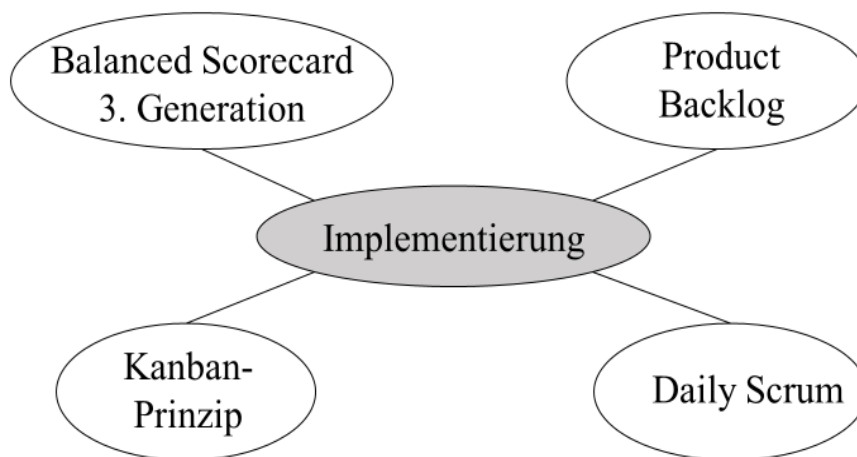


Abbildung 10: Instrumentencluster Implementierung

Auch wenn die Balanced Scorecard teilweise ihren Einsatz als Controllinginstrument (Horak und Baumüller 2013, S. 318), wie auch als Mess – und Strategieinstrument findet (Gleich und Quitt 2012, S. 45ff.), so wird diese doch in den meisten Fällen als Implementierungsinstrument verstanden und auch eingesetzt, was wiederum in dieser Untersuchung auch zum Tragen kommt (Bea und Haas 2016, S. 218; Kreikebaum et al. 2011, S. 272). Die Entscheidung, die BSC als Implementierungsinstrument hier



einzuordnen, kann über den Fokus der Erhöhung der Umsetzungswahrscheinlichkeit einer Strategie aufgrund einer BSC, verbunden mit dem unsicheren Charakter der Implementierung einer Strategie im Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten begründet werden (Welge et al. 2017, S. 843ff.). Die dritte Generation der Balanced Scorecard als Implementierungsinstrument fließt in die Untersuchung in Kapitel 6.3 ein, da positive Erfahrungen der BSC in Bereichen der Sozialen Arbeit (Lambers 2015, S. 164) die Annahme verstärken, dass die Balanced Scorecard in adaptierter Form in diakonischen Einrichtungen als eines der möglichen Instrumente anwendbar sein könnte. Im Kontext dieser Arbeit könnte eine adaptierte Anwendung der BSC der dritten Generation empfehlenswert sein, da zum einen diese die Möglichkeit besitzt, als übergeordnete Größe die Mission einzusetzen und zum anderen durch ihre verbesserte Funktionalität eine weniger komplexe Anwendung gewährleistet ist und aufgrund des Destination Statement eine langfristige Perspektive miteinbezogen werden kann (Gleich und Quitt 2012, S. 60).

Der Product Backlog dient als Umsetzungsinstrument im Projektmanagement und kann im Kontext dieser Arbeit im Rahmen der Implementierung gut eingesetzt werden. So stellt der Product Backlog als weitere Option von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten jeweils eine Einschätzung aufgrund der Ausgangslage dar. Dieser kann aufgrund seiner kontinuierlichen Anpassung ein zweckmäßiges Instrument bei der Umsetzung der Strategie sein. Da der Product Backlog einen dynamischen Teil von Scrum darstellt, passt sich dieser den Veränderungen ebenso an wie das Produkt und die Umwelt selbst (Schwaber 2007, S. 10).

Daily Scrum erscheint zunächst als Planungsinstrument, wird aber in der Praxis als Mittel bei der Realisierung eingesetzt, da es sich im Projektmanagement bei dem Schritt des Daily Scrum bereits um die Phase nach der Planung und Entwicklung handelt, in der die Implementierung umgesetzt wird (Kuster et al. 2019, S. 64; Kusay-Merkle 2018, S. 314). Daher wird Daily Scrum hier als Implementierungsinstrument in die Untersuchung eingehen. So wird Daily Scrum als eine Möglichkeit der Implementierung der Strategie bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten hier in die Untersuchung miteinbezogen, da dies tägliche kurze Besprechungen der

Lage sich als sinnvoll erweisen könnten. Dabei werden der aktuelle Stand, wie auch die aufgetretenen Probleme und die anstehenden Arbeiten bis zum nächsten Daily Scrum erläutert. Die Prüfung in Kapitel 6.3 wird ergeben, inwieweit diese Kurzfristigkeit im Kontext dieser Arbeit angebracht ist (Kusay-Merkle 2018, S. 41; Schwaber 2007, S. 9).

Das Kanban-Prinzip stellt, als eine weitere Option der Implementierung im Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten, eine sinnvolle Alternative dar, da es sich um eine leicht lernbare und einfache Methode, die mit wenig Aufwand implementier – und adaptierbar ist, handelt. Die Kanban-Methode ist eine der agilen Projektmanagementmethoden, bei der der Schwerpunkt auf eine kontinuierliche Verbesserung und gleichzeitig einem permanenten Feedback gelegt wird, um so die Effizienz zu erhöhen und Potenzialverschwendung zu vermeiden (Kusay-Merkle 2018, S. 211). Zwei Aspekte des Kanban-Prinzips, die sich im Kontext dieser Arbeit als wertvoll erweisen können, liegen zum einen in der Fokussierung auf den Kunden und dessen Bedürfnisse wie auch der Limitierung der anstehenden Arbeiten (Kusay-Merkle 2018, S. 218ff.). Auch wenn die Kanban-Methode teilweise als Steuerungssystem für unterschiedliche Prozesse Verwendung findet, wird diese hier als Implementierungsinstrument in die Untersuchung miteinbezogen, da gerade der Implementierungsvorgang im Zuge von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten eine unsichere Stelle im gesamten Prozess darstellt und so durch die zwei oben dargelegten Aspekte, eine Fehlerreduktion möglich gemacht werden kann (Preußig 2018, S. 163ff.).

Die Prüfung der einzelnen Instrumente in Kapitel 6.3 wird zeigen, inwieweit diese sich für die Anwendung bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten als zweckmäßig darstellen.

Zuzüglich zu den einzelnen Instrumenten werden auch aus zwei der drei vorgestellten Modelle in Kapitel 3.1 zwei spezifische Elemente, die für den Kontext dieser Arbeit als wichtig erscheinen, in die Untersuchung in Kapitel 6.3 mitaufgenommen.

### 6.2.2.8 Instrumentencluster Modelle

#### **St. Galler Management-Modell**

Bezugnehmend auf den Kontext dieser Forschungsarbeit wird das Modell erwähnt, da dieses in der einschlägigen Literatur ein viel besprochenes Modell darstellt und als relevanten Ansatz im Hinblick auf den Einsatz für das Management in der Diakonie angesehen wird. Zudem dienen die Vorläufer dieses Modell als Grundlage eines weiteren Modells, des Bielefelder Diakonie-Management-Modells, welches in Kapitel 3.1.3 vorgestellt wurde.

Das neue St. Galler Management-Modell ist geeignet, ein diakonisches Unternehmen zu erfassen und zu beschreiben, welches anhand der sechs Grundkategorien möglich ist. Das anschauliche Modell zeigt durch seine bildlich dargestellten Elemente und Zusammenhänge die Interdependenzen auf. Jedoch bestehen in diesem Modell für die Umsetzung in der Praxis auch Grenzen. Die konkrete Ausführung der einzelnen Kategorien lässt für praktische Anwender\*innen Fragen offen.

Das dargestellte neue St. Galler Management-Modell enthält somit theoretische Aspekte, die eine hohe Relevanz aufweisen. Für die Anwendung in der Sozialwirtschaft jedoch fehlen die zur Umsetzung in die Praxis notwendigen Instrumente. Es stellt vielmehr „(...) einen Bezugsrahmen zur Betrachtung (...) und Lösung von Managementproblemen (...)“ dar (Thommen 2011, S. 20).

Aufgrund dieser anhand der Literaturrecherche analysierten Argumente, wird das Modell nicht in die für diese Arbeit relevante Prüfung miteingehen. Das bedeutet, dass in diesem Fall, das neue St. Galler Management-Modell aufgrund der praxisfernen und theoretisch fokussierten Inhalte, das Modell schon zu Beginn der Prüfung von dieser ausgeschlossen werden muss.

### **Freiburger Management-Modell für NPOs**

Das „Management by objectives and exceptions“ des Freiburger Management-Modells für NPOs enthält den Ansatz einer Mitgestaltung der Organisation durch alle Beteiligten und trägt somit auch zur Steigerung der Qualität der Arbeit wie auch einer Innovationsförderung bei (Schwarz et al. 2002, S. 83).

Ein weiterer positiver Aspekt des Modells ist in der vollumfänglichen Vernetzung und gleichfalls der Integration und Verknüpfung von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter\*innen zu sehen. Ein weiterer Vorteil dieses Elementes ist die Vorgabe eines innovativen Denkens und Handelns. Gleichfalls ist dieses Modell mittels der

breiten Handlungsspielräume und dadurch hervorgerufener positiver Ergebnisse an der Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen fokussiert (Schwarz et al. 2002, S. 100ff.).

Aus dem Freiburger Management-Modell für NPOs wird aus dem Bereich des System-Managements die Komponente „Management by objectives and exceptions“ in die Untersuchung in Kapitel 6.3 einfließen, da diese Perspektive sich als sinnvoll bei dem Einsatz des Managements von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten herausstellen könnte.

### **Bielefelder Diakonie Management-Modell**

Innerhalb des Bielefelder Diakonie Management-Modells wird beim strategischen Diakonie-Management die Balance zwischen einem theologisch gewollten Verständnis und einem ökonomischen Machbarkeitsverständnis als außerordentlich wichtig angesehen (Lohmann 1997, S. 262).

Die Kombination der theologischen wie auch der ökonomischen Aspekte unter dem Dach der theologischen Effizienz, wie auch der theologischen Sinnmitte sollen nach Lohmann in diakonischen Unternehmen den Kern ihrer Arbeit deutlich zum Ausdruck bringen (Lohmann 1997, S. 288ff.).

Im Kontext dieser Arbeit stellt die strategische Dimension des Bielefelder Diakonie Management-Modells aufgrund der expliziten Auseinandersetzung der Kombination des Managements mit diakonischen und theologischen Inhalten eine mögliche alternative Komponente innerhalb eines Managementzyklus dar, muss aber erstens bezüglich seiner Anwendbarkeit und zweitens bezüglich der Übertragung aus dem Management auf das Adaptieren auf die Ebene der Sozialen Arbeit von Mensch zu Mensch geprüft werden.

Daher wird die strategische Dimension des Bielefelder Diakonie Management-Modells, d.h. der Fokus auf der Balance zwischen Theologie und Ökonomie, in die Untersuchung in Kapitel 6.3 mitaufgenommen.

Die vorgestellten Instrumentencluster, wie auch die zwei ausgewählten Elemente der oben erwähnten Modelle, werden im nächsten Unterkapitel den Prüfclustern in Matrizen gegenübergestellt und mit dem jeweiligen Erfüllungsgrad bewertet. Dieses Vorgehen wird im Folgenden genau erläutert und die Durchführung beschrieben.

### 6.3 Untersuchung mittels der kombinierten Prüfcluster anhand von Prüfmatrizen

Im Rahmen der vorgestellten Forschungsmethode des Design Science Research werden in diesem Unterkapitel weitere Erkenntnisse zur Identifizierung des relevanten Problems dargelegt und mit der Entwicklung und Anwendung von Bewertungsmatrizen konkretisiert.

Anhand der in Kapitel 6.2.1 erstellten Prüfcluster werden dazu die vorgestellten Instrumente aus Kapitel drei untersucht und auf ihre Anwendung im Kontext dieser Arbeit analysiert. Es werden alle aufgeführten Instrumente aus den Kapiteln 3.1 - 3.4, außer den Inhalten und Elementen des neuen St. Galler Management-Modells, in die Untersuchung mitaufgenommen, da dieses Modell infolge der praxisfernen und theoretisch fokussierten Inhalte schon zu Beginn der Prüfung von dieser ausgeschlossen werden muss.

Für die Untersuchung werden den Prüfclustern die Instrumentencluster gegenübergestellt und anhand einer Ratingskala bewertet. Eine Ratingskala ist hier zielführend, da damit „(...) sinnvoll interpretierbare Mittelwerte (...)“ gebildet werden können (Bortz und Döring 2016, S. 251), welche in dieser Untersuchung zur Anwendung kommen. Die Entscheidung für eine ungerade unipolare verbale Ratingskala wurde getroffen, da zum einen diese die Anwendungsmöglichkeit der Instrumente konkret abbilden kann und zum anderen durch die numerische Darstellung, die Prüfmatrizen eine übersichtliche Ausführung zulassen (Bortz und Döring 2016, S. 245ff.).

Die Anzahl der Stufen wurde hier auf drei begrenzt, da für eine höhere Transparenz eine ungeradzahlige Ratingskala in dem Anwendungsbereich dieser Untersuchung als sinnvoll erscheint. Zur Bewertung der Instrumente erscheint es angebracht, die Analyse anhand der aus der Literatur verfügbaren Daten mit drei möglichen Bewertungen durchzuführen. Die Problematik der Auswertung von Ratingskalen mit einer neutralen Antwortkategorie in der Mitte wird als „Ambivalenz-Indifferenz-Problem“ diskutiert. Diesem Problem, der Entscheidung für einen neutralen Mittelwert aus Unsicherheit oder aufgrund zwei ambivalenter Aussagen wird in dieser Untersuchung entgegengewirkt, in dem eine Sonderkategorie bei Nichtexistieren einer

Antwort aus der Literatur gewählt werden kann. So erscheint es hier sinnvoll, eine Sonderkategorie mit der Aussage „in Literatur keine Aussage dazu verfügbar“ zu erstellen, da für einige Instrumente die Forschung in diesem Kontext noch nicht so weit gediehen ist, dass dazu forschungsrelevante Daten für den Kontext in dieser Arbeit zur Verfügung stehen (Bortz und Döring 2016, S. 249).

Das Problem fehlender Daten in der Sozialforschung ist ein breit diskutiertes Thema in der Fachliteratur, wird jedoch auch bei großen Studien eher negiert als angesprochen (Hollenberg 2016, S. 29). Der Umstand der fehlenden Daten wird auch als Bias bzw. Non Response bezeichnet. Dabei wird der Mangel von Datenmaterial für eine bestimmte Variable bezeichnet, welche eine Verzerrung der Ergebnisse zur Folge haben kann (Häder 2019, S. 186; Springer Gabler 2014d, S. 502).

Damit fehlerhafte Interpretationen bzw. Bewertungen vermieden werden, sind hohe Qualitätsanforderungen an die Auswertung der Literatur in Kapitel drei zu stellen. In der Literatur werden Skalen mit weniger als fünf Stufen als Gefahr für undifferenzierte Aussagen diskutiert (Bortz und Döring 2016, S. 249). Einerseits kann sich bei einer Dreierskala die Kritik auf eine ungenügende Differenzierung beziehen, andererseits kann durch eine breiter aufgestellte Skala eine Scheinpräzision dargestellt werden, die weniger Aussagekraft besitzt als die gewählte Dreierskala (Porst 2014, S. 87). Für die vorliegende Untersuchung ist es zielführend, die Stufen auf drei und einer zusätzlichen Sonderkategorie zu begrenzen, da ansonsten die Gefahr besteht, dass die Abgrenzung zwischen zwei Stufen als reine Willkür ausgelegt werden könnte.

Aus diesen Überlegungen heraus ergab sich folgende Ratingskala mit den Erfüllungsgraden von 1-3:

1= keine Übereinstimmung mit dem Prüfkriterium

2= teilweise Übereinstimmung mit dem Prüfkriterium

3= volle Übereinstimmung mit dem Prüfkriterium

k.A.= in Literatur keine Aussage dazu verfügbar

So wird z.B. bei dem Prüfkriterium Offenheit innerhalb des Prüfcluster „Adaptierfähigkeit“ eine „1“ vergeben, wenn das Instrument keine Flexibilität beinhaltet oder zulässt. Da die oben erläuterte Ratingskala im Kontext von teilhabe-

und gemeinwohlorientierten Angeboten zu wenig Transparenz bietet, wurden die Erfüllungsgrade pro Prüfkriterium differenziert ausformuliert.

Die vollumfängliche Darstellung der Erfüllungsgrade pro Prüfkriterium innerhalb der Prüfcluster wird in den folgenden Tabellen erläutert.

		Erfüllungsgrad			k.A.
		1	2	3	
Cluster	Prüfkriterium				
Adaptierfähigkeit	Offenheit	Instrument beinhaltet keine Flexibilität	Instrument beinhaltet teilweise Flexibilität	Instrument beinhaltet Flexibilität	in Literatur keine Aussage dazu verfügbar
	Agilität	keine spontane Veränderung mit mit Instrument möglich	mit Instrument teils/ teils spontane Veränderung möglich	mit Instrument spontane Veränderung möglich	in Literatur keine Aussage dazu verfügbar
	Allgemeingültigkeit/ Universalität	mit Instrument keine Übertragung auf die unterste Ebene der Planung und auf vielfältige Angebote	Instrument teilweise auf die unterste Ebene der Planung und auf einige Angebote übertragbar	Instrument auf unterste Ebene der Planung und vielfältige Angebote übertragbar	in Literatur keine Aussage dazu verfügbar
Digitalisierungsfähigkeit	Übertragung/ Ausweitung auf digitale Medien möglich	Instrument bietet keine Möglichkeit der Übertragung des Angebotes auf digitale Medien	Instrument bietet teilweise Möglichkeit der Übertragung des Angebotes auf digitale Medien	Instrument bietet Möglichkeit der Übertragung des Angebotes auf digitale Medien	in Literatur keine Aussage dazu verfügbar
	Einbeziehung der Potenziale der Menschen bezüglich Digitalisierung	mit diesem Instrument keine Beachtung vorhandenen digitalen Wissens, ebenso wie Nichtkenntnis	kann vorhandenes digitales Wissen teilweise, ebenso wie Nichtkenntnis beachtet werden	mit diesem Instrument kann vorhandenes digitales Wissen, ebenso wie Nichtkenntnis beachtet werden	in Literatur keine Aussage dazu verfügbar
	digitale Netzwerke	keine Netzwerke in digitaler Form gestaltet werden und nicht als zusätzliches Potenzial dienen	mit Instrument können teilweise Netzwerke in digitaler Form gestaltet werden und dienen als zusätzliches Potenzial	mit Instrument können Netzwerke in digitaler Form gestaltet werden und dienen als zusätzliches Potenzial	in Literatur keine Aussage dazu verfügbar
basisbetonte Gestaltungsrichtung	Erreichen und Einbeziehen der Menschen	mit Instrument kein gezieltes Erreichen und Einbeziehen von Betroffenen	mit Instrument können Betroffene teils/teils gezielt erreicht und einbezogen werden	mit Instrument können Betroffene gezielt erreicht und einbezogen werden	in Literatur keine Aussage dazu verfügbar
	Einbeziehung diakonischer Werte	Instrument bietet keine Möglichkeit der Integration der diakonischen Werte	Instrument bietet teilweise Möglichkeit der Integration der diakonischen Werte	Instrument bietet Möglichkeit der Integration der diakonischen Werte	in Literatur keine Aussage dazu verfügbar
	Einbeziehung der Bedürfnisse und Potenziale	mit Instrument keine Möglichkeit der Gestaltung der Angebote mit den Menschen und Förderung ihrer Fähigkeiten	mit Instrument teilweise Möglichkeit der Gestaltung der Angebote mit den Menschen und Förderung ihrer Fähigkeiten	mit Instrument Möglichkeit der Gestaltung der Angebote mit den Menschen und Förderung ihrer Fähigkeiten	in Literatur keine Aussage dazu verfügbar
	Kompetenz-austausch	mit Instrument keine Möglichkeit, Fähigkeiten der Menschen untereinander anzubieten und mit Fähigkeiten anderer zu tauschen	mit Instrument teilweise Möglichkeit, Fähigkeiten der Menschen untereinander anzubieten und mit Fähigkeiten anderer zu tauschen	mit Instrument Möglichkeit, Fähigkeiten der Menschen untereinander anzubieten und mit Fähigkeiten anderer zu tauschen	in Literatur keine Aussage dazu verfügbar
	Transparenz der Prozesse und Verantwortlichkeiten	Instrument bietet keine klare Aufgabenaufteilung innerhalb der Teams und Transparenz der Prozesse	Instrument bietet teils/ teils klare Aufgabenaufteilung innerhalb der Teams und Transparenz der Prozesse	Instrument bietet klare Aufgabenaufteilung innerhalb der Teams und Transparenz der Prozesse	in Literatur keine Aussage dazu verfügbar

Tabelle 6: Erfüllungsgrade der Prüfkriterien Teil 1



		Erfüllungsgrad			k.A.
		1	2	3	
Cluster	Prüfkriterium				
Integrationsfähigkeit	Multistakeholdermanagement	Instrument bietet keine Möglichkeit der Einbeziehung, Förderung und Forderung aller Beteiligten	Instrument bietet teilweise Möglichkeit der Einbeziehung, Förderung und Forderung aller Beteiligten	Instrument bietet Möglichkeit der Einbeziehung, Förderung und Forderung aller Beteiligten	in Literatur keine Aussage dazu verfügbar
	Sozialraumorientierung	mit Instrument keine Erweiterung der Zielgruppe auf Sozialraum	mit Instrument kann Zielgruppe teilweise auf Sozialraum erweitert werden, um mehr Betroffene zu erreichen	mit Instrument kann Zielgruppe auf Sozialraum erweitert werden, um mehr Betroffene zu erreichen	in Literatur keine Aussage dazu verfügbar
	Multikulturalität	Instrument ermöglicht keine Einbeziehung aller Kulturen	Instrument ermöglicht teilweise explizite Einbeziehung aller Kulturen	Instrument ermöglicht explizite Einbeziehung aller Kulturen	in Literatur keine Aussage dazu verfügbar
	Interreligiosität	Instrument ermöglicht keine Einbeziehung aller Religionen	Instrument ermöglicht teilweise explizite Einbeziehung aller Religionen	Instrument ermöglicht explizite Einbeziehung aller Religionen	in Literatur keine Aussage dazu verfügbar
Kooperationsfähigkeit	Aufbauen und Nutzen von Netzwerken	keine Unterstützung durch Instrument zum Aufbau von Netzwerken	Netzwerke dienen teilweise dem Instrument als Unterstützung und sind teilweise im Kontext gewollt	Netzwerke dienen dem Instrument als Unterstützung und sind im Kontext gewollt	in Literatur keine Aussage dazu verfügbar
	Einbeziehung Ehrenamtlicher	Instrument bietet keine Möglichkeit der Einbeziehung Ehrenamtlicher	Instrument bietet teilweise Möglichkeit der Einbeziehung Ehrenamtlicher	Instrument bietet Möglichkeit der Einbeziehung Ehrenamtlicher	in Literatur keine Aussage dazu verfügbar
	Kompromissfähigkeit bei Kooperationen	Instrument bietet keine Möglichkeit der Aufhebung starrer Strukturen	Instrument bietet teils/teils Möglichkeit der Aufhebung starrer Strukturen	Möglichkeit der Aufhebung starrer institutioneller Strukturen	in Literatur keine Aussage dazu verfügbar
Ressourcenschlichkeit	Funktionalität	Instrument stellt kein unkompliziertes Vorgehen dar	Instrument stellt teilweise unkompliziertes Vorgehen dar	Instrument stellt unkompliziertes Vorgehen dar	in Literatur keine Aussage dazu verfügbar
	Kostenaufwand	keine Verwendung des Instrumentes ohne zusätzliche Kosten	Instrument kann mit teilweise zusätzlichen Kosten verwendet werden	Instrument kann ohne zusätzliche Kosten verwendet werden	in Literatur keine Aussage dazu verfügbar
	Zeitaufwand	keine Verwendung des Instrumentes ohne zusätzlichen Zeitaufwand (pro Tag von ca. 8 Stunden oder mehr)	mit Instrument besteht teilweise zusätzlicher Zeitaufwand (pro Tag von ca. 2 Stunden)	Instrument kann ohne zusätzlichen Zeitaufwand verwendet werden (pro Tag von weniger als 30 min)	in Literatur keine Aussage dazu verfügbar
	Qualifikationsaufwand	keine Verwendung des Instrumentes ohne Fachwissen möglich	für Instrument ist teilweise Fachwissen notwendig	Instrument kann ohne Fachwissen verwendet werden	in Literatur keine Aussage dazu verfügbar

Tabelle 7: Erfüllungsgrade der Prüfkriterien Teil 2

		Erfüllungsgrad			k.A.
		1	2	3	
Cluster	Prüfkriterium				
Zukunftsfähigkeit	Innovations- möglichkeit	Instrument bietet keine Möglichkeit, Angebot zukunftsorientiert auszurichten und Neues auszuprobieren zu können	Instrument bietet teilweise die Möglichkeit, Angebot zukunftsorientiert auszurichten und Neues auszuprobieren zu können	Instrument bietet die Möglichkeit, das Angebot zukunftsorientiert auszurichten und Neues auszuprobieren zu können	in Literatur keine Aussage dazu verfügbar
	Zukunftsalternativen	mit Instrument können keine verschiedenen Alternativen der zukünftigen Entwicklung miteinkalkuliert werden	mit Instrument können verschiedene Alternativen der zukünftigen Entwicklung teils/ teils miteinkalkuliert werden	mit Instrument können verschiedene Alternativen der zukünftigen Entwicklung miteinkalkuliert werden	in Literatur keine Aussage dazu verfügbar
	Förderung Sozialkapital	mit Instrument können kein Sozialkapital und die positiven Beziehungen untereinander gesteigert werden	mit Instrument können teilweise das Sozialkapital und die positiven Beziehungen untereinander gesteigert werden	mit Instrument können das Sozialkapital und die positiven Beziehungen untereinander gesteigert werden	in Literatur keine Aussage dazu verfügbar
	Nachhaltigkeit des Angebotes	Instrument ermöglicht keine Verstetigung des Angebotes	Instrument ermöglicht teilweise die Verstetigung des Angebotes	Instrument ermöglicht die Verstetigung des Angebotes	in Literatur keine Aussage dazu verfügbar

Tabelle 8: Erfüllungsgrade der Prüfkriterien Teil 3

Die oben dargestellten Tabellen der Erfüllungsgrade dienen im nächsten Schritt der Untersuchung als Bewertungsskala der verschiedenen Instrumente. Dabei werden diejenigen Instrumente den Prüfclustern gegenübergestellt, die im Kontext der Untersuchung einen Sinn ergeben.

Für die Instrumente der Entwicklung, der Implementierung und die ausgewählten Inhalte des Freiburger Management-Modells und des Bielefelder Diakonie Management-Modells erfolgt in dieser Arbeit eine Prüfung dieser mit allen sieben in Kapitel 6.2.1 dargelegten Prüfcluster.

Für den Instrumentencluster der normativen Elemente, der Mission, Vision und der Ziele wird keine Prüfung der Adaptierfähigkeit dieser Instrumente vorgenommen, da diese die Basis und Ausgangslage des strategischen Managements beinhalten und dementsprechend eine Offenheit und Agilität wie auch Allgemeingültigkeit generell implizieren. Im Hinblick auf die Analyseinstrumente SWOT-Analyse, STEP-Analyse, Szenario-Analyse und Stakeholder-Analyse, ist es ebenso wenig zweckmäßig, wenn diese Instrumente auf Adaptierfähigkeit geprüft werden, da die Analysen Fakten der derzeitigen Zustände aufnehmen und Veränderungen und Flexibilität in diesem Kontext nicht zielführend sind.

Außerdem bleibt die Prüfung der Digitalisierungsfähigkeit wie auch der Kooperationsfähigkeit gegenüber dem Instrumentencluster der Planungsunterstützung aus, da weder digitale Netzwerke noch die Potenziale der Menschen bezüglich Digitalisierung in einen Zusammenhang mit den Planungsunterstützungsinstrumenten gebracht werden können. Die Nutzung von digitalen Medien kann zur Planungsunterstützung hinzugezogen werden, stellt aber hier nicht den Prüfungsgegenstand dar. Instrumente der Planungsunterstützung stellen keine Möglichkeit dar, die Potenziale der Menschen bezüglich Digitalisierung miteinzubeziehen. Dieser Prozess geschieht bereits im Entwicklungsstadium.

Gleichfalls kann die Kooperationsfähigkeit der Planungsunterstützungsinstrumente nicht gemessen werden, da diese Instrumente zum Einsatz nach der Entwicklung eingesetzt werden und die Kooperationsmöglichkeiten, wie das Einbeziehen Ehrenamtlicher oder das Aufbauen von Netzwerken in einem Schritt vorher bereits festgelegt wurde.

Bei der Prüfung hinsichtlich der Instrumentencluster des Controllings und der Bewertung werden nur die Prüfcluster Adaptierfähigkeit, Integrationsfähigkeit und Ressourcenschlichkeit miteinbezogen, da Controlling und Bewertung im Kontext dieser Arbeit nur bedingt den Prüfkriterien gegenübergestellt werden können. So stellt sich z.B. die Prüfung mittels des Prüfkriteriums des Erreichens und Einbeziehen der Menschen innerhalb des Prüfcluster der basisbetonten Gestaltungsrichtung in Bezug auf die Nutzwertanalyse als nicht relevant, da eine Bewertungsmethode keine Möglichkeiten einer Integration hervorbringen kann, was hier das eigentliche Ziel darstellt. Gleiches gilt für die weiteren Prüfkriterien dieses Prüfcluster.

Aufgrund mangelnder Rationalität der Überprüfung der Controllinginstrumente im Hinblick auf die Digitalisierungsfähigkeit dieser, wird dieses Prüfcluster auf die Controllinginstrumente nicht angewandt. Durch den PDCA-Zyklus oder den Projektstrukturplan ist nicht die Möglichkeit der Übertragung des Angebotes auf digitale Medien gegeben. Daher entfällt die Prüfung dieses Instrumentes hinsichtlich der Digitalisierungsfähigkeit.

Die Prüfkriterien der einzelnen Prüfcluster werden in jeder Matrix auf der horizontalen Ebene abgebildet, während die Instrumentencluster auf der vertikalen Ebene

dargestellt werden und anhand der recherchierten Merkmale aus Kapitel drei und der Erfüllungsgrade bewertet werden. Aufgrund der einzelnen Werte pro Instrument wird pro Instrument innerhalb des jeweiligen Prüfcluster das arithmetische Mittel berechnet, welches dann als Basis für eine Interpretation des Instrumentes hinsichtlich des Prüfcluster dient. Dieser Vorgang wird mit allen sieben Prüfclustern kongruent durchgeführt.

Es wird hier angemerkt, dass nicht für alle dargestellten Instrumente differenzierte Angaben in der Literatur im Hinblick auf den Kontext dieser Arbeit existieren, da es sich um ein bisher unerforschtes Gebiet handelt. Diesem Umstand entsprechend, wurde die Sonderkategorie „in Literatur keine Aussage dazu verfügbar“ erstellt und in den Prüfmatrizen so ausgewiesen, dass diese nicht in die Berechnung des arithmetischen Mittelwertes miteinfließen.

An dieser Stelle wird gleichfalls angemerkt, dass die Eignungsanalyse einer partiellen Subjektivität durch die Autorin unterliegt. Das Problem der fehlenden Objektivität stellt sich auch bei einigen vorgestellten Instrumenten aus Kapitel drei dar (Hungenberg 2012, S. 88ff.; Baumüller und Siller 2015, S. 408f.; Wollny und Paul 2015, S. 202) und soll durch die breit gefächerte Literaturanalyse und angestrebte Transparenz des Verfahrens minimiert werden.

Die Prüfung geschieht unter anderem vor dem Hintergrund, dass möglichst wenig spezielle und zeit- und ressourcenaufwendige Instrumente zum Einsatz in NPOs, hier speziell für teilhabe- und gemeinwohlorientierte Angebote in diakonischen Einrichtungen, Verwendung finden, da die potentiellen Anwender\*innen zunächst ein geringes Wissen dahingehend aufweisen (Majer und Millner 2015, S. 234).

Gleichfalls wird darauf hingewiesen, dass es im bisherigen Verlauf der Untersuchung keine Andeutung gibt, dass eine spezielle Gewichtung der Prüfkriterien sich als notwendig erweisen würde. Daher wird aus Transparenzgründen die Gleichgewichtung der Prüfkriterien bei der Berechnung des arithmetischen Mittelwertes in dieser Untersuchung bevorzugt, um so auch einer möglichen subjektiven Einschätzung durch Gewichtung der Kriterien vorzubeugen, die das Ergebnis beeinflussen könnte (Homburg 2020, S. 623). Ebenso könnte die Frage aufkommen, nach welcher Logik die Gewichtung erfolgen würde, was wiederum einen

zusätzlichen subjektiven Aspekt der Untersuchung darstellen kann. Da es sich um ein neues Feld der Analyse mit Einbeziehung klar abgegrenzter Kriterien, wie z.B. der „Zeit- und Kostenaufwand“, und gleichzeitig neu in dieser Arbeit definierter Kriterien, wie z.B. die „Einbeziehung der Bedürfnisse und Potenziale der Menschen“, wird ein neues Untersuchungsfeld betreten, und somit stellen die ermittelten arithmetischen Werte in diesem Schritt Näherungswerte dar, um eine Tendenz der Rangfolge als Ausgangspunkt zu erhalten. Als Kritik könnte gleichfalls bei z.B. den Prüfkriterien „Übertragung und Ausweitung auf digitale Medien möglich“ und „Multikulturalität“ geäußert werden, warum auch diese eine Gleichgewichtung erfahren. Hier setzt die Begründung bei der Auswahl und der konkreten Definition der Prüfkriterien an, welche zunächst über die Erfolgsfaktoren aus einer breiten Literatur- und Studienanalyse in Kapitel vier erschlossen wurden, sich als gleichwertige Faktoren auf Teilhabe- und Gemeinwohlorientierung beziehen.

Zur Transparenz der Endergebnisse der Matrizen der sieben Prüfcluster erfolgt eine kurze Erläuterung der errechneten arithmetischen Mittelwerte und deren bewertende Aussage gegenüber dem Prüfkriterium. Hierzu wird eine Möglichkeit aus der empirischen Sozialforschung herangezogen, bei der Objekte oder Merkmale einer graduierten Einstufung unterzogen werden. Dabei erscheint eine Einstufung in Kombination einer numerischen wie auch verbalen Charakterisierung des Merkmals bzw. Objektes am besten geeignet (Rohrmann 1978, S. 222ff.). Dementsprechend wird in dieser Arbeit eine verbale Ausdrucksweise gewählt, welche aufgrund von belastbarer Datengrundlage durch vorher errechnete arithmetische Mittel die Ergebnisse in einer kategorisierenden Beschreibung erläutern.

So werden die arithmetischen Mittelwerte der Prüfcluster wie dargestellt interpretiert:

1,00 = gar keine Übereinstimmung mit dem Prüfkriterium

1,01 - 1,34 = wenig Übereinstimmung mit dem Prüfkriterium

1,35 - 1,67 = kaum Übereinstimmung mit dem Prüfkriterium

1,68 - 2,00 = halbwegs Übereinstimmung mit dem Prüfkriterium

2,01 - 2,33 = mittelmäßige Übereinstimmung mit dem Prüfkriterium

2,34 - 2,66 = annähernde Übereinstimmung mit dem Prüfkriterium

2,67 – 2,99 = überwiegende Übereinstimmung mit dem Prüfkriterium

3,00 = völlige Übereinstimmung mit dem Prüfkriterium

(In Anlehnung an (Bortz und Döring 2016, S. 246; Rohrmann 1978, S. 227ff.)

In den folgenden Unterkapiteln werden pro Prüfcluster die Matrizen abgebildet und jeweils zwei Beispiele der Eignungsanalyse im Fließtext erläutert. Die Reihenfolge der Prüfcluster erfolgt in alphabetischer Anordnung.

### 6.3.1 Prüfcluster Adaptierfähigkeit

In dieser Matrix werden dem Prüfcluster Adaptierfähigkeit mit den Prüfkriterien „Offenheit“, „Agilität“ und „Allgemeingültigkeit“ die ausgewählten Instrumente des Controllings, der Entwicklung, der Planungsunterstützung, der Bewertung und der Implementierung gegenübergestellt. Ebenso werden aus dem Freiburger Management-Modell das „Management by objectives and exceptions“ bewertet, wie auch aus dem Bielefelder Diakonie Management-Modell die Balance zwischen Theologie und Ökonomie der strategischen Dimension.

			Cluster Adaptierfähigkeit				
			Offenheit	Agilität	Allgemeingültigkeit/ Universalität	arithmetischer Mittelwert	Ergebnis: Möglichkeit der Adaptierfähigkeit
Cluster Instrumente	Inhalt	Elemente					
Controlling	strategisches Controlling		2	1	2	<b>1,66</b>	kaum
	Projektstrukturplan		1	3	3	<b>2,33</b>	mittelmäßig
	PDCA-Zyklus		1	3	3	<b>2,33</b>	mittelmäßig
	klassische Kommunikation		3	2	3	<b>2,66</b>	annähernd
Entwicklung	Portfolio-Matrix		1	1	2	<b>1,33</b>	wenig
	Wachstumsstrategie		2	1	2	<b>1,66</b>	kaum
	Stakeholderstrategie		2	2	3	<b>2,33</b>	mittelmäßig
	Corporate Social Responsibility		3	2	3	<b>2,66</b>	annähernd
	User Stories		3	3	3	<b>3,00</b>	in vollem Umfang
Planungsunterstützung	Projektmanagement-		2	1	2	<b>1,66</b>	kaum
	Planning Poker		2	3	3	<b>2,66</b>	annähernd
	Sprint		2	2	3	<b>2,33</b>	mittelmäßig
	Gantt-Diagramm		1	3	3	<b>2,33</b>	mittelmäßig
	Task Board		2	3	3	<b>2,66</b>	annähernd
Implementierung	Balanced Scorecard 3.	2	2	1	<b>1,66</b>	kaum	
	Product Backlog	3	3	3	<b>3,00</b>	in vollem Umfang	
	Daily Scrum	2	3	3	<b>2,66</b>	annähernd	
	Kanban-Prinzip	3	3	3	<b>3,00</b>	in vollem Umfang	
Bewertung	Nutzwertanalyse	1	1	2	<b>1,33</b>	wenig	
	Entscheidungsbäume	1	1	3	<b>1,66</b>	kaum	
Freiburger Management-Modell für NPOs	System-Management	Management by objectives and exceptions	2	3	2	<b>2,33</b>	mittelmäßig
Bielefelder Diakonie Management-Modell	strategische Dimension	Balance zwischen Theologie und Ökonomie	3	2	1	<b>2,00</b>	halbwegs

Tabelle 9: Prüfung Adaptierfähigkeit

Im Folgenden wird die Gegenüberstellung des Prüfcluster der Adaptierfähigkeit dem Cluster der Instrumente des Controllings erläutert.

So ergeben sich im Cluster Controlling bezüglich des Instrumentes des strategischen Controllings in Bezug auf die Offenheit die Bewertung mit zwei Punkten, da einerseits offene Prozesse gewährleistet werden können, andererseits aber auch unpräzise Zielformulierungen das Controlling erschweren (Horak und Baumüller 2013, S. 318). Im Hinblick auf die Agilität des strategischen Controllings, wird ein Punkt vergeben, da das strategische Controlling sich nach vorgegebenen Methoden richtet und bei Agilität den Sinn und Zweck für sich selbst verlieren würde (Ehrmann 2013, S. 262f.). In Bezug auf die Allgemeingültigkeit des strategischen Controllings wird dies mit zwei Punkten bewertet, da sie auf eine NPO übertragen werden kann, jedoch vorher auch als Instrument akzeptiert sein muss (Horak und Baumüller 2013, S. 316). Daraus ergibt sich, dass bei diesem Instrument eine Adaptierfähigkeit kaum gegeben ist.

Der Projektstrukturplan wird aufgrund seiner sachlichen Erörterung von notwendigen Arbeiten hinsichtlich der Offenheit mit einer eins bewertet (Majer und Millner 2015, S. 254). Dennoch ist der Grundsatz des Projektstrukturplan eine flexible Handhabung, was die Punktbewertung der Agilität mit einer drei rechtfertigt (Pfetzing und Rohde 2011, S. 229). Ebenso gilt die Möglichkeit der universellen Anwendung des Projektstrukturplans als eine positive Eigenschaft, welche sich in der Bewertung mit drei Punkten widerspiegelt (Horak und Baumüller 2013, S. 318). Daraus resultiert eine mittelmäßige Adaptierfähigkeit dieses Instrumentes.

Im Hinblick auf den PDCA-Zyklus wird hier für die Offenheit eine eins vergeben, da es ein vorgegebener Kreislauf ist, der keine offene Handhabung zulässt. Im Gegensatz dazu, kann aber für das Prüfkriterium der Agilität eine drei vergeben werden, da der Zyklus mit seinen Komponenten flexibel und sehr agil vollzogen werden kann (Klein et al. 2015, S. 227ff.). Ebenso verhält es sich mit der Allgemeingültigkeit des Instrumentes, welche mit einer drei bewertet wird, da der PDCA-Zyklus vielseitig in unterschiedlichen Kontexten einsetzbar ist (Klein et al. 2015, S. 228f.). Daraus ergibt sich eine mittelmäßige Adaptierfähigkeit dieses Instrumentes.

Die klassische Kommunikation als ein Element des strategischen Controllings wird unter dem Aspekt der Offenheit mit drei Punkten bewertet, da dieses Instrument durch



keine Vorgaben eine hohe Flexibilität gewährleistet (Buber 2015, S. 258). In Bezug auf die Agilität der klassischen Kommunikation erfährt diese eine Bewertung von zwei Punkten, da das Instrument zwar in sich selbst agil ist, jedoch nur aufgrund von interner Kommunikation keine spontanen Veränderungen der Angebote oder Vorgehen stattfinden können. Die Übertragung des Instrumentes der klassischen Kommunikation auf vielfältige Angebote wie auch auf die unterste Ebene der Ausführung von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten wird mit drei Punkten bewertet, da das Instrument durch seine Offenheit und Flexibilität dies gewährleisten kann. Gleichfalls leben teilhabe- und gemeinwohlorientierte Angebote über eine aktive Kommunikation und stellen zugleich ein Kontrollinstrument im strategischen Zyklus dar (Mintzberg 1995, S. 406). Daraus ergibt sich eine annähernde Adaptierfähigkeit dieses Instrumentes.

Im Anschluss wird die Gegenüberstellung des Prüfcluster Adaptierfähigkeit dem Cluster der Instrumente der Planungsunterstützung erläutert.

Im Hinblick auf das Instrumentencluster der Planungsunterstützung in Gegenüberstellung des Prüfcluster Adaptierfähigkeit wird mittels des Kriteriums Offenheit hinsichtlich eines Projektmanagementhandbuches eine zwei vergeben, da einerseits spezifische Aspekte in ein Handbuch einfließen können, jedoch ein für das ganze Unternehmen vorgefertigtes Handbuch nur in reduziertem Umfang offen für unterschiedliche Ansätze sein kann. Dementsprechend kann die Agilität eines Handbuches nur mit eins bewertet werden, da das Handbuch keine Flexibilität zulässt. Allerdings ist ein Handbuch auf viele verschiedene Angebote in unterschiedlichen Kontexten anzuwenden und wird dadurch hinsichtlich des Prüfkriteriums der Universalität mit einer zwei bewertet (Kuster et al. 2019, S. 254). Aus den Ergebnissen resultiert, dass eine Adaptierfähigkeit bei diesem Instrument kaum gegeben ist.

Das Vorgehen mittels eines Planning Pokers wird bezüglich der Offenheit mit einer zwei bewertet, da die Handhabung einer vorgegebenen Weise folgt und nur bedingt offen ist (Preußig 2018, S. 121). Agilität und Allgemeingültigkeit werden jeweils mit einer drei bewertet, da die Schätzzunden flexibel gestaltet werden können und das Instrument in unterschiedlichen Kontexten angewendet werden kann (Kuster et al.

2019, S. 142ff.). Daraus ergibt sich für dieses Instrument eine annähernde Adaptierfähigkeit.

Die Methode des Sprints wird in Bezug auf das Prüfkriterium der Offenheit mit einer zwei bewertet, da innerhalb des Sprints eine Offenheit besteht, jedoch der Zeitrahmen vorgegeben ist (Pfetzing und Rohde 2011, S. 188). Auch die Agilität wird hier mit einer zwei bewertet, da der Durchlauf vorgegebene Strukturen aufweist, jedoch durch die Verbesserungsschleifen eine agile Komponente erhält. Durch seine minimalen Vorgaben der Durchführung kann dieses Instrument ebenfalls in unterschiedlichen Kontexten angewandt werden und wird somit mit einer drei bewertet (Pfetzing und Rohde 2011, S. 189). Aus den Ergebnissen resultiert eine mittelmäßige Adaptierfähigkeit dieses Instrumentes.

Das Gantt-Diagramm erhält bezüglich Offenheit eine eins, da es ein vorgefertigtes Balkendiagramm darstellt, welches von der äußeren Form nicht offen zu gestalten ist (Anderl 2012, S. 451). Dagegen wird hinsichtlich der Agilität dieses Instrumentes eine drei vergeben, da dieses inhaltlich sehr flexibel zu gestalten ist. Da das Diagramm eine universelle Form hat, kann es in unterschiedlichen Kontexten für verschiedene Ansätze verwendet werden (Anderl 2012, S. 451f.). Die Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass bei diesem Instrument eine mittelmäßige Adaptierfähigkeit gegeben ist.

Bezüglich des Prüfkriteriums Offenheit im Hinblick auf das Task Board wird dieses mit zwei Punkten bewertet, da die Form des Instrumentes vorgegeben ist, inhaltlich jedoch eine hohe Flexibilität besteht, was eine Bewertung hinsichtlich der Agilität mit drei Punkten zur Folge hat (Kuster et al. 2019, S. 22; Preußig 2018, S. 94). Das Task Board ist aufgrund seiner Allgemeingültigkeit auf unterschiedliche Kontexte übertragbar und erhält somit eine Bewertung mit drei Punkten (Preußig 2018, S. 95). Die Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass bei diesem Instrument eine annähernde Adaptierfähigkeit gegeben ist.

Im folgenden Unterkapitel wird das Prüfcluster der Digitalisierungsfähigkeit ausführlich betrachtet.

### 6.3.2 Prüfcluster Digitalisierungsfähigkeit

In dieser Matrix werden dem Prüfcluster Digitalisierungsfähigkeit mit den Prüfkriterien „Übertragung des Angebotes auf digitale Medien“, „Einbeziehung der Potenziale der Menschen bezüglich Digitalisierung“ und „digitale Netzwerke“ die ausgewählten Instrumente der normativen Elemente, der Analyse und der Implementierung gegenübergestellt. Ebenso werden aus dem Freiburger Management-Modell das „Management by objectives and exceptions“ bewertet, wie auch aus dem Bielefelder Diakonie Management-Modell die Balance zwischen Theologie und Ökonomie innerhalb der strategischen Dimension.

			Cluster Digitalisierungsfähigkeit				
			Übertragung/ Ausweitung des Angebotes auf digitale Medien möglich	Einbeziehung der Potenziale der Menschen bezüglich Digitalisierung	digitale Netzwerke	arith- metischer Mittelwert	Ergebnis: Möglichkeit der Digitalisierungs- fähigkeit
Cluster Instrumente	Inhalt	Elemente					
normative Elemente	Vision und Mission		2	3	2	<b>2,33</b>	mittelmäßig
	Ziele		2	2	2	<b>2,00</b>	halbwegs
	smarte Ziele		3	3	3	<b>3,00</b>	in vollem Umfang
Entwicklung	Portfolio- Matrix		2	1	2	<b>1,66</b>	kaum
	Wachstums- strategie		2	2	2	<b>2,00</b>	halbwegs
	Stakeholder- strategie		2	3	3	<b>2,66</b>	annähernd
	Corporate Social Responsibility		2	2	2	<b>2,00</b>	halbwegs
	User Stories		2	3	2	<b>2,33</b>	mittelmäßige
Implementierung	Balanced Scorecard 3. Generation		2	2	2	<b>2,00</b>	halbwegs
	Product Backlog		3	3	3	<b>3,00</b>	in vollem Umfang
	Daily Scrum		2	2	2	<b>2,00</b>	halbwegs
	Kanban- Prinzip		3	3	3	<b>3,00</b>	in vollem Umfang
Analyse	SWOT- Analyse		2	3	3	<b>2,66</b>	annähernd
	STEP- Analyse		3	1	3	<b>2,33</b>	mittelmäßig
	Szenario- Analyse		3	2	3	<b>2,66</b>	annähernd
	Stakeholder- Analyse		2	3	2	<b>2,33</b>	mittelmäßig
Freiburger Management- Modell für NPOs	System- Management	Management by objectives and exceptions	2	3	2	<b>2,33</b>	mittelmäßig
Bielefelder Diakonie Management- Modell	strategische Dimension	Balance zwischen Theologie und Ökonomie	1	3	1	<b>1,66</b>	kaum

Tabelle 10: Prüfung Digitalisierungsfähigkeit

Im Folgenden wird die Gegenüberstellung des Prüfcluster der Digitalisierungsfähigkeit mit dem Instrumentencluster der Analyse erläutert.

Bei der Prüfung des Instrumentencluster Analyse werden mittels des Prüfkriteriums Übertragung des Angebotes auf digitale Medien der SWOT-Analyse zwei Punkte vergeben, da diese Analyse sich vornehmlich mit der Gegenwart beschäftigt und Entwicklungen für die Zukunft nicht miteinbezieht, andererseits je nach IST-Zustand der Organisation das mediale Umsetzen evtl. schon vorhanden ist (Kreikebaum et al. 2011, S. 253). Das Einbeziehen der Potenziale der Menschen bezüglich Digitalisierung erfährt eine Bewertung von drei Punkten, da die Stärke der SWOT-Analyse die Aufnahme der Stärken innerhalb der Organisation bzw. des Angebotes darstellt. Gleichfalls verhält sich die Bewertung bezüglich digitaler Netzwerke. Die Möglichkeit dieser werden unter dem Aspekt der Chancen des Unternehmens bzw. des Angebotes mitaufgenommen und erfahren hier ebenfalls eine Bewertung mit drei Punkten (Müller-Stewens und Lechner 2016, S. 208). Daraus resultiert eine annähernde Digitalisierungsfähigkeit dieses Instrumentes.

Im Hinblick auf die Übertragung des Angebotes auf digitale Medien anhand der STEP-Analyse werden hier drei Punkte vergeben, da die Analyse explizit technologische Entwicklungen in einem vielfältigen Rahmen miteinbezieht. Daher werden auch hinsichtlich digitaler Netzwerke in diesem Zusammenhang drei Punkte vergeben (Welge et al. 2017, S. 302f.). In Bezug auf die Einbeziehung der Potenziale der Menschen bezüglich Digitalisierung wird dies mit einem Punkt bewertet, da die Analyse keine Möglichkeit beinhaltet, diese miteinzubeziehen (Lambers 2015, S. 151). Daraus ergibt sich eine mittelmäßige Digitalisierungsfähigkeit des Instrumentes.

Bezüglich der Szenario-Analyse und der Übertragung des Angebotes auf digitale Medien erfährt diese eine Bewertung mit drei Punkten, da die Analyse einen langfristigen Planungshorizont beinhaltet und technologische Entwicklungen miteinbezogen werden können (Jung et al. 2018, S. 316). Die Einbeziehung der Potenziale der Menschen bezüglich Digitalisierung bewertet die Szenario-Analyse mit zwei Punkten, da nur eine Auswahl an Faktoren bei dieser Analyse berücksichtigt werden und dies durch die subjektive Entscheidung der Beteiligten beeinflusst werden kann. Die Gestaltung digitaler Netzwerke lässt die Szenario-Analyse mit drei Punkten

bewerten, da es sich hierbei um eine langfristige Perspektive handelt und im Hinblick auf die Digitalisierung mögliche Entscheidungen geschaffen werden können (Bea und Haas 2016, S. 304ff.). Daraus resultiert eine annähernde Digitalisierungsfähigkeit des Instrumentes.

Im Hinblick auf die Übertragung des Angebotes auf digitale Medien im Rahmen der Stakeholder-Analyse werden hier zwei Punkte vergeben, da sich die Analyse auf die Menschen und deren Intentionen einbezieht, was z.B. unter anderem auch Gegner einer Digitalisierung beinhalten kann (Freeman 2018, S. 15ff.). Das Prüfkriterium der Einbeziehung der Potenziale der Menschen bezüglich der Digitalisierung bewertet die Stakeholder-Analyse mit drei Punkten, da der Hauptfokus der Analyse auf den Menschen und ihren Möglichkeiten und Interessen liegt (Horak et al. 2015, S. 18). Die Stakeholder-Analyse hinsichtlich der Gestaltung digitaler Netzwerke erfährt hier eine Bewertung mit zwei Punkten, da aufgrund der Vielschichtigkeit der Ziele der Stakeholder ein Konsens erarbeitet werden muss und dieser je nach Intention der Stakeholder kontraproduktiv hinsichtlich digitaler Netzwerke sein kann (Theuvsen 2014, S. 246). Daraus ergibt sich eine mittelmäßige Digitalisierungsfähigkeit des Instrumentes.

Im Folgenden wird die Gegenüberstellung des Prüfcluster Digitalisierungsfähigkeit mit dem Instrumentencluster der Implementierung erläutert.

In Bezug auf die Übertragung des Angebotes auf digitale Medien im Rahmen der BSC werden zwei Punkte vergeben, da dies teilweise durch die Kunden – wie auch die Entwicklungsperspektive bzw. der Perspektiven Outcome und Activity im Modell der dritten Generation der BSC abgebildet werden kann. Im Hinblick auf die Einbeziehung der Potenziale der Menschen bezüglich Digitalisierung wird die BSC auch hier mit zwei Punkten bewertet, da innerhalb der Perspektiven nur ein Aspekt, derjenigen der „Kunden“ bzw. der Betroffenen, die Einbeziehung darstellt (Kaplan und Norton 1997, S. 23f.; Gleich und Quitt 2012, S. 60). Die Gestaltung von digitalen Netzwerken bewertet die BSC ebenfalls mit zwei Punkten, da innerhalb der BSC nur teilweise ein vorausschauendes Denken und Handeln angedacht ist (Jung et al. 2018, S. 378ff.). Daraus resultiert halbwegs eine Digitalisierungsfähigkeit bei diesem Instrument.

Das Instrument Product Backlog aus dem Scrum-Modell wird mittels der drei Prüfkriterien des Prüfcluster Digitalisierungsfähigkeit mit drei Punkten bewertet, da mit diesem Instrument explizit die Anforderungen ausgearbeitet werden können, sofern diese vom Auftraggeber gewünscht werden. Das heißt, wenn ein Angebot aus Sicht der Auftraggeber und Ausführenden auf digitale Medien übertragen werden soll, gleichzeitig die Potenziale bezüglich Digitalisierung der Betroffenen miteinbezogen werden sollen und ebenfalls digitale Netzwerke gestaltet werden sollen, kann dies im Product Backlog ausdrücklich ausgearbeitet werden (Preußig 2018, S. 68). Daraus ergibt sich die volle Digitalisierungsfähigkeit dieses Instrumentes.

Mittels des Instrumentes Daily Scrum kann eine Übertragung auf digitale Medien bedingt gelingen, da es sich bei der Übertragung auf digitale Medien einerseits um eine langfristige Perspektive handelt und nicht innerhalb eines Tages oder einer Woche bearbeitet werden kann, andererseits aber auch kleine Schritte in diesem Prozess mitbedacht werden können. Daher erfolgt hier eine Bewertung mit zwei Punkten. Die Einbeziehung der Potenziale der Menschen bezüglich Digitalisierung kann sich mittels Daily Scrum positiv gestalten, jedoch ist zu bedenken, dass es auch hier im Umgang mit den betroffenen Menschen einen längerfristigen Horizont benötigt. Daher werden hier zwei Punkte vergeben. Das Gestalten digitaler Netzwerke bewertet dieses Instrument gleichfalls mit zwei Punkten, da das Herstellen von Netzwerken einen langfristigen Horizont benötigt, aber gegebenenfalls auch hier in kleinen Schritten erreicht werden kann. Dennoch ist zu beachten, dass ein langfristiger Horizont bei dem Daily Scrum nicht vorhanden ist (Kuster et al. 2019, S. 64). Daraus resultiert eine halbwegs mögliche Digitalisierungsfähigkeit bei diesem Instrument.

Das agile Instrument des Kanban-Prinzips erfährt hier hinsichtlich der Übertragung des Angebotes auf digitale Medien eine Bewertung mit drei Punkten, da es sich bei Kanban um einen evolutionären Ansatz handelt, der auf inkrementellen Veränderungen beruht. Die Einbeziehung der Potenziale der Menschen bezüglich Digitalisierung bewerten das Kanban-Prinzip der Limitierung bestehender Aufgaben mit drei Punkten, da es aufgrund der Qualitätssteigerung der Prozesse prädestiniert ist, diesen Aspekt vollumfänglich einzubeziehen (Kusay-Merkle 2018, S. 212ff.). Ebenso lässt der partizipative Gedanke, wie auch die Kundenfokussierung von Kanban, das

Einbeziehen der Potenziale zu (Kusay-Merkle 2018, S. 49). Das Gestalten digitaler Netzwerke im Rahmen von Kanban ist ebenfalls sehr gut umzusetzen, da Neuerungen und Fortschritt ein Bestandteil von Kanban darstellen und zugleich die Kundenfokussierung dies ermöglichen kann (Kuster et al. 2019, S. 22), was wiederum eine Bewertung von drei Punkten nach sich zieht. Daraus resultiert die volle Digitalisierungsfähigkeit dieses Instrumentes.

Im folgenden Unterkapitel wird das Prüfcluster der basisbetonten Gestaltungsrichtung ausführlich betrachtet.

### 6.3.3 Prüfcluster basisbetonte Gestaltungsrichtung

In dieser Matrix werden dem Prüfcluster basisbetonte Gestaltungsrichtung mit den Prüfkriterien „Erreichen und Einbeziehen der Menschen“, „Einbeziehung diakonischer Werte“, „Einbeziehung der Bedürfnisse und Potenziale“, „Kompetenzaustausch“ und „Transparenz der Verantwortlichkeiten und Prozesse“ die ausgewählten Instrumente der normativen Elemente, der Analyse, der Entwicklung, der Planungsunterstützung und der Implementierung gegenübergestellt. Ebenso werden aus dem Freiburger Management-Modell das „Management by objectives and exceptions“ bewertet, wie auch aus dem Bielefelder Diakonie Management-Modell die Balance zwischen Theologie und Ökonomie innerhalb der strategischen Dimension.



		Cluster basisbetonte Gestaltungsrichtung							
			Erreichen und Einbeziehen der Menschen	Einbeziehung diakonischer Werte	Einbeziehung der Bedürfnisse und Potenziale	Kompetenz-austausch	Transparenz der Verantwortlichkeiten und Prozesse	arithmetischer Mittelwert	Ergebnis: Möglichkeit der basisbetonten Gestaltungsrichtung
Cluster Instrumente	Inhalt	Elemente							
normative Elemente	Mission und Vision		3	3	3	2	1	2,40	annähernd
	Ziele		3	3	2	2	1	2,20	mittelmäßig
	smarte Ziele		3	3	3	2	3	2,80	überwiegend
Analyse	SWOT-Analyse		2	3	2	3	2	2,40	annähernd
	STEP-Analyse		2	1	1	1	2	1,40	kaum
	Szenario-Analyse		2	3	2	2	2	2,20	mittelmäßig
	Stakeholder-Analyse		3	3	3	3	2	2,80	überwiegend
Entwicklung	Portfolio-Matrix		2	2	1	1	1	1,40	kaum
	Wachstumsstrategie		3	3	2	2	1	2,20	mittelmäßig
	Stakeholderstrategie		3	2	3	3	2	2,60	annähernd
	Corporate Social Responsibility		3	3	3	3	2	2,80	überwiegend
	User Stories		3	2	3	3	3	2,80	überwiegend
Planungsunterstützung	Projektmanagementhandbuch		2	3	2	2	3	2,40	annähernd
	Planning Poker		1	1	1	1	3	1,40	kaum
	Sprint		3	2	3	3	3	2,80	überwiegend
	Gantt-Diagramm	1	1	1	1	3	1,40	kaum	
	Task Board	2	2	3	3	3	2,60	annähernd	
Implementierung	Balanced Scorecard 3. Generation	2	3	2	2	2	2,20	mittelmäßig	
	Product Backlog	3	2	3	3	3	2,80	überwiegend	
	Daily Serum	2	2	3	3	2	2,40	annähernd	
	Kanban-Prinzip	2	3	3	3	3	2,80	überwiegend	
Freiburger Management-Modell für NPOs	System-Management	Management by objectives and exceptions	3	1	3	3	3	2,60	annähernd
Bielefelder Diakonie Management-Modell	strategische Dimension	Balance zwischen Theologie und Ökonomie	3	3	3	3	2	2,80	überwiegend

Tabelle 11: Prüfung basisbetonte Gestaltungsrichtung

Im Folgenden wird die Gegenüberstellung des Prüfcluster der basisbetonten Gestaltungsrichtung hinsichtlich der Instrumente der normativen Elemente erläutert.

Die Prüfung stellt fest, dass Vision und Mission im Hinblick auf das Erreichen der Menschen und das Einbeziehen der Potenziale dieser mit drei Punkten bewertet werden, denn Vision und Mission sollen Sinn und Zweck der Unternehmung ausdrücken, wie auch eine Handlungsanleitung als Konsequenz darstellen. Gleichfalls können die diakonischen Werte in der Vision und Mission einer diakonischen Einrichtung zum Ausdruck gebracht werden, was ebenfalls zu einer Bewertung mit drei Punkten führt (Müller-Stewens und Lechner 2016, S. 221f.; Horak et al. 2015, S. 8f.).

Der Kompetenzaustausch der betroffenen Menschen untereinander kann nur bedingt in der Mission und Vision ausgedrückt werden, da dies eine konkrete Handlung beschreibt, die in der Folge der Visionsausarbeitung stattfindet. Gleichfalls besteht bei der Erarbeitung der Vision eine gemeinschaftliche Ausarbeitung mit den Personen, die dann auch mit der Umsetzung dieser sich befassen, die Möglichkeit eines Kompetenzaustausches. Daher wird dieses Prüfkriterium mit zwei Punkten bewertet (Horak et al. 2015, S. 12). Die Transparenz der Prozesse und Verantwortlichkeiten kann in der Vision und Mission nicht abgebildet werden, da diese ein übergeordnetes Element im strategischen Prozess darstellen. Daher wird hinsichtlich dieses Kriteriums eine eins vergeben. Daraus ergibt sich, dass eine annähernd basisbetonte Gestaltungsrichtung mit diesem Instrument möglich ist.

Das Erreichen und Einbeziehen der Menschen kann anhand der Ziele vollumfänglich ausgedrückt werden und erfährt eine Bewertung mit drei Punkten. Zur Abgrenzung zu Konkurrenten können die diakonischen Werte in die Ziele mit einbezogen werden, was auch den Grundtenor einer diakonischen Einrichtung zum Ausdruck bringen soll und daher werden hierfür drei Punkte vergeben (Horak und Speckbacher 2013, S. 159). Das Einbeziehen der Potenziale der betroffenen Menschen wird mit zwei Punkten innerhalb der Ziele bewertet, da einerseits der Zweck einer NPO das Erreichen bestimmter Resultate beinhaltet, andererseits aber auch die Menschen sich dazu befähigt fühlen müssen, ihre Fähigkeiten einbringen zu wollen (Haddad et al. 2003, S. 60).

Das Prüfkriterium Kompetenzaustausch wird in Bezug auf die Ziele mit zwei Punkten bewertet, da zum einen Ziele selten genau festgelegt sind, aber andererseits Ziele auch des Öfteren mit den Mitarbeiter\*innen ausgearbeitet werden, was diesen Aspekt mitbeinhalten kann (Horak und Speckbacher 2013, S. 162ff.). Da Ziele in einer NPO bzw. diakonischen Einrichtung eher vage gehalten werden, kann die Transparenz von Verantwortlichkeiten und Prozessen hier nur mit einem Punkt bewertet werden (Bea und Haas 2016, S. 93). Daraus resultiert, dass eine basisbetonte Gestaltungsrichtung mit diesem Instrument mittelmäßig möglich ist.

Im Hinblick auf die Prüfung von smarten Zielen unter dem Aspekt des Erreichens der Menschen und der Einbeziehung ihrer Potenziale, kann dies über die spezifische Ausrichtung der Ziele gewährleistet werden kann. Das gleiche ist in Bezug auf die Einbeziehung diakonischer Werte zu beachten, was wiederum eine Bewertung von drei Punkten zur Folge hat (Anderl 2012, S. 259). Das Prüfkriterium der Transparenz erhält ebenso drei Punkte, da ein Aspekt der smarten Ziele die hohe Transparenz darstellt (Anderl 2012, S. 258). Ebenso wird in der Komponente „Akzeptanz“ der smarten Ziele der Kompetenzaustausch der betroffenen Personen mitbedacht, welches sich in der Bewertung mit zwei Punkten ausdrückt. Da die Ziele nicht nur akzeptiert werden müssen, sondern auch die Menschen zu dem Kompetenzaustausch angeleitet werden müssen, ergibt sich diese Bewertung (Kuster et al. 2019, S. 85). Daraus ergibt sich, dass eine basisbetonte Gestaltungsrichtung mit diesem Instrument überwiegend möglich ist.

Im Folgenden wird die Gegenüberstellung des Prüfcluster der basisbetonten Gestaltungsrichtung hinsichtlich der zu prüfenden Elemente des Freiburger Management-Modells und des Bielefelder Diakonie Management-Modells.

So wird das Element des „Management by objectives and exceptions“ des Freiburger Management-Modells mittels des Prüfkriteriums Erreichen und Einbeziehen der Menschen wie auch des Kriteriums der Einbeziehung der Potenziale der Betroffenen mit drei Punkten bewertet, da es sich hierbei um einen partizipativen Führungsstil handelt, der die Betroffenen miteinbezieht (Schwarz et al. 2002, S. 83). Im Hinblick auf die Einbeziehung diakonischer Werte wird das Element mit einem Punkt bewertet, da hier keine konkreten Vorschläge oder Möglichkeiten bezüglich religiöser Inhalte

vorhanden sind (Nauerth 2014, S. 82). In Bezug auf den Kompetenzaustausch innerhalb dieses Elementes werden hier drei Punkte vergeben, da eine Stärke des vollumfänglich vernetzenden Elementes die Verknüpfung von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter\*innen darstellt und gleichfalls zukunftsorientiertes Handeln beinhaltet, was den Kompetenzaustausch der Betroffenen mit Blick auf die Zukunft widerspiegeln kann (Schwarz et al. 2002, S. 100ff.). Die Transparenz der Prozesse und Verantwortlichkeiten bewertet dieses Element ebenfalls mit drei Punkten, da ein weiterer Erfolgsfaktor dieses Modells die Transparenz der laufenden Prozesse darstellt (Schwarz et al. 2002, S. 101f.). Daraus ergibt sich, dass eine basisbetonte Gestaltungsrichtung mit diesem Modell im Rahmen des „Management by objectives and exceptions“ annähernd möglich ist.

Im Hinblick auf die Einbeziehung der Menschen innerhalb des Bielefelder Diakonie Management-Modells wird dies mit drei Punkten bewertet, da ein Faktor der strategischen Dimension die Stakeholder darstellen, die unter anderem über die betroffenen Menschen abgebildet werden (Lohmann 1997, S. 212ff.). Das Prüfkriterium der Einbeziehung diakonischer Werte bewertet die strategische Dimension mit drei Punkten, da hier explizit gefordert wird, dass die Charakteristika der theologischen Sinnmitte das diakonische Handeln bestimmen (Lohmann 1997, S. 174). Die Kriterien der Einbeziehung der Potenziale der Menschen und des Kompetenzaustausches bewertet die strategische Dimension mit drei Punkten, da in diesem Modell der Erfolg über ein erfüllte positive Schaffung von Chancen im Leben definiert wird (Lohmann 1997, S. 222). In Bezug auf die Transparenz der Prozesse der strategischen Dimension werden zwei Punkte vergeben, da einerseits die Transparenz über Werte und Normen dargestellt werden sollen, diese aber nicht die gesamten Prozesse beinhalten, sondern lediglich im weiteren Verlauf des strategischen Managements daraus abgeleitet werden und operationalisierbare Maßnahmen entwickelt werden (Lohmann 1997, S. 174). Aus diesen Bewertungen ergibt sich, dass eine basisbetonte Gestaltungsrichtung mittels der strategischen Dimension des Bielefelder Diakonie Management-Modells in diesem Modell überwiegend möglich ist.

Im folgenden Unterkapitel wird das Prüfcluster der Integrationsfähigkeit ausführlich betrachtet.

### 6.3.4 Prüfcluster Integrationsfähigkeit

In dieser Matrix werden dem Prüfcluster Integrationsfähigkeit mit den Prüfkriterien „Multistakeholdermanagement“, „Sozialraumorientierung“, „Multikulturalität“ und „Interreligiosität“ die ausgewählten Instrumente der normativen Elemente, des Controllings, der Analyse, der Entwicklung, der Planungsunterstützung, der Bewertung und der Implementierung gegenübergestellt. Ebenso werden aus dem Freiburger Management-Modell das „Management by objectives and exceptions“ bewertet, wie auch aus dem Bielefelder Management-Modell die Balance zwischen Theologie und Ökonomie innerhalb der strategischen Dimension.

			Cluster Integrationsfähigkeit					
			Multistakeholdermanagement	Sozialraumorientierung	Multikulturalität	Interreligiosität	arithmetischer Mittelwert	Ergebnis: Möglichkeit der Integrationsfähigkeit
Cluster Instrumente	Inhalt	Elemente						
normative Elemente	Vision und Mission		2	3	3	3	2,75	überwiegend
	Ziele		2	3	3	3	2,75	überwiegend
	smarte Ziele		3	3	3	3	3,00	in vollem Umfang
Controlling	strategisches Controlling		2	2	2	2	2,00	halbwegs
	Projektstrukturplan		2	2	2	1	1,75	halbwegs
	PDCA-Zyklus		3	3	3	3	3,00	in vollem Umfang
	klassische Kommunikation		2	3	3	3	2,75	überwiegend
Analyse	SWOT-Analyse		3	2	2	3	2,50	annähernd
	STEP-Analyse		3	3	3	3	3,00	in vollem Umfang
	Szenario-Analyse		2	2	2	2	2,00	halbwegs
	Stakeholder-Analyse		3	2	3	3	2,75	überwiegend
Planungsunterstützung	Projektmanagementhandbuch		2	3	2	2	2,25	mittelmäßig
	Planning Poker		1	1	1	1	1,00	keine
	Sprint		3	2	3	3	2,75	überwiegend
	Gantt-Diagramm		1	1	1	1	1,00	keine
	Task Board		2	2	1	1	1,50	kaum
Entwicklung	Portfolio-Matrix		2	2	1	1	1,50	kaum
	Wachstumsstrategie		3	3	2	2	2,50	annähernd
	Stakeholderstrategie		3	2	3	3	2,75	überwiegend
	Corporate Social Responsibility		3	3	3	3	3,00	in vollem Umfang
	User Stories		3	2	3	3	2,75	überwiegend
Implementierung	Balanced Scorecard 3. Generation		2	3	2	2	2,25	mittelmäßig
	Product Backlog		3	2	3	3	2,75	überwiegend
	Daily Scrum		2	2	2	2	2,00	überwiegend
	Kanban-Prinzip		3	3	3	3	3,00	in vollem Umfang
Bewertung	Nutzwertanalyse		k.A.	k.A.	2	2	2,00	überwiegend
	Entscheidungsbäume		k.A.	2	2	2	2,00	halbwegs
Freiburger Management-Modell für NPOs	System-Management	Management by objectives and exceptions	3	3	2	1	2,25	mittelmäßig
Bielefelder Diakonie Management-Modell	strategische Dimension	Balance zwischen Theologie und Ökonomie	3	3	3	3	3,00	in vollem Umfang

Tabelle 12: Prüfung Integrationsfähigkeit

Im Folgenden wird die Gegenüberstellung des Prüfcluster der Integrationsfähigkeit hinsichtlich der Instrumente der Bewertung erläutert.

Im Hinblick auf die Nutzwertanalyse und deren Bewertung mittels des Prüfkriteriums Multistakeholdermanagement stehen keine Daten in der Literatur dazu zur Verfügung und wird dementsprechend in der Matrix mit k.A. ausgewiesen und fließt nicht in die Bewertung mit ein. Bezüglich der Sozialraumorientierung sind ebenfalls in der Literatur im Hinblick auf die Nutzwertanalyse keine Aussagen verfügbar, so dass hier keine Prüfung möglich ist und diese Information in der Matrix mit k.A. dargestellt wird. In Bezug auf die Multikulturalität wird das Instrument mit zwei Punkten bewertet, da hierbei qualitative Faktoren miteinbezogen werden können, was die Einbeziehung verschiedener Kulturen bei der Auswahl der Strategie mitbeeinflussen kann (Jung et al. 2018, S. 154f.). Die Interreligiosität bewertet dieses Instrument mit zwei Punkten, da es einerseits keine direkte Einbeziehung der Interreligiosität beinhaltet, aber andererseits die qualitativen Faktoren diese einschließen können (Jung et al. 2018, S. 154f.). Aus den Ergebnissen lässt sich der Schluss ziehen, dass bei diesem Instrument eine Integrationsfähigkeit halbwegs gegeben ist. Es ist jedoch zu beachten, dass in dieser Prüfung nur zwei Kriterien des Prüfcluster aus oben genannten Gründen in die Prüfung miteingeflossen sind.

Im Hinblick auf das Bewertungsinstrument Entscheidungsbäume sind bezüglich des Prüfkriteriums Multistakeholdermanagement keine Aussagen in der Literatur dazu verfügbar, daher wird in der Matrix die mit k.A. dargestellt. Das Prüfkriterium der Sozialraumorientierung bewertet in diesem Zusammenhang die Entscheidungsbäume mit zwei Punkten, da es ein unflexibles Instrument darstellt, aber andererseits mit einem Ast die Sozialraumorientierung als explizite Alternative miteinbezogen werden kann (Anderl 2012, S. 388). Hinsichtlich der Multikulturalität und der Interreligiosität erfährt das Instrument jeweils eine Bewertung von zwei Punkten, da, ebenso wie bei dem Prüfkriterium der Sozialraumorientierung, es einerseits eine starre Methode darstellt, aber, sofern bei der Entwicklung von alternativen Strategien mitbedacht wird, können auch hier Multikulturalität und Interreligiosität innerhalb der jeweiligen Strategie als ein alternativer Ast in die Bewertung miteinfließen (Kreikebaum et al. 2011, S. 247). Daraus ergibt sich eine halbwegs mögliche Integrationsfähigkeit dieses

Instrumentes mit der expliziten Beachtung der geringeren Anzahl an Prüfkriterien aufgrund der oben genannten Gründe.

Nachfolgend wird die Gegenüberstellung des Prüfcluster Integrationsfähigkeit mit dem Element „Management by objectives and exceptions“ des System-Managements des Freiburger Management-Modells für NPOS erläutert.

Dabei wird dieses Element im Hinblick auf ein Multistakeholdermanagement mit drei Punkten bewertet, da dabei die Stakeholder nach vorgegeben Regeln auch mitentscheiden können. Bezüglich der Sozialraumorientierung werden hier drei Punkte vergeben, da in diesem Modell alle Betroffenen im Sozialraum mit eingebunden werden sollen (Schwarz et al. 2002, S. 100ff.). Bezüglich des Prüfkriteriums der Multikulturalität erfährt dieses Element eine Bewertung mit zwei Punkten, da ein zukunftsorientiertes Denken und Handeln in diesem Modell als notwendig angesehen wird und gleichfalls Multikulturalität auch ein Zukunftsthema darstellt, aber dennoch in diesem Modell keine explizite Erwähnung erfährt (Schwarz et al. 2002, S. 100ff.). In Bezug auf die Interreligiosität wird hinsichtlich des zu prüfenden Elementes ein Punkt vergeben, da hier keine Perspektiven im Hinblick auf religiöse Inhalte konkretisiert dargestellt werden (Nauerth 2014, S. 82). Daraus ergibt sich eine mittelmäßige Integrationsfähigkeit dieses Instrumentes.

Im Anschluss wird die Prüfung des Bielefelder Diakonie Management-Modells mit der strategischen Dimension der Balance zwischen Theologie und Ökonomie dem Prüfcluster Integrationsfähigkeit erläutert.

Im Hinblick auf das Multistakeholdermanagement können hier aufgrund der expliziten Ausrichtung auf Stakeholder in diesem Modell, und ebenso dem Umgang mit Zielkonflikten der unterschiedlichen Anspruchsgruppen, drei Punkte vergeben werden (Lohmann 1997, S. 212ff.). Bezüglich der Sozialraumorientierung erfährt dieses Modell eine Bewertung von drei Punkten, da Erfolg in diesem Modell mit der erfolgreichen Schaffung von Lebensprozessen ausgedrückt wird, was bedeutet, dass die Menschen im Sozialraum mitintegriert werden sollen (Lohmann 1997, S. 222). Die Prüfkriterien der Multikulturalität und der Interreligiosität bewerten das Modell mit drei Punkten, da in diesem Modell der Fokus auf ein offenes Miteinander und der Anpassung sich verändernder Prozesse der Umwelt mit Blick auf Religion und Kultur



gelegt wird, wie auch auf ein Fokussieren der theologischen Sinnmitte, kombiniert mit der ökonomischen (Lohmann 1997, 174; 208). Aus den Ergebnissen resultiert eine volle Integrationsfähigkeit dieses Instrumentes.

Im folgenden Unterkapitel wird das Prüfcluster der Kooperationsfähigkeit ausführlich betrachtet.

### 6.3.5 Prüfcluster Kooperationsfähigkeit

In dieser Matrix werden dem Prüfcluster Kooperationsfähigkeit mit den Prüfkriterien „Aufbauen und Nutzen von Netzwerken“, „Einbeziehung Ehrenamtlicher“ und „Kompromissfähigkeit bei Kooperationen“ die ausgewählten Instrumente der normativen Elemente, der Analyse und der Implementierung gegenübergestellt. Ebenso werden aus dem Freiburger Management-Modell das „Management by objectives and exceptions“ bewertet, wie auch aus dem Bielefelder Diakonie Management-Modell die Balance zwischen Theologie und Ökonomie innerhalb der strategischen Dimension.

			Cluster Kooperationsfähigkeit					
			Aufbauen und Nutzen von Netzwerken	Einbeziehung Ehrenamtlicher	Kompromissfähigkeit bei Kooperationen	arithmetischer Mittelwert	Ergebnis: Möglichkeit der Kooperationsfähigkeit	
Cluster Instrumente	Inhalt	Elemente						
normative Elemente	Vision und Mission		3	3	2	2,66	annähernd	
	Ziele		3	3	2	2,66	annähernd	
	smarte Ziele		3	3	3	3,00	in vollem Umfang	
Analyse	SWOT-Analyse		2	3	2	2,33	mittelmäßig	
	STEP-Analyse		3	2	3	2,66	annähernd	
	Szenario-Analyse		3	2	3	2,66	annähernd	
	Stakeholder-Analyse		3	3	3	3,00	mittelmäßig	
Entwicklung	Portfolio-Matrix		2	2	1	1,66	kaum	
	Wachstumsstrategie		2	2	2	2,00	halbwegs	
	Stakeholderstrategie		3	3	3	3,00	in vollem Umfang	
	Corporate Social Responsibility		3	2	3	2,66	annähernd	
	User Stories		3	3	3	3,00	in vollem Umfang	
Implementierung	Balanced Scorecard 3. Generation		2	2	2	2,00	halbwegs	
	Product Backlog		3	3	3	3,00	in vollem Umfang	
	Daily Scrum		1	1	2	1,33	wenig	
	Kanban-Prinzip	3	3	3	3,00	in vollem Umfang		
Freiburger Management-Modell für NPOs	System-Management	Management by objectives and exceptions	3	3	2	2,66	annähernd	
Bielefelder Diakonie Management-Modell	strategische Dimension	Balance zwischen Theologie und Ökonomie	2	3	2	2,33	mittelmäßig	

Tabelle 13: Prüfung Kooperationsfähigkeit

Im Folgenden wird die Gegenüberstellung des Prüfcluster der Kooperationsfähigkeit mit den Instrumenten der normativen Elemente erläutert.

Das Kriterium Aufbauen und Nutzen von Netzwerken bewertet die Vision und Mission mit drei Punkten, da die Vision, wie auch die Mission, die Ausgangsvoraussetzungen für strategisches Vorgehen schaffen und somit eine hohe Eignung diesbezüglich aufweisen (Müller-Stewens und Lechner 2016, S. 221f.). Die Einbeziehung Ehrenamtlicher bewertet, im Hinblick auf Vision und Mission, diese mit drei Punkten, da die Vision in einer gemeinschaftliche Ausarbeitung aller Beteiligten erfolgen soll (Horak et al. 2015, S. 12). In Bezug auf Kompromissfähigkeit bei Kooperationen wird das Instrument mit zwei Punkten bewertet, da einerseits in einer Vision und Mission die Kompromissfähigkeit bei Kooperationen Inhalt sein kann, die Kooperationspartner aber eventuell weniger kompromissfähig sind (Lombriser und Abplanalp 2012, S. 244ff.). Aus den Ergebnissen resultiert, dass eine annähernde Kooperationsfähigkeit bei diesem Instrument gegeben ist.

Im Hinblick auf das Aufbauen und Nutzen von Netzwerken mittels von Zielen wird dies mit drei Punkten bewertet, da die konkreten Ziele die Ausrichtung auf Netzwerke definieren können. Auch das Kriterium der Einbeziehung Ehrenamtlicher bewertet Ziele mit drei Punkten, da hier ebenso die Konkretisierung stattfindet (Jung et al. 2018, S. 141). In Bezug auf die Kompromissfähigkeit bei Kooperationen wird hier eine zwei vergeben, da einerseits als Ableitung der Mission, das Ziel benannt werden kann, aber die Kooperationspartner auch miteinbezogen werden müssen (Lambers 2015, S. 74ff.). Daraus ergibt sich, dass eine annähernde Kooperationsfähigkeit bei diesem Instrument gegeben ist.

Die smarten Ziele werden mittels des Prüfkriteriums Aufbauen und Nutzen von Netzwerken mit drei Punkten bewertet, da mit diesen genau definierte Ziele, wie auch das Aufbauen und Nutzen von Netzwerken, benannt werden können. Ebenso verhält es sich für die Kriterien der Einbeziehung Ehrenamtlicher und der Kompromissfähigkeit bei Kooperationen. Beide Kriterien bewerten das Instrument mit einer drei, da detailliert und realitätsnah die Ziele formuliert werden (Anderl 2012, S. 258; Kuster et al. 2019, S. 85). Aus den Ergebnissen resultiert, dass bei diesem Instrument eine Kooperationsfähigkeit in vollem Umfang gegeben ist.

Im Folgenden wird die Gegenüberstellung des Prüfcluster der Kooperationsfähigkeit mit den Instrumenten der Analyse erläutert.

In Bezug auf die SWOT-Analyse und dem Aufbau und Nutzen von Netzwerken werden hier zwei Punkte vergeben, da sich im Rahmen der der SWOT-Analyse vornehmlich die Zustände aus Sicht des Unternehmens abbilden lassen und das Aufbauen von Netzwerken eine allumfassendere Sicht benötigt. Auch das Prüfkriterium Einbeziehung Ehrenamtlicher bewertet die SWOT-Analyse mit drei Punkten, da innerhalb der Stärken und Schwächen des Unternehmens die Ehrenamtlichen mitinvolviert werden können (Müller-Stewens und Lechner 2016, S. 208). Die Kompromissfähigkeit bei Kooperationen bewertet die SWOT-Analyse mit zwei Punkten, da auch hier die Kooperationspartner mit ihren eigenen Interessen eine Rolle spielen und alle Faktoren möglichst transparent dargestellt werden sollten (Fischer und Pfeffel 2010, S. 92). Aus den Ergebnissen zeigt sich, dass eine mittelmäßige Kooperationsfähigkeit bei diesem Instrument gegeben ist.

Das Aufbauen und Nutzen von Netzwerken im Hinblick auf die STEP-Analyse wird hier mit einer drei bewertet, da die Analyse explizit die Umwelt wahrnehmen soll, in der die Netzwerke bestehen oder aufgebaut werden (Welge et al. 2017, S. 302f.). Im Hinblick auf die Einbeziehung Ehrenamtlicher wird die STEP-Analyse mit zwei Punkten bewertet, da es sich hierbei zwar um eine Analyse der Umwelt handelt, die Ehrenamtlichen, aber auch ein Teil der Umwelt darstellen, jedoch hier nicht mit einem expliziten Fokus beachtet werden (Bea und Haas 2016, S. 97). Bezüglich der Kompromissfähigkeit bei Kooperationen erfährt die STEP-Analyse hier eine Bewertung mit drei Punkten, da hier dezidiert die Umwelt und potentielle Kooperationspartner analysiert werden können (Lambers 2015, S. 151). Die Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass eine annähernde Kooperationsfähigkeit bei diesem Instrument gegeben ist.

Das Prüfkriterium Aufbauen und Nutzen von Netzwerken bewertet die Szenario-Analyse mit drei Punkten, da Netzwerkaufbau im Falle verschiedener Szenarien gut als Zukunftsaussagen mit Bezug zu Einflüssen aus der Umwelt mitintegriert werden können (Bea und Haas 2016, S. 304ff.). Da die Methode für ganz unterschiedliche Kontexte in NPOs angewendet werden kann, erfolgt die Bewertung mittels des

Prüfkriteriums der Einbeziehung Ehrenamtlicher mit zwei Punkten, da Ehrenamtliche als Stakeholder eines Angebotes nur einen Faktor bei der Szenarienerstellung abbilden (Mietzner 2009, S. 156ff.). Hinsichtlich der Kompromissfähigkeit bei Kooperationen wird die Szenario-Analyse mit drei Punkten bewertet, da hier unterschiedliche Entwicklungen ausgearbeitet werden, die die unterschiedlichen Ausgangslagen miteinbeziehen (Jung et al. 2018, S. 316). Daraus resultiert, dass eine annähernde Kooperationsfähigkeit bei diesem Instrument gegeben ist.

Die Stakeholder-Analyse wird mit dem Prüfkriterium des Aufbaus und Nutzens von Netzwerken mit drei Punkten bewertet, da diese Art der Analyse explizit die unterschiedlichen Beteiligten von bestehenden oder zukünftigen Netzwerken aufdecken soll. Gleichfalls erfährt die Stakeholder-Analyse hinsichtlich der Einbeziehung Ehrenamtlicher eine Bewertung mit drei Punkten, da in dieser Analyse die Ehrenamtlichen als interne Stakeholder miteinbezogen werden (Horak et al. 2015, S. 17). Hinsichtlich der Kompromissfähigkeit bei Kooperationen wird hier eine drei vergeben, da innerhalb dieser Analyse auch die Spannungen und Interessen zwischen den unterschiedlichen Stakeholdern und Kooperationspartnern wahrgenommen werden sollen (Theuvsen 2014, S. 246). Aus den Ergebnissen resultiert, dass eine Kooperationsfähigkeit bei diesem Instrument in vollem Umfang gegeben ist.

Das folgende Unterkapitel beschäftigt sich mit dem Prüfcluster der Ressourcenschlichkeit.

### 6.3.6 Prüfcluster Ressourcenschlichkeit

In dieser Matrix werden dem Prüfcluster Ressourcenschlichkeit mit den Prüfkriterien „Funktionalität“, „Kostenaufwand“, „Zeitaufwand“ und „Qualifikationsaufwand“ die ausgewählten Instrumente der normativen Elemente, der Analyse, des Controllings, der Planungsunterstützung, der Entwicklung, der Bewertung und der Implementierung gegenübergestellt. Ebenso werden aus dem Freiburger Management-Modell das „Management by objectives and exceptions“ bewertet, wie auch aus dem Bielefelder Diakonie Management-Modell die Balance zwischen Theologie und Ökonomie innerhalb der strategischen Dimension.

		Cluster Ressourcenschlichkeit						
			Funktionalität	Kostenaufwand	Zeitaufwand	Qualifikationsaufwand	arithmetischer Mittelwert	Ergebnis: Möglichkeit der Ressourcenschlichkeit
Cluster Instrumente	Inhalt	Elemente						
normative Elemente	Vision und Mission		3	3	2	2	2,50	annähernd
	Ziele		2	3	2	2	2,25	mittelmäßig
	smarte Ziele		3	3	2	2	2,50	annähernd
Analyse	SWOT-Analyse		3	3	2	2	2,50	annähernd
	STEP-Analyse		2	k.A.	k.A.	2	2,00	halbwegs
	Szenario-Analyse		2	1	1	1	1,25	wenig
	Stakeholder-Analyse		2	1	1	2	1,50	kaum
Controlling	strategisches Controlling		2	1	1	1	1,25	wenig
	Projektstrukturplan		2	3	2	3	2,50	annähernd
	PDCA-Zyklus		3	3	2	3	2,75	überwiegend
	klassische Kommunikation		3	3	2	2	2,50	annähernd
Planungsunterstützung	Projektmanagementhandbuch		3	2	2	2	2,25	mittelmäßig
	Planning Poker		3	3	3	3	3,00	in vollem Umfang
	Sprint		3	2	2	2	2,25	mittelmäßig
	Gantt-Diagramm		3	2	2	3	2,50	annähernd
	Task Board		3	3	3	3	3,00	in vollem Umfang
	Entwicklung		Portfolio-Matrix	3	2	2	2	2,25
Wachstumsstrategie			3	2	2	2	2,25	mittelmäßig
Stakeholderstrategie			3	2	2	1	2,00	halbwegs
Corporate Social Responsibility			1	2	1	1	1,25	wenig
User Stories			3	3	2	2	2,50	annähernd
Implementierung			Balanced Scorecard 3. Generation	2	1	1	1	1,25
	Product Backlog		3	3	2	2	2,50	annähernd
	Daily Scrum		3	3	3	1	2,50	annähernd
	Kanban-Prinzip		3	3	3	2	2,75	überwiegend
	Bewertung	Nutzwertanalyse	3	3	2	1	2,25	mittelmäßig
Entscheidungsbäume		2	k.A.	2	2	2,00	halbwegs	
Freiburger Management-Modell für NPOs	System-Management	Management by objectives and exceptions	2	k.A.	1	1	1,33	wenig
Bielefelder Diakonie Management-Modell	strategische Dimension	Balance zwischen Theologie und Ökonomie	1	k.A.	1	1	1,00	keine

Tabelle 14: Prüfung Ressourcenschlichkeit

Im Folgenden wird die Gegenüberstellung des Prüflusters der Ressourcenschlichkeit dem Cluster der Instrumente der Planungsunterstützung erläutert.

So ergeben sich im Cluster Ressourcenschlichkeit bezüglich des Instrumentes Projektmanagementhandbuch in Bezug auf die Funktionalität die Bewertung mit drei Punkten, da dies allen zur Verfügung steht und als eine Grundlage genutzt werden kann. Im Hinblick auf den Kosten- und Zeitaufwand werden hier jeweils zwei Punkte vergeben, da einerseits die Erstellung des Projektmanagementhandbuches Zeit und Kosten in Anspruch nimmt, aber nach einmaliger Erstellung immer wieder genutzt werden kann. In Bezug auf den Qualifikationsaufwand der Mitarbeiter\*innen wird dieser ebenfalls mit zwei Punkten bewertet, da einerseits das Handbuch als Vorlage unter Einbeziehung der Mitarbeiter\*innen erstellt werden sollte, was eine entsprechende Qualifikation voraussetzt, andererseits diese aber ohne große Vorkenntnisse genutzt werden kann (Kuster et al. 2019, S. 254). Aus den Ergebnissen resultiert, dass bei diesem Instrument eine mittelmäßige Ressourcenschlichkeit vorhanden ist.

Der Planning Poker als Planungsinstrument wird hinsichtlich der Funktionalität mit drei Punkten bewertet, da diese Methode einfach zu handhaben ist und zudem noch zur Informationsvermittlung der anstehenden Aufgaben dienen kann (Kusay-Merkle 2018, S. 143). Der Zeit- und Kostenaufwand verhält sich bei diesem Instrument sehr gering, da es ein schnelles Ergebnis ohne großen Aufwand liefert und keine zusätzlichen Kosten entstehen, da die Karten auch als kostenlose Apps zur Verfügung stehen (Preußig 2018, S. 121; Kusay-Merkle 2018, S. 142ff.). Der Qualifikationsaufwand für die Beteiligten zur Verwendung dieses Instrumentes kann als gering eingestuft werden, da keine zusätzlichen Kenntnisse zur Durchführung des Planning Poker notwendig sind. Daher wird dieses Instrument mit drei Punkten bewertet (Kusay-Merkle 2018, S. 142ff.). Daraus ergibt sich eine Ressourcenschlichkeit in vollem Umfang bei diesem Instrument.

Der Sprint als weiteres Planungsinstrument wird bezüglich der Funktionalität mit drei Punkten bewertet, da innerhalb eines Sprints ein Inkrement als Ergebnis der Iterationsschleifen hervorgebracht wird und dies maßgeblich zum Erfolg des Projektes beiträgt (Kusay-Merkle 2018, S. 40f.). Der Kosten- und Zeitaufwand eines Sprints

wird mit zwei Punkten bewertet, da dieser sich maßgeblich an den zu erledigenden Aufgaben richtet und gleichfalls zu bedenken ist, ob diese Inhalte des Sprints als zusätzlicher Faktor zur täglichen Arbeit geleistet werden oder ob diese als Hauptbeschäftigung vorgesehen sind. Bezüglich des Qualifikationsaufwandes werden auch zwei Punkte vergeben, da es sich einerseits um die Selbstgestaltung des Sprints innerhalb des Teams handelt, aber andererseits das Wissen über den Ablauf und die Ziele des Sprints bekannt sein müssen (Pfetzing und Rohde 2011, S. 188). Die Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass eine mittelmäßige Ressourcenschlichkeit bei diesem Instrument vorhanden ist.

Im Hinblick auf die Funktionalität eines Gantt-Diagramms wird diese hier mit drei Punkten bewertet, da das Diagramm wichtige und relevante Punkte des Verlaufs transparent darstellt. Der Kostenaufwand des Instrumentes wird aufgrund der Möglichkeit der Verwendung vereinfachender Software mit zwei Punkten bewertet, da es ansonsten eine kostenfreie Möglichkeit zur Visualisierung des Projektverlaufes darstellt. Der Zeitaufwand wird ebenfalls mit zwei Punkten bewertet, da der Aufwand zur Erstellung und regelmäßigen Pflege des Diagramms nicht zu unterschätzen ist und auch damit nur mit dieser Regelmäßigkeit sinnvoll gearbeitet werden kann (Andler 2012, S. 451f.). Der Qualifikationsaufwand wird hierbei mit drei Punkten bewertet, da es ein einfaches und leicht verständliches Instrument darstellt, für das kein zusätzliches Wissen notwendig ist (Pfetzing und Rohde 2011, S. 247). Aus den Ergebnissen lässt sich der Schluss ziehen, dass bei diesem Instrument eine annähernde Ressourcenschlichkeit vorhanden ist.

In Bezug auf die Funktionalität des Task Board wird diese mit drei Punkten bewertet, da das Task Board eine verständliche Visualisierung der Arbeitsschritte darstellt (Kusay-Merkle 2018, S. 29f.). Der geringe Zeit- und Kostenaufwand lässt das Task Board mit jeweils drei Punkten bewerten (Preußig 2018, S. 95). Der Qualifikationsaufwand des Task Board erfolgt ebenfalls mit einer Bewertung von drei Punkten, da dieses mit leicht verständlichen Spalten und Kategorien erstellt wird und je nach Bedarf auch noch weiter differenziert werden kann (Preußig 2018, S. 94). Daraus ergibt sich, dass bei diesem Instrument Ressourcenschlichkeit in vollem Umfang vorhanden ist.



Das Instrumentencluster Bewertung mit den Instrumenten Nutzwertanalyse und Entscheidungsbäume wird dem Prüfkriterium Ressourcenschlichkeit gegenübergestellt. Dabei erfährt die Nutzwertanalyse in Bezug auf die Funktionalität eine Bewertung mit drei Punkten, da diese als eine sehr praxisnahe und verständliche Methode angesehen wird (Welge et al. 2017, S. 742f.). Der Kostenaufwand bei Verwendung einer Nutzwertanalyse wird aufgrund der wenig zusätzlich notwendigen Mittel zur Anwendung mit drei Punkten bewertet. Hinsichtlich des Zeitaufwandes bei Verwendung einer Nutzwertanalyse wird, aufgrund der übersichtlichen und einfachen Handhabung, aber andererseits auch der intensiven Aufarbeitung der Kriterien diese mit zwei Punkten bewertet (Baumüller und Siller 2015, S. 408f.). Hingegen dieser Bewertung fällt die Bewertung des Qualifikationsaufwandes mit einem Punkt niedriger aus, da hierfür zum einen ein großes Wissen über die zu bewertenden Daten vorhanden sein muss und gleichfalls die Methode auch geläufig sein sollte (Kühnapfel 2014, S. 39). Aus den Ergebnissen lässt sich folgern, dass bei diesem Instrument eine mittelmäßige Ressourcenschlichkeit vorhanden ist.

Das Instrument Entscheidungsbäume erhält im Hinblick auf die Funktionalität eine Bewertung mit zwei Punkten, da es einerseits in diffizilen Kontexten eine sinnvolle Unterstützung darstellt, aber andererseits durch die Verästelung auch sehr komplex werden kann (Kreikebaum et al. 2011, S. 247). Die Prüfung anhand des Kriteriums Kostenaufwand entfällt hier, da in der Literatur dazu keine relevanten Aussagen zur Verfügung stehen. Somit wird dieses Kriterium mit k.A. in der Matrix dargestellt und wird nicht in der Prüfung verwendet. Zeit – und Qualifikationsaufwand erhalten hier eine Bewertung mit jeweils einem Punkt, da die Entscheidungsbäume durch den hohen Rechenaufwand zeit- und auch wissensintensiv werden können (Müller-Stewens und Lechner 2016, S. 319). Aus den Ergebnissen lässt sich halbwegs eine Ressourcenschlichkeit bei diesem Instrument folgern, wobei hier darauf geachtet werden muss, dass nicht alle Prüfkriterien aus oben genannten Gründen zur Prüfung angewandt wurden.

Das folgende Unterkapitel stellt die Erläuterung der Untersuchung anhand des Prüfcluster Zukunftsfähigkeit dar.

### 6.3.7 Prüfcluster Zukunftsfähigkeit

In dieser Matrix werden dem Prüfcluster Zukunftsfähigkeit mit den Prüfkriterien „Innovationsmöglichkeit“, „Zukunftsalternativen“, „Förderung Sozialkapital“ und „Nachhaltigkeit des Angebotes“ die ausgewählten Instrumente der normativen Elemente, der Analyse, der Entwicklung, der Planungsunterstützung und der Implementierung gegenübergestellt. Ebenso werden aus dem Freiburger Management-Modell das „Management by objectives and exceptions“ bewertet, wie auch aus dem Bielefelder Diakonie Management-Modell die Balance zwischen Theologie und Ökonomie innerhalb der strategischen Dimension.

			Cluster Zukunftsfähigkeit					
			Innovations- möglichkeit	Zukunfts- alternativen	Förderung Sozialkapital	Nachhaltigkeit des Angebotes	arith- metischer Mittelwert	Ergebnis: Möglichkeit der Zukunftsfähigkeit
Cluster Instrumente	Inhalt	Elemente						
normative Elemente	Vision und Mission		2	3	2	3	<b>2,50</b>	annähernd
	Ziele		3	2	2	3	<b>2,50</b>	annähernd
	smarte Ziele		3	3	3	3	<b>3,00</b>	in vollem Umfang
Analyse	SWOT-Analyse		2	1	2	1	<b>1,50</b>	kaum
	STEP-Analyse		2	2	3	1	<b>2,00</b>	halbwegs
	Szenario-Analyse		3	3	2	3	<b>2,75</b>	überwiegend
	Stakeholder-Analyse		2	2	3	2	<b>2,25</b>	mittelmäßig
Entwicklung	Portfolio-Matrix		2	1	1	1	<b>1,25</b>	wenig
	Wachstumsstrategie		3	3	2	3	<b>2,75</b>	überwiegend
	Stakeholderstrategie		2	2	3	2	<b>2,25</b>	mittelmäßig
	Corporate Social Responsibility		3	3	3	3	<b>3,00</b>	in vollem Umfang
	User Stories		3	2	2	2	<b>2,25</b>	mittelmäßig
Planungsunterstützung	Projektmanagementhandbuch		1	1	2	2	<b>1,50</b>	kaum
	Planning Poker		1	1	1	1	<b>1,00</b>	keine
	Sprint		2	2	2	3	<b>2,25</b>	mittelmäßig
	Gantt-Diagramm	1	1	1	2	<b>1,25</b>	wenig	
	Task Board	2	2	1	2	<b>1,75</b>	halbwegs	
Implementierung	Balanced Scorecard 3. Generation	2	2	2	2	<b>2,00</b>	halbwegs	
	Product Backlog	3	2	2	2	<b>2,25</b>	mittelmäßig	
	Daily Scrum	2	1	1	1	<b>1,25</b>	wenig	
	Kanban-Prinzip	3	2	3	3	<b>2,75</b>	überwiegend	
Freiburger Management-Modell für NPOs	System-Management	Management by objectives and exceptions	3	3	3	3	<b>3,00</b>	in vollem Umfang
Bielefelder Diakonie Management-Modell	strategische Dimension	Balance zwischen Theologie und Ökonomie	1	2	2	1	<b>1,50</b>	kaum

Tabelle 15: Prüfung Zukunftsfähigkeit

Im Folgenden wird die Gegenüberstellung des Prüfcluster der Zukunftsfähigkeit hinsichtlich der Instrumente der Entwicklung erläutert.

Im Hinblick auf die Innovationsmöglichkeit bei Portfolio-Matrizen zur Entwicklung von Strategien erfahren diese hier eine Bewertung von zwei Punkten, da im Zusammenhang mit einer NPO die Matrizen wenig Spielraum für Innovationen zulassen, andererseits je nach Kontext aber bedingt einsetzbar sind. Zudem sind diese wenig dynamisch und nicht zukunftsorientiert, was eine Bewertung von Zukunftsalternativen mit einem Punkt zur Folge hat (Kreikebaum et al. 2011, S. 270). Die Förderung von Sozialkapital wie auch im Hinblick auf die Möglichkeit der Nachhaltigkeit des Angebotes bewerten die Portfolio-Matrizen mit je einem Punkt, da die Matrizen mit gewinnorientierten Faktoren arbeiten und nur eine begrenzte Anzahl an Faktoren zur Entwicklung zulassen und zum anderen die Zukunftsorientierung für eine Nachhaltigkeit fehlt (Lambers 2015, S. 185; Steinmann et al. 2013, S. 228). Aus den Ergebnissen lässt sich folgern, dass bei diesem Instrument wenig Zukunftsfähigkeit vorhanden ist.

In Bezug auf die Innovationsmöglichkeit und Zukunftsalternativen hinsichtlich von Wachstumsstrategien werden hier drei Punkte vergeben, da diese darauf ausgerichtet sind, neue Märkte zu erschließen bzw. neue Produkte einzuführen (Ansoff 1988, S. 83). Das Prüfkriterium Förderung Sozialkapital bewertet die Wachstumsstrategien mit zwei Punkten, da es subjektiver Entscheidungen bedarf, ob in diesem Fall das auf die Gemeinschaft bezogene Denken und Handeln unterstützt und die Entwicklung der Gesellschaft gefördert werden soll oder ob andere Aspekte vorrangig einbezogen werden (Buber 2013, S. 236f.). Hinsichtlich der Nachhaltigkeit der Angebote werden die Wachstumsstrategien mit drei Punkten bewertet, da diese Strategien für NPOs eine Möglichkeit darstellen, ihre Aktivitäten mit einem langfristigen Horizont und Ziel zu verwirklichen (Horak und Speckbacher 2013, S. 172). Das Resultat der Ergebnisse kann im Sinne einer Zukunftsfähigkeit, die bei diesem Instrument überwiegend vorhanden ist, präzisiert werden.

Die Stakeholder-Strategien werden bezüglich ihrer Innovationsmöglichkeit und Zukunftsalternativen mit jeweils zwei Punkten bewertet, da einerseits die Intention der unterschiedlichen Stakeholder miteinbezogen wird und diese zum Teil konträre Inhalte

haben können, aber andererseits auch diese Motivationen vollumfänglich in Richtung Zukunft ausgerichtet sein können (Theuvsen 2014, S. 250ff.). Die Möglichkeit der Förderung von Sozialkapital erfährt in diesem Zusammenhang eine Bewertung mit drei Punkten, da die Stellung der Stakeholder und deren Einfluss auf die Gesellschaft und deren Entwicklung ein starkes Gewicht in diesem Kontext haben kann (Horak und Speckbacher 2013, S. 174). In Bezug auf die Nachhaltigkeit des Angebotes erfolgt bezüglich der Stakeholder-Strategien eine Bewertung mit zwei Punkten, da dieses sich ähnlich der Bewertung der Zukunftsalternativen verhält. Die Möglichkeiten sind vorhanden, jedoch durch die Vielfältigkeit der Intentionen der Stakeholder nicht eindeutig auszuweisen (Theuvsen 2014, S. 250ff.). Daraus ergibt sich als Resultat, dass bei diesem Instrument eine mittelmäßige Zukunftsfähigkeit vorhanden ist

Im Hinblick auf die Corporate Social Responsibility bezüglich der Innovationsmöglichkeit und der Zukunftsalternativen werden hier jeweils drei Punkte vergeben, da die CSR ethische Überlegungen mitbeinhaltet und gleichfalls gegenüber der Gesellschaft zukunftsorientiert und innovativ gestaltet sein sollte. Dies beinhaltet auch den Nachhaltigkeitsaspekt des CSR, der hier ebenfalls mit drei Punkten bewertet wird (Bea und Haas 2016, S. 211f.; Schulz 2017, 153ff.). In Bezug auf die Förderung von Sozialkapital erhält die CSR hier eine Bewertung mit drei Punkten, da die CSR unter ethischen Aspekten auf jeden Fall das Sozialkapital und den sozialen Zusammenhalt untereinander fördern. Hier ist jedoch zu bedenken, dass die Intensität jeweils stark abhängig ist von den subjektiven Einschätzungen der jeweiligen Führungskräfte (Wunder 2017, S. 5). Aus den Ergebnisse lässt sich folgern, dass bei diesem Instrument eine volle Zukunftsfähigkeit vorhanden ist.

Da das Instrument User Stories des Scrum-Modells in Beziehung zum Product Backlog steht, wird dieses adäquat zum Product Backlog bewertet. Die Innovationsmöglichkeit im Hinblick auf die User Stories bewertet das Instrument mit drei Punkten, da es durch die agile Methode zukunftsorientiert ausgerichtet werden kann. Das Instrument erfährt in Bezug auf die Zukunftsalternativen eine Bewertung mit zwei Punkten, da es ein agiles Instrument ist, aber andererseits damit nur kurzfristige Ziele in den Blick genommen werden (Schwaber 2007, S. 10). Die User Stories werden aufgrund ihrer Agilität aber auch wiederum wegen ihrer Kurzfristigkeit

hinsichtlich der Förderung von Sozialkapital mit zwei Punkten bewertet. Die gleiche Bewertung erfolgt bezüglich der Nachhaltigkeit des Angebotes, was auch wiederum einen langfristigen Aspekt beinhaltet, der durch die kurzfristige Bearbeitung vermindert werden kann (Schwaber 2007, S. 10). Die Ergebnisse führen zu dem Schluss, dass bei diesem Instrument eine mittelmäßige Zukunftsfähigkeit vorhanden ist.

Im Folgenden wird die Gegenüberstellung des Prüfcluster der Zukunftsfähigkeit hinsichtlich der Instrumente der Implementierung erläutert.

Im Hinblick auf das Implementierungsinstrument, die Balanced Scorecard der dritten Generation, werden bezüglich des Kriteriums der Innovationsmöglichkeit zwei Punkte vergeben, da die Perspektive „Activity“ die Möglichkeit verändernder Prozesse mitbeinhaltet, jedoch hauptsächlich sich die BSC mit gegenwärtigen Themen beschäftigt (Kaplan und Norton 2001, S. 86f.). Ebenso wird das Kriterium Zukunftsalternativen hier mit zwei Punkten bewertet, da teilweise langfristige Ziele in der BSC Beachtung finden, aber dennoch das Hauptaugenmerk auf vergangenheitsbasierten Daten liegt und keine Änderungen für die Zukunft integriert sind (Kreikebaum et al. 2011, S. 279). In Bezug auf die Förderung des Sozialkapitals werden ebenfalls zwei Punkte vergeben, da die BSC die Möglichkeit eröffnet, in der Perspektive „Outcome“ die beabsichtigten Wirkungen miteinzubeziehen, jedoch bei der Fülle von erwünschten Wirkungen in einer NPO diese nicht zwingend Vorrang hat (Horak et al. 2015, S. 20). Innerhalb der BSC der dritten Generation wird aufgrund des Destination Statements eine langfristige Perspektive miteinbezogen, und somit eine Möglichkeit der Nachhaltigkeit gegeben, jedoch ist die mehrheitlich vergangenheitsbasierte Sichtweise in diesem Kontext hinderlich (Gleich und Quitt 2012, S. 60). Aus den Ergebnissen resultiert, dass bei diesem Instrument halbwegs eine Zukunftsfähigkeit vorhanden ist.

Der Product Backlog aus dem Bereich des agilen Projektmanagements Scrum, welches in engem Zusammenhang zu den User Stories steht, wird bezüglich des Kriteriums der Innovationsmöglichkeit mit drei Punkten bewertet, da hier Anforderungen explizit beschrieben, zusammengefasst und auch in ihrer Ausführung erläutert werden können. Die Zukunftsalternativen anhand des Product Backlogs werden mit zwei Punkten bewertet, da es einerseits ein agiles Instrument ist, aber andererseits damit nur

kurzfristige Ziele in den Blick genommen werden (Pfetzing und Rohde 2011, S. 188). Die Bewertung hinsichtlich der Förderung des Sozialkapitals und der Nachhaltigkeit von Angeboten werden unter dem Aspekt der Kurzfristigkeit des Instrumentes, wie auch der Agilität mit je zwei Punkten bewertet (Schwaber 2007, S. 10; Preußig 2018, S. 68). Aus diesen Ergebnissen ergibt sich eine mittelmäßige Zukunftsfähigkeit bei diesem Instrument.

Die Technik des Daily Scrum wird hinsichtlich des Prüfkriteriums der Innovationsmöglichkeit mit zwei Punkten bewertet, da es einerseits die Möglichkeit über die täglichen Meetings gibt, Neues auszuprobieren, jedoch erfolgt dies nicht mit einem langfristigen Planungshorizont (Kuster et al. 2019, S. 64). Die Kriterien Zukunftsalternativen, Förderung von Sozialkapital und Nachhaltigkeit des Angebotes werden jeweils mit einem Punkt bewertet, da der Zeitraum der Planung eines Daily Scrum einen Tag abdeckt, was sich mit der langfristigen Perspektive der drei Kriterien nicht vereinbaren lässt (Kusay-Merkle 2018, S. 41). Daraus lässt sich folgern, dass wenig Zukunftsfähigkeit bei diesem Instrument vorhanden ist.

Das Kanban-Prinzip der Kundenfokussierung und der Limitierung bestehender Aufgaben innerhalb des Instrumentencluster der Implementierung wird bezüglich der Innovationsmöglichkeit mit drei Punkten bewertet, da einerseits notwendige und sinnvolle Innovationen von den Betroffenen miteinbezogen werden können und ebenso jeder innerhalb des Teams angehalten ist, inkrementelle, also innovative Veränderungen, hervorzubringen, aber hierbei auch mit einem begrenzten Arbeitspensum (Kuster et al. 2019, S. 22). In Bezug auf die Zukunftsalternativen werden für dieses Instrument zwei Punkte vergeben, da zwar ein innovativer Aspekt dieses Prinzip leitet, aber gleichzeitig die Sichtweise der limitierten anstehenden und zu erledigenden Aufgaben eine kurzfristige Sichtweise beinhaltet (Kusay-Merkle 2018, S. 211). Hinsichtlich der Förderung von Sozialkapital werden hier drei Punkte vergeben, da eines der relevanten Aspekte des Kanban-Prinzips die Kundenfokussierung und somit auch ein Miteinander mit den Betroffenen, was sich wiederum förderlich auf die positiven Beziehungen untereinander auswirken kann (Kusay-Merkle 2018, S. 211). Die Nachhaltigkeit des Angebotes bewertet das Kanban-Prinzip mit drei Punkten, da über den Aspekt der Kundenfokussierung, bei

teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten entsprechend die Betroffenen, die Nachhaltigkeit stark beeinflusst werden kann (Kusay-Merkle 2018, S. 218ff.). Bleiben die Bedürfnisse der Menschen stets im Fokus, sollte die Verstetigung der Angebote nur Formsache sein. Daraus lässt sich ableiten, dass die Zukunftsfähigkeit bei diesem Instrument überwiegend vorhanden ist.

Die ausgearbeiteten und erläuterten Matrizen stellen dar, in welchem Umfang die geprüften Instrumente im Zusammenhang mit den Prüfkriterien als relevant im Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten eingestuft werden können. Diese Ergebnisse werden im nächsten Unterkapitel in Gesamtmatrizen anhand des arithmetischen Mittelwerts pro Instrument dargestellt und zugleich in Prosa genauer erläutert.

## 6.4 Ergebnisse der Eignungsanalyse strategischer Instrumente im Kontext von teilhabe – und gemeinwohlorientierten Angeboten

Im Rahmen des vorgestellten Design Science Research Prozesses bildet dieses Unterkapitel den Schritt der Vorschläge dieses Prozesses ab (Vaishnavi und Kuechler 2015, S. 15). Dabei dienen die Ergebnisse der Eignungsanalyse aus Kapitel 6.3 als Basis dieser Vorschläge.

In Kapitel 6.3 wurden die ausgewählten Instrumente den Prüfkriterien der einzelnen Prüfcluster gegenübergestellt und bewertet. Aus den einzelnen Bewertungen des jeweiligen Instrumentes ergeben sich mittels der Errechnung des arithmetischen Mittelwertes aller Ergebnisse pro Prüfcluster ein Gesamtergebnis pro Instrument, welches eine Interpretation zulässt, die das Instrument hinsichtlich der Anwendung bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten einstuft.

An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass es auch im weiteren Verlauf der Untersuchung keine Andeutung gibt, dass eine spezielle Gewichtung der Prüfkriterien sich als notwendig erweisen würde. Daher wird bei der Berechnung des arithmetischen Mittels die Gleichgewichtung der einzelnen Prüfcluster für das Endergebnis bevorzugt, da eine subjektive Einschätzung der Gewichtung der einzelnen Prüfcluster



das Ergebnis beeinflussen könnte (Homburg 2020, S. 623). Gleichfalls könnte die Untersuchung bei einer unterschiedlichen Gewichtung der Prüfcluster Gefahr laufen, diese als willkürlich und nicht wissenschaftlich anzusehen, da die Gewichtung durch eine eindimensionale Bestimmung dieser durch die Autorin eine Verzerrung der Ergebnisse hervorrufen könnte.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der einzelnen Instrumentencluster mit den jeweiligen verwendeten Prüfclustern in Gesamtmatrizen und einem daraus errechneten arithmetischen Endmittelwert dargestellt. Die forschungsrelevante Begründung aus der empirischen Sozialforschung, welche auf Seite 212 erläutert wurde, wird für die Ergebnisse und deren verbale Ausdrucksweise hier gleichfalls angewandt.

So werden die arithmetischen Endmittelwerte pro Instrument wie dargestellt interpretiert:

1,00 = gar keine Übereinstimmung mit dem Prüfkriterium

1,01 - 1,34 = wenig Übereinstimmung mit dem Prüfkriterium

1,35 - 1,67 = kaum Übereinstimmung mit dem Prüfkriterium

1,68 - 2,00 = halbwegs Übereinstimmung mit dem Prüfkriterium

2,01 - 2,33 = mittelmäßige Übereinstimmung mit dem Prüfkriterium

2,34 - 2,66 = annähernde Übereinstimmung mit dem Prüfkriterium

2,67 – 2,99 = überwiegende Übereinstimmung mit dem Prüfkriterium

3,00 = völlige Übereinstimmung mit dem Prüfkriterium

(In Anlehnung an (Bortz und Döring 2016, S. 246; Rohrmann 1978, S. 227ff.).

An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass diese, in Anlehnung an Bortz und Döring und Rohrmann, erstellte achtstufige Skala durch die nicht exakte Skalierung der Intervalle, was an eine Intervallskala hinsichtlich Validität und Reliabilität als Anforderung gestellt wird, die Skalenqualität in Frage stellen lässt. Diesem möglichen Kritikpunkt kann mit Studien aus der Forschung entgegengewirkt werden, bei der dieses Problem untersucht und mit gegenteiligen Beweisen, dass auch bei nicht exakt intervallskalierten Verfahren und mangelnder Äquidistanz der Intervalle, die Ergebnisse korrekt abgebildet werden (Bortz und Döring 2016, S. 250f.).

Aufgrund der oben erläuterten Interpretation ist noch nicht ersichtlich, inwieweit die jeweiligen Instrumente als geeignet bzw. bedingt geeignet zur Anwendung eingeschätzt werden. Daher wird für die Bewertung bis 2,10 festgelegt, dass die Anwendung im Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten als nicht zielführend angesehen wird. Bei einer Punktbewertung zwischen 2,11 und 2,40 wird eine bedingte Anwendung als Möglichkeit in Betracht bezogen. Ab einer Bewertung mit 2,41 Punkten wird eine Anwendung des Instrumentes im Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten empfohlen.

In den folgenden Unterkapiteln werden jeweils die Gesamtergebnisse der Endmatrizen dargestellt und anschließend erläutert. Die Matrizen stellen dar, welche arithmetischen Mittelwerte bei der Prüfung der Instrumente des jeweiligen Clusters errechnet wurden, woraus sich der arithmetische Endmittelwert pro Prüfcluster und pro Instrument ergibt.

Anknüpfend an diese Erläuterung wird zunächst die Gesamtmatrix der Instrumentencluster der Entwicklung, der Implementierung und der beiden geprüften Modelle, des Freiburger Management-Modells für NPOs und des Bielefelder Diakonie Management-Modells, dargestellt und interpretiert.

#### 6.4.1 Gesamtergebnis Instrumente der Entwicklung, Implementierung und Elemente der Modelle

Die untenstehende Tabelle 16 stellt die Eignungsanalyse der Instrumente der Entwicklung, der Implementierung wie auch der ausgewählten Elemente des Freiburger Management-Modells und des Bielefelder Diakonie Management-Modells dar.

		Prüfcluster									Ergebnis aller Prüfcluster
Cluster Instrumente	Inhalt	Elemente	Adaptierfähigkeit: 3 Prüfkriterien	Digitalisierungsfähigkeit: 3 Prüfkriterien	basisbet. Gestaltungsrichtung: 5 Prüfkriterien	Integrationsfähigkeit: 4 Prüfkriterien	Kooperationsfähigkeit: 3 Prüfkriterien	Ressourcenschlichkeit: 4 Prüfkriterien	Zukunftsfähigkeit: 4 Prüfkriterien	arithmetischer Mittelwert	
Entwicklung	Portfolio-Matrix		1,33	1,66	1,40	1,50	1,66	2,25	1,25	<b>1,58</b>	kann kaum den Kontext von Teilhabeangeboten abbilden
	Wachstumsstrategie		1,66	2,00	2,20	2,50	2,00	2,25	2,75	<b>2,19</b>	kann mittelmäßig den Kontext von Teilhabeangeboten abbilden
	Stakeholderstrategie		2,33	2,66	2,60	2,75	3,00	2,00	2,25	<b>2,51</b>	kann annähernd den Kontext von Teilhabeangeboten abbilden
	Corporate Social Responsibility		2,66	2,00	2,80	3,00	2,66	1,25	3,00	<b>2,48</b>	kann annähernd den Kontext von Teilhabeangeboten abbilden
	User Stories		2,33	2,33	2,80	2,75	3,00	2,50	2,25	<b>2,57</b>	kann annähernd den Kontext von Teilhabeangeboten abbilden
Implementierung	Balanced Scorecard 3. Generation		1,66	2,00	2,20	2,25	2,00	1,25	2,00	<b>1,91</b>	kann halbwegs den Kontext von Teilhabeangeboten abbilden
	Product Backlog		3,00	3,00	2,80	2,75	3,00	2,50	2,25	<b>2,76</b>	kann überwiegend den Kontext von Teilhabeangeboten abbilden
	Daily Scrum		2,66	2,00	2,40	2,00	1,33	2,50	1,25	<b>2,02</b>	kann mittelmäßig den Kontext von Teilhabeangeboten abbilden
	Kanban-Prinzip		3,00	3,00	2,80	3,00	3,00	2,75	2,75	<b>2,90</b>	kann überwiegend den Kontext von Teilhabeangeboten abbilden
Freiburger Management-Modell für NPOs	System-Management	Management by objectives and exceptions	2,33	2,33	2,60	2,25	2,66	1,33	3,00	<b>2,36</b>	kann annähernd den Kontext von Teilhabeangeboten abbilden
Bielefelder Diakonie Management-Modell	strategische Dimension	Balance zwischen Theologie und Ökonomie	2,00	1,66	2,80	3,00	2,33	1,00	1,50	<b>2,04</b>	kann mittelmäßig den Kontext von Teilhabeangeboten abbilden

Tabelle 16: Gesamtergebnis Instrumente der Entwicklung, Implementierung und Elemente der Modelle

Die Eignungsanalyse der Portfolio-Matrix als Instrument der Entwicklung zeigt im Gesamtergebnis nach Prüfung mit allen sieben Prüflustern, dass eine Abbildung des Kontextes von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten mit diesem Instrument kaum möglich ist. Die wenig mögliche Adaptierfähigkeit dieses Instrumentes wie auch die wenig mögliche Zukunftsfähigkeit haben negativen Einfluss auf das Ergebnis. Auch die mittelmäßige Ressourcenschlichkeit kann das Endergebnis nicht positiv beeinflussen. Daher wird die Anwendung einer Portfolio-Matrix bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten aufgrund der aus der Untersuchung resultierenden Ergebnisse als nicht geeignet beurteilt.

Die Prüfung der Wachstumsstrategie mit allen sieben Prüflustern hat im Gesamtergebnis ergeben, dass die Wachstumsstrategie mittelmäßig den Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten abbilden kann. Die kaum gegebene Adaptierfähigkeit wie auch die mittelmäßige basisbetonte Gestaltungsrichtung und die mittelmäßige Ressourcenschlichkeit reduzieren das positive Endergebnis. Die annähernde Integrationsfähigkeit wie auch die überwiegende Zukunftsfähigkeit haben keinen relevanten Einfluss zur Steigerung des Endergebnisses. Aus den Gründen der vorliegenden Ergebnisse wird die Anwendung der Wachstumsstrategie bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten als nur bedingt geeignet interpretiert.

Die Stakeholder-Strategie als Instrument der Entwicklung wird im Gesamtergebnis nach Prüfung mit allen sieben Prüflustern in dem Sinne bewertet, dass eine annähernde Abbildung des Kontextes von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten mit diesem Instrument möglich ist. Die nur halbwegs gegebene Ressourcenschlichkeit dieses Instrumentes wie auch die mittelmäßige Zukunftsfähigkeit tragen zu einer Verringerung des positiven Endergebnisses bei. Die überwiegende Integrationsfähigkeit kann das Endergebnis nicht positiv beeinflussen. Daher wird die Anwendung einer Stakeholder-Strategie bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten aufgrund der aus der Untersuchung resultierenden Ergebnisse als bedingt zielführend bewertet.

Aus der Prüfung der Corporate Social Responsibility mit allen sieben Prüflustern resultiert im Gesamtergebnis, dass die Corporate Social Responsibility annähernd den Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten abbilden kann. Die wenig

vorhandene Ressourcenschlichkeit hat einen negativen Einfluss auf das Endergebnis. Dennoch wird die Anwendung der Corporate Social Responsibility bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten aufgrund der vorliegenden Ergebnisse als zielführend und geeignet interpretiert. Die CSR wird im Kontext von Teilhabe und Gemeinwohlorientierung als ein Element innerhalb dieser Angebote vorgeschlagen, welches kontinuierlich mitintegriert werden sollte.

Die User Stories als Instrument der Entwicklung aus dem Projektmanagementbereich werden im Gesamtergebnis nach Prüfung mit allen sieben Prüflustern dahingehend bewertet, dass eine annähernde Abbildung des Kontextes von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten mit diesem Instrument möglich ist. Die mittelmäßige Adaptierfähigkeit dieses Instrumentes wie auch die mittelmäßige Zukunftsfähigkeit haben einen leicht mindernden Einfluss auf das Endergebnis. Die überwiegend mögliche basisbetonte Gestaltungsrichtung wie auch die überwiegende Integrationsfähigkeit dieses Instrumentes tragen in positiver Weise zu dem Endergebnis bei. Aufgrund der vorliegenden Erkenntnisse wird die Anwendung der User Stories bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten als leistungsfähig und geeignet bewertet. In der weiteren Empfehlung wäre zu beachten, inwieweit die User Stories im Zusammenhang mit dem Product Backlog in den strategischen Managementprozess teilhabe- und gemeinwohlorientierter Angebote mitintegriert werden können.

Die Prüfung anhand der sieben Prüfluster der dritten Generation der Balanced Scorecard als Instrument der Implementierung hat im Gesamtergebnis ergeben, dass die BSC den Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten halbwegs abbilden kann. Die kaum gegebene Adaptierfähigkeit wie auch die geringe Ressourcenschlichkeit dieses Instrumentes tragen zu einem negativen Ergebnis bei. Die Anwendung der dritten Generation der BSC bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten wird aufgrund der erarbeiteten Ergebnisse als nicht empfehlenswert bewertet.

Das Product Backlog als Instrument der Implementierung aus dem Projektmanagement wird im Gesamtergebnis nach Prüfung mit allen sieben Prüflustern dahingehend bewertet, dass eine überwiegende Abbildung des Kontextes

von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten gegeben ist. Die mittelmäßige Zukunftsfähigkeit wie auch die annähernde Ressourcenschlichtheit und Integrationsfähigkeit haben leicht mindernden Einfluss auf das Ergebnis. Die volle Adaptierfähigkeit wie auch die volle Kooperationsfähigkeit tragen zu dem positiven Ergebnis der Analyse bei. Der Product Backlog kann agil gestaltet und den Anforderungen angepasst werden. Die Anwendung des Product Backlog bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten wird aufgrund der aus der Untersuchung resultierenden Ergebnisse als leistungsfähig und geeignet beurteilt.

Die Prüfung des Daily Scrum mit allen sieben Prüfclustern hat im Gesamtergebnis ergeben, dass im Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten eine mittelmäßige Abbildung gegeben ist. Zum verminderten Endergebnis haben die geringe Zukunftsfähigkeit wie auch die geringe Kooperationsfähigkeit dieses Instrumentes beigetragen. Die Anwendung bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten wird aufgrund der erarbeiteten Ergebnisse als nicht geeignet bewertet.

Das Kanban-Prinzip als Instrument der Implementierung aus dem Projektmanagementbereich wird im Gesamtergebnis nach Prüfung mit allen sieben Prüfclustern dahingehend bewertet, dass eine überwiegende Abbildung des Kontextes von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten mit diesem Instrument gegeben ist. Positiven Einfluss auf das Endergebnis haben die volle Adaptierfähigkeit, die volle Digitalisierungsfähigkeit, wie auch die volle Integrationsfähigkeit dieses Instrumentes. Die annähernde Ressourcenschlichtheit wie auch die annähernde Zukunftsfähigkeit dieses Instrumentes trugen in geringem Maße zum verminderten Endergebnis bei. Daher wird die Anwendung bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten aufgrund der gewonnenen Ergebnisse als zielführend und geeignet angesehen. Das Kanban-Prinzip mit der Kundenfokussierung und der Limitierung bestehender Aufgaben stellt sich als vielversprechendes Instrument im Kontext dieser Arbeit dar, da es partizipative Aspekte wie auch anpassungsfähige Elemente beinhaltet.

Die Prüfung des Elementes „Management by objectives and exceptions“ im Rahmen des Freiburger Management-Modells anhand der sieben Prüfcluster hat im Gesamtergebnis ergeben, dass im Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten eine annähernde Abbildung gegeben ist. Die geringe

Ressourcenschlichkeit wie auch die mittelmäßige Integrationsfähigkeit dieses Instrumentes reduzieren das positive Endergebnis. Bei der Gesamtbewertung muss hier explizit herausgestellt werden, dass im Rahmen der Prüfung der Ressourcenschlichkeit nicht mit allen Prüfkriterien die Untersuchung durchgeführt wurde, sondern aufgrund fehlender Aussagen in der Literatur der Kostenaufwand dieses Instrumentes nicht bewertet werden konnte. Obwohl das Element dieses Modells relevante Aspekte für NPOs beinhaltet, wird es aufgrund des hohen Qualifikationsaufwandes und der nur mittelmäßigen Integrationsfähigkeit nicht besser eingestuft. Die Anwendung des „Management by objectives and exceptions“ bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten wird dennoch aufgrund der erarbeiteten Ergebnisse als bedingt leistungsfähig bewertet.

Die strategische Dimension unter dem Aspekt der Balance zwischen Theologie und Ökonomie des Bielefelder Diakonie Management-Modells wird im Gesamtergebnis nach Prüfung mit allen sieben Prüfclustern dahingehend bewertet, dass eine mittelmäßige Abbildung des Kontextes von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten mit diesem Instrument gegeben ist. Die fehlende Ressourcenschlichkeit wie auch die geringe Zukunftsfähigkeit und geringe Digitalisierungsfähigkeit haben negativen Einfluss auf das Endergebnis der Prüfung. An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass im Rahmen der Prüfung der Ressourcenschlichkeit die Untersuchung nicht mit allen Prüfkriterien durchgeführt wurde, sondern aufgrund fehlender Aussagen in der Literatur der Kostenaufwand dieses Instrumentes nicht bewertet werden konnte. Dieses Modell kann trotz seiner diakoniespezifischen Inhalte aufgrund der zusätzlichen Schwachstellen im Bereich der Adaptierfähigkeit und Kooperationsfähigkeit keine bessere Bewertung erhalten. Die Anwendung der strategischen Dimension dieses Modells bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten wird aufgrund der skizzierten Erkenntnisse als nicht geeignet beurteilt.

## 6.4.2 Gesamtergebnis Instrumente der normativen Elemente und der Analyse

Die folgende Tabelle 17 stellt die Eignungsanalyse der Instrumente der normativen Elemente wie auch der Instrumente der Analyse dar.

		Prüfcluster							
Cluster Instrumente	Inhalt	Digitalisierungsfähigkeit: 3 Prüfkriterien	basisbet. Gestaltungsrichtung: 5 Prüfkriterien	Integrationsfähigkeit: 4 Prüfkriterien	Kooperationsfähigkeit: 3 Prüfkriterien	Ressourcenschlichkeit: 4 Prüfkriterien	Zukunftsfähigkeit: 4 Prüfkriterien	arithmetischer Mittelwert	Ergebnis aller Prüfcluster
normative Elemente	Vision und Mission	2,33	2,40	2,75	2,66	2,50	2,50	<b>2,52</b>	können annähernd den Kontext von Teilhabeangeboten abbilden
	Ziele	2,00	2,20	2,75	2,66	2,25	2,50	<b>2,39</b>	können annähernd den Kontext von Teilhabeangeboten abbilden
	smarte Ziele	3,00	2,80	3,00	3,00	2,50	3,00	<b>2,88</b>	können überwiegend den Kontext von Teilhabeangeboten abbilden
Analyse	SWOT-Analyse	2,66	2,40	2,50	2,33	2,50	1,50	<b>2,32</b>	kann mittelmäßig den Kontext von Teilhabeangeboten abbilden
	STEP-Analyse	2,33	1,40	3,00	2,66	2,00	2,00	<b>2,23</b>	kann mittelmäßig den Kontext von Teilhabeangeboten abbilden
	Szenario-Analyse	2,66	2,20	2,00	2,66	1,25	2,75	<b>2,25</b>	kann mittelmäßig den Kontext von Teilhabeangeboten abbilden
	Stakeholder-Analyse	2,33	2,80	2,75	3,00	1,50	2,25	<b>2,44</b>	kann annähernd den Kontext von Teilhabeangeboten abbilden

Tabelle 17: Gesamtergebnis Instrumente der normativen Elemente und der Analyse

Die Prüfung der Vision und Mission als Instrument des normativen Rahmens mit den Prüfclustern „Digitalisierungsfähigkeit“, „basisbetonte Gestaltungsrichtung“, „Integrationsfähigkeit“, „Kooperationsfähigkeit“, „Ressourcenschlichkeit“ und „Zukunftsfähigkeit“ hat im Gesamtergebnis ergeben, dass Vision und Mission annähernd den Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten abbilden können. Die mittelmäßige Digitalisierungsfähigkeit wie auch die annähernd basisbetonte Gestaltungsrichtung dieses Instrumentes tragen zum Verringern eines vollumfänglich positiven Endergebnisses bei. Die Anwendung von Vision und Mission bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten wird aufgrund der erarbeiteten Ergebnisse als zielführend eingeordnet. Hierbei wird angemerkt, dass die Basis jeglichen



strategischen Handelns die Mission und Vision, wie auch die Zielerstellung beinhalten. Die normativen Elemente sollten aber im Kontext dieser Arbeit als wesentlicher Ausgangspunkt strategischen Managements ebenfalls eine Prüfung erfahren.

Die Ziele werden im Gesamtergebnis nach Prüfung mit den Prüfclustern „Digitalisierungsfähigkeit“, „basisbetonte Gestaltungsrichtung“, „Integrationsfähigkeit“, „Kooperationsfähigkeit“, „Ressourcenschlichkeit“ und „Zukunftsfähigkeit“ dahingehend bewertet, dass eine annähernde Abbildung des Kontextes von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten gegeben ist. Die halbwegs mögliche Digitalisierungsfähigkeit wie auch die mittelmäßige basisbetonte Gestaltungsrichtung tragen zur Minderung des Endergebnisses bei. Obwohl Ziele elementar wichtig sind, werden diese aufgrund weiterer Schwachstellen im Bereich der Ressourcenschlichkeit und Zukunftsfähigkeit nicht besser eingestuft. Die Anwendung der Ziele bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten ist im strategischen Management notwendig, wird aber aufgrund der aus der Untersuchung resultierenden Ergebnisse nur als bedingt leistungsfähig und geeignet beurteilt. Dies leitet über zur Prüfung der sog. smarten Ziele.

Hierbei hat die Prüfung mit den Prüfclustern „Digitalisierungsfähigkeit“, „basisbetonte Gestaltungsrichtung“, „Integrationsfähigkeit“, „Kooperationsfähigkeit“, „Ressourcenschlichkeit“ und „Zukunftsfähigkeit“ der smarten Ziele als mögliches Instrument im Rahmen der normativen Elemente im Gesamtergebnis ergeben, dass smarte Ziele überwiegend den Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten abbilden können. Die nur annähernde Ressourcenschlichkeit dieses Instrumentes hat einen leicht mindernden Einfluss auf das Ergebnis. Die volle Adaptierfähigkeit wie auch die volle Integrationsfähigkeit haben zu dem positiven Endergebnis mitbeigetragen. Die Anwendung von smarten Zielen bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten wird aufgrund der erarbeiteten Ergebnisse als zielführend bewertet.

Die SWOT-Analyse wird im Gesamtergebnis nach Prüfung mit den Prüfclustern „Digitalisierungsfähigkeit“, „basisbetonte Gestaltungsrichtung“, „Integrationsfähigkeit“, „Kooperationsfähigkeit“, „Ressourcenschlichkeit“ und

„Zukunftsfähigkeit“ dahingehend bewertet, dass eine mittelmäßige Abbildung des Kontextes von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten gegeben ist. Die mittelmäßige Kooperationsfähigkeit dieses Instrumentes wie auch die kaum mögliche Zukunftsfähigkeit reduzieren das positive Endergebnis. Die Anwendung der SWOT-Analyse bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten wird in ihrer Gesamtheit aufgrund der aus der Untersuchung resultierenden Ergebnisse als bedingt geeignet angesehen. Eine Verwendung von Teilaspekten der Analyse könnten sich in Kombination mit anderen Analyseinstrumenten als erfolgversprechend darstellen.

Die Prüfung der STEP-Analyse mit den Prüfclustern „Digitalisierungsfähigkeit“, „basisbetonte Gestaltungsrichtung“, „Integrationsfähigkeit“, „Kooperationsfähigkeit“, „Ressourcenschlichkeit“ und „Zukunftsfähigkeit“ hat im Gesamtergebnis ergeben, dass die STEP-Analyse den Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten mittelmäßig abbilden kann. Die kaum mögliche basisbetonte Gestaltungsrichtung, wie auch die nur halbwegs mögliche Zukunftsfähigkeit haben reduzierenden Einfluss auf das Endergebnis. Die nur halbwegs mögliche Ressourcenschlichkeit hat ebenso zu diesem Ergebnis beigetragen. Bei der Gesamtbewertung der STEP-Analyse muss hier explizit herausgestellt werden, dass im Rahmen der Prüfung der Ressourcenschlichkeit die Untersuchung nicht mit allen Prüfkriterien durchgeführt werden konnte, sondern aufgrund fehlender Aussagen in der Literatur der Kosten- und Zeitaufwand dieses Instrumentes nicht bewertet werden konnte. Die Anwendung der STEP-Analyse bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten wird aufgrund der skizzierten Erkenntnisse als nur bedingt geeignet angesehen.

Die Szenario-Analyse wird im Gesamtergebnis nach Prüfung mit den Prüfclustern „Digitalisierungsfähigkeit“, „basisbetonte Gestaltungsrichtung“, „Integrationsfähigkeit“, „Kooperationsfähigkeit“, „Ressourcenschlichkeit“ und „Zukunftsfähigkeit“ dergestalt bewertet, dass bei diesem Instrument eine mittelmäßige Abbildung des Kontextes von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten gegeben ist. Die halbwegs mögliche Integrationsfähigkeit dieses Instrumentes, wie auch die wenig mögliche Ressourcenschlichkeit haben verringern den Einfluss auf das Endergebnis. Der hohe Zeit- und Kostenaufwand, wie auch der hohe Qualifikationsaufwand stellen Schwachstellen in dieser Analyse dar, die starken

Einfluss auf die Bewertung zur Anwendung im sozialpädagogischen Umfeld haben. Die Anwendung der Szenario-Analyse bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten wird daher aufgrund der gewonnenen Ergebnisse als bedingt geeignet eingeordnet. Die Kombination von Teilaspekten dieses Instrumentes mit Aspekten anderer Analyseinstrumente wäre eine weitere Option zur Optimierung des Analyseprozesses bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten.

Die Prüfung der Stakeholder-Analyse mit den Prüfclustern „Digitalisierungsfähigkeit“, „basisbetonte Gestaltungsrichtung“, „Integrationsfähigkeit“, „Kooperationsfähigkeit“, „Ressourcenschlichkeit“ und „Zukunftsfähigkeit“ hat im Gesamtergebnis ergeben, dass die Stakeholder-Analyse in annäherndem Umfang den Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten abbilden kann. Die kaum bestehende Ressourcenschlichkeit, wie auch die nur halbwegs mögliche Zukunftsfähigkeit dieses Instrumentes haben leicht mindernden Einfluss auf das Ergebnis. Dabei spielen der hohe Zeit- und Kostenaufwand eine entscheidende Rolle. Die volle Kooperationsfähigkeit, wie auch die überwiegend mögliche basisbetonte Gestaltungsrichtung dieses Instrumentes haben positiven Einfluss auf das Endergebnis. Daher wird die Anwendung der Stakeholder-Analyse bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten aufgrund der aus der Untersuchung resultierenden Ergebnisse als leistungsfähig und geeignet beurteilt.

### 6.4.3 Gesamtergebnis Instrumente der Planungsunterstützung

Untenstehende Tabelle 18 stellt die Eignungsanalyse der Instrumente der Planungsunterstützung dar.

		Prüfcluster							
Cluster Instrumente	Inhalt	Adaptierfähigkeit: 3 Prüfkriterien	basisbet. Gestaltungsrichtung: 5 Prüfkriterien	Integrationsfähigkeit: 4 Prüfkriterien	Ressourcenschlichkeit: 4 Prüfkriterien	Zukunftsfähigkeit: 4 Prüfkriterien	arithmetischer Mittelwert	<b>Ergebnis aller Prüfcluster</b>	
Planungsunterstützung	Projektmanagementhandbuch	1,66	2,40	2,25	2,25	1,50	<b>2,01</b>	kann mittelmäßig den Kontext von Teilhabeangeboten abbilden	
	Planning Poker	2,66	1,40	1,00	3,00	1,00	<b>1,81</b>	kann halbwegs den Kontext von Teilhabeangeboten abbilden	
	Sprint	2,33	2,80	2,75	2,25	2,25	<b>2,48</b>	kann annähernd den Kontext von Teilhabeangeboten abbilden	
	Gantt-Diagramm	2,33	1,40	1,00	2,50	1,25	<b>1,70</b>	kann halbwegs den Kontext von Teilhabeangeboten abbilden	
	Task Board	2,66	2,60	1,50	3,00	1,75	<b>2,30</b>	kann mittelmäßig den Kontext von Teilhabeangeboten abbilden	

Tabelle 18: Gesamtergebnis Instrumente der Planungsunterstützung

Das Projektmanagementhandbuch als Instrument der Planungsunterstützung wird im Gesamtergebnis nach Prüfung mit den Prüfclustern „Adaptierfähigkeit“, „basisbetonte Gestaltungsrichtung“, „Integrationsfähigkeit“, „Ressourcenschlichkeit“ und „Zukunftsfähigkeit“ dahingehend bewertet, dass eine mittelmäßige Abbildung des Kontextes von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten gegeben ist. Die kaum gegebene Adaptierfähigkeit dieses Instrumentes, wie auch die kaum gegebene Zukunftsfähigkeit beeinflussen das Endergebnis negativ. Zudem wirken sich die mittelmäßige Integrationsfähigkeit, wie auch mittelmäßige Ressourcenschlichkeit mindernd auf das Gesamtergebnis aus. Daher wird die Anwendung eines Projektmanagementhandbuches bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten aufgrund der erarbeiteten Ergebnisse als nicht geeignet interpretiert.

Aus der Prüfung des Planning Poker mit den Prüfclustern „Adaptierfähigkeit“, „basisbetonte Gestaltungsrichtung“, „Integrationsfähigkeit“, „Ressourcenschlichkeit“ und „Zukunftsfähigkeit“ resultiert im Gesamtergebnis, dass der Planning Poker halbwegs den Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten abbilden kann. Die nicht vorhandene Integrationsfähigkeit, wie auch die

nicht vorhandene Zukunftsfähigkeit haben einen negativen Einfluss auf das Endergebnis. Trotz der vollen Ressourcenschlichkeit dieses Instrumentes, erscheint es als nicht anwendungsfähig in diesem Zusammenhang. Es lässt sich daraus folgern, dass die Anwendung des Planning Poker bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten aufgrund der vorliegenden Ergebnisse als nicht leistungsfähig bewertet wird.

Der Sprint als Instrument der Planungsunterstützung wird im Gesamtergebnis nach Prüfung mit den Prüfclustern „Adaptierfähigkeit“, „basisbetonte Gestaltungsrichtung“, „Integrationsfähigkeit“, „Ressourcenschlichkeit“ und „Zukunftsfähigkeit“ in dem Sinne bewertet, dass eine annähernde Abbildung des Kontextes von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten gegeben ist. Die mittelmäßige Ressourcenschlichkeit dieses Instrumentes wie auch die mittelmäßige Zukunftsfähigkeit tragen zur Minderung des Endergebnisses bei. Dagegen wirken sich die überwiegend mögliche basisbetonte Gestaltungsrichtung, wie auch die überwiegende Integrationsfähigkeit positiv auf das Endergebnis aus. Aus diesen Gründen wird die Anwendung des Sprints bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten als geeignet interpretiert.

Die Prüfung des Gantt-Diagramms mit den Prüfclustern „Adaptierfähigkeit“, „basisbetonte Gestaltungsrichtung“, „Integrationsfähigkeit“, „Ressourcenschlichkeit“ und „Zukunftsfähigkeit“ hat im Gesamtergebnis ergeben, dass das Gantt-Diagramm halbwegs den Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten abbilden kann. Die nicht vorhandene Integrationsfähigkeit wie auch die wenig mögliche Zukunftsfähigkeit dieses Instrumentes haben verringernden Einfluss auf das Endergebnis. Trotz der annähernden Ressourcenschlichkeit dieses Instrumentes kann kein positives Ergebnis erzielt werden. Daher wird die Anwendung des Gantt-Diagramms bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten aufgrund der vorliegenden Ergebnisse als nicht zielführend interpretiert.

Das Task Board, als Element aus dem agilen Projektmanagement und in diesem Kontext als Instrument der Planungsunterstützung, wird im Gesamtergebnis nach Prüfung mit den Prüfclustern „Adaptierfähigkeit“, „basisbetonte

Gestaltungsrichtung“, „Integrationsfähigkeit“, „Ressourcenschlichkeit“ und „Zukunftsfähigkeit“ dergestalt bewertet, dass eine mittelmäßige Abbildung des Kontextes von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten gegeben ist. Die kaum gegebene Integrationsfähigkeit dieses Instrumentes wie auch die nur halbwegs mögliche Zukunftsfähigkeit haben einen leicht mindernden Einfluss auf das Endergebnis. Die volle Ressourcenschlichkeit des Task Board trägt zum positiven Endergebnis bei. Die Anwendung des Task Boards bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten wird aufgrund der erarbeiteten Ergebnisse als leistungsfähig und geeignet bewertet.

#### 6.4.4 Gesamtergebnis Instrumente des Controllings und der Bewertung

Nachfolgend wird in Tabelle 19 die Eignungsanalyse der Instrumente des Controllings und der Bewertung dargestellt.

		Prüfcluster					
Cluster Instrumente	Inhalt	Adaptierfähigkeit: 3 Prüfkriterien	Integrationsfähigkeit: 4 Prüfkriterien	Ressourcenschlichkeit: 4 Prüfkriterien	arithmetischer Mittelwert	Ergebnis aller Prüfcluster	
Controlling	strategisches Controlling	1,66	2,00	1,25	<b>1,64</b>	kann kaum den Kontext von Teilhabeangeboten abbilden	
	Projektstrukturplan	2,33	1,75	2,50	<b>2,19</b>	kann mittelmäßig den Kontext von Teilhabeangeboten abbilden	
	PDCA-Zyklus	2,33	3,00	2,75	<b>2,70</b>	kann überwiegend den Kontext von Teilhabeangeboten abbilden	
	klassische Kommunikation	2,66	2,75	2,50	<b>2,64</b>	kann annähernd den Kontext von Teilhabeangeboten abbilden	
Bewertung	Nutzwertanalyse	1,33	2,00	2,25	<b>1,86</b>	kann halbwegs den Kontext von Teilhabeangeboten abbilden	
	Entscheidungsbäume	1,66	2,00	2,00	<b>1,89</b>	können halbwegs den Kontext von Teilhabeangeboten abbilden	

Tabelle 19: Gesamtergebnis Instrumente des Controllings und der Bewertung

Das strategische Controlling als Instrument des Controllings wird im Gesamtergebnis nach Prüfung mit den Prüflustern „Adaptierfähigkeit“, „Integrationsfähigkeit“ und „Ressourcenschlichkeit“ dahingehend bewertet, dass eine Abbildung im Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten kaum gegeben ist. Die kaum gegebene Adaptierfähigkeit dieses Instrumentes, wie auch die wenig vorhandene Ressourcenschlichkeit haben negativen Einfluss auf das Ergebnis. Die halbwegs mögliche Integrationsfähigkeit hat das Endergebnis nicht positiv beeinflussen können. Aufgrund der vorliegenden Erkenntnisse wird die Anwendung des vollumfänglichen strategischen Controllings bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten als nicht zielführend eingeordnet. Obwohl das strategische Controlling ein wichtiges Instrument im strategischen Vorgehen darstellt, wird für die Entwicklung der Handlungsempfehlung auf Alternativen zurückgegriffen, die bei der Anwendung von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten eine sinnvolle und praktische Option als strategisches Kontrollinstrument darstellen.

Die Prüfung des Instrumentes Projektstrukturplan mit den Prüflustern „Adaptierfähigkeit“, „Integrationsfähigkeit“ und „Ressourcenschlichkeit“ hat im Gesamtergebnis ergeben, dass der Projektstrukturplan den Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten mittelmäßig abbilden kann. Zum verminderten Endergebnis haben die mittelmäßige Adaptierfähigkeit, wie auch die nur halbwegs mögliche Integrationsfähigkeit beigetragen. Die annähernd mögliche Ressourcenschlichkeit wirkte sich nicht positiv auf das Endergebnis aus. Daher wird die Anwendung des Projektstrukturplans bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten aufgrund der erarbeiteten Ergebnisse als bedingt geeignet bewertet. Sinnvoll wäre eventuell eine partielle Übernahme verschiedener Elemente des Projektstrukturplans in Kombination mit Elementen weiterer Controllinginstrumente.

Die Prüfung des PDCA-Zyklus mit den Prüflustern „Adaptierfähigkeit“, „Integrationsfähigkeit“ und „Ressourcenschlichkeit“ zeigt im Endergebnis, dass der PDCA-Zyklus überwiegend den Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten abbilden kann. Die mittelmäßige Adaptierfähigkeit hat einen leicht mindernden Einfluss auf das Endergebnis. Dagegen hat die volle Integrationsfähigkeit, wie auch die überwiegende Ressourcenschlichkeit das Endergebnis positiv beeinflusst. Aus

genannten Gründen wird die Anwendung des PDCA-Zyklus bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten als leistungsfähig interpretiert. Hier kann sich in der Praxis eine Kombination des PDCA-Zyklus mit Elementen anderer Controllinginstrumente als konstruktive Ergänzung erweisen.

Die klassische Kommunikation als Instrument des Controllings wird im Gesamtergebnis nach Prüfung mit den Prüfclustern „Adaptierfähigkeit“, „Integrationsfähigkeit“ und „Ressourcenschlichkeit“ dahingehend bewertet, dass eine annähernde Abbildung des Kontextes von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten gegeben ist. Die nur annähernde Ressourcenschlichkeit hat einen verringernden Einfluss auf das Endergebnis. Die überwiegende Integrationsfähigkeit, wie auch die annähernd mögliche Adaptierfähigkeit dieses Instrumentes tragen zum positiven Endergebnis dieses Instrumentes bei. Daher wird aufgrund der aus der Untersuchung resultierenden Ergebnisse die Anwendung der klassischen Kommunikation als Instrument des Controllings im Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten als zielführend und geeignet beurteilt.

Das Controlling im Management stellt einen wichtigen Faktor während laufender Prozesse, wie auch im Anschluss daran, dar. Bezüglich des Controllings bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten wäre es aus den Erkenntnissen hinsichtlich der Erfolgsfaktoren zielführend, die Controllingelemente niedrigschwellig zu halten, aber dennoch mit qualitativer Substanz aus einer Kombination der oben bewerteten Instrumente zu entwickeln.

Die Nutzwertanalyse als Instrument der Bewertung wird im Gesamtergebnis nach Prüfung mit den Prüfclustern „Adaptierfähigkeit“, „Integrationsfähigkeit“ und „Ressourcenschlichkeit“ dahingehend bewertet, dass eine Abbildung des Kontextes von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten halbwegs gegeben ist. Die wenig mögliche Adaptierfähigkeit dieses Instrumentes, wie auch die halbwegs mögliche Integrationsfähigkeit haben negativen Einfluss auf das Endergebnis. Hier sei darauf hingewiesen, dass im Rahmen der Prüfung der Integrationsfähigkeit die Untersuchung nicht mit allen Prüfkriterien durchgeführt werden konnte, sondern aufgrund rudimentär verfügbarer Literaturaussagen das Multistakeholdermanagement wie auch die Sozialraumorientierung dieses Instrumentes nicht bewertet werden



konnte. Die mittelmäßige Ressourcenschlichkeit hatte keinen positiven Einfluss auf das Endergebnis. Daher wird aufgrund der vorliegenden Erkenntnisse die Anwendung der Nutzwertanalyse bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten als nicht zielführend bewertet.

Die Prüfung der Entscheidungsbäume mit den Prüfclustern „Adaptierfähigkeit“, „Integrationsfähigkeit“ und „Ressourcenschlichkeit“ zeigt im Gesamtergebnis, dass Entscheidungsbäume den Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten halbwegs abbilden können. Die kaum gegebene Adaptierfähigkeit hat hier zur Minderung des Endergebnisses beigetragen. Bei der Gesamtbewertung der Nutzwertanalyse muss hier ebenfalls herausgestellt werden, dass im Rahmen der Prüfung der Integrationsfähigkeit die Untersuchung nicht mit allen Prüfkriterien durchgeführt werden konnte, sondern aufgrund fehlender Aussagen in der Literatur bezüglich des Multistakeholdermanagements dieses Instrumentes nicht bewertet werden konnte. Ebenso wurde im Rahmen der Prüfung der Ressourcenschlichkeit das Prüfkriterium Kostenaufwand nicht miteinbezogen, da dazu keine Angaben in der Literatur verfügbar sind. Die Anwendung von Entscheidungsbäumen bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten wird aufgrund der aus der Untersuchung resultierenden Ergebnisse als nicht geeignet interpretiert.

Am Ende der Darstellung der Ergebnisse der Eignungsanalyse bleibt zu konstatieren, dass vorliegende Untersuchung ein erster Schritt in die Richtung darstellt, um Instrumente aus der Managementebene auf die unterste Ebene der Ausführenden von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten in diakonischen Einrichtungen zu übertragen und anzupassen.

Nach Darstellung und Zusammenfassung der Ergebnisse der Untersuchung der vorgestellten Instrumente aus Kapitel drei unter Einbeziehung der Prüfkriterien aus Kapitel 6.1, erfolgt im nächsten Kapitel die Entwicklung einer Handlungsempfehlung strategischer Instrumente zum Einsatz bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten.

## **7 Entwicklung einer Handlungsempfehlung strategischer Instrumente im Kontext des Managements teilhabe- und gemeinwohlorientierter Angebote**

Aus den bisherigen Ergebnissen wie auch aus den Vorschlägen aus Kapitel 6.4 wird in diesem Kapitel eine Handlungsempfehlung in Form einer Kombination strategischer Instrumente entwickelt.

Eine Handlungsempfehlung stellt eine Empfehlung in allgemeiner Form dar, die ein Handeln in bestimmter Weise vorschlägt (Duden online 2020). Dabei handelt es sich in dieser Arbeit um eine Gestaltungsempfehlung, welche aus der Ableitung der Eignungsanalyse gebildet wird und die zur praxisorientierten Anwendung für haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter\*innen in der Sozialen Arbeit in diakonischen Einrichtungen empfohlen wird.

Dieser Schritt, analog der Entwicklung im Rahmen des Design Science Research Prozesses nach Vaishnavi und Kuechler (Vaishnavi und Kuechler 2015, S. 15), gestaltet sich im Rahmen der transdisziplinären Forschung als Verknüpfung der wissenschaftlichen Bearbeitung mit lebensweltlichen Herausforderungen (Pohl und Hirsch Hadorn 2008, S. 80ff.; Jahn 2008, S. 35). in Form einer Modellerarbeitung, welche eine adaptierte Methode zur strategischen Unterstützung des Managements teilhabe- und gemeinwohlorientierter Angebote hervorbringt.

Innerhalb der transdisziplinären Forschung in dieser Arbeit wird ein Modell entwickelt, welches aus dem originären Artefakt in einen anwenderfreundlicheren adaptiert wird, der eine prinzipiengeleitete Methode darstellt. Die originären Ansätze der vorgestellten strategischen Instrumente werden den Ergebnissen aus Kapitel 6.3 wie auch den Vorschlägen aus Kapitel 6.4 entsprechend angepasst oder modifiziert übernommen. Diese Modellierung soll zur Erreichung einer verbesserten Benutzerfreundlichkeit und praxisgerechten Lösung beitragen (Stachowiak 1973, S. 138ff.).

Zunächst erfolgt die Entwicklung einer Vorgehensweise strategischer Instrumente zum Einsatz bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten. Die Priorität der

Beziehung zu lebensweltlichen Prozesse sollte durchgängig gewährleistet sein (Pohl und Hirsch Hadorn 2008, S. 80ff.). Im Anschluss daran wird, als Teil des DSR-Zyklus, die Evaluation des erarbeiteten Artefaktes in Abbildung der Grenzen der entwickelten Methode aufgezeigt.

Im Folgenden wird die Ausarbeitung der Handlungsempfehlung differenziert erläutert.

## 7.1 Ausarbeitung der Handlungsempfehlung für das Management teilhabe- und gemeinwohlorientierter Angebote

Bezugnehmend auf die Vorschläge aus Kapitel 6.4 wurden die Inhalte der folgenden Instrumente im Rahmen dieser Untersuchung als zielführend oder bedingt geeignet bei der Anwendung des Managements teilhabe- und gemeinwohlorientierter Angebote bewertet.

Mission und Vision bilden die Basis des strategischen Managements und wurden in die Untersuchung miteinbezogen, um die Abbildungsfähigkeit dieses Instrumentes zu verdeutlichen, was durch die Eignungsanalyse erkennbar wurde.

Die Anwendung der klassischen Ziele wird aufgrund der aus der Untersuchung resultierenden Ergebnisse als bedingt leistungsfähig beurteilt. Die smarten Ziele hingegen haben sich im Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten als leistungsfähig erwiesen.

Der Projektstrukturplan wurde mit bedingt geeignet bewertet, während der PDCA-Zyklus sich als geeignet in diesem Kontext herausgestellt hat. Die klassische Kommunikation, als ein Controllinginstrument für teilhabe- und gemeinwohlorientierte Angebote, erweist sich ebenfalls als zielführend.

Aus der Prüfung des Clusters der Analyseinstrumente hat sich ergeben, dass Elemente und Aspekte der SWOT- Analyse, wie auch der STEP-Analyse, als nur bedingt geeignet eingestuft wurden. Ebenso verhält es sich mit der Szenario-Analyse, wobei hier die Möglichkeit besteht, einzelne Elemente der Analyseinstrumente miteinander zu verbinden, um so zu einer zielführenden Analyse im Kontext dieser Arbeit zu

gelangen. Die Stakeholder-Analyse erhielt eine Bewertung als leistungsfähiges Instrument im Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten.

Im Rahmen der Strategieentwicklung wurde die Wachstumsstrategie als bedingt geeignet bewertet. Die Stakeholder-Strategie dagegen erfuhr eine Bewertung als zielführendes Instrument. Eine ebensolche positive Einstufung ergab die Prüfung der Corporate Social Responsibility (CSR), wobei hier angemerkt werden muss, dass dieses Instrument in Kombination mit einem oder weiteren Entwicklungsinstrumenten verwendet werden sollte. Eine isolierte CSR-Strategie würde im Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Aspekten zu kurz greifen.

Die User Stories aus dem Scrum-Modell erhielten als potentiell Entwicklungsinstrument in diesem Kontext eine Bewertung als zielführend, wobei auch hier eine Kombination mit einem anderen Instrument als sinnvoll erachtet wird.

Als potentiell Planungsunterstützungsinstrument hat sich unter anderem der Sprint, ebenfalls aus dem agilen Scrum-Modell, mit einer positiven Bewertung herausgestellt. Gleichfalls wurde das Task Board als Instrument für die Anwendung bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten als geeignet eingestuft.

Der Product Backlog aus dem Scrum-Modell wird ebenfalls in diesem Kontext als anwendungsgeeignet bewertet. Zwei Elemente der Methode des Kanban-Prinzips erfahren eine positive Bewertung, wobei im Kontext dieser Arbeit die Kombination mit Elementen weiterer Instrumente als angebracht erscheint.

Im Rahmen der geprüften Bewertungsinstrumente konnte keines der vorgestellten Instrumente der Bewertung als geeignet oder bedingt geeignet eingestuft werden. In Bezug zu der zu erarbeitenden Handlungsempfehlung stellt dies keine Schwierigkeit dar, da die Handlungsempfehlung eine Empfehlung einer Strategieentwicklung beinhalten wird, so dass eine Auswahl verschiedener Alternativen sich als nicht notwendig erweist.

Das Element des Freiburger Management-Modells „Management by objectives and exceptions“ wurde im Hinblick auf die Anwendung bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten als bedingt geeignet eingestuft. Es bietet sich im

Kontext dieser Arbeit an, Teilaspekte dieses Elementes in die Handlungsempfehlung mitaufzunehmen.

Nachfolgende Tabelle 20 fasst die Eignung bzw. bedingte Eignung der Instrumente noch einmal zusammen.

		geeignet	bedingt geeignet
Cluster Instrumente	Inhalt		
normative Elemente	Vision und Mission	X	
	Ziele		X
	smarte Ziele	X	
Controlling	Projektstrukturplan		X
	PDCA-Zyklus	X	
	klassische Kommunikation	X	
Analyse	SWOT-Analyse		X
	STEP-Analyse		X
	Szenarioanalyse		X
	Stakeholderanalyse	X	
Entwicklung	Wachstumsstrategie		X
	Stakeholderstrategie	X	
	Corporate Social Responsibility	X	
	User Stories	X	
Planungsunterstützung	Sprint	X	
	Task Board	X	
Implementierung	Product Backlog	X	
	Kanban-Prinzip	X	
Freiburger Management-Modell	management by objectives and exceptions		X

Tabelle 20: Übersicht der geeigneten bzw. bedingt geeigneten Instrumente

Die entwickelte Handlungsempfehlung soll den Zweck erfüllen, haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter\*innen bei der Konzeption, Durchführung und Kontrolle

teilhabe- und gemeinwohlorientierter Angebote eine sinnvolle und zugleich qualitativ hochwertige Hilfestellung zu gewährleisten.

Dabei muss gleichfalls beachtet werden, an welche Zielgruppe sich die Handlungsempfehlung richtet und inwieweit Prozesse, Inhalte und Instrumente evtl. schon vorgegeben sind. In diesem Zusammenhang ist die Beachtung der Erfahrungen der Anwender\*innen mit strategischen Instrumenten ebenso bedeutsam, was wiederum einen Einfluss auf die Qualität der Anwendung der Instrumente haben kann. Das Fachwissen zum reflektierten Umgang mit den strategischen Instrumenten ist eine der Voraussetzungen ihres erfolgsversprechenden Einsatzes.

Die Handlungsempfehlung stellt einen sinnvoll ausgewogenen Instrumenteneinsatz dar, der sich auf alle Bereiche des strategischen Managementzyklus bezieht. Da dieser Zyklus einen Kreislauf mit unterschiedlichen Elementen darstellt, werden die Instrumente und Elemente in unterschiedlicher Ausprägung eingesetzt. Das heißt, es werden Instrumente einmalig, regelmäßig oder je nach Situation eingesetzt.

So wird z.B. das Element des „Management by objectives and exceptions“ als Grundlage für die Handlungsempfehlung verwendet, während der Sprint in regelmäßigem Rhythmus alle sechs Wochen eingesetzt wird. Die Analyseinstrumente dagegen werden zunächst zu Beginn des Angebotes eingesetzt und dann, je nach Ergebnis des PDCA-Zyklus, nach Notwendigkeit verwendet.

Die neu entwickelte Vorgehensweise stellt nicht nur eine Handlungsempfehlung dar, sondern ist ebenso als kollektiver Lernprozess zu verstehen. Gleichfalls kann mit der Anwendung dieses strategischen Vorgehens und dessen Inhalt auch ein Veränderungsprozess der Arbeit in diakonischen Einrichtungen einhergehen, der im Hinblick auf die Ökonomisierung des Sozialen, die Verknüpfung theologischer Inhalte mit betriebswirtschaftlichen Elementen dies einerseits legitimieren und andererseits im Rahmen der Sozialen Arbeit, wie auch aus theologischer Sichtweise heraus, akzeptierbar machen kann.

Wie in untenstehender Abbildung 11 ersichtlich, die in Anlehnung an Kreikebaum und Bea und Haas (Kreikebaum et al. 2011, S. 55; Bea und Haas 2016, S. 59) geringfügig adaptiert wurde, erfolgt die Entwicklung der Handlungsempfehlung zur Anwendung

bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten analog dieses Zyklus. Abbildung 11 stellt den klassischen Managementzyklus dar, der für die Handlungsempfehlung als Basis leicht adaptiert wurde.

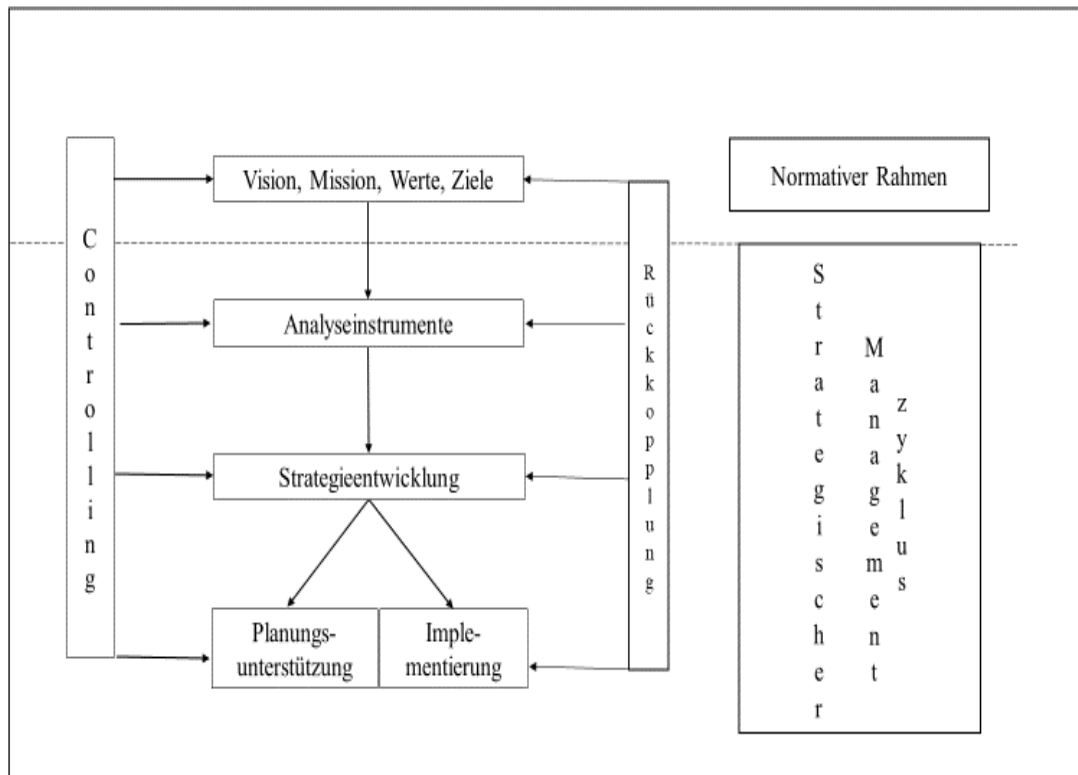


Abbildung 11: Adaptierter strategischer Managementzyklus  
(In Anlehnung an (Kreikebaum et al. 2011, S. 55; Bea und Haas 2016, S. 59)

Das Ziel dieser Arbeit ist es, eine praxisorientierte Handlungsempfehlung zu entwickeln. Dazu bietet es sich an, aufgrund der Eignungsanalyse, eine Empfehlung einer Kombination ausgewählter Instrumente, die eine alternative Vorgehensweise darstellen, zu entwickeln (Schedler und Siegel 2005, S. 201). Das Ergebnis dieser alternativen Kombinationen wird in Abbildung 12 sichtbar gemacht.

Es handelt sich hierbei um eine neue Kombination unterschiedlicher Instrumente und Elemente, die sich aufgrund der Eignungsanalyse aus Kapitel sechs als zielführend im Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten erwiesen haben. Die Kombination verschiedener Methoden hat sich in der Praxis bewährt (Kuster et al. 2019, S. 22). Dementsprechend wurde hier eine Zusammenstellung von Instrumenten

aus dem klassischen Management wie auch aus den agilen Methoden von Scrum und Kanban erarbeitet.

Dabei ist auch zu beachten, dass die ausgewählten Instrumente und Elemente in Abbildung 12 teilweise in unterschiedlichen und adaptierten Phasen des strategischen Vorgehens und nicht analog des klassischen Managementzyklus zum Einsatz kommen, da die Anwendung in dem neu entwickelten Modell sich als fundiert und zweckmäßig darstellt.





Die Handlungsempfehlung geht zunächst von einer gesicherten Finanzierung mit einem vorgegebenen Budget des oder der Angebote aus. Eine Handlungsempfehlung, welche sich hauptsächlich mit der Sicherung der Finanzierung der Angebote beschäftigt, würde eine vollkommen andere Ausgangssituation darstellen und sich eine weitere Forschungsmöglichkeit daraus ergeben, da es im Umfeld einer diakonischen Einrichtung diverse Optionen alternativer Finanzierungen gibt. In der folgenden Handlungsempfehlung geht es darum, die vorhandenen Mittel unter den gegebenen Umständen ökonomisch und optimal einzusetzen.

Als weitere Voraussetzung dieser neu gestalteten Handlungsempfehlung zur Anwendung bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten ist zu beachten, dass von Beginn an, der partizipative Aspekt des „Management by objectives and exceptions“ (mbo + mbe) des Freiburger Management-Modells fortlaufend integriert wird, welcher sich in der Mitgestaltung durch die Stakeholder und einer dadurch gesteigerten Qualität der Arbeit ausdrückt (Schwarz et al. 2002, S. 83). Die vollumfängliche Vernetzung und gleichfalls Integration und Verknüpfung von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter\*innen als zusätzlicher Aspekt in diesem Modell, sollte gleichfalls Beachtung innerhalb des gesamten Vorgehens finden (Schwarz et al. 2002, S. 100ff.).

Im Bereich der Sozialen Arbeit ist es wichtig, wie auch die Erfolgsfaktoren untermauert haben, dass Angebote mit den Menschen gestaltet und nicht ohne deren Einbeziehung entwickelt und erarbeitet werden. Die Integration bezieht sich aber nicht nur auf die Entwicklung, sondern gleichfalls auf das gesamte Vorgehen.

Für den folgenden Verlauf der Erstentwicklung eines Angebotes, sollte ein Zeitraum von ca. vier Wochen miteinberechnet werden, um genügend Zeit für die einzelnen Phasen zu gewährleisten.

Zunächst muss vor Beginn und Initiierung eines Angebotes die Vision und zugleich auch Mission des Angebotes verständlich und eindeutig bestimmt und verschriftlicht werden. Dabei kann sich der Inhalt durchaus mit der Vision und Mission der diakonischen Einrichtung überschneiden oder ähnliche Inhalte aufweisen. Zu beachten ist hierbei, dass diese beiden Elemente des normativen Rahmens die Intention der

Angebote, die Armutsverminderung und das Gemeinwohl, deutlich zum Ausdruck bringen.

Die Vision drückt mit anschaulichen Formulierungen den Zustand aus, der für die Zukunft mit dem Angebot angestrebt wird (Bea und Haas 2016, S. 74; Hungenberg 2012, S. 448). Die Mission, welche sich mittels der Vision herausbildet, stellt eine präzise Formulierung des gewünschten Zustandes dar, der mit dem Angebot erreicht werden soll (Hungenberg 2012, S. 27; Simon und Gathen 2010, S. 17). Dazu ist es im Hinblick auf die notwendige und sinnvolle Partizipation aller Beteiligten wichtig, dass diese unbedingt in den Erstellungsprozess gleichwertig miteinbezogen werden. Dies kann mit einem Brainstorming der Beteiligten erreicht werden.

Als nächstes werden aus der Vision und der Mission klare Ziele formuliert, die sich nach der Regel der smarten Ziele richten. Auch hierbei ist der Einbezug aller Beteiligten mit einer gleichberechtigten Stimme angebracht.

Da sich bereits in diesem Stadium schon abzeichnet, dass es durch die Heterogenität der Beteiligten auch eine Vielfalt an Zielen und Alternativen geben wird, ist es wichtig auch hier weiterhin den Fokus auf die Menschen zu legen, die mit dem Angebot erreicht werden sollen.

Die smarten Ziele haben die Eigenschaft, dass sie konkret und umsetzbar sind. Dazu gehört, dass diese spezifisch formuliert sind und gleichfalls deren Erreichung gemessen werden kann. Die Entscheidung für bestimmte Ziele sollte von allen Involvierten akzeptiert werden. Mit der vorhandenen Messbarkeit der Ziele wird auch der zeitliche Aspekt gesetzt, der den Zeitpunkt des Erreichens dieser bestimmt (Kuster et al. 2019, S. 85; Pfetzling und Rohde 2011, S. 206).

Nachdem die smarten Ziele in einem gemeinsamen Zielfindungsprozess erarbeitet wurden, beginnt die Phase der Analyse. Die Eignungsanalyse in Kapitel 6.4 hat ergeben, dass einige Aspekte der unterschiedlichen Analyseinstrumente in Kombination mit der Stakeholder-Analyse als zielführend eingestuft wurden.

Untenstehende Abbildung 13 stellt eine neue und reduzierte Kombination verschiedener Elemente von Analyseinstrumenten dar, die im Kontext von teilhabe-

und gemeinwohlorientierten Angeboten eine sinnvolle Ergänzung zueinander und miteinander darstellen.

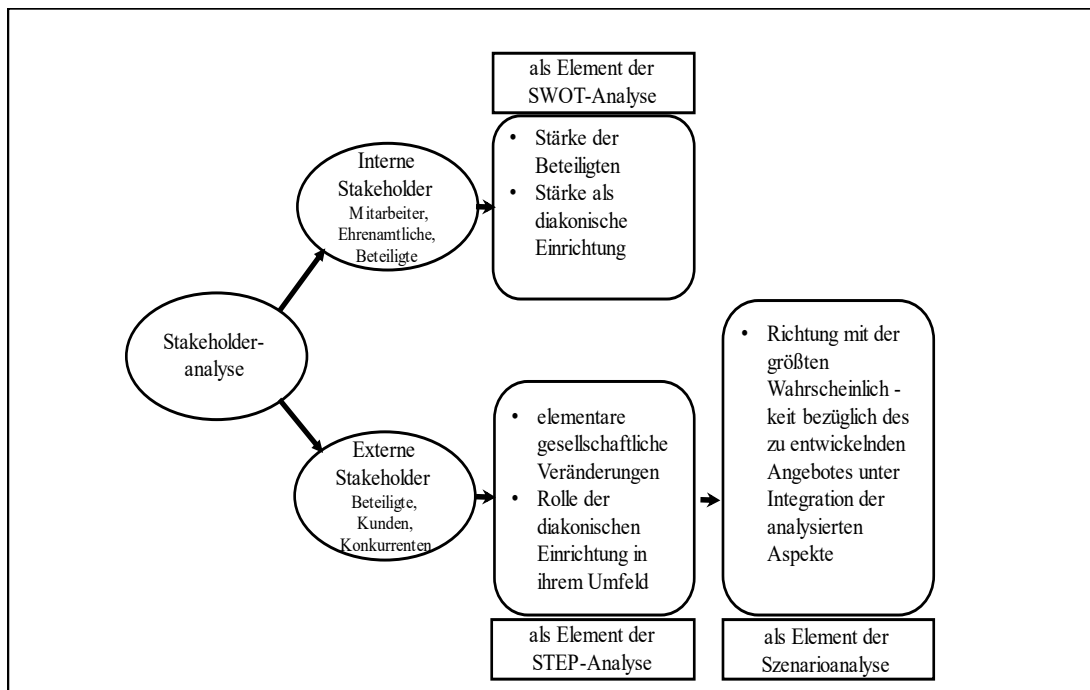


Abbildung 13: Analysevorgang innerhalb der Handlungsempfehlung

Bei der Stakeholder-Analyse werden, wie auch schon bei der Erstellung der smarten Ziele, anhand eines Brainstormings die unterschiedlichen Stakeholder identifiziert und deren Intention bezüglich des zu entwickelnden Angebotes (Theuvsen 2014, S. 249). Es bietet sich an, eine Trennung zwischen externen und internen Stakeholdern vorzunehmen. Dabei stellen externe Stakeholder auch die Beteiligten, die Kunden und Konkurrenten oder auch Sponsoren dar, während die Mitarbeiter und Ehrenamtlichen, wie auch die Führungsebene als interne Stakeholder bezeichnet werden (Horak et al. 2015, S. 17). Im Hinblick auf teilhabe- und gemeinwohlorientierte Angebote gibt es hier bezüglich der externen und internen Stakeholder eine Überschneidung, da die betroffenen Menschen, die offiziell als Kunden eingestuft werden, teilweise schon von Anfang an oder im Laufe der Zeit meist zu Beteiligten innerhalb des Angebotes werden und somit dann zur Kategorie der internen Stakeholder gehören, was wiederum auch ein Ziel der Angebote darstellt. Daher gibt es hier die erwähnte Überschneidung. Im Rahmen der Analyse der internen Stakeholder wird der Fokus im Kontext dieser Arbeit, als Element der SWOT-Analyse, einerseits auf die Stärken der Beteiligten bzw.

der betroffenen Menschen und andererseits auf die Stärke der Einrichtung, als Teil der Diakonie und ihrer Netzwerke, gelegt (Müller-Stewens und Lechner 2016, S. 208). Die Netzwerke der internen Stakeholder müssen hier ebenfalls Beachtung finden, da sie in Form eines informellen Austauschs zum Gelingen des Angebotes beitragen können.

Hinsichtlich der Analyse der externen Stakeholder wird hier als ein Element der STEP-Analyse der Blick auf elementare gesellschaftliche Veränderungen, die im Umfeld der diakonischen Einrichtung großen Einfluss auf die Ausrichtung der Angebote haben könnten, gerichtet. Dabei geht es gleichfalls um die Förderung und Stärkung des Gemeinwohls der Menschen im Umfeld der diakonischen Einrichtung. Ebenso wird hier als Teil der Umfeldanalyse die Rolle und Akzeptanz der diakonischen Einrichtung innerhalb der Umwelt vor Ort miteinbezogen (Lambers 2015, S. 151).

Als nächster Schritt in diesem Analyseverfahren wird ein Element der Szenario-Analyse hinzugezogen. Dieses Element soll den Zukunftsaspekt des zu entwickelnden Angebotes darstellen. Dabei wird, sofern es Vorstellungen einer Zukunftsausrichtung bezüglich des Angebotes gibt, die wahrscheinlichste Richtung des zu entwickelnden Angebotes ausgearbeitet, die bei der Entwicklung der langfristigen User Stories unterstützen soll (Bea und Haas 2016, S. 304ff.). Dieser prognostizierte Aspekt der Analyse wird zugleich als Element für die kommende Entwicklung dienen, womit ein nahtloser Übergang zwischen Analyse und Entwicklung stattfindet (Lambers 2015, S. 187f.).

Darauf aufbauend wird aus den Erkenntnissen der kombinierten Stakeholder-Analyse die Strategie entwickelt. Die Strategie wird hier für den Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten in vereinfachter Art einer Stakeholder-Strategie in Form von User Stories entwickelt.

Wie in untenstehender Abbildung 14 zu sehen, wird analog der Ergebnisse der kombinierten Stakeholder-Analyse eine Strategie in Form von User Stories entwickelt, die mit zwei unterschiedlichen Aspekten, der langfristigen wie auch der kurzfristigen Entwicklung aufgebaut ist. Dabei wird der Schwerpunkt auf die Ergebnisse der analysierten Motivationen bzw. Stärken der Betroffenen und Beteiligten gelegt und

gleichzeitig auch die Intentionen der relevanten Stakeholder im Umfeld des Angebotes miteinbezogen (Horak und Speckbacher 2013, S. 175).

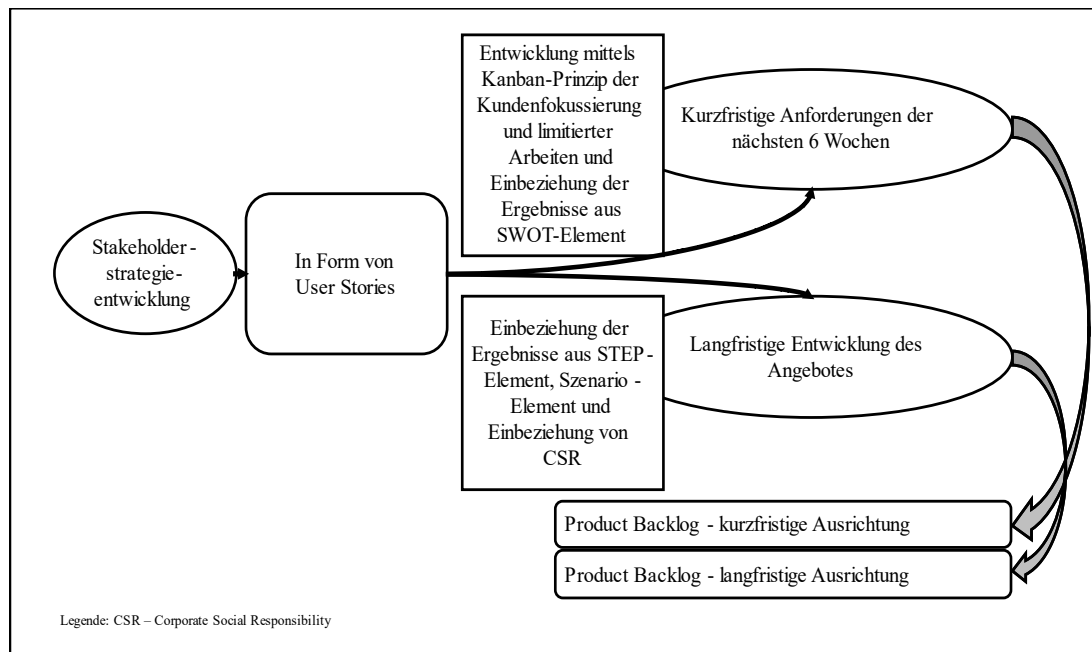


Abbildung 14: Entwicklung User Stories und Product Backlog

Die User Stories aus dem Scrum-Modell werden in zweigliedriger Form im Team zusammen erarbeitet, in dem zunächst eine Person benennt, welche Anforderung realisiert werden soll. Eine zweite Person im Team erläutert, mit welchen Maßnahmen dies umgesetzt werden kann und eine dritte Person stellt klar, welches angestrebte Ziel damit erreicht werden soll (Preußig 2018, S. 68). Dieser Ablauf wird sowohl für die langfristige Variante der User Stories wie auch für die kurzfristige Variante verwendet.

Für die User Stories der langfristigen Entwicklung des Angebotes werden die Ergebnisse des Elementes der STEP-Analyse, wie auch der Szenario-Analyse mitintegriert. Gleichfalls erfolgt eine Einbeziehung der Corporate Social Responsibility (CSR) in die User Stories der langfristigen Entwicklung.

Es ist wichtig, die CSR, die sich als eines der zielführenden Elemente im Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten herauskristallisiert hat, in die User Stories miteinzubauen. Die Verantwortung der Gesellschaft gegenüber erfährt hier eine besondere Aufmerksamkeit. Im konkreten Fall der Anwendung bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten bedeutet dies, die sozialen Belange der Gesellschaft, hier im Umfeld der diakonischen Einrichtung, in das Angebot und

gleichzeitig in die Beziehung zu den Stakeholdern miteinzuschließen (Bea und Haas 2016, S. 211f.).

Im diakonischen Bezug ist die Einbeziehung von Werten und moralischen Vorstellungen in die Ausführung der Angebote ein wichtiger Faktor für das Management im sozialen und vor allem theologischen Bereich. So kann es für die diakonische Einrichtung von Bedeutung sein, mit dem diakonischen Profil, in Form von Nächstenliebe und einer Öffnung hin zu einer religiös pluralisierten Welt, eine Unterscheidung und einen Kontrast zu nichtreligiösen Organisationen herzustellen (Rückert 2015, S. 42).

Für die User Stories der kurzfristigen Entwicklung werden dagegen die Ergebnisse des Elementes der SWOT-Analyse, wie auch zwei Elemente des Kanban-Prinzips mitaufgenommen. Innerhalb dieser zwei Elemente wird der Fokus einerseits auf den Kunden gelegt und andererseits auf die Minimierung der Anzahl der noch nicht fertiggestellten Vorgänge (Kusay-Merkle 2018, S. 214ff.). Im Zusammenhang mit den teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten wird hier der Kundenfokus in dem Sinne ausgelegt, dass es sich um die betroffenen Menschen bzw. die Betroffenen, die erreicht werden sollen, handelt. Gleichfalls sollte in diesem Zusammenhang die Förderung des Sozialkapitals zwischen den Menschen miteinbezogen werden, was einerseits durch die Potenziale des Einzelnen und dem möglichen Kompetenzaustausch stattfinden kann und andererseits auch aufgrund der Stärke als Einrichtung mit diakonischem Profil in Form der Ausübung der Nächstenliebe verwirklicht werden kann.

Der Product Backlog, ebenfalls ein Element aus dem Scrum-Modell, wird in der Handlungsempfehlung analog der zweigliedrigen User Stories ebenfalls zweigliedrig, in einem langfristigen und einem kurzfristigen Product Backlog, erstellt. Der Product Backlog wird in einem spezifischen Zeitraum abgearbeitet, wobei dieser sicherstellt, dass aktuell immer das für den Kunden bzw. die Betroffenen Wichtigste bearbeitet werden kann (Pfetzing und Rohde 2011, S. 188). Da der Product Backlog einen dynamischen Teil dieses Vorgehens darstellt, muss sich dieser den Veränderungen ebenso anpassen wie die erstellten Leistungen und die Umwelt selbst (Schwaber 2007, S. 10).

Aus den langfristigen User Stories wird der langfristige Product Backlog mit Aufgaben und den jeweiligen Verantwortlichkeiten entwickelt, die einen längeren Zeitraum benötigen, um das Angebot erfolgreich zu gestalten. Beispielsweise kann hier die Übertragung des Angebotes auf ein digitales Medium oder auch das Erreichen der Betroffenen über ein digitales Medium als Aspekte gelten, die sich nicht in einem Zeitraum von sechs Wochen realisieren lassen. Gleichzeitig kann hier, im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit, eine komplexere Aktion, wie z.B. das Erstellen eines Plakates oder Flyers für das spezielle Angebot angestoßen und initiiert werden.

Dagegen werden aus den kurzfristigen User Stories der kurzfristige Product Backlog mit Aufgaben und den jeweiligen Verantwortlichkeiten entwickelt und delegiert, die schnellstmöglich abgearbeitet werden sollen. Dazu können auch die Art und Intention der Öffentlichkeitsarbeit gehören, die für das Erreichen der Menschen eine Rolle spielt. Hierbei kann über informelle Aktivitäten wie z.B. Teilnahme an einer größeren Veranstaltung im Umfeld der diakonischen Einrichtung oder einer kirchengemeindlichen Veranstaltung nachgedacht und deren Umsetzung organisiert werden, um zielgruppenspezifisch die betroffenen Menschen zu erreichen.

Der aus den kurzfristigen User Stories und dem kurzfristigen Product Backlog entstandene Sprint, übernommen aus dem Scrum-Modell, stellt ursprünglich einen Zeitraum von 30 Tagen dar, wird aber im Kontext dieser Arbeit auf sechs Wochen ausgeweitet, da es im Bereich der Sozialen Arbeit bei der Arbeit mit Menschen einen längeren Zeitraum benötigt, Menschen zu motivieren und dadurch Teilhabe zu ermöglichen. In diesem Zeitraum soll ein Ergebnis erzielt werden, das eine maßgebliche Relevanz für den Kunden bzw. die betroffenen Menschen darstellt (Schwaber 2007, S. 138). Das Team, welches im Idealfall eine Kombination aus hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeiter\*innen wie auch betroffenen Menschen darstellt, einigt sich, welche User Stories innerhalb dieses Zeitraums von sechs Wochen abgearbeitet werden können. Dabei spielen die zur Verfügung stehenden Ressourcen eine große Rolle (Pfetzing und Rohde 2011, S. 188).

Nach Ablauf der sechs Wochen wird geprüft, welche Aufgaben noch nicht abgeschlossen wurden bzw. welche Erfolge noch nicht erzielt werden konnten. Daraus entwickelt sich ein neuer Product Backlog mit neuen Aufgaben, der den gleichen



Rhythmus von sechs Wochen noch einmal durchläuft. Da es sich hier bei dem Erfolg um die Aktivierung von meist sozial ausgegrenzten Menschen handelt, werden auch schon kleinste Veränderungen als Erfolg bewertet.

Innerhalb eines Sprints entstehen Inkremente, die fortlaufend mit einer stetigen Verbesserung ergänzt werden (Kusay-Merkle 2018, S. 29ff.). Der Ansatz des Sprints stellt einen Zusammenhang zur inkrementalen Vorgehensweise dar, der einerseits als „(...) Strategie der unzusammenhängenden Schritte (...)“ oder auch „muddling through“ bezeichnet wird, aber andererseits auch bei stringenter Planung und Durchführung als partielles und erfolgreiches Element vorhanden ist (Lindblom 1959, S. 80ff.; Fischer und Pfeffel 2010, S. 20). Diese Verfahrensweise ist im Kontext teilhabe- und gemeinwohlorientierter Angebote eine ideale Möglichkeit, den betriebswirtschaftlichen Charakter mit dem sozialpädagogischen Aspekt zu verbinden.

Das Task Board, aus dem Bereich des agilen Projektmanagements als Planungsunterstützungsinstrument, stellt die Visualisierung der anstehenden und erledigten Aufgaben innerhalb eines Sprints dar. In der Anwendung innerhalb der Handlungsempfehlung wird pro Sprint das Task Board den neuen Anforderungen angepasst. Die Aufgaben werden in vertikalen Spalten auf einem Whiteboard oder einer Pinnwand dargestellt (Kusay-Merkle 2018, S. 29f.). Die Darstellung in Spalten kann mehrere Projekte nebeneinander beinhalten. Mögliche Benennung der Spalten können folgenden Wortlaut haben: „in Bearbeitung“, „Entwickelt“, „Prüfung“ und „Abgeschlossen“ (Kuster et al. 2019, S. 199). Je nach Bedarf kann das Task Board auch detaillierter mit weiteren Kategorien differenziert werden. Die Aufteilung kann zusätzlich farbig gestaltet werden, so dass alle im Team arbeitenden Mitarbeiter\*innen kontinuierlich auf dem aktuellen Stand des Vorgehens sind (Preußig 2018, S. 94). Zur spezifischeren Kontrolle ist es sinnvoll, das aktuelle Task Board jeweils im Rhythmus von sechs Wochen elektronisch zu speichern, so dass Vergleiche möglich und Erfolge abbildbar sind.

Als Controllinginstrument in der Vorgehensweise der neuen Handlungsempfehlung steht der PDCA-Zyklus in engem Zusammenhang mit der agilen Vorgehensweise im Projektmanagement und sollte in diesem Kontext in einem regelmäßigen Rhythmus durchlaufen werden. Der PDCA-Zyklus eignet sich dabei nicht nur zur Kontrolle,

sondern auch zur Verbesserung der Qualität der Vorgänge. Dabei dient der PDCA-Zyklus auch als Form der Ergebnisbeurteilung. In dieser Handlungsempfehlung wird der PDCA-Zyklus einerseits analog des Sprint Rhythmus von sechs Wochen im Hinblick auf die User Stories und den Product Backlog angewendet. Die geplanten Aufgaben werden ausgeführt und in einem weiteren Schritt wird, nach erneutem sechs Wochen Rhythmus, das Ergebnis der Aufgaben anhand festgelegter Kriterien überprüft. Dabei werden nach Durchlauf des Vorgehens analog des Punktes „check“, die Ausgangsvoraussetzungen auf ihre aktuelle Relevanz überprüft und gegebenenfalls notwendige Veränderungen geplant, die dann im nächsten Durchlauf umgesetzt werden.

Ebenso werden, gleichzeitig in einem Rhythmus von drei Monaten, zusätzlich auch die Vision und Mission, die smarten Ziele wie auch die Analyse auf deren aktuellen Stand überprüft. Bei einem positiven Ergebnis wird das laufende Angebot mitintegriert oder aber von neuem mit der dritten Phase des PDCA-Zyklus analysiert und eine verbesserte Version neu geplant, die dann wiederum den ganzen PDCA-Zyklus nach drei Monaten noch einmal durchläuft (Klein et al. 2015, S. 227ff.).

Ein weiteres Controllinginstrument innerhalb der neuen Handlungsempfehlung stellt die Kommunikation untereinander dar. Da die Kommunikation oft unterbewertet wird, sollte diese als elementarer Faktor auch für den Erfolg eines Angebotes mitbedacht werden (Kuster et al. 2019, S. 189). Dieses wenig differenzierte Instrument ist besonders im Hinblick auf die Anwendung im Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten ein wichtiges Element zum Gelingen des Angebotes, da es hier einerseits um die Arbeit der Menschen miteinander geht und andererseits dieses Instrument mit nur wenigen Prämissen für jeden Beteiligten anwendbar ist. Da das Instrument nicht nur wenig differenziert, sondern auch gleichzeitig eine große Bandbreite an Möglichkeiten bereithält, ist es angebracht, einige Regeln aufzustellen, die von jedem beachtet werden sollten. Die Kommunikation gestaltet sich in einer NPO bzw. diakonischen Einrichtung, mit meist einer großen Anzahl an Ehrenamtlichen, als schwierig. Daher ist der kontinuierliche Informations- und Wissensaustausch zwischen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter\*innen, wie auch Führungskräften, ein wichtiges Element zur

Unterstützung des strategischen Vorgehens (Buber 2015, S. 258; Lambers 2015, S. 114). Da jede Form der Kommunikation aber auch diverse Möglichkeiten der Interpretation beinhaltet, ist es von Bedeutung bei möglichen Fehlinterpretationen jeweils ein Feedback zu geben, um zu signalisieren, dass der Inhalt auch tatsächlich verstanden wurde (Pfetzing und Rohde 2011, S. 398ff.). Das heißt auch, die kontinuierliche Kommunikation soll hier nicht einseitig geschehen, sondern im gegenseitigen Austausch über alle Hierarchieebenen hinweg von Beginn an stattfinden. Es ist sinnvoll, im Rahmen des kontinuierlichen kommunikativen Austausches ein Meeting spätestens alle drei Monate anzusetzen. Bei zusätzlichen und unvorhergesehenen Herausforderungen muss dieser Rhythmus der jeweiligen Situation angepasst und eventuell reduziert werden.

Die neu ausgearbeiteten Aspekte der Handlungsempfehlung werden für die Anwender\*innen in der Praxis komprimiert auf der nächsten Seite in Tabelle 21 dargestellt, so dass damit eine Anwendung in der Praxis sich möglichst unkompliziert gestaltet.

Cluster Instrumente	Inhalt	Elemente	Vorgehen
Freiburger Management-Modell für NPOs	Management by objectives and exceptions	Partizipation aller Beteiligten	partizipativer Aspekt der Integration aller Beteiligten, so weit wie möglich von Anfang an in die Elemente der einzelnen Schritte
normative Elemente	Vision/ Mission		Erstellung im Rahmen eines Brainstormings mit Fokus auf Armutsverminderung und Gemeinwohl
	smarte Ziele		aus Mission werden smarte Ziele im Rahmen eines weiteren Brainstormings abgeleitet
Analyse	Stakeholder-Analyse		externe und interne Anspruchsgruppen des Angebotes werden im Rahmen eines Brainstormings ermittelt, dabei Gewicht auf die Bedürfnisse der Betroffenen legen
	Stärke aus SWOT	Stärken der Betroffenen	Stärken der betroffenen Menschen, die an dem Angebot teilnehmen werden/ könnten miteinbeziehen
		Stärke als diak. Einrichtung	Stärke als diak. Einrichtung inklusive der Netzwerke miteinbeziehen
	Umfeld aus STEP	gesellschaftliche Veränderungen	elementare gesellschaftliche Veränderungen im Umfeld der diak. Einrichtung miteinbeziehen
		Rolle der diak. Einrichtung in Umfeld	Akzeptanz der diak. Einrichtung in ihrem Umfeld miteinbeziehen
Element aus Szenario	Zukunfts-ausrichtung	eventuelle Vorstellungen der Zukunftsausrichtung mitintegrieren	
Entwicklung und Implementierung	Stakeholderstrategie		unter Bezugnahme auf Ergebnisse der kombinierten Stakeholder-Analyse
	User Stories kurzfristig	Kanban-Prinzip	Entwicklung mit Fokussierung auf die Betroffenen und ihrer Bedürfnisse und die Ergebnisse aus SWOT-Analyse
	User Stories langfristig		Entwicklung und Implementierung unter Limitierung bestehender Aufgaben
	Product Backlog kurzfristig	Corporate Social Responsibility	Entwicklung mit Fokussierung auf das diakonische Profil, wie auch der Ergebnisse aus STEP- und Szenarioanalyse
			aus User Stories Aufgaben entwickeln und verteilen, die schnellstmöglich abgearbeitet werden sollten, dazu zählt auch der informelle Austausch zum zielgruppenspezifischen Erreichen der betroffenen Menschen
Product Backlog langfristig		aus User Stories Aufgaben entwickeln und verteilen, die einen längeren Zeitraum benötigen, um das Angebot erfolgreich zu gestalten, dies involviert auch zeitaufwendigere Öffentlichkeitsarbeitsschritte	
Planungsunterstützung	Sprint		innerhalb Zeitraum von 6 Wochen wird kurzfristiger Product Backlog abgearbeitet und danach geprüft, welche Aufgaben noch anstehen; daraus entwickelt sich dann einer neuer Product Backlog für die folgenden 6 Wochen; Wiederholung alle 6 Wochen
	Task Board		aktuelle und erledigte Aufgaben des Sprints werden aufgelistet; nach 6 Wochen digitale Speicherung des Task Boards und Aktualisierung
Controlling	PDCA-Zyklus kurzfristig		innerhalb des Sprints erfolgt PDCA-Zyklus mit Prüfung der User Stories und des Product Backlog; Wiederholung alle 6 Wochen
	PDCA-Zyklus langfristig		Überprüfung des langfristigen Product Backlog mit Fokus auf die Ausgangssituation der Vision, smarten Ziele und Analyse, bei Nichterreichung bzw. fehlerhafter Entwicklung neuer Durchlauf ab Punkt der Abweichung; Wiederholung alle 3 Monate
	klassische Kommunikation		kontinuierliche Kommunikation aller Beteiligten, gegenseitiger Austausch über alle Hierarchieebenen weg; Meeting alle 3 Monate; bei zusätzlichen Herausforderungen Rhythmus der Situation anpassen

Tabelle 21: Handlungsempfehlung für die Praxis

Die in dieser Forschungsarbeit erworbenen Erkenntnisse wie auch die neu entwickelte Vorgehensweise für Anwender\*innen stellt eine Empfehlung dar, die bei der Anwendung teilhabe- und gemeinwohlorientierter Angebote eine leistungsfähige Unterstützung zu einem erfolgversprechenden Umgang mit diesen Angeboten darstellen soll. Gleichzeitig kann diese Empfehlung durch ihre verständliche und praktische Handhabung, den Menschen, die sie anwenden sollen, einerseits die Unsicherheit im Umgang mit betriebswirtschaftlichen Instrumenten nehmen und andererseits die kritische Haltung gegenüber diesen Instrumenten reduzieren.

Da die neu gestaltete Handlungsempfehlung kein allumfassendes Modell darstellt, werden im nächsten Unterkapitel die Grenzen und der Rahmen der Untersuchung und der Entwicklung aufgezeigt.

## 7.2 Grenzen der Erkenntnisse der Forschungsarbeit

Als anknüpfender Teil des Design Science Research-Zyklus folgt hier, sinngemäß einer Evaluation des erarbeiteten Artefaktes, die Erläuterung der Grenzen der Forschung innerhalb dieser Arbeit wie auch der entwickelten Methode.

Hierbei erfolgt eine kritische Diskussion der Grenzen der Ergebnisse und der Vergleichbarkeit der Ergebnisse. Gleichfalls beinhaltet diese Erörterung auch eine Gegenüberstellung konträrer Befunde, wie auch eine Diskussion der Grenzen der Anwendbarkeit.

Die in Kapitel 7.1 adaptierten Instrumente werden als allgemeingültige Handlungsempfehlung für den Einsatz bei Angeboten im Kontext von Teilhabe und Gemeinwohlorientierung in diakonischen Einrichtungen vorgeschlagen.

Im Rahmen der erarbeiteten Ergebnisse der Eignungsanalyse muss konstatiert werden, dass diese keine allumfassende Bewertung aller in der Literatur verfügbaren Instrumente enthält, sondern jene, die für diesen Kontext als sinnvoll erachtet wurden. Die Eignungsanalyse stellt mit der Untersuchung einen ersten Schritt in diesem Feld dar, welches bisher noch nicht erforscht wurde. Daher handelt es sich bei den Ergebnissen um Vorschläge und Empfehlungen bezüglich des Einsatzes bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten und keine zwingende Handlungsanweisung.

Die Ergebnisse legen nahe, dass zum einen ein Einsatz von ressourcenaufwendigen Instrumenten in jeglicher Hinsicht im Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten nicht zielführend ist. Gleichfalls ist zu beachten, dass Instrumente mit einem längerfristigen Horizont oder einer Kombination eines längerfristigen und kurzfristigen Gestaltungshorizontes in diesem Kontext leistungsfähig sind, da die Arbeit mit Menschen und die Aktivierung von sozial ausgegrenzten Menschen einen längeren Zeitraum benötigt, um die angestrebten Erfolge zu generieren. Aber gleichzeitig besteht hier auch die Schwierigkeit, aufgrund der möglicherweise wechselnden Anforderungen und Bedürfnisse der Menschen, nicht unbedingt einen langfristigen Planungshorizont abbilden zu können, sondern eher im mittelfristigen Bereich mit der Option auf kontinuierliche Adaption.

Zu dem Umstand, inwieweit diese Erhebung bei veränderten Bedingungen, wie z.B. einer Finanzierung nur über Fundraising, ähnliche oder konträre Ergebnisse hervorbringen würde, kann keine Aussage gemacht werden.

Darüber hinaus sind ebenso untersuchungsspezifische Limitationen, wie auch forschungspraktische Grenzen in dieser Arbeit vorhanden, welche teilweise im jeweiligen Forschungskapitel bereits hervorgehoben und diskutiert wurden. Im Folgenden werden diese zur Vollständigkeit der Inhalte dieses Kapitels noch einmal ausgeführt.

Da die Forschung und daher auch die theoretischen Ausführungen in der Literatur in diesem Kontext bisweilen rudimentär ausfallen, war es nicht möglich eine detailliertere Eingrenzung jenseits der Bewertung von 1-3 der jeweiligen Instrumente anhand der Prüfkriterien vorzunehmen. Andernfalls wäre die Gefahr einer Auslegung aus reiner Willkür im Rahmen der Bewertung möglich.

Aus Gründen der Sinnhaftigkeit wurden die Instrumentencluster des Controllings und der Bewertung lediglich drei ausgewählten Prüfclustern gegenübergestellt. Dies schränkt die Aussagekraft der bewerteten Instrumente ein, wurde aber unter diesem Aspekt auch in der Arbeit berücksichtigt. Gleichfalls bestand eine Grenze der Eignungsanalyse im Hinblick auf jene Instrumente, für welche bezüglich des Prüfkriteriums in der Literatur keine verwertbaren Aussagen vorzufinden sind. Aus

diesem Grund wurden auch diese Ergebnisse unter diesem Aspekt in der Untersuchung als nicht prüfbar berücksichtigt.

Daher resultieren mögliche Fehlerquellen bzw. auch Limitationen der Untersuchung aus den erwähnten rudimentär vorhandenen Aussagen in der Literatur. Auf die subjektive Bewertung der Instrumente durch die Autorin und daraus folgender Defizite wurde im Verlauf der Untersuchung aufmerksam gemacht, soll aber an dieser Stelle auch miteinbezogen werden. Diesem Umstand wurde durch eine möglichst hohe Transparenz entgegengewirkt.

Die in dieser Arbeit analysierten Ergebnisse geben Aufschluss über den potentiellen Einsatz von Instrumenten bei teilhabe – und gemeinwohlorientierten Angeboten in diakonischen Einrichtungen. Inwieweit diese Erkenntnisse auch auf Angebote in weiteren karitativen und sozialen Einrichtungen oder generell in NPOs übertragbar sind, kann nur ansatzweise in dieser Arbeit angenommen werden.

Gleichfalls besteht die Möglichkeit, die gewonnenen Erkenntnisse in ähnliche Kontexte der Sozialen Arbeit zu übertragen, wobei die Schnittstelle von sozialer Arbeit und Management in diesem Rahmen noch keine fundierte Forschung erfahren hat und daher ein Versuch der Übertragung eine neue Forschungsarbeit darstellen könnte.

Ausgehend von partiellen Ergebnissen des Managements im NPO-Bereich ergab die Untersuchung zum Teil widersprüchliche Ergebnisse zu den bereits vorliegenden Erkenntnissen aus der NPO-Forschung. Der Grund resultiert in erster Linie aus dem Umstand, dass die Anwendung der Instrumente auf die unterste Ebene bezogen ist und sich nicht, wie in der allgemeinen Managementlehre, auf Führungskräfte bezieht.

Während die BSC schon mehrfach für den Einsatz in NPOs adaptiert wurde, bedarf es dennoch qualifizierter Kenntnisse der Anwender\*innen, wie auch einen mittelmäßigen bis großen Ressourcenaufwand zur Adaption. Speziell zur Anwendung der 3. Generation der BSC liegen keine weitreichenden empirischen Ergebnisse vor, daher wird die 3. Generation der BSC zur Anwendung im Kontext dieser Arbeit nicht empfohlen.

Der Daily Scrum, welcher ein agiles Instrument im Projektmanagement darstellt und für die Anwendung in der Sozialen Arbeit zunächst als potentielle Alternative

angenommen wurde, stellt sich am Ende der Untersuchung aufgrund seiner kurzfristigen und wenig zukunftsorientierten Gestaltung als nicht geeignet heraus.

Das Bielefelder Diakonie Management-Modell wurde aufgrund der Spezialisierung einer Balance zwischen Theologie und Ökonomie zunächst als mögliches Instrument zur Anwendung bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten ausgewählt, erfuhr aber im Laufe der Eignungsanalyse aufgrund des hohen Ressourcenaufwands und der geringen Zukunftsorientierung des Modells eine negative Bewertung.

Obwohl das Projektmanagementhandbuch eine gute Hilfestellung für Projekte darstellt, wird es aufgrund geringer Agilität und wenig Zukunftsorientierung als nicht leistungsfähig in diesem Kontext bewertet.

Der Planning Poker stellt eine ressourcenfreundliche Alternative zu Planung von Arbeitsschritten dar, enthält jedoch keine Elemente der Integration und Zukunftsorientierung und wird aus diesem Grund als nicht zielführend in diesem Kontext bewertet.

Das Gantt-Diagramm wurde zunächst aufgrund der Ressourcenschlichkeit in die engere Auswahl mitaufgenommen, stellt sich aber nach der Eignungsanalyse aufgrund der geringen Integrationsfähigkeit und wenig Zukunftsorientierung als nicht leistungsfähig dar.

Die Portfolio-Matrizen wurden bereits unter hohem Ressourcenaufwand für die Anwendung in NPOs adaptiert, erhalten aber aufgrund der geringen Zukunftsfähigkeit, wie auch der aufwendigen Adaption, eine Bewertung als nicht zielführend in diesem Kontext.

Strategisches Controlling wird im Kontext dieser Arbeit als ein wichtiges Instrument erachtet. Jedoch kann nach der Prüfung, die bei diesem Instrument aufgrund der Limitationen begrenzt ausfiel, dieses Instrument nicht als zielführend eingestuft werden, da es einen zu hohen Qualifikationsaufwand der Anwender\*innen benötigt und wenig Adaption möglich ist.

Im Hinblick auf die Grenzen der Anwendbarkeit der neuen Methode ist denkbar, dass die Einführung der neuen Handlungsempfehlung zunächst Widerstände bei den Beteiligten hervorrufen kann, da es sich um ein neuartiges und unbekanntes Verfahren



handelt. Diesem Umstand kann mit hinreichender Schulung und Erklärung von Beginn an, wie auch der Einbeziehung aller Beteiligten entgegengewirkt werden. Ebenso kann die Anwendbarkeit der neuen Vorgehensweise davon abhängen, welche Beteiligten welche Instrumente zum Einsatz bringen bzw. bei der Anwendung mitintegriert werden und in welchem Umfang spezielle Qualifikationen bei den Anwender\*innen vorhanden sind (Schedler und Siegel 2005, S. 198ff.).

Die Anwendung der Handlungsempfehlung kann unter Umständen von weiteren Faktoren abhängig sein bzw. deren Grenzen abbilden, was die folgenden Ausführungen erläutern.

Bei der Integration des Ansatzes des „Management by objectives and exceptions“, der den partizipativen Charakter der Empfehlung realisieren soll, besteht die Möglichkeit, dass evtl. die Beteiligten mit der Entscheidungsfindung in bestimmten Situationen überfordert sind, da dies bisweilen nicht zu ihrem Aufgabengebiet gehörte.

Gleichfalls ist es auch möglich, dass Partizipation nicht in vollem Umfang von den Beteiligten, sondern nur in geringem Maße und eher ansteigend im Verlauf des Angebotes gewünscht ist, was in der Planung und Ausgestaltung dann neu mitberücksichtigt werden muss.

Ebenso ist denkbar, dass die smarten Ziele mit zu hohen Erwartungen versehen sind, diese aber nicht wie angenommen realisiert werden können, da es sich bei den Angeboten um die Arbeit mit Menschen handelt, die evtl. nur sehr langsam erreicht und aktiviert werden können und die Zielerreichung, auch mit erfolversprechender Planung, somit nicht unbedingt vorhersehbar ist.

Eine weitere Grenze der Anwendbarkeit der neuen Vorgehensweise kann sich im Rahmen der Analyseinstrumente insofern darstellen, dass sich im Umfeld einer NPO die Stakeholder spontan im Verlauf eines Sprints oder auch eines PDCA-Zyklus von drei Monaten ändern und somit auch deren Intention wie auch deren Bedürfnisse eine ganz andere Richtung aufweisen können, als ursprünglich analysiert. Daher stellt die kontinuierliche Kontrolle der Ausgangsvoraussetzungen eine entscheidende Bedeutung in diesem Kontext dar.

Des Weiteren kann, bei dem Aufbau und Nutzen von Netzwerken für das Angebot, durch das Ausscheiden bestimmter Stakeholder, die Gefahr bestehen, dass damit auch vorhandene Netzwerke nicht mehr aufrechterhalten und bedient werden können, was eine mögliche Stagnation des Erfolgs des Angebotes für einen gewissen Zeitraum bedeuten könnte.

Bezüglich der Analyseinstrumente wurden, zur Komplexitätsreduzierung, aber auch zur Fokussierung im Kontext der Angebote, nur einige Aspekte ausgesucht, was aber wiederum den Nachteil hat, dass evtl. relevante Faktoren nicht berücksichtigt werden können.

In Bezug auf die User Stories kann es hierbei Grenzen der Anwendbarkeit geben, sofern die ausgearbeiteten User Stories nicht nach den festgelegten Vorgaben bearbeitet werden. Dieser Umstand ist oft bei der Arbeit mit ganz unterschiedlichen Menschen mit verschiedenen Lebensentwürfen und aus ganz diversen Lebensräumen vorzufinden. Diesem Thema kann mit eingehender Kommunikation und Einfühlungsvermögen begegnet werden.

Der diakonische Bezug im Rahmen der Corporate Social Responsibility ist bei der Arbeit mit den Menschen in und um eine diakonische Einrichtung bedeutend. Allerdings müssen hier auch die Grenzen in der expliziten Formulierung und Ausübung gesehen werden. Teilweise kann bei den Menschen, die mit diesen Angeboten erreicht werden sollen aus diversen Gründen in ihrer Lebensbiografie zunächst eine kritische Haltung gegenüber religiösen Inhalten bestehen. Daher ist es wichtig, die Menschen über Nächstenliebe und aktivem Gestalten an das diakonische Profil heranzuführen.

Auch beim Product Backlog lassen sich Grenzen der Anwendbarkeit erkennen. Es ist möglich, dass einerseits das Instrument nicht von allen Beteiligten verstanden und akzeptiert wird und andererseits evtl. individuelle Entscheidungen getroffen und realisiert werden, die nicht mit dem vorgegeben Product Backlog übereinstimmen. Hier kann wiederum Kommunikation in Form von informellen Gesprächen oder aber auch explizite Konfliktbearbeitung zur Lösung beitragen.

Ebenso kann eine weitere Grenze darstellen, dass, auch nach mehreren Durchläufen eines Sprints, keine erkennbare Verbesserung bzw. keine minimalen Erfolge zu verzeichnen sind. Da es sich bei der Arbeit mit Menschen um ein komplexes Gefüge an Bedürfnissen aber auch individuellen Gegebenheiten handelt, ist es evtl. notwendig, die Ziele wie auch die Analyse noch einmal neu zu gestalten, was dann durch den PDCA-Zyklus nach drei Monaten geschehen kann. Gleichfalls kann der Product Backlog auch zunächst an seine Grenzen stoßen, wenn im umgekehrten Fall, die Ergebnisse und Verbesserungen schneller als erwartet eintreten und es einer erneuten Anpassung der User Stories bedarf. Der PDCA Zyklus mit einem Rhythmus von drei Monaten greift in dem Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten evtl. zu kurz. Es muss, je nach Situation, entschieden werden, ob der langfristige Product Backlog sich weiterhin als erfolgversprechend darstellt, oder einen längeren Zeitraum, als ursprünglich erwartet, benötigt. Andererseits kann auch bei einer Stagnation der Ergebnisse nach sechs Monaten überlegt werden, mit welchen geänderten Instrumenten eine Forcierung der Ergebnisse vorgenommen werden könnte.

Im Rahmen der klassischen Kommunikation können sich Grenzen darstellen, in dem Beteiligte an einer konstruktiven Kommunikation nicht interessiert sind. Werden dahingehend Probleme sichtbar, gilt es, den Grund zu eruieren und zugleich nach Lösungen für alle beteiligten Seiten zu suchen. Zusätzliche Supervisionsgespräche, die, kontinuierlich begleitend, zu den offiziell angesetzten Meetings alle drei Monate geführt werden, wären in diesem Zusammenhang denkbar.

Die dargestellten Grenzen der Ergebnisse leiten zu der Zusammenfassung der analysierten Erkenntnisse und dem Ausblick über, welche im letzten Kapitel dieser Arbeit vorgestellt werden.

## 8 Fazit und Ausblick

Das letzte Kapitel dieser Arbeit, welches gemäß des Design Science Research Vorgehens als Schlussfolgerung (Vaishnavi und Kuechler 2015, S. 15) der gesammelten Ergebnisse zu verstehen ist, enthält einerseits eine Zusammenfassung der erarbeiteten Erkenntnisse im Rahmen der Beantwortung der Forschungsfragen wie auch potentielle Forschungsdesiderate, die aus dieser Arbeit abgeleitet werden können.

Im Rahmen eines qualitativen Forschungsdesigns konnten erste empirische Ergebnisse eines bisher größtenteils unerforschten Untersuchungsgebietes in dieser Arbeit hervorgebracht werden. Diese können und sollten als Basis für nachfolgende, darauf aufbauende Forschungsoptionen gesehen werden.

In dieser Arbeit wurde zunächst eine empirische Untersuchung strategischer Instrumente mittels Prüfkriterien hinsichtlich des Einsatzes bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten durchgeführt, um im nächsten Schritt aus den Erkenntnissen eine neue Handlungsempfehlung für das Management teilhabe- und gemeinwohlorientierter Angebote zur Armutslinderung in diakonischen Einrichtungen zu konstruieren und zu gestalten.

### 8.1 Zusammenfassung

In Kapitel eins wurde zunächst der Hintergrund dieser Arbeit, sowie die Relevanz der Forschungsarbeit und das methodische Vorgehen innerhalb dieser Arbeit vorgestellt.

Kapitel zwei behandelte die Literaturanalyse hinsichtlich der Armutsbekämpfung und Gemeinwohlorientierung, wie auch die Aspekte in Bezug auf Teilhabe und Gerechtigkeit. Zunächst wurde Armut aus unterschiedlichen Perspektiven wie auch die Armutsentwicklung in Deutschland näher betrachtet. Diesen Ausführungen folgten Darstellungen im sozialetischen und gemeinwohlorientierten Zusammenhang zu Teilhabe und Armut. Daran anschließend wurde ein kleiner Exkurs zu den Methoden der Sozialen Arbeit zur Darstellung des Hintergrunds und der Bedeutung dieser Arbeit vollzogen. Ebenso beleuchtete dieses Kapitel das gemeinwohlorientierte Engagement seitens der Diakonie und legte auch den spezifischen Blick auf diakonisches Handeln und diakonische Einrichtungen. In diesem Zusammenhang wurden konkrete Beispiele

von Teilhabeangeboten dargelegt, wie auch die Möglichkeiten und Schwierigkeiten der Wirkungskontrolle im Hinblick auf Angebote für Teilhabe und Gemeinwohlorientierung.

In Kapitel drei wurden potenzielle strategische Instrumente für den Einsatz bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten dargestellt, welche aus unterschiedlichen Managementansätzen zusammengestellt wurden. Dabei wurde darauf Wert gelegt, eine möglichst große Bandbreite an potentiellen Alternativen zur Eignungsanalyse in Vorbereitung einer neuen Handlungsempfehlung zu erhalten. Gleichfalls wurden in diesem Kontext einerseits Erfolgsfaktoren aus der Betriebswirtschaft und Anforderungen zur Implementierung von Strategieinstrumenten erläutert, wie auch die Herausforderungen der Übertragung von der Managementebene auf die Zielgruppenebene.

Kapitel vier stellte im Anschluss Erfolgsfaktoren aus unterschiedlichen Studien vorangegangener Analysen dar, die den Schwerpunkt auf Teilhabe und Gemeinwohlorientierung gelegt hatten. Dabei wurden zum einen Ergebnisse gemeinwesenorientierter Projekte betrachtet, wie auch Erkenntnisse aus gemeinwohlorientierten Projekten und ebenso wurden der Sozialraum und die Digitalisierung als Potenziale miteinbezogen.

In Kapitel fünf wurde das Forschungsdesign analog des Design Science Research Vorgehens nach Vaishnavi und Kuechler in adaptierter Form erläutert, in welchem sich auch die Verknüpfung unterschiedlicher Disziplinen in dieser Arbeit darstellt und die Entwicklung einer praxisorientierten Methode. Das Kapitel fünf endet mit Darlegung der Validität dieser Arbeit.

Die Eignungsanalyse der potentiellen Instrumente, welche in Kapitel drei dargelegt wurden, und der Einbeziehung der Erfolgsfaktoren aus Kapitel vier fand in Kapitel sechs statt. Innerhalb der Eignungsanalyse wurden zunächst aus den Erfolgsfaktoren Prüfkriterien entwickelt, die dann zur Erhöhung der Transparenz in Prüfcluster zusammengeführt wurden und im Anschluss den potentiellen Instrumenten zur Prüfung gegenübergestellt und in Matrizen veranschaulicht wurden. Die Ergebnisse der einzelnen Prüfcluster wurden im weiteren Verlauf pro Instrument in weiteren

Gesamtmatrizen zusammengefasst und im Endergebnis für die Anwendung bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten eingestuft.

Anschließend erfolgte in Kapitel sieben, aus den gewonnenen Ergebnissen aus Kapitel sechs, die Entwicklung einer Handlungsempfehlung strategischer Instrumente zum Einsatz bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten. Dabei wurde einerseits ein Vorgehen im Rahmen eines Kreislaufs entwickelt und detailliert vorgestellt, wie auch eine konkrete Handlungsempfehlung in Kurzform für die Anwender\*innen in der Praxis erstellt. Gleichfalls erfolgte in diesem Kapitel auch das Aufzeigen der Grenzen der Untersuchung und der gesamten Forschungsarbeit, wie auch der Grenzen zur Anwendung in der Praxis.

Schließlich wurde in Kapitel acht eine Zusammenfassung der Arbeit verfasst und gleichzeitig auch ein Ausblick über potentielle Forschungsmöglichkeiten in diesem Kontext für die Zukunft gegeben.

Die in Kapitel eins formulierten Forschungsfragen konnten im Laufe der Forschungsarbeit beantwortet werden und erfahren im folgenden Unterkapitel eine explizite Darstellung.

## 8.2 Beantwortung der Forschungsfragen

1. Was sind die Gründe sozialer Ausgrenzung und die Notwendigkeit von Angeboten zur Teilhabe und Gemeinwohlorientierung?

Fehlende finanzielle Mittel verursachen zusätzliche Mangelzustände der betroffenen Menschen und nicht nur einen Mangel an materiellen Ressourcen. Der Mensch bedarf mehr als finanzieller Möglichkeiten, um nicht in eine Situation der sozialen Ausgrenzung zu gelangen.

Soziale Ausgrenzung kann unterschiedliche Ursachen haben und wird in der wissenschaftlichen Literatur unter differenzierten Aspekten betrachtet, die in Kapitel zwei ausführlich beleuchtet wurden.

Armut und soziale Ausgrenzung stehen auch in einem engen Zusammenhang zu Gerechtigkeit und deren negative Ausprägungen. Menschen geraten aus unterschiedlichen Gründen in Situationen von sozialer Ausgrenzung. Die Faktoren,

die zu diesen Lebensumständen führen, sind z.B. Migration, Renteneintritt oder auch Arbeitsplatzverlust. Durch Armut kann auch die Gesundheit dieser Menschen gefährdet sein, was mit psychischen Erkrankungen einhergehen kann. Ebenso ist die soziale Situation der Menschen in Armut, verbunden mit Isolation und einem geringeren Selbstwertgefühl, verändert. Dies kann zu einer zusätzlich belastenden Lage für die Betroffenen werden, aus der sie nur schwer selbstständig und ohne Hilfe von außen herauskommen.

Aus diesen Gründen steht die gesellschaftliche Teilhabe in einem engen Zusammenhang zu Armut und sozialer Ausgrenzung. Menschen, die von Armut bedroht sind, werden von dem alltäglichen, gesellschaftlichen Leben durch ihre Armutsverhältnisse ausgegrenzt und von der Teilhabe ausgeschlossen. Um diesen Menschen aus ihrer Situation herauszuhelfen, existieren verschiedene Maßnahmen aus der Politik, die nicht weitreichend genug sind und auch durch wirtschaftliche oder soziale Entwicklungen negativ beeinflusst werden können, um die soziale Ausgrenzung effektiv und anhaltend zu lindern.

Aus diesem Grund ist auch die Zivilgesellschaft gefordert, allen Menschen soziale Teilhabe zu ermöglichen. Im Rahmen der Gemeinwohlorientierung sind hier alle Menschen der Gesellschaft gefragt, ihren Beitrag zu leisten. Gemeinwohlorientierung kann sich dann entwickeln, wenn die Menschen untereinander ihr eigennütziges Verhalten und Handeln in ein gemeinschaftliches umwandeln und so dem Wohl aller zu Gute kommt. Das Gemeinwohl bezieht sich nicht nur auf die Gesamtheit des Wohls aller, sondern impliziert, als ein höheres Gut, auch das Wohl des Einzelnen.

Hier kann das diakonische Handeln mit Angeboten zur Teilhabe und Gemeinwohlorientierung einen Beitrag leisten und Menschen aus der sozialen Isolation versuchen herauszuholen und gleichzeitig das Wohl der Gemeinschaft stärken. Ziel ist es dabei, die Menschen zu erreichen und in die Gesellschaft zu integrieren, wie auch Möglichkeiten aufzuzeigen, ihre eigenen Fähigkeiten zum Wohle aller einzusetzen.

2. Welche Aspekte in Bezug auf den Erfolg von teilhabe - und gemeinwohlorientierten Angeboten sind wichtig und sollten mitbedacht werden?

Im Hinblick auf erfolgreiche teilhabe- und gemeinwohlorientierte Angebote sollte die Grundausrichtung einerseits auf die Bedürfnisse der Menschen und andererseits auch auf die Potenziale der sozial ausgegrenzten Menschen gelegt werden. Ein zusätzlicher Kompetenz- und Fähigkeitsaustausch der betroffenen Menschen untereinander kann hier positive Ergebnisse hervorbringen.

Gleichfalls ist, im Sinne der Gemeinwohlorientierung, das Erreichen, Aufspüren und Aktivieren wie auch die wechselseitige Einbeziehung der Menschen und deren Sozialraum ein gleichermaßen wichtiger Faktor. Die Analyse der verschiedenen empirischen Studien in Kapitel vier hat ebenfalls ergeben, dass ein agiles Vorgehen und ein offener Ansatz im Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten sich als erfolgssteigernd erwiesen hat, wobei hier die Sozialraumorientierung auch im Hinblick auf die Gemeinwohlorientierung einen hohen Stellenwert bekommt. Als erfolgssteigernd wird die Übertragbarkeit von Instrumenten und deren Implementierung auf Kontexte verschiedenster Art wie auch auf die unterste Ebene der Planung und Ausführung angesehen.

Ebenso spielen im Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten die Digitalisierung und digitale Vernetzung eine zunehmend wichtige Rolle, wobei hier explizit darauf geachtet werden sollte, dass die Menschen eine Begleitung bei Nutzung digitaler Medien erhalten.

Die Integration von Ehrenamtlichen, wie auch deren Netzwerke, und das explizite Einbeziehen multikultureller Menschen haben sich gleichfalls als Erfolgsfaktor herausgestellt. Im Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten in diakonischen Einrichtungen kann der Faktor der Interreligiosität der Angebote als Erfolgsgarant mitintegriert werden und als mögliches Alleinstellungsmerkmal hervorgehoben werden. In diesem Zusammenhang kann auch die Einbeziehung diakonischer Werte ein weiterer wichtiger Faktor zur Ausführung der Angebote darstellen.

Als ebenso wichtig hat sich herauskristallisiert, dass die Einbeziehung aller an den Angeboten Beteiligten in den gesamten Prozess gewährleistet sein sollte und dadurch auch eine möglichst hohe Transparenz der Vorgänge und Verantwortlichkeiten gegeben sein kann. Im Rahmen von Kooperationen ist es auch von Relevanz,



bestehende institutionelle, starre Strukturen aufzuweichen, um ein übergreifendes Agieren vielfältigster Art möglich zu machen.

Die Faktoren der Funktionalität und Effizienz, welche zunächst aus der Betriebswirtschaftslehre kommen, stellen ebenso einen entscheidenden Punkt des Erfolgs der Angebote dar. Gleichzeitig kann auch der Erfolg dieser Angebote durch ein wenig komplexes Vorgehen gesteigert werden.

Eine hinreichende Ausstattung von Ressourcen in allen Bereichen der Angebote bedeutet auch ein Garant für den Erfolg dieser. Die professionelle Begleitung durch ein qualifiziertes Team ist wünschenswert, kann aber mitunter aus personellen Engpässen evtl. nicht realisiert werden.

Einen ebenso wichtigen Erfolgsfaktor stellen innovative und zukunftsorientierte Aspekte dar. Im Hinblick auf die Zukunft, ist vorausschauendes Denken der Beteiligten für den Erfolg unabdingbar und gilt im Kontext dieser Arbeit ebenfalls bei der Planung und Durchführung von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten. Dabei sollte auch darauf geachtet werden, dass gerade bei der Arbeit mit Menschen in besonderen Lebenssituationen, eine langfristige Perspektive zum Erfolg führen kann. Andererseits können aber auch innovative Ideen einen signifikanten Impuls innerhalb der Angebote setzen.

Im Kontext dieser Arbeit ist es auch von Bedeutung, die Förderung des Sozialkapitals im Blick zu haben und dieses im Miteinander zwischen den Menschen zu fördern und zu stärken. Der Blick auf die Nachhaltigkeit von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten stellt einen weiteren Erfolgsfaktor dar, da positive Entwicklungen der Angebote verstetigt werden sollten und der Ausblick auf eine Fortführung die Motivation aller fördert.

Als logische Konsequenz aus den bisherigen Ergebnissen erschien die Entwicklung einer wenig komplexen Methode als notwendig, die gleichzeitig zur Steigerung des Erfolgs beitragen kann und rein pragmatisch gesehen, eine konkrete Handlungsempfehlung in schriftlicher Form für die Praxis darstellt.

3. Welche Instrumente haben das Potenzial im Kontext von Angeboten der Teilhabe und Gemeinwohlorientierung sinnvoll eingesetzt werden zu können?

Anhand der Durchführung der Eignungsanalyse in Kapitel sechs konnten unterschiedliche strategische Instrumente im Hinblick auf die Anwendung bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten bewertet werden. Diese Eignungsanalyse wurde mittels der aus den Erfolgsfaktoren erstellten Prüfkriterien durchgeführt und in Matrizen visualisiert.

Einige der in Kapitel drei vorgestellten Instrumente wurden innerhalb der Prüfung als nicht geeignet eingestuft. Im Folgenden werden jene Instrumente erwähnt, die eine positive Bewertung oder bedingte Eignung erfahren haben, worauf im Anschluss eine kurze Darstellung der nicht geeigneten Instrumente erfolgt.

Die Analyse hat ergeben, dass Vision und Mission die Anforderungen für diese Anwendung erfüllen. Gleichfalls wurden die klassischen Ziele als bedingt geeignet und die smarten Ziele als leistungsfähig in diesem Kontext eingestuft.

Im Rahmen des Controllings ergab die Bewertung des Projektstrukturplan eine bedingte Eignung, da dieser nur gering integrationsfähig ist. Dagegen wurden der PDCA-Zyklus wie auch die klassische Kommunikation als Controllinginstrumente als zielführend in diesem Kontext eingestuft.

Hinsichtlich der bewerteten Analyseinstrumente stellte sich heraus, dass die Stakeholder-Analyse im Kontext dieser Arbeit als leistungsfähig eingestuft wurde, jedoch die SWOT- wie auch die STEP- Analyse und die Szenario-Analyse jeweils als nur bedingt geeignet bewertet wurden. Aus diesem Grund wurden lediglich einzelne Elemente dieser Analyseformen als Zusatz in die Stakeholder-Analyse mitintegriert.

Im Rahmen der Entwicklungsinstrumente wurde die Wachstumsstrategie als bedingt geeignet bewertet, da diese als kaum adaptierfähig und nicht ressourcenschonend bewertet wurde.

Die Stakeholder-Strategie wie auch die Einbeziehung der Corporate Social Responsibility konnten eine Bewertung als geeignetes Instrument erfahren. Gleichfalls wurden die User Stories als Entwicklungsinstrument mit Eignung in dem Kontext dieser Arbeit bewertet.

Hinsichtlich der Planungsunterstützungsinstrumente wurde sowohl der Sprint als auch das Task Board als geeignet eingestuft, da beide den Anforderungen zur Anwendung bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten genügen. Ebenso konnten der Product Backlog wie auch ein Element des Kanban-Prinzips eine positive Bewertung erfahren. Der Ansatz des „Management by objectives and exceptions“ des Freiburger Management-Modells für NPOs wurde aufgrund des hohen Qualifikationsaufwandes und der nur mittelmäßigen Integrationsfähigkeit als bedingt geeignet bewertet.

Verschiedene Instrumente aus den unterschiedlichen Stufen eines Managementzyklus wurden aufgrund der Eignungsanalyse, welche in Kapitel sechs ausführlich erörtert wurde, als nicht geeignet für den Einsatz bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten eingestuft.

So konnte die 3. Generation der Balanced Scorecard wie auch das Daily Scrum nicht positiv bewertet werden. Auch das Element mit den Inhalten der Balance von Theologie und Ökonomie innerhalb des Bielefelder Diakonie Management-Modells wurde unter anderem aufgrund des hohen Ressourcenaufwands als nicht geeignet eingestuft.

Das Projektmanagementhandbuch bekam unter anderem wegen der kaum gegebenen Adaptierfähigkeit eine Bewertung als nicht geeignet im Kontext dieser Arbeit. Der Planning Poker schied unter anderem aufgrund der nicht möglichen Zukunftsorientierung als geeignetes Instrument aus.

Das Gantt-Diagramm, wie auch die Portfolio-Matrizen wurden als nicht leistungsfähig in dem Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten bewertet.

Das strategische Controlling als Kontrollinstrument schied aufgrund des hohen Ressourcenaufwands als mögliches Instrument aus. Gleichfalls wurden die beiden Bewertungsinstrumente, die Nutzwertanalyse und die Entscheidungsbäume, als nicht leistungsfähig in diesem Kontext bewertet.

Aus den Antworten auf die dritte Forschungsfrage ergeben sich in einem weiteren Schritt die Antworten auf die vierte Forschungsfrage, inwiefern eine durchgängig unterstützende Methode aus den geprüften Instrumenten entwickelt werden konnte.

4. Wie lässt sich anhand einer neuen Vorgehensweise aus existierenden Instrumenten eine durchgängig unterstützende Methode entwickeln?

Die Eignungsanalyse hat jene Instrumente herausgefiltert, die zur Entwicklung einer neu gestalteten Vorgehensweise im Kontext dieser Arbeit geeignet sind. Daraus wurde eine neue Methode entworfen, die in untenstehender Abbildung 15 dargestellt wird.

Es handelt sich hierbei um eine neue Kombination unterschiedlicher Instrumente und Elemente, die sich aufgrund der Eignungsanalyse als zielführend im Kontext von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten erwiesen haben. Die Kombination verschiedener Methoden hat sich in der Praxis bewährt (Kuster et al. 2019, S. 22). Dementsprechend wurde hier eine Zusammenstellung von Instrumenten aus dem klassischen Management wie auch aus den agilen Methoden von Scrum und Kanban erarbeitet.

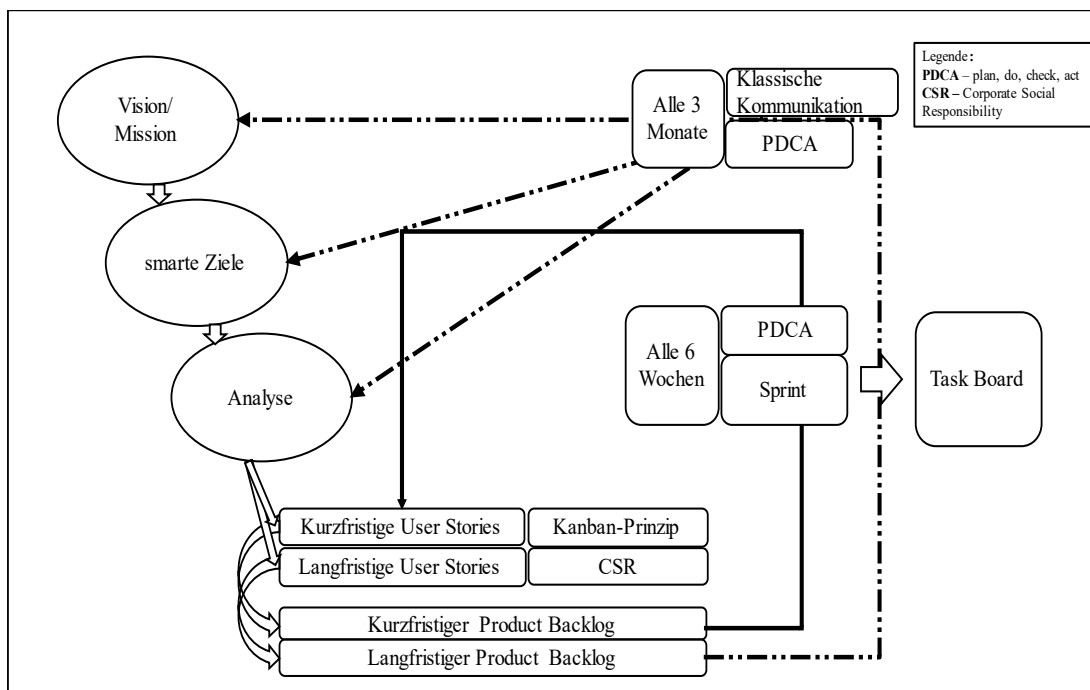


Abbildung 15: Strategisches Vorgehen mittels der Handlungsempfehlung

Dabei ist auch zu beachten, dass die ausgewählten Instrumente und Elemente teilweise in unterschiedlichen und adaptierten Phasen des strategischen Vorgehens nicht analog des klassischen Managementzyklus zum Einsatz kommen, da die Anwendung in der neu entwickelten Methode sich als fundiert und zweckmäßig darstellt.

Diese Methode stellt eine Empfehlung der Verknüpfung und des Einsatzes unterschiedlicher Instrumente für die Anwendung in der Praxis dar, welche unter Beantwortung der Forschungsfrage fünf in eine konkrete Handlungsempfehlung für die Anwender\*innen in der Praxis überleitet.

5. Wie gestaltet sich eine konkrete Handlungsempfehlung strategischer Instrumente für die Anwendung bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten für die Praxis?

Anhand der oben dargestellten neu entwickelten Methode zur Anwendung bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten im Rahmen der Planung, Durchführung und Kontrolle dieser, wurde im nächsten Schritt diese neue Methode in eine Handlungsempfehlung übertragen und für den Einsatz in der Praxis konkretisiert.

Die Elemente und das Vorgehen des jeweiligen Schrittes sind in untenstehender Tabelle, wie auch in Kapitel 7.1, ausgeführt.

Cluster Instrumente	Inhalt	Elemente	Vorgehen
Freiburger Management-Modell für NPOs	Management by objectives and exceptions	Partizipation aller Beteiligten	partizipativer Aspekt der Integration aller Beteiligten, so weit wie möglich von Anfang an in die Elemente der einzelnen Schritte
normative Elemente	Vision/ Mission		Erstellung im Rahmen eines Brainstormings mit Fokus auf Armutsverminderung und Gemeinwohl
	smarte Ziele		aus Mission werden smarte Ziele im Rahmen eines weiteren Brainstormings abgeleitet
Analyse	Stakeholder-Analyse		externe und interne Anspruchsgruppen des Angebotes werden im Rahmen eines Brainstormings ermittelt, dabei Gewicht auf die Bedürfnisse der Betroffenen legen
	Stärke aus SWOT	Stärken der Betroffenen	Stärken der betroffenen Menschen, die an dem Angebot teilnehmen werden/ könnten miteinbeziehen
		Stärke als diak. Einrichtung	Stärke als diak. Einrichtung inklusive der Netzwerke miteinbeziehen
	Umfeld aus STEP	gesellschaftliche Veränderungen	elementare gesellschaftliche Veränderungen im Umfeld der diak. Einrichtung miteinbeziehen
		Rolle der diak. Einrichtung in Umfeld	Akzeptanz der diak. Einrichtung in ihrem Umfeld miteinbeziehen
	Element aus Szenario	Zukunfts-ausrichtung	eventuelle Vorstellungen der Zukunftsausrichtung mitintegrieren
Entwicklung und Implementierung	Stakeholderstrategie		unter Bezugnahme auf Ergebnisse der kombinierten Stakeholder-Analyse
	User Stories kurzfristig	Kanban-Prinzip	Entwicklung mit Fokussierung auf die Betroffenen und ihrer Bedürfnisse und die Ergebnisse aus SWOT-Analyse
	User Stories langfristig	Corporate Social Responsibility	Entwicklung mit Fokussierung auf das diakonische Profil, wie auch der Ergebnisse aus STEP- und Szenarioanalyse
	Product Backlog kurzfristig		aus User Stories Aufgaben entwickeln und verteilen, die schnellstmöglich abgearbeitet werden sollten, dazu zählt auch der informelle Austausch zum zielgruppenspezifischen Erreichen der betroffenen Menschen
	Product Backlog langfristig		aus User Stories Aufgaben entwickeln und verteilen, die einen längeren Zeitraum benötigen, um das Angebot erfolgreich zu gestalten, dies involviert auch zeitaufwendigere Öffentlichkeitsarbeitsschritte
	Planungsunterstützung	Sprint	
Task Board			aktuelle und erledigte Aufgaben des Sprints werden aufgelistet; nach 6 Wochen digitale Speicherung des Task Boards und Aktualisierung
Controlling	PDCA-Zyklus kurzfristig		innerhalb des Sprints erfolgt PDCA-Zyklus mit Prüfung der User Stories und des Product Backlog; Wiederholung alle 6 Wochen
	PDCA-Zyklus langfristig		Überprüfung des langfristigen Product Backlog mit Fokus auf die Ausgangssituation der Vision, smarten Ziele und Analyse, bei Nichterreichung bzw. fehlerhafter Entwicklung neuer Durchlauf ab Punkt der Abweichung; Wiederholung alle 3 Monate
	klassische Kommunikation		kontinuierliche Kommunikation aller Beteiligten, gegenseitiger Austausch über alle Hierarchieebenen weg; Meeting alle 3 Monate; bei zusätzlichen Herausforderungen Rhythmus der Situation anpassen

Tabelle 22: Handlungsempfehlung für die Praxis

Bezüglich der Anwendung der Handlungsempfehlung, bedarf es, je nach Situation vor Ort, einer kurzen Schulung der Beteiligten, die aber weder Zeit - noch Kostenressourcen stark beanspruchen sollte.

Die Ergebnisse der Arbeit stellen eine Empfehlung dar, die aus Sicht der Autorin zielführend in der Praxis eingesetzt werden sollte. Die gewonnenen Erkenntnisse und Ergebnisse belegen den Zugewinn an Wissen gegenüber der Ausgangsfragestellung und den bislang vorliegenden Ansätzen eines Managements in NPOs bzw. der Diakonie. Sie sind anschlussfähig an die praktische Anwendung, wie auch an die weitere Verknüpfung betriebswirtschaftlicher Forschung mit der Forschung in der Sozialen Arbeit.

### 8.3 Ausblick

Diese Forschungsarbeit konnte erste interessante Erkenntnisse in dem Kontext des Managements teilhabe- und gemeinwohlorientierter Angebote aufzeigen. Dennoch hat sich im Laufe der Arbeit gezeigt, dass noch weitere Forschungsanknüpfungspunkte bestehen, die weitere theoretische wie auch empirische Forschung in diesem Kontext erforderlich machen.

Dies leitet zu offenen Fragen über, die in dieser Arbeit nicht beantwortet werden konnten. Zum einen wurden nicht alle in der Literatur besprochenen Managementinstrumente behandelt, sondern nur die für diese Untersuchung relevanten miteinbezogen. Darauf aufbauend wäre eine weitere Analyse mit nicht erwähnten Instrumenten ein künftiges Forschungsfeld.

Zum anderen basierte diese Analyse auf den Annahmen von teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten in diakonischen Einrichtungen. Interessant wäre zu analysieren, ob auf katholischer Seite bei vergleichbaren Angeboten ein Einsatz der neuen Handlungsempfehlung erfolgsversprechende Ergebnisse hervorbringen würde. Ebenso könnte ein weiterer Forschungsansatz sein, die neu entworfene Handlungsempfehlung allgemein auf Angebote in NPOs versuchen zu übertragen. Daraus ergibt sich das Desiderat, welche Ergebnisse eine empirische Stichprobenerhebung oder Evaluation mit der neuen Handlungsempfehlung in diesem Kontext erbringen würde.

Eine weitere Forschungsperspektive, die sich aus dieser Untersuchung ergibt, lässt die Frage aufwerfen, inwiefern die neue Handlungsempfehlung auf Angebote der Teilhabe aus einer anderen Definition und Perspektive, z.B. im Bereich von Menschen mit körperlichen und psychischen Beeinträchtigungen, anwendbar wären. Ebenso interessant könnte eine weitere Analyse im Hinblick auf spezielle Personengruppen, die von sozialer Ausgrenzung betroffen sind, ausfallen. Möglicherweise müssten hinsichtlich von Kindern oder Senior\*innen andere Prüfkriterien entwickelt werden, um die Eignungsanalyse aus einem anderen Blickwinkel durchführen zu können.

Diese Arbeit stellt den Beginn einer Bewertung strategischer Instrumente für den Einsatz bei teilhabe- und gemeinwohlorientierten Angeboten dar. Daraus resultiert, dass eine weiterführende Forschung in diesem Feld sich als notwendig erweist.

Fraglich bleibt letztlich, inwieweit bei einer Anwendung der neu erstellten Handlungsempfehlung die beteiligten Personen sich mit ihrer Motivation und Qualifikation einsetzen, um teilhabe- und gemeinwohlorientierte Angebote in Zukunft erfolgversprechend und leistungsstark auszurichten.

Die Autorin sieht die Ergebnisse dieser Arbeit als einen wissenschaftlichen Mehrwert und Beitrag zum fachwissenschaftlichen Diskurs von Teilhabe und Gemeinwohl und konstatiert gleichzeitig die forschungsrelevanten Ergebnisse der vorliegenden Arbeit, welche für die Praxis einen weitreichenden Zugewinn darstellen.

Aufgrund der diskutierten Ergebnisse, wie auch der aufgedeckten Forschungsdesiderate, besteht am Ende dieser Arbeit das ausdrückliche Streben nach weiterer Forschung im Kontext dieser Arbeit.



## Literaturverzeichnis

- Albrecht, Christian (2018): Was leistet die Diakonie fürs Gemeinwohl. Diakonie als gesellschaftliche Praxis des Öffentlichen Protestantismus. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Alisch, Monika (2015): Projektevaluation zur "Aktion Diakonische Gemeinde: Armut bekämpfen und gesellschaftliche Teilhabe fördern". Hg. v. Zentrum Gesellschaft und Nachhaltigkeit der Hochschule Fulda. Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck. Fulda.
- Alisch, Monika; Hofmann, Patricia (2015): Dabeisein ist eben nicht alles - Partizipationsrealitäten von Projektverantwortlichen und Projektnutzenden. In: Monika Alisch (Hg.): Sozialraum und Governance. Handeln und Aushandeln in der Sozialraumentwicklung. Leverkusen-Opladen: Barbara Budrich-Esser (Beiträge Zur Sozialraumforschung Ser, v.12), S. 157–178.
- Altmeppen, Klaus-Dieter (2019): Teilhabe (Teil 16). In: *ComSoc Communicatio Socialis* 52 (2), S. 187–192.
- Andler, Nicolai (2012): Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting. Compendium der wichtigsten Techniken und Methoden. 4. Aufl. Erlangen: Publicis Publ.
- Ansoff, H. Igor (1988): *The New Corporate Strategy*. New York: Wiley.
- Anzenbacher, Arno (2011): Gemeinwohl. In: Petra Kolmer und Armin G. Wildfeuer (Hg.): *Neues Handbuch philosophischer Grundbegriffe. Absicht - Gemeinwohl*. Freiburg im Breisgau: Verlag Karl Alber (1), S. 919–931.
- Badelt, Christoph (Hg.) (2013): *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management*. Unter Mitarbeit von Ruth Simsa und Michael Meyer. 5., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Barclay, William (1966): Aus dem Wortschatz des Neuen Testaments. 16. Kalein oder Kaleo (καλέω), Kletos, Klesis Der Ruf Gottes. Unter Mitarbeit von Ruth Müller und René Voser. Augsburg.
- Bartelheimer, Peter (2011): »Teilhabe« – Zum Gebrauch eines schillernden Begriffs. Teilhabe ermöglichen, Ausgrenzung vermeiden. Soziologisches Forschungsinstitut an der Universität Göttingen. Königswinter, 28.11.2011, zuletzt geprüft am 15.11.2017.
- Bartelheimer, Peter; Henke, Jutta (2016): Vom Leitziel zur Kennzahl - Teilhabe messbar machen. In: *FGW-Impuls Vorbeugende Sozialpolitik 02*, S. 1–4. Online verfügbar unter [http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/user\\_upload/FGW-Impuls\\_VSP-02-Web.pdf](http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/user_upload/FGW-Impuls_VSP-02-Web.pdf), zuletzt geprüft am 08.12.2019.
- Bäumer, Gertrud (1929): Die historischen und sozialen Voraussetzungen der Sozialpädagogik und die Entwicklung ihrer Theorie. In: Hermann Nohl und Ludwig Pallat (Hg.): *Handbuch der Pädagogik*, Bd. 1. Langensalza: Beltz (1).
- Baumüller, Josef; Djukic, Bojab; Siller, Helmut (2015): Controlling und Rechnungswesen. In: Christian Schober (Hg.): *Management der Non-Profit-Organisationen. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz*. Unter Mitarbeit von

- Rolf Eschenbach, Christian Horak und Michael Meyer. 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 104–140.
- Baumüller, Josef; Siller, Helmut (2015): Sachliche Entscheidungsverfahren. In: Christian Schober (Hg.): Management der Non-Profit-Organisationen. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. Unter Mitarbeit von Rolf Eschenbach, Christian Horak und Michael Meyer. 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 401–422.
- Bea, Franz Xaver; Haas, Jürgen (Hg.) (2016): Strategisches Management. 8. Aufl. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Becker, Jörg; Pfeiffer, Daniel (2006): Beziehungen zwischen behavioristischer und konstruktionsorientierter Forschung in der Wirtschaftsinformatik. In: Stephan Zelewski und Naciye Akca (Hg.): Fortschritt in den Wirtschaftswissenschaften. 1. Aufl. s.l.: DUV Deutscher Universitäts-Verlag, S. 1–18.
- Bedford-Strohm, Heinrich (2006): Gerechtigkeit. In: Werner Heun, Martin Honecker, Martin Morlok und Joachim Wieland (Hg.): Evangelisches Staatslexikon. Neuauflage. Stuttgart: Kohlhammer Verlag, S. 732–741.
- Bedford-Strohm, Heinrich (2008): Diakonie in der Perspektive "öffentlicher Theologie". In: Heinrich Bedford-Strohm und Traugott Jähnichen (Hg.): Von der Barmherzigkeit zum Sozial-Markt. Zur Ökonomisierung der sozialdiakonischen Dienste. 1. Aufl.: Gütersloher Verlagshaus, S. 19–32.
- Beese, Dieter (2016): Gerechtigkeit. In: Norbert Friedrich, Klaus Baumann, Christian Dopheide, Johannes Eurich, Astrid Giebel, Beate Hofmann et al. (Hg.): Diakonie Lexikon. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 192–195.
- Belardi, Nando (2019): Von der Einzelfallhilfe zum Case-Management. In: Dieter Kreft, C. Wolfgang Müller und Nando Belardi (Hg.): Methodenlehre in der Sozialen Arbeit. Konzepte, Methoden, Verfahren, Techniken. 3., überarbeitete Auflage (UTB), S. 69–78.
- Benz, Benjamin (2016): Soziale Arbeit. In: Jörg Hübner, Johannes Eurich, Martin Honecker, Traugott Jähnichen, Margareta Kulesa und Günter Renz (Hg.): Evangelisches Soziallexikon. 9. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer, S. 1395–1398.
- Best, Norman; Boeckh, Jürgen; Huster, Ernst-Ulrich (2018): Armutsforschung: Entwicklungen, Ansätze und Erkenntnisgewinne. In: Ernst-Ulrich Huster, Jürgen Boeckh und Hildegard Mogge-Grotjahn (Hg.): Handbuch Armut und soziale Ausgrenzung. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, S. 27–57.
- Best, Norman; Huster, Ernst-Ulrich (2018): Armutsbekämpfung. Hg. v. socialnet. Das Netz für die Sozialwirtschaft. Online verfügbar unter <https://www.socialnet.de/lexikon/Armutsbekaempfung>, zuletzt aktualisiert am 19.08.2019, zuletzt geprüft am 19.08.2019.
- Bestmann, Stefan; Hoburg, Ralf (2011): Sozialraum. In: Ralf Evers, Volker Herrmann, Ralf Hoburg und Renate Zitt (Hg.): Theologie und Soziale Wirklichkeit. Grundbegriffe. Stuttgart: Kohlhammer, S. 247–257.

- Blasius, Jörg; Baur, Nina (2019): Multivariate Datenstrukturen. In: Jörg Blasius (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS, S. 1379–1400.
- BMAS (2013): Lebenslagen in Deutschland. 4. Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung. Hg. v. BMAS. BMAS.
- BMAS (2017): Lebenslagen in Deutschland. Der Fünfte Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung. Hg. v. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS).
- BMFSFJ (2017): 15. Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Hg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- BMFSFJ (2018): Digitale Agenda für eine lebenswerte Gesellschaft. Ansätze und Werkzeuge für eine digitale Gesellschaftspolitik. Hg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin.
- Boeckh, Jürgen (Hg.) (2011): Sozialpolitik in Deutschland: VS Verlag.
- Boeckh, Jürgen; Huster, Ernst-Ulrich; Benz, Benjamin; Schütte, Johannes D. (Hg.) (2017): Sozialpolitik in Deutschland. Eine systematische Einführung. 4. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Boeißenecker, Karl-Heinz (2017): Wohlfahrtspflege in der Weimarer Republik: Zivilgesellschaftliche Akteure oder Vertreter von Partikularinteressen? In: Rauf Ceylan und Michael Kiefer (Hg.): Ökonomisierung und Säkularisierung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 7-38.
- Böhnisch, Lothar; Schröer, Wolfgang (2013): Soziale Arbeit - eine problemorientierte Einführung. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt.
- Böhnke, Petra (2006): Am Rande der Gesellschaft. Risiken sozialer Ausgrenzung. Opladen: Budrich (Edition recherche).
- Bonamico, Ivo; Ladurner, Klaus (2005): Erfolgreiches Management in einer sozialen Nonprofit-Organisation. Beispiel des Landesrettungsvereins Weißes Kreuz. In: Robert Purtschert (Hg.): Nonprofit-Management. Beispiele für Best-Practices im Dritten Sektor. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 173-195.
- Bonin, Holger (2018): Armutsrisiko Familie: Was kann der Bund tun? In: Martin Dabrowski und Judith Wolf (Hg.): Armut und soziale Gerechtigkeit in Deutschland. Paderborn: Ferdinand Schöningh (Sozialethik Konkret), S. 81–88.
- Bono, Maria Laura (2010): Performance Management in NPOs. Steuerung im Dienste sozialer Ziele. Baden-Baden: Nomos.
- Borchardt, Andreas; Göthlich, Stephan E. (2006): Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien. In: Sönke Albers, Daniel Klapper, Udo Konradt, Achim Walter und Joachim Wolf (Hg.): Methodik der empirischen Forschung. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Gabler Edition Wissenschaft), S. 37–54.

- Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (Hg.) (2016): *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. 5. Aufl. Heidelberg: Springer Medien Verlag.
- Brahm, Taiga; Jenert, Tobias (2014): *Wissenschafts-Praxis-Kooperation in designbasierter Forschung: Im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Gültigkeit und praktischer Relevanz*. In: Dieter Euler und Peter F. E. Sloane (Hg.): *Design-based research*. Stuttgart: Franz Steiner Verlag (Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik Beiheft, 27), S. 45–62.
- Bruhn, Manfred (2013): *Qualitätsmanagement für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen - Planung - Umsetzung - Kontrolle*. Wiesbaden: Springer Gabler. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-00354-8>.
- Buber, Renate (2013): *Marketing in NPOs*. In: Christoph Badelt (Hg.): *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management*. Unter Mitarbeit von Ruth Simsa und Michael Meyer. 5., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 227–246.
- Buber, Renate (2015): *Interne Kommunikation*. In: Christian Schober (Hg.): *Management der Non-Profit-Organisationen. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz*. Unter Mitarbeit von Rolf Eschenbach, Christian Horak und Michael Meyer. 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 256–282.
- Clausius, Jürgen; Wittek, Klaus (Hg.) (2015): *Gemeinwohlorientierte Weiterbildung in NRW begleitet den demografischen Wandel*: Waxmann Verlag GmbH.
- Coenen-Marx, Cornelia (2016): *Ehrenamt*. In: Norbert Friedrich, Klaus Baumann, Christian Dopheide, Johannes Eurich, Astrid Giebel, Beate Hofmann et al. (Hg.): *Diakonie Lexikon*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 133–136.
- Cortés Núñez, Sergio Andrés; Küçü, Kenan (2016): *Armut von Migrantinnen und Migranten in Deutschland*. In: Der Paritätische Gesamtverband (Hg.): *Zeit zu handeln. Bericht zur Armutsentwicklung in Deutschland 2016*. Berlin, S. 57–63.
- Cremer, Georg (2016): *Armut in Deutschland. Wer ist arm? Was läuft schief? Wie können wir handeln?* München: Beck.
- Dallmann, Hans-Ulrich (2016): *Soziale Arbeit*. In: Norbert Friedrich, Klaus Baumann, Christian Dopheide, Johannes Eurich, Astrid Giebel, Beate Hofmann et al. (Hg.): *Diakonie Lexikon*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 399–400.
- Degen, Johannes (2014): *Diakonie, Religion und Soziales. Ansichten der kirchennahen Sozialwirtschaft*. Berlin u.a.: LIT (Leiten, Lenken, Gestalten, 32).
- Diakonie Deutschland (2017a): *Diakonie Deutschland. Hilfe vor Ort*. Hg. v. Diakonie Deutschland. Online verfügbar unter <https://www.diakonie.de/hilfe-vor-ort/alle/bundesweit/?text=&ansicht=karte>, zuletzt geprüft am 26.05.2017.
- Diakonie Deutschland (2017b): *Wir über uns*. Hg. v. Diakonie Deutschland. Online verfügbar unter <https://www.diakonie.de/ueber-uns/>, zuletzt geprüft am 27.02.2017.
- Diakonie Hessen (2014): *Gemeinwesendiakonie*. Hg. v. Diakonie Hessen. Online verfügbar unter <http://www.diakonie-hessen.de/ueber->

- uns/arbeitsfelder/existenzsicherung-armutspolitik-gemeinwesendiakonie/gemeinwesendiakonie.html, zuletzt geprüft am 08.08.2019.
- Diakonie Hessen (2015): DRIN Projekt. Hg. v. Diakonie Hessen. Online verfügbar unter <http://drin-projekt.ekhn.de/ueber-drin.html>, zuletzt geprüft am 08.08.2019.
- Diakonie Hessen (2016): Über uns. Selbstverständnis. Hg. v. Diakonie Hessen. Online verfügbar unter <http://www.diakonie-hessen.de/ueber-uns.html>, zuletzt geprüft am 08.08.2019.
- Dietz, Alexander (2011): Ökonomisierung als Gefahr? Ethische Handlungsorientierung und Ökonomismus im Gesundheitswesen. In: Björn Görder und Rebekka Klein (Hg.): Werte und Normen im beruflichen Alltag. Bedingungen für ihre Entstehung und Durchsetzung. Berlin: LIT-Verlag, S. 217–228.
- Dietz, Alexander (2019): Theologische Begründungen der Gemeinwesendiakonie. In: Alexander Dietz und Hendrik Höver (Hg.): Gemeinwesendiakonie und Unternehmensdiakonie. Berlin: LIT-Verlag, S. 9–29.
- Dietz, Alexander; Schröer, Andreas (2019): Abschlussbericht zur Evaluation des Projekts DRIN „Dabei sein - Räume entdecken - Initiativ werden - Nachbarschaft leben“. Unter Mitarbeit von Wegner, Daniel, Händel, Richard. Hochschule Hannover; Universität Trier. Hannover.
- Dietz, Berthold (1997): Soziologie der Armut. Eine Einführung. Frankfurt/Main, New York: Campus-Verl.
- Dietz, Berthold; Frevel, Bernhard; Toens, Katrin (Hg.) (2015): Sozialpolitik kompakt. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Dietzfelbinger, Daniel (2016): Gemeinwohl. In: Jörg Hübner, Johannes Eurich, Martin Honecker, Traugott Jähnichen, Margareta Kulesa und Günter Renz (Hg.): Evangelisches Soziallexikon. 9. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer, S. 558–561.
- Dörnemann, Michael (2003): Krankheit und Heilung in der Theologie der frühen Kirchenväter: Mohr Siebeck.
- Dossi, Ronald (2019): Diakonische Unternehmen und das Gemeinwohl. Integrative Unternehmensethik, gesellschaftliche Diakonie und die Gestaltung diakonischer Unternehmenspolitik. Baden-Baden: Nomos (13).
- Dresch, Aline; Pacheco Lacerda, Daniel; Valle Antunes, José Antonio (Hg.) (2015): Design Science Research. A Method for Science and Technology Advancement: Springer International Publishing Switzerland.
- Duden online (2019): Kriterium. Hg. v. Duden online, zuletzt aktualisiert am 04.02.2020.
- Duden online (2020): Handlungsempfehlung. Hg. v. Duden online, zuletzt geprüft am 10.02.2020.
- Dufft, Nicole; Kreutter, Peter (2017): Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen. Strategie, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel.
- Ebner, Martin (2008): Der christliche Kanon. In: Martin Ebner und Stefan Schreiber (Hg.): Einleitung in das Neue Testament. Stuttgart: Kohlhammer GmbH, S. 9–52.

Ehrmann, Harald (2013): Unternehmensplanung. 6., überarb. und aktualisierte Aufl. Herne: Kiehl (Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft).

EKD (Hg.) (1991): Gemeinwohl und Eigennutz. Wirtschaftliches Handeln in Verantwortung für die Zukunft ; eine Denkschrift der Evangelischen Kirche in Deutschland. Evangelische Kirche in Deutschland. 3., durchges. u. erw. Aufl., 31. - 40. Tsd. Gütersloh: Gütersloher Verl.-Haus Mohn.

Emanuel, Markus; Kubon-Gilke, Gisela; Maier Rigaud, Remi (Hg.) (2019): Bits und Bytes: Markt ade? Wirtschaftliche und gesellschaftliche Konsequenzen der Digitalisierung und Folgen für eine humane Arbeitswelt. Unter Mitarbeit von Claus Gilke, Susanne Kirchhoff-Kestel und Michael Vilain. Marburg: Metropolis Verlag.

Engels, Dietrich; Thielebein, Christine (2011): Zusammenhang von sozialer Schicht und Teilnahme an Kultur-, Bildungs- und Freizeitangeboten für Kinder und Jugendliche. Hg. v. ISG. ISG.

Eßer, Florian (2018): Sozialpädagogik. In: Gunther Graßhoff, Anna Renker und Wolfgang Schröer (Hg.): Soziale Arbeit. Eine elementare Einführung. Wiesbaden, Germany: Springer VS (Lehrbuch), S. 273–286.

Eurich, Johannes (2013a): Besonderheiten der Sozialwirtschaft und der Homo oeconomicus: Anmerkungen zur Weiterentwicklung von Diakonie-Management-Modellen. In: Johannes Eurich und Wolfgang Maaser: Diakonie in der Sozialökonomie. Studien zu Folgen der neuen Wohlfahrtspolitik. Leipzig: Evang. Verl.-Anst (Veröffentlichungen des Diakoniewissenschaftlichen Instituts an der Universität Heidelberg (VDWI), 47), S. 223–238.

Eurich, Johannes (2013b): Differenz und Integration ökonomischer und theologisch-ethischer Orientierungen in diakonischen Einrichtungen. In: Johannes Eurich und Wolfgang Maaser: Diakonie in der Sozialökonomie. Studien zu Folgen der neuen Wohlfahrtspolitik. Leipzig: Evang. Verl.-Anst (Veröffentlichungen des Diakoniewissenschaftlichen Instituts an der Universität Heidelberg (VDWI), 47), S. 258–274.

Eurich, Johannes (2013c): Nächstenliebe als berechenbare Dienstleistung. In: Johannes Eurich und Wolfgang Maaser: Diakonie in der Sozialökonomie. Studien zu Folgen der neuen Wohlfahrtspolitik. Leipzig: Evang. Verl.-Anst (Veröffentlichungen des Diakoniewissenschaftlichen Instituts an der Universität Heidelberg (VDWI), 47), S. 75–99.

Eurich, Johannes (2013d): Zur Organisationsentwicklung und Aufgabenstellung diakonischer Landesverbände und ihrer Mitgliedseinrichtungen. In: Johannes Eurich und Wolfgang Maaser: Diakonie in der Sozialökonomie. Studien zu Folgen der neuen Wohlfahrtspolitik. Leipzig: Evang. Verl.-Anst (Veröffentlichungen des Diakoniewissenschaftlichen Instituts an der Universität Heidelberg (VDWI), 47), S. 275–290.

Eurich, Johannes (2016a): Diakonie. In: Jörg Hübner, Johannes Eurich, Martin Honecker, Traugott Jähnichen, Margareta Kulesa und Günter Renz (Hg.): Evangelisches Soziallexikon. 9. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer, S. 261–265.

Eurich, Johannes (2016b): Diakonisches Handeln als Ausdruck christlicher Liebe. In: Alexander Dietz und Stefan Gillich (Hg.): Armut und Ausgrenzung überwinden. Impulse aus Theologie, Kirche und Diakonie. Festschrift für Dr. Wolfgang Gern. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt, S. 18–32.

Eurich, Johannes (2016c): Die Auswirkungen der religiösen Pluralisierung auf das Selbstverständnis der Diakonie. In: Kathrin Schneiders (Hg.): Religiöse Pluralisierung: Herausforderung für konfessionelle Wohlfahrtsverbände. Unter Mitarbeit von Traugott Jähnichen und Alexander-Kenneth Nagel. Stuttgart: Kohlhammer, S. 88–98.

Eurich, Johannes (2016d): Inklusion. In: Jörg Hübner, Johannes Eurich, Martin Honecker, Traugott Jähnichen, Margareta Kulesa und Günter Renz (Hg.): Evangelisches Soziallexikon. 9. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer, S. 717–720.

Eurich, Johannes (2016e): Unternehmerische Diakonie. In: Johannes Eurich und Heinz Schmidt (Hg.): Diakonik. Grundlagen - Konzeptionen - Diskurse. Göttingen, Bristol: Vandenhoeck & Ruprecht (V&R Academic), S. 188–219.

Eurich, Johannes (2017): Auf dem Weg zur interreligiösen Öffnung der Diakonie. In: Rauf Ceylan und Michael Kiefer (Hg.): Ökonomisierung und Säkularisierung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 145–164.

Eurich, Johannes; Barth, Florian; Baumann, Klaus; Wegner, Gerhard (2011): Kirchen aktiv gegen Armut und Ausgrenzung. Einleitende Überlegungen. In: Johannes Eurich, Florian Barth, Klaus Baumann und Gerhard Wegner (Hg.): Kirchen aktiv gegen Armut und Ausgrenzung. Theologische Grundlagen und praktische Ansätze für Diakonie und Gemeinde. Stuttgart: Kohlhammer, S. 9–18.

Eurich, Johannes; Maaser, Wolfgang (2013): Diakonie in der Sozialökonomie. Studien zu Folgen der neuen Wohlfahrtspolitik. Leipzig: Evang. Verl.-Anst (Veröffentlichungen des Diakoniewissenschaftlichen Instituts an der Universität Heidelberg (VDWI), 47).

Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e.V. (2012): Satzung des Evangelischen Werkes für Diakonie und Entwicklung e.V. Hg. v. Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e.V., zuletzt geprüft am 16.12.2017.

Ferragina, Emanuele; Tomlinson, Mark; Walker, Robert (2013): Poverty, participation and choice: the legacy of Peter Townsend. Hg. v. Joseph Rowntree Foundation. Online verfügbar unter [https://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Tomlinson6/publication/282646806\\_Poverty\\_Participation\\_and\\_Choice\\_The\\_Legacy\\_of\\_Peter\\_Townsend/links/5615288108ae983c1b41e9a5/Poverty-Participation-and-Choice-The-Legacy-of-Peter-Townsend.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Mark_Tomlinson6/publication/282646806_Poverty_Participation_and_Choice_The_Legacy_of_Peter_Townsend/links/5615288108ae983c1b41e9a5/Poverty-Participation-and-Choice-The-Legacy-of-Peter-Townsend.pdf), zuletzt aktualisiert am 01.10.2020, zuletzt geprüft am 01.10.2020.

Fischer, Jörg; Pfeffel, Florian (2010): Systematische Problemlösung in Unternehmen. Ein Ansatz zur strukturierten Analyse und Lösungsentwicklung. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

Flecker, Jörg; Pfadenhauer, Michaela; Grenz, Tilo; Schörpf, Philip (2016): Gesellschaftlicher Wandel im Zeitalter des Internets: Digitalisierung der Arbeit Mediatisierung sozialer Welten. In: Judith Fritz und Nino Tomaschek (Hg.):

Gesellschaft im Wandel. Gesellschaftliche, wirtschaftliche und ökologische Perspektiven. Münster: Waxmann (5), S. 63–80.

Flick, Uwe (2019): Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In: Jörg Blasius (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS, S. 411–424.

Frank, Ulrich (2016): Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik. Konstruktionsorientierter Forschungsansatz. Online-Lexikon. Hg. v. Universität Potsdam. Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik. Online verfügbar unter <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/uebergreifendes/Forschung-in-WI/Konstruktionsorientierter-Forschungsansatz>, zuletzt aktualisiert am 05.08.2019.

Freeman, Edward R. (2018): Stakeholder Theory. Concepts and Strategies. Cambridge: Cambridge University Press.

Frey, Christopher (2016): Gerechtigkeit. In: Jörg Hübner, Johannes Eurich, Martin Honecker, Traugott Jähnichen, Margareta Kulesa und Günter Renz (Hg.): Evangelisches Soziallexikon. 9. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer, S. 583–590.

Furtmüller, Stefan (2003): Instrumente für das operative Controlling in NPOs. In: Christian Horak und Rolf Eschenbach (Hg.): Führung der Nonprofit Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. Unter Mitarbeit von Rolf Eschenbach. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 249–304.

Galuske, Michael (2008): Neuer Professionalisierungsschub oder Gefährdung des Professionsprojekts? Methodenentwicklung in der Sozialen Arbeit zu Beginn des 21. Jahrhunderts. In: Ralph Christian Amthor (Hg.): Soziale Berufe im Wandel. Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft sozialer Arbeit. Baltmannsweiler: Schneider-Verl. Hohengehren (Grundlagen der sozialen Arbeit, 19), S. 205–228.

Gehrmann, Gerd; Müller, Klaus D. (Hg.) (2013): Management in sozialen Organisationen. Handbuch für die Praxis Sozialer Arbeit. Regensburg: Walhalla Fachverlag.

Gern, Wolfgang (2013): Option für die Armen - Menschenrechte wahren - Armut bekämpfen. In: Alexander Dietz und Stefan Gillich (Hg.): Barmherzigkeit drängt auf Gerechtigkeit. Anwaltschaft, Parteilichkeit und Lobbyarbeit als Herausforderung für soziale Arbeit und Verbände. 2. Aufl. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt, S. 29–40.

Gern, Wolfgang (2016): Berührt vom Schmerz der anderen. Diakonische Impulse. Mit einem Nachwort von Nikolaus Schneider. 1. Aufl. s.l.: Evangelische Verlagsanstalt GmbH.

Gern, Wolfgang (2018): Diakonie und Caritas als sozialwirtschaftliche und sozialpolitische Akteure. In: Gisela Kubon-Gilke (Hg.): Gestalten der Sozialpolitik. Theoretische Grundlegungen und Anwendungsbeispiele. Marburg: Metropolis Verlag, S. 683–703.

Gern, Wolfgang; Segbers, Franz (2011): Allianzen der Solidarität und die Option für die Armen. Selbstvertretung der Armen zwischen Sozialen Bewegungen und kirchlichen Wohlfahrtsverbänden. In: Johannes Eurich, Florian Barth, Klaus



Baumann und Gerhard Wegner (Hg.): Kirchen aktiv gegen Armut und Ausgrenzung. Theologische Grundlagen und praktische Ansätze für Diakonie und Gemeinde. Stuttgart: Kohlhammer, S. 621–635.

Gerull, Susanne (2011): Armut und Ausgrenzung im Kontext Sozialer Arbeit. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

Geschka, Horst; Hammer, R. (1990): Die Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung. In: Bernard Taylor und Dietger Hahn (Hg.): Strategische Unternehmensplanung Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen. 5. Aufl. Heidelberg: Physica-Verlag, S. 311–336.

Gesmann, Stefan (2018): Evaluationsbericht des Projekts Bildungsbeziehungen. Hg. v. FH Münster. FH Münster. Münster.

Gleich, Ronald; Quitt, Anna (2012): Balanced Scorecard im Kontext des modernen Performance Measurement. In: Ronald Gleich (Hg.): Balanced Scorecard: Best Practice-Lösungen für die [strategische] Unternehmenssteuerung. 1. Aufl. Freiburg: Haufe, S. 45–64.

Gräb, Wilhelm; Weyel, Birgit (Hg.) (2007): Handbuch Praktische Theologie. 1. Aufl. Gütersloh: Gütersloher Verl.-Haus. Online verfügbar unter [http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=2881215&prov=M&dok\\_var=1&dok\\_ext=htm](http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=2881215&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm).

Grabka, Markus M.; Goebel, Jan (2017): Realeinkommen sind von 1991 bis 2014 im Durchschnitt gestiegen – erste Anzeichen für wieder zunehmende Einkommensungleichheit. 84. Jahrgang. Hg. v. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V. DIW. Berlin (04/2017).

Greiling, Dorothea (2005): Balanced Scorecard - ein Steuerungsinstrument für NPOs? In: Marlies W. Fröse (Hg.): Management Sozialer Organisationen. Beiträge aus Theorie, Forschung und Praxis - Das Darmstädter Management-Modell. 1. Aufl. Bern Stuttgart Wien: Haupt Verlag, S. 101–129.

Groenemeyer, Axel; Ratzka, Melanie (2012): Armut, Deprivation und Exklusion als soziales Problem. In: Axel Groenemeyer (Hg.): Handbuch soziale Probleme. Unter Mitarbeit von Günter Albrecht. 2. Aufl. 2 Bände. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (1+2), 367-432.

Haas, Hanns-Stephan (2010): Theologie und Ökonomie. Management-Modelle, theologisch-ökonomische Grundlegung, Diskurspartnerschaft. Stuttgart: Kohlhammer (Diakonie, Bd. 9).

Haas, Hanns-Stephan (2012): Unternehmen für Menschen. Diakonische Grundlegung und Praxis herausforderungen. Stuttgart: Kohlhammer (Diakonie, 11).

Haddad, Tarek; Horak, Christian; Ebner, Heinz; Prischung, Erich; Tweraser, Stefan; Nowak-Tran, Thy (2003): Funktionsspezifische Instrumente. Instrumente für das strategische Management in NPOs. In: Christian Horak und Rolf Eschenbach (Hg.): Führung der Nonprofit Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. Unter Mitarbeit von Rolf Eschenbach. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 13–66.

- Häder, Michael (2019): Empirische Sozialforschung. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hagemann, Tim (Hg.) (2017): Gestaltung des Sozial- und Gesundheitswesens im Zeitalter von Digitalisierung und technischer Assistenz. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.5771/9783845279435>.
- Halfar, Bernd (2010): Wirkungsorientiertes Non Profit Organisation-Controlling. In: *Controller-Magazin: CM; Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis* (2), S. 87–93.
- Hallmann, Thorsten; Zimmer, Annette (2016): Einführung: Warum ein Band zu neuen Herausforderungen von NPOs? In: Annette Zimmer und Thorsten Hallmann (Hg.): *Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 1–11.
- Hammer, Georg-Hinrich (2013): *Geschichte der Diakonie in Deutschland*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Hammerschmidt, Peter (2010): Zur Organisation und Finanzierung der konfessionellen Wohlfahrtsverbände um 1960. In: Katharina Kunter (Hg.): *Caritas und Diakonie im "goldenen Zeitalter" des bundesdeutschen Sozialstaats. Transformation der konfessionellen Wohlfahrtsverbände in den 1960er Jahren*. Unter Mitarbeit von Traugott Jähnichen, Andreas Henkelmann und Uwe Kaminsky. Stuttgart: Kohlhammer, S. 22–38.
- Hans-Böckler-Stiftung (2016): *Verteilung. Was Armut bedeutet*. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung (Böckler Impuls). Online verfügbar unter [https://www.boeckler.de/63397\\_63405.htm#](https://www.boeckler.de/63397_63405.htm#).
- Hauser, Richard (2012): Das Maß der Armut. Armutsgrenzen im sozialstaatlichen Kontext – Der sozialstatistische Diskurs. In: Hildegard Mogge-Grotjahn (Hg.): *Handbuch Armut und Soziale Ausgrenzung*. Unter Mitarbeit von Ernst-Ulrich Huster und Jürgen Boeckh. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 121-146.
- Heidenreich, Felix (2011): *Theorien der Gerechtigkeit*. Leverkusen-Opladen: Barbara Budrich.
- Heintel, Peter; Krainz, Ewald E. (2015): *Projektmanagement. Hierarchiekrisis, Systemabwehr, Komplexitätsbewältigung*. Wiesbaden: Gabler Verlag. Online verfügbar unter <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=3109252>.
- Heinz, Annette (2019): *Erfolgsfaktoren für das Management von Teilhabeangeboten in Kirche und Diakonie am Beispiel des DRIN-Projektes*. Masterarbeit. Universität Heidelberg, Heidelberg.
- Helmig, Bernd; Purtschert, Robert; Beccarelli, Claudio (2005): *Erfolgsfaktoren im Nonprofit-Management*. In: Robert Purtschert (Hg.): *Nonprofit-Management. Beispiele für Best-Practices im Dritten Sektor*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 325–334.

Henderson, Bruce D. (1993): Das Portfolio. In: Bolko v. Oetinger (Hg.): Das Boston Consulting Group Strategie Buch. Die wichtigsten Managementkonzepte für den Praktiker. Düsseldorf: ECON Verlag, S. 286–291.

Hentze, Joachim; Thies, Björn (2014): Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting. Berlin: Springer Gabler. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=842399>.

Hevner, Alan R.; March, Salvatore T.; Park, Jinsoo; Ram, Sudha (2004): Design Science in Information Systems Research. In: *MIS Quarterly* 28 (1), S. 75–105, zuletzt geprüft am 08.08.2019.

Himme, Alexander (2006): Gütekriterien der Messung: Reliabilität, Validität und Generalisierbarkeit. In: Sönke Albers, Daniel Klapper, Udo Konrad, Achim Walter und Joachim Wolf (Hg.): Methodik der empirischen Forschung. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Gabler Edition Wissenschaft), S. 383–400.

Hinte, Wolfgang (2014): Methodische Prinzipien sozialraumorientierter Arbeit. In: Wolfgang Hinte und Helga Treeß (Hg.): Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe. Theoretische Grundlagen, Handlungsprinzipien und Praxisbeispiele einer kooperativ-integrativen Pädagogik. 3., überarb. Aufl. Weinheim: Beltz Juventa (Basistexte Erziehungshilfen), S. 45–88.

Hinte, Wolfgang (2018): Gemeinwesenarbeit. In: Gunther Graßhoff, Anna Renker und Wolfgang Schröer (Hg.): Soziale Arbeit. Eine elementare Einführung. Wiesbaden, Germany: Springer VS (Lehrbuch), 205-216.

Hinte, Wolfgang (2019): Von der Gemeinwesenarbeit zum sozialräumlichen Handeln. In: Dieter Kreft, C. Wolfgang Müller und Nando Belardi (Hg.): Methodenlehre in der Sozialen Arbeit. Konzepte, Methoden, Verfahren, Techniken. 3., überarbeitete Auflage (UTB), S. 88–98.

Hinterhuber, Hans Hartmann (2011): Strategisches Denken. Vision, Ziele, Strategie. 8., neu bearb. und erw. Aufl. Berlin: Erich Schmidt (Strategische Unternehmensführung, 1).

Hinz, Ulrike; Wegener, Nora; Weber, Mike; Fromm, Jens (2014): Digitales Bürgerschaftliches Engagement. Hg. v. Kompetenzzentrum Öffentliche IT. Fraunhofer Fokus. Berlin.

Hollenberg, Stefan (2016): Fragebögen. Fundierte Konstruktion, sachgerechte Anwendung und aussagekräftige Auswertung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Holz, Gerda (2005): Frühe Armutserfahrungen und ihre Folgen. In: Margherita Zander (Hg.): Kinderarmut. Einführendes Handbuch für Forschung und Praxis. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften, S. 88–109.

Homburg, Christian (2020): Marketingmanagement. Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung. 7. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Horak, Christian (2003): Zukünftiger Entwicklungsbedarf an Instrumenten in NPOs. In: Christian Horak und Rolf Eschenbach (Hg.): Führung der Nonprofit

- Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. Unter Mitarbeit von Rolf Eschenbach. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 515–521.
- Horak, Christian; Baumüller, Josef (2013): Controlling und Rechnungswesen in NPOs. In: Christoph Badelt (Hg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. Unter Mitarbeit von Ruth Simsa und Michael Meyer. 5., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 313–334.
- Horak, Christian; Bodenstorfer, Martin; Klein, Thomas (2015): Ziele und Strategien. In: Christian Schober (Hg.): Management der Non-Profit-Organisationen. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. Unter Mitarbeit von Rolf Eschenbach, Christian Horak und Michael Meyer. 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 3–35.
- Horak, Christian; Speckbacher, Gerhard (2013): Ziele und Strategien. In: Christoph Badelt (Hg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. Unter Mitarbeit von Ruth Simsa und Michael Meyer. 5., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 159–182.
- Hörnig, J. Thomas (2017): Interkulturelle soziale Arbeit: Möglichkeiten und Grenzen der Kooperation der konfessionellen Wohlfahrtsorganisationen – eine evangelische Perspektive. In: Rauf Ceylan und Michael Kiefer (Hg.): Ökonomisierung und Säkularisierung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 429–450.
- Horstmann, Martin (2012): Teilhabe: Nehmen, Geben, Sein. Hg. v. diakonisch.de. Düsseldorf. Online verfügbar unter <https://diakonisch.wordpress.com/2012/05/28/teilhabe/>, zuletzt aktualisiert am 10.11.2019, zuletzt geprüft am 10.11.2019.
- Hradil, Stefan; Schiener, Jürgen (2005): Soziale Ungleichheit in Deutschland. 8. Aufl., Nachdr. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss (Lehrbuch). Online verfügbar unter <http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-8100-3000-9>.
- Huber, Wolfgang (2016): Gerechte Teilhabe. In: Alexander Dietz und Stefan Gillich (Hg.): Armut und Ausgrenzung überwinden. Impulse aus Theologie, Kirche und Diakonie. Festschrift für Dr. Wolfgang Gern. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt, S. 277–281.
- Hungenberg, Harald (2012): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele - Prozesse - Verfahren. 7., aktualisierte Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Huster, Ernst-Ulrich (2018): Von der mittelalterlichen Armenfürsorge zur sozialen Dienstleistung: Ausdifferenzierung und Integration. In: Ernst-Ulrich Huster, Jürgen Boeckh und Hildegard Mogge-Grotjahn (Hg.): Handbuch Armut und soziale Ausgrenzung. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, S. 341–368.
- Huster, Ernst-Ulrich; Boeckh, Jürgen; Mogge-Grotjahn, Hildegard (2012): Armut und soziale Ausgrenzung - Ein interdisziplinäres Forschungsfeld. In: Hildegard Mogge-Grotjahn (Hg.): Handbuch Armut und Soziale Ausgrenzung. Unter Mitarbeit von Ernst-Ulrich Huster und Jürgen Boeckh. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 13–44.
- Huster, Ernst-Ulrich; Boeckh, Jürgen; Mogge-Grotjahn, Hildegard (Hg.) (2018): Handbuch Armut und soziale Ausgrenzung. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.

Jahn, Thomas (2008): Transdisziplinarität in der Forschungspraxis. In: Matthias Bergmann und Engelbert Schramm (Hg.): Transdisziplinäre Forschung. Integrative Forschungsprozesse verstehen und bewerten. New York/Frankfurt am Main: Campus Verlag, S. 21–38.

Jähnichen, Traugott (2008): Von der "Barmherzigkeit" zum "Sozial-Markt! - Zur Ökonomisierung der sozialdiakonischen Dienste. In: Heinrich Bedford-Strohm und Traugott Jähnichen (Hg.): Von der Barmherzigkeit zum Sozial-Markt. Zur Ökonomisierung der sozialdiakonischen Dienste. 1. Aufl.: Gütersloher Verlagshaus, S. 11–18.

Jähnichen, Traugott (2016a): Partizipation. In: Jörg Hübner, Johannes Eurich, Martin Honecker, Traugott Jähnichen, Margareta Kulesa und Günter Renz (Hg.): Evangelisches Soziallexikon. 9. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer, S. 1194–1197.

Jähnichen, Traugott (2016b): Teilhabe. In: Norbert Friedrich, Klaus Baumann, Christian Dopheide, Johannes Eurich, Astrid Giebel, Beate Hofmann et al. (Hg.): Diakonie Lexikon. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 438–440.

Jähnichen, Traugott (2018): Der Wert der Armut. Der sozialetische Diskurs. In: Ernst-Ulrich Huster, Jürgen Boeckh und Hildegard Mogge-Grotjahn (Hg.): Handbuch Armut und soziale Ausgrenzung. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, S. 253–269.

Jetter, Frank (2004): Nachhaltige Sozialpolitik gegen Armut in Lebenslagen. Münster: LIT.

Jung, Martin H. (2017): „Die Liebe gehört mir wie der Glaube“. Protestantische Wohlfahrtspflege von der Reformation bis zur Gegenwart. In: Rauf Ceylan und Michael Kiefer (Hg.): Ökonomisierung und Säkularisierung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 79–94.

Jung, Rüdiger H.; Heinzen, Mareike; Quarg, Sabine; Meinolf (2018): Allgemeine Managementlehre. Lehrbuch für die angewandte Unternehmens- und Personalführung. 7. Aufl. Berlin: Schmidt.

Kaplan, Robert S. (2010): Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Working Paper. 10-074. Harvard. In: *SSRN Journal*.

Kaplan, Robert S.; Norton, David (1997): Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Aus dem Amerikanischen von Péter Horváth. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2001): Die strategiefokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard. Aus dem Amerikanischen von Peter Horváth. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kehl, Konstantin; Glänzel, Gunnar; Then, Volker; Mildemberger, Georg (2016): CSI-Transparenzgutachten: Möglichkeiten, Wirkungen (in) der Freien Wohlfahrtspflege zu messen. Hg. v. Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege. Online verfügbar unter <http://www.bagfw.de/veroeffentlichungen>.

Kessl, Fabian; Reutlinger, Christian (2019): "Die Rede vom Sozialraum - Kommentierung des Wiederabdrucks wesentlicher Teile der Einleitung aus der

- Erstauflage“. In: Fabian Kessl und Christian Reutlinger (Hg.): Handbuch Sozialraum. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (14), S. xiii–xv.
- Kessler, Rainer (2011): "Es sollte überhaupt kein Armer unter euch sein" (Dtn 15,4). Alttestamentliche Grundlagen zum Umgang mit Armut und Armen. In: Johannes Eurich, Florian Barth, Klaus Baumann und Gerhard Wegner (Hg.): Kirchen aktiv gegen Armut und Ausgrenzung. Theologische Grundlagen und praktische Ansätze für Diakonie und Gemeinde. Stuttgart: Kohlhammer, S. 19–35.
- Kirchenamt der EKD (2006): Gerechte Teilhabe. Befähigung zu Eigenverantwortung und Solidarität. Eine Denkschrift des Rates der EKD zur Armut in Deutschland. 1. Aufl. München: Gütersloher Verlagshaus.
- Kirchenverwaltung der EKHN (2018): Handbuch zum Projektmanagement. Qualitätsfacetten Projektmanagement der EKHN. Eine Anleitung für das Arbeiten in Projekten - Vorgehen, Regeln, Methoden.
- Klausegger, Claudia; Scharitzer, Dieter; Scheuch, Fritz (2003): Instrumente für das Marketing in NPOs. Kommunikationspolitik. In: Christian Horak und Rolf Eschenbach (Hg.): Führung der Nonprofit Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. Unter Mitarbeit von Rolf Eschenbach. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 99–140.
- Klein, Thomas; Schaner, Simone; Wilfinger, Sandra (2015): Prozessmanagement. In: Christian Schober (Hg.): Management der Non-Profit-Organisationen. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. Unter Mitarbeit von Rolf Eschenbach, Christian Horak und Michael Meyer. 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 211–231.
- Klingebiel, Norbert (2001): Entwicklungslinien und Aussageerwartungen. In: Norbert Klingebiel (Hg.): Performance Measurement & Balanced Scorecard. München: Vahlen, S. 39–64.
- König, Joachim (2000): Einführung in die Selbstevaluation. Ein Leitfaden zur Bewertung der Praxis sozialer Arbeit. Freiburg im Breisgau: Lambertus. Online verfügbar unter [http://haw-hamburg.ciando.com/shop/book/index.cfm/fuseaction/show\\_book/bok\\_id/615](http://haw-hamburg.ciando.com/shop/book/index.cfm/fuseaction/show_book/bok_id/615).
- Krause, Nina Ricarda; Schneider, Ulrich; Stilling, Gwendolyn; Woltering, Christian (2015): Bericht zur regionalen Armutsentwicklung in Deutschland 2014. Armutsbericht des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes. Hg. v. Paritätischer Wohlfahrtsverband.
- Kreft, Dieter; Müller, C. Wolfgang; Belardi, Nando (Hg.) (2019): Methodenlehre in der Sozialen Arbeit. Konzepte, Methoden, Verfahren, Techniken. 3., überarbeitete Auflage (UTB).
- Kreikebaum, Hartmut; Gilbert, Dirk Ulrich; Behnam, Michael (2011): Strategisches Management. 7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Kruttschnitt, Jörg (2016): Diakonie Deutschland. In: Norbert Friedrich, Klaus Baumann, Christian Dopheide, Johannes Eurich, Astrid Giebel, Beate Hofmann et al. (Hg.): Diakonie Lexikon. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 108–110.

- Kubon-Gilke, Gisela (2011): Außer Konkurrenz. Sozialpolitik im Spannungsfeld von Markt, Zentralsteuerung und Traditionssystemen. Marburg: Metropolis Verlag.
- Kubon-Gilke, Gisela (Hg.) (2018): Gestalten der Sozialpolitik. Theoretische Grundlegungen und Anwendungsbeispiele. Marburg: Metropolis Verlag.
- Kuhn, Thomas K. (2011): Armut als Herausforderung für das Christentum in der Neuzeit. In: Johannes Eurich, Florian Barth, Klaus Baumann und Gerhard Wegner (Hg.): Kirchen aktiv gegen Armut und Ausgrenzung. Theologische Grundlagen und praktische Ansätze für Diakonie und Gemeinde. Stuttgart: Kohlhammer, S. 79–95.
- Kühnapfel, Jörg B. (2014): Nutzwertanalysen in Marketing und Vertrieb. Wiesbaden: Springer Gabler (Essentials). Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-05509-7>.
- Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2015): Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. Hg. v. PHINEO. Bertelsmann Stiftung.
- Kusay-Merkle, Ursula (2018): Agiles Projektmanagement im Berufsalltag. Für mittlere und kleine Projekte. Berlin: Springer Gabler.
- Kuster, Jürg; Bachmann, Christian; Huber, Eugen; Hubmann, Mike; Lippmann, Robert; Schneider, Emil et al. (Hg.) (2019): Handbuch Projektmanagement. Agil - Klassisch - Hybrid. 4. Aufl.: Springer Gabler.
- Kutscher, Nadia (2019): Digitalisierung der Sozialen Arbeit. In: Mathias Berg (Hg.): Beratung und Digitalisierung. Zwischen Euphorie und Skepsis. Unter Mitarbeit von Stephan Rietmann und Maik Sawatzki. Wiesbaden: Springer VS (15), S. 41–56.
- Lambers, Helmut (2015): Management in der Sozialen Arbeit und in der Sozialwirtschaft. Ein systemtheoretisch reflektiertes Managementmodell. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Langhorst, Peter (2001): Pauperismus. In: Michael Buchberger und Walter Kasper (Hg.): Lexikon für Theologie und Kirche. Thomaschristen bis Zytyomyr, Bd. 7. Freiburg: Herder (Lexikon für Theologie und Kirche, / begr. von Michael Buchberger. Hrsg. von Walter Kasper mit Konrad Baumgartner ... ; 10), S. 1530–1532.
- Leßmann, Ortrud (2013): Empirische Studien zum Capability Ansatz auf der Grundlage von Befragungen - ein Überblick. In: Gunter Graf (Hg.): Der Capability Approach und seine Anwendung. Fähigkeiten von Kindern und Jugendlichen erkennen und fördern. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 25–62.
- Lilie, Ulrich (2016): Versteckte Armut vor Ort wahrnehmen. In: Alexander Dietz und Stefan Gillich (Hg.): Armut und Ausgrenzung überwinden. Impulse aus Theologie, Kirche und Diakonie. Festschrift für Dr. Wolfgang Gern. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt, S. 169–180.
- Lindblom, Charles E. (1959): The Science of Muddling Through. In: *Public Administration Review* 19, S. 79–88. Online verfügbar unter <http://www.jstor.org/stable/973677>.

- Lob-Hüdepohl, Andreas (2016): Ausgrenzung. In: Norbert Friedrich, Klaus Baumann, Christian Dopheide, Johannes Eurich, Astrid Giebel, Beate Hofmann et al. (Hg.): Diakonie Lexikon. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 38–41.
- Löhlein, Harald (2017): Armut von Flüchtlingen. In: Der Paritätische Gesamtverband (Hg.): Menschenwürde ist Menschenrecht. Bericht zur Armutsentwicklung in Deutschland 2017. Berlin, S. 59–66.
- Lohmann, David (1997): Bielefelder Diakonie Management-Modell. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus (Leiten, Lenken, Gestalten, 1).
- Lombriser, Roman; Abplanalp, Peter A. (2012): Strategisches Management. Visionen entwickeln, Erfolgspotenziale aufbauen, Strategien umsetzen. 5., vollst. überarb. und erw. Aufl., Nachdr. Zürich: Versus-Verl.
- Löw, Martina; Sturm, Gabriele (2019): Raumsoziologie. In: Fabian Kessl und Christian Reutlinger (Hg.): Handbuch Sozialraum. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (14), S. 3–22.
- Maaser, Wolfgang (2013): Herausforderungen der Diakonie: Antidiskriminierung, Gemeinwohlorientierung und Streikrecht. In: Johannes Eurich und Wolfgang Maaser: Diakonie in der Sozialökonomie. Studien zu Folgen der neuen Wohlfahrtspolitik. Leipzig: Evang. Verl.-Anst (Veröffentlichungen des Diakoniewissenschaftlichen Instituts an der Universität Heidelberg (VDWI), 47), S. 291–307.
- Maaser, Wolfgang (2016): Diakonie im Spagat. Gemeinnützige Wohlfahrtsverbände zwischen Solidarität und marktförmigen Modernisierungsstrategien. In: Johannes Eurich und Heinz Schmidt (Hg.): Diakonik. Grundlagen - Konzeptionen - Diskurse. Göttingen, Bristol: Vandenhoeck & Ruprecht (V&R Academic), S. 163–187.
- Mähner, Tobias (2016): Diakonische Werke. In: Norbert Friedrich, Klaus Baumann, Christian Dopheide, Johannes Eurich, Astrid Giebel, Beate Hofmann et al. (Hg.): Diakonie Lexikon. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 120–121.
- Maier, Konrad (2008): Wie evangelisch ist die Sozialarbeit? - Wie sozialarbeiterisch ist die Diakonie? In: Richard Edtbauer und Alexa Köhler-Offierski (Hg.): Ev. Hochschulperspektiven. Evangelisch - Diakonisch: FEL Verlag, S. 65–78.
- Majer, Christian G.; Millner, Reinhard (2015): Projektmanagement. In: Christian Schober (Hg.): Management der Non-Profit-Organisationen. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. Unter Mitarbeit von Rolf Eschenbach, Christian Horak und Michael Meyer. 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 232–255.
- Matul, Christian (2003): Besonderheiten der Implementierung von Managementinstrumenten in NPOs. In: Christian Horak und Rolf Eschenbach (Hg.): Führung der Nonprofit Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. Unter Mitarbeit von Rolf Eschenbach. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 503–514.
- Matuschek, Katrin; Lange, Valerie (2018): Engagement im digitalen Zeitalter. Trend, Chancen und Herausforderungen. 1. Aufl. Akademie Management und Politik. Bonn.



Mautner, Gerlinde (2013): Märkte, "Mission", Management: Spannungsfelder und Perspektiven in der NPO-Kommunikation. In: Christoph Badelt (Hg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. Unter Mitarbeit von Ruth Simsa und Michael Meyer. 5., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 415–430.

Mc Kinsey (2000): Nine Box Matrix. Neun-Felder-Matrix. Hg. v. Mc Kinsey. Online verfügbar unter <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>, zuletzt aktualisiert am 27.10.2017, zuletzt geprüft am 06.09.2019.

Meine, Jonas (2017): Hybride Sozialräume durch digitale Netzwerkstrukturen im Stadtquartier. In: Tim Hagemann (Hg.): Gestaltung des Sozial- und Gesundheitswesens im Zeitalter von Digitalisierung und technischer Assistenz. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, S. 21–34.

Meireis, Torsten (2016): Armut. In: Jörg Hübner, Johannes Eurich, Martin Honecker, Traugott Jähnichen, Margareta Kulesa und Günter Renz (Hg.): Evangelisches Soziallexikon. 9. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer, S. 103–105.

Merchel, Joachim (2011): Wohlfahrtsverbände, Dritter Sektor und Zivilgesellschaft. In: Thomas Olk (Hg.): Handbuch Soziale Dienste. Unter Mitarbeit von Evers, Adalbert, Heinze Rolf G. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 245–264.

Meyer, Michael; Simsa, Ruth (2013): Besonderheiten des Management von NPOs. In: Christoph Badelt (Hg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. Unter Mitarbeit von Ruth Simsa und Michael Meyer. 5., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 145–157.

Mietzner, Dana (2009): Strategische Vorausschau und Szenarioanalysen. Methodenevaluation und neue Ansätze. Unter Mitarbeit von Guido Reger und Dieter Wagner. Wiesbaden: Gabler.

Millner, Reinhard; Majer, Christian G. (2013): Projekt- und Prozessmanagement. In: Christoph Badelt (Hg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. Unter Mitarbeit von Ruth Simsa und Michael Meyer. 5., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 335–357.

Mintzberg, Henry (1990): The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. In: *Strategic Management Journal* (11), S. 171–195.

Mintzberg, Henry (1995): Die strategische Planung. Aufstieg, Niedergang und Neubestimmung. München: Hanser.

Mogge-Grotjahn, Hildegard (Hg.) (2012): Handbuch Armut und Soziale Ausgrenzung. Unter Mitarbeit von Ernst-Ulrich Huster und Jürgen Boeckh. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Mt 26, 11: Lutherbibel. Die Salbung in Betanien. Online verfügbar unter <https://www.bibleserver.com/LUT/Matth%C3%A4us26>, zuletzt geprüft am 01.02.2021.

- Müller, C. Wolfgang (2019): Gruppenpädagogik und die Folgen. In: Dieter Kreft, C. Wolfgang Müller und Nando Belardi (Hg.): Methodenlehre in der Sozialen Arbeit. Konzepte, Methoden, Verfahren, Techniken. 3., überarbeitete Auflage (UTB), S. 79–87.
- Müller-Stewens, Günter; Lechner, Christoph (2016): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. 5., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nagel, Alexander-Kenneth (2016): Zwischen Anwaltschaft und Selbstbehauptung: Zur Außendarstellung konfessioneller Wohlfahrtsverbände angesichts religiöser Pluralisierung. In: Kathrin Schneiders (Hg.): Religiöse Pluralisierung: Herausforderung für konfessionelle Wohlfahrtsverbände. Unter Mitarbeit von Traugott Jähnichen und Alexander-Kenneth Nagel. Stuttgart: Kohlhammer, S. 111–131.
- Nationale Armutskonferenz (2018): Armut stört. Schattenbericht der Nationalen Armutskonferenz. Hg. v. Nationale Armutskonferenz. Berlin.
- Nauerth, Matthias; Hahn, Kathrin; Tüllmann, Michael; Kösterke, Sylke (2017): Religionssensibilität in der Sozialen Arbeit. Einführung und Überblick. In: Matthias Nauerth, Kathrin Hahn und Michael Tüllmann (Hg.): Religionssensibilität in der Sozialen Arbeit. Positionen, Theorien, Praxisfelder. 1. Auflage: Verlag W. Kohlhammer, S. 11–28.
- Nauerth, Werner (2014): Werteorientiertes Management mit Kennzahlen. Unternehmensethische Grundlagen, werteorientierte Konzepte, diakoniespezifische Konkretionen. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos.
- Neugebauer, Reimund (Hg.) (2018): Digitalisierung. Schlüsseltechnologien für Wirtschaft und Gesellschaft. 1. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg (Fraunhofer-Forschungsfokus).
- Neuhäuser, Christian (2013): Amartya Sen. zur Einführung. Hamburg: Junius.
- Nock, Lukas; Kriev, Gorgi; Mildenerger, Georg (2013): Soziale Innovationen in den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege - Strukturen, Prozesse und Zukunftsperspektiven. Eine Studie des Centrums für soziale Investitionen und Innovationen, Universität Heidelberg (CSI). Hg. v. BAGFW. Berlin.
- Nothelle-Wildfeuer, Ursula (2016): Gemeinwohlorientierung. In: Norbert Friedrich, Klaus Baumann, Christian Dopheide, Johannes Eurich, Astrid Giebel, Beate Hofmann et al. (Hg.): Diakonie Lexikon. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 190.
- Oesselmann, Dirk (2009): Geschichte(n) von Christentum und Armut - Grund- und Stolpersteine auf dem Weg einer diakonischen Gemeinde. In: Wilhelm Schwendemann (Hg.): Armut-Gerechtigkeit. Freiburg: FEL Verlag, S. 77–94.
- Olk, Thomas (Hg.) (2011): Handbuch Soziale Dienste. Unter Mitarbeit von Evers, Adalbert, Heinze Rolf G. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Olk, Thomas (2015): Freie Träger in der Sozialen Arbeit. In: Hans-Uwe Otto und Hans Thiersch (Hg.): Handbuch Soziale Arbeit. 5. Aufl. München Basel: Ernst Reinhardt Verlag, S. 459–472.
- Peppers, Ken; Tuunanen, Tuure; Rothenberger, Markus A.; Chatterjee, Samir (2007): A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. In: *Journal of Management Information Systems* (24), S. 45–78.
- Pfetzinger, Karl; Rohde, Adolf (2011): Ganzheitliches Projektmanagement. 4., vollst. überarb. Aufl. Wettenberg, Hess, Wettenberg, Hess: Versus-Verl.; Schmidt Götz.
- Pflaumer, Peter; Heine, Barbara; Hartung, Joachim (2009): Deskriptive Statistik. 4. Aufl. München: Oldenbourg (Lehr- und Handbücher der Statistik).
- Pohl, Christian; Hirsch Hadorn, Gertrude (2008): Methodenentwicklung in der transdisziplinären Forschung. In: Matthias Bergmann und Engelbert Schramm (Hg.): Transdisziplinäre Forschung. Integrative Forschungsprozesse verstehen und bewerten. New York/Frankfurt am Main: Campus Verlag, S. 69–92.
- Porst, Rolf (2014): Fragebogen. Ein Arbeitsbuch. 4., erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer VS (Lehrbuch).
- Preußig, Jörg (2018): Agiles Projektmanagement. Agilität und Scrum im klassischen Projektumfeld. 1. Auflage. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Gruppe (Haufe Fachbuch, 10248). Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=5291931>.
- Putnam, Robert D.; Goss, Kristin A. (2001): Einleitung. In: Robert D. Putnam (Hg.): Gesellschaft und Gemeinsinn. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, S. 15–44.
- Raab-Steiner, Elisabeth; Benesch, Michael (Hg.) (2015): Der Fragebogen: von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung. 4. Aufl. Wien: Facultas-Verl.
- Rannenberg, Jens (2016): Diakonische Unternehmen als Gemeinde. In: Alexander Dietz und Stefan Gillich (Hg.): Armut und Ausgrenzung überwinden. Impulse aus Theologie, Kirche und Diakonie. Festschrift für Dr. Wolfgang Gern. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt, S. 140–159.
- Raps, Andreas (2008): Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Rawls, John (1988): Eine Theorie der Gerechtigkeit. Frankfurt: Suhrkamp.
- Rawls, John (2003): Gerechtigkeit als Fairneß. Ein Neuentwurf. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Redmann, Britta (2018): Erfolgreich führen im Ehrenamt. Ein Praxisleitfaden für freiwillig engagierte Menschen. 3., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-18919-8>.
- Renkert, Thomas (2016): Sozialkapital. In: Norbert Friedrich, Klaus Baumann, Christian Dopheide, Johannes Eurich, Astrid Giebel, Beate Hofmann et al. (Hg.): Diakonie Lexikon. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 407.

- Rock, Joachim (2016): Armut im Alter und bei Erwerbsminderung. In: Der Paritätische Gesamtverband (Hg.): *Zeit zu handeln. Bericht zur Armutsentwicklung in Deutschland 2016*. Berlin, S. 48–56.
- Rohrman, Bernd (1978): Empirische Studien zur Entwicklung von Antwortskalen für die sozialwissenschaftliche Forschung. In: *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, S. 222–245.
- Rosenbrock, Rolf; Schneider, Ulrich (2017): Vorwort zum Armutsbericht 2017. In: Der Paritätische Gesamtverband (Hg.): *Menschenwürde ist Menschenrecht. Bericht zur Armutsentwicklung in Deutschland 2017*. Berlin, S. 1–2.
- Rückert, Markus (2015): Christliches Profil - ein Vorteil im Wettbewerb? Eine beachtlich konservative Betrachtung. In: Peter Helbich, Peter Oberender und Jürgen Zenker (Hg.): *Diakonische Perspektiven für innovative Strategien. Impulse für eine nachhaltige Unternehmensführung in der Sozial- und der Gesundheitswirtschaft*. 1. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer Verlag, S. 34–42.
- Ruddat, Günter; Wegner, Gerhard (2016): Gemeinwesenarbeit. In: Jörg Hübner, Johannes Eurich, Martin Honecker, Traugott Jähnichen, Margareta Kulessa und Günter Renz (Hg.): *Evangelisches Soziallexikon*. 9. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer, S. 555–558.
- Rüegg-Stürm, Johannes (2002): *Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer modernen Managementlehre - der HSG-Ansatz*. Bern: Haupt.
- Ruttert, Tobias (2013): Sozialmanagement - Professionalisierungsschub für die Soziale Arbeit oder feindliche Übernahme durch die BWL? In: *SI: SO*, S. 92–97.
- Sachße, Christoph (2011): Zur Geschichte Sozialer Dienste in Deutschland. In: Thomas Olk (Hg.): *Handbuch Soziale Dienste*. Unter Mitarbeit von Evers, Adalbert, Heinze Rolf G. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 94–116.
- Salheiser, Axel (2019): Natürliche Daten: Dokumente. In: Jörg Blasius (Hg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS, S. 1119–1134.
- Schäfer, Gerhard K. (2010): Von der Barmherzigkeit zur gesellschaftlichen Mitverantwortung? Transformation im Selbstverständnis der Diakonie in den 1960er Jahren. In: Katharina Kunter (Hg.): *Caritas und Diakonie im "goldenen Zeitalter" des bundesdeutschen Sozialstaats. Transformation der konfessionellen Wohlfahrtsverbände in den 1960er Jahren*. Unter Mitarbeit von Traugott Jähnichen, Andreas Henkelmann und Uwe Kaminsky. Stuttgart: Kohlhammer, S. 74–89.
- Schäfer, Gerhard K. (2011): Armut als Herausforderung. Zur Entwicklung der konfessionellen Wohlfahrtsverbände im 20. Jahrhundert. In: Johannes Eurich, Florian Barth, Klaus Baumann und Gerhard Wegner (Hg.): *Kirchen aktiv gegen Armut und Ausgrenzung. Theologische Grundlagen und praktische Ansätze für Diakonie und Gemeinde*. Stuttgart: Kohlhammer, S. 112–134.
- Schäfer, Gerhard K. (2018): Geschichte der Armut im abendländischen Kulturkreis. In: Ernst-Ulrich Huster, Jürgen Boeckh und Hildegard Mogge-Grotjahn (Hg.): *Handbuch Armut und soziale Ausgrenzung*. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, S. 315–339.

- Schallenberg, Peter (2018): Chancen- und Beteiligungsgerechtigkeit in der Armutsdebatte. In: Martin Dabrowski und Judith Wolf (Hg.): Armut und soziale Gerechtigkeit in Deutschland. Paderborn: Ferdinand Schöningh (Sozialethik Konkret), S. 53–68.
- Schallmo, Daniel R.A. (2017): Design Thinking erfolgreich anwenden. So entwickeln Sie in 7 Phasen kundenorientierte Produkte und Dienstleistungen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=4801189>.
- Schäuble, Gerhard (1984): Theorien, Definitionen und Beurteilung der Armut. Berlin: Duncker & Humblot.
- Schedler, Kuno; Siegel, John Philipp (2005): Strategisches Management in Kommunen. Ein integrativer Ansatz mit Bezug auf Governance und Personalmanagement. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (Edition der Hans-Böckler-Stiftung, Unternehmensmitbestimmung und Unternehmenssteuerung, 116).
- Schellberg, Klaus (2011): Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen. 4. überarb. Aufl. Augsburg: ZIEL (Blaue Reihe SozialManagement Praxis).
- Schilling, Johannes (2005): Soziale Arbeit. Geschichte, Theorie, Profession; mit 7 Tabellen und 258 Übungsfragen. 2., überarb. Aufl. München: reinhardt (UTB Sozialpädagogik, Soziale Arbeit, 8304). Online verfügbar unter <http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-8252-8304-9>.
- Schmid, Konrad; Schröter, Jens (2019): Die Entstehung der Bibel. Von den ersten Texten zu den heiligen Schriften. München: C. H. Beck.
- Schmidt, Thomas (2018): Performance Management im Wandel. Sollten Unternehmen ihre Mitarbeiterbeurteilungen abschaffen? Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schmidt, Walter; Friedag, Herwig (2012): Balanced Scorecard - ein strategisches Führungsinstrument. In: Ronald Gleich (Hg.): Balanced Scorecard: Best Practice-Lösungen für die [strategische] Unternehmenssteuerung. 1. Aufl. Freiburg: Haufe, S. 25–44.
- Schmitt-Egner, Peter (2015): Gemeinwohl. Konzeptionelle Grundlinien zur Legitimität und Zielsetzung von Politik im 21. Jahrhundert. Baden-Baden: Nomos.
- Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke (2011): Methoden der empirischen Sozialforschung. 9., aktualisierte Aufl. München: Oldenbourg.
- Schober, Christian (Hg.) (2015): Management der Non-Profit-Organisationen. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. Unter Mitarbeit von Rolf Eschenbach, Christian Horak und Michael Meyer. 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Schober, Christian; Rauscher, Olivia; Millner, Reinhard (2013): Evaluation und Wirkungsmessung. In: Christoph Badelt (Hg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. Unter Mitarbeit von Ruth Simsa und Michael Meyer. 5., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 451–470.
- Schober, Christian; Then, Volker (Hg.) (2015): Praxishandbuch Social Return on Investment. Wirkung sozialer Investitionen messen. Unter Mitarbeit von Olivia

Rauscher und Konstantin Kehl. 1. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.

Schöpp, Carsten (2015): Massenprozessmanagement. Entwicklung einer Vorgehensweise zur Einführung von Strukturen zur Bearbeitung von Geschäftsprozessen in großen Anzahlen (Massenprozessen) anhand einer explorativen Fallstudie bei einem Outsourcing-Dienstleister der Finanzindustrie. Dissertation. Universität Koblenz-Landau.

Schroeder, Wolfgang (2017a): Kirchen und konfessionelle Wohlfahrtsverbände im deutschen Sozialstaat. In: Wolfgang Schroeder (Hg.): Konfessionelle Wohlfahrtsverbände im Umbruch. Fortführung des deutschen Sonderwegs durch vorsorgende Sozialpolitik? 1. Auflage 2017. Wiesbaden: Springer VS, S. 27–49.

Schroeder, Wolfgang (Hg.) (2017b): Konfessionelle Wohlfahrtsverbände im Umbruch. Fortführung des deutschen Sonderwegs durch vorsorgende Sozialpolitik? Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. 1. Auflage 2017. Wiesbaden: Springer VS.

Schroeder, Wolfgang (2017c): Konfessionelle Wohlfahrtsverbände: Auf der Suche nach einer Balance: Halbierte Modernisierung und Adressatenverschiebung. Interview mit Johannes Eurich. In: Wolfgang Schroeder (Hg.): Konfessionelle Wohlfahrtsverbände im Umbruch. Fortführung des deutschen Sonderwegs durch vorsorgende Sozialpolitik? 1. Auflage 2017. Wiesbaden: Springer VS, S. 127–138.

Schröder, Andreas; Anheier, Helmut K.; Then, Volker (2012): Soziale Investitionen: Schlussfolgerungen für Politik, Forschung und Sektorentwicklung. In: Helmut K. Anheier, Andreas Schröder und Volker Then (Hg.): Soziale Investitionen. Interdisziplinäre Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden, S. 357–366.

Schuhmann, Iris (Hg.) (2015): Handbuch Sozialversicherungswissenschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Schulz, Thomas (2017): Corporate Social Responsibility und Unternehmenswert: Wirkungsmechanismen zwischen Strategie, Intangibles und Marktbewertung. In: Thomas Wunder (Hg.): CSR und Strategisches Management. Wie man mit Nachhaltigkeit langfristig im Wettbewerb gewinnt. Berlin, Heidelberg, s.l.: Springer Berlin Heidelberg (Management-Reihe Corporate Social Responsibility), 153-182.

Schwaber, Ken (2007): Agile Projektmanagement mit Scrum. Title from resource description page (viewed Sept. 20, 2009). - "Dieses Buch ist die deutsche Übersetzung von: Ken Schwaber: Agile project management with Scrum ..."--Copyright page. - "Übersetzung: Thomas Irlbeck, München."--Copyright page. - Includes index. Unterschleissheim: Microsoft Press (Safari Books Online). Online verfügbar unter <http://proquest.safaribooksonline.com/9783866456310>.

Schwarz, Peter; Purtschert, Robert; Giroud, Charles; Schauer, Reinbert; Schwarz-Purtschert-Giroud-Schauer (2002): Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO). 4., weitgehend aktualisierte und erg. Aufl. Bern: Haupt.

Seddig, Nadine; Holz, Gerda; Landes, Benjamin (2017): FGW-Studie Vorbeugende Sozialpolitik 04 Die subjektive Wahrnehmung von Armut und sozialer Ausgrenzung.

Stand der Forschung und Perspektiven für vertiefende Erhebungen. Hg. v. Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung. Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung. Düsseldorf.

Sen, Amartya (2003): Ökonomie für den Menschen. Wege zur Gerechtigkeit und Solidarität in der Marktwirtschaft. 2. Aufl. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

Sen, Amartya (2010): Idee der Gerechtigkeit. München: C. H. Beck.

Simon, Hermann; Gathen, Andreas von der (Hg.) (2010): Das große Handbuch der Strategieinstrumente. Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung. 2. Aufl. Frankfurt, New York: Campus.

Singer, Daniel (2015): Im Einsatz für die Sozialraumorientierung - Ein Beispiel zur Governance in der Praxis der Kinder- und Jugendhilfe. In: Monika Alisch (Hg.): Sozialraum und Governance. Handeln und Aushandeln in der Sozialraumentwicklung. Leverkusen-Opladen: Barbara Budrich-Esser (Beiträge Zur Sozialraumforschung Ser, v.12), S. 109–124.

Söding, Thomas (2011): "dass wir der Armen gedächten" (Gal 2,10). Der Sozialdienst der Kirche nach dem Neuen Testament. In: Johannes Eurich, Florian Barth, Klaus Baumann und Gerhard Wegner (Hg.): Kirchen aktiv gegen Armut und Ausgrenzung. Theologische Grundlagen und praktische Ansätze für Diakonie und Gemeinde. Stuttgart: Kohlhammer, S. 36–57.

Springer Gabler (2014a): Gabler Wirtschaftslexikon. A-B. Wiesbaden: Springer Gabler.

Springer Gabler (2014b): Gabler Wirtschaftslexikon. C-F. 18. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Springer Gabler (2014c): Gabler Wirtschaftslexikon. G-Kn. 18. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Springer Gabler (2014d): Gabler Wirtschaftslexikon. Ko-Pe. 18. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Springer Gabler (2014e): Gabler Wirtschaftslexikon. PF-S. 18. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Stachowiak, Herbert (1973): Allgemeine Modelltheorie. Wien: Springer.

Staib, Tobias (2013): Diakonisches Helfehandeln als Vertrauensbeziehung. Eine institutionenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung diakonischer Finanzierungsstrukturen. Leipzig: Ev. Verlagsanstalt.

Statistisches Bundesamt (2017): Armutsgefährdungsquote. Hg. v. DESTATIS. Statistisches Bundesamt. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/72188/umfrage/entwicklung-der-armutsgefahrdungsquote-in-deutschland/>.

Statistisches Bundesamt (2018): Kriterien der Definition von Armut und sozialer Ausgrenzung. Hg. v. DESTATIS. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2019a): Armutsgefährdungsquote. Hg. v. Statistisches Bundesamt. Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Soziales/Sozialberichterstattung/Tabellen/01agq-zvbl-bundesmedian.html>, zuletzt geprüft am 27.08.2019.

Statistisches Bundesamt (2019b): Bundesmedian. Hg. v. Statistisches Bundesamt. Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Soziales/Sozialberichterstattung/Glossar/bundesmedian.html>, zuletzt geprüft am 27.08.2019.

Statistisches Bundesamt (2020): Lebensbedingungen in Deutschland und der Europäischen Union - Fachserie 15 Reihe 3 - 2018. Statistisches Bundesamt. Wiesbaden (15).

Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg; Koch, Jochen (2013): Management. Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte - Funktionen - Fallstudien. 7., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Stork, Remi (2016): Partizipation. In: Norbert Friedrich, Klaus Baumann, Christian Dopheide, Johannes Eurich, Astrid Giebel, Beate Hofmann et al. (Hg.): Diakonie Lexikon. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 331–334.

Stötzer, Sandra (2009): Stakeholder Performance Reporting von Nonprofit-Organisationen. Grundlagen und Empfehlungen für die Leistungsberichterstattung als stakeholderorientiertes Steuerungs- und Rechenschaftslegungsinstrument. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.

The World Bank (2016): Ending Extreme Poverty. Unter Mitarbeit von The World Bank. Hg. v. The World Bank. Online verfügbar unter <http://www.worldbank.org/en/news/feature/2016/06/08/ending-extreme-poverty>, zuletzt geprüft am 18.11.2017.

Theuvsen, Ludwig (2014): Alle Macht den Stakeholdern? In: Annette Zimmer und Ruth Simsa (Hg.): Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement. Quo vadis? Unter Mitarbeit von Christina Rentzsch. Wiesbaden: Springer VS (Bürgergesellschaft und Demokratie, 46).

Thole, Werner (2005): Soziale Arbeit als Profession und Disziplin. Das sozialpädagogische Projekt in Praxis, Theorie, Forschung und Ausbildung - Versuch einer Standortbestimmung. In: Werner u.a. Thole (Hg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 13–62.

Thommen, Jean-Paul (2011): Management. Eine Einführung in das allgemeine und strategische Management. Zürich: Versus Verlag.

Tophoven, Silke; Wenzig, Claudia; Lietzmann, Torsten (2015): Kinder- und Familienarmut. Lebensumstände von Kindern in der Grundsicherung. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.

Townsend, Peter (1979): Poverty in the United Kingdom. A survey of household resources and standards of living. Repr. Harmondsworth: Penguin.



- Turre, Reinhard (2001): Diakonische Einsichten. Theologische Impulse und ethische Reflexionen. Stuttgart u.a.: Kohlhammer (Diakoniewissenschaft, 7).
- Vaishnavi, Vijay; Kuechler, William (2015): Design science research methods and patterns. Innovating information and communication technology. Second edition. Boca Raton: CRC Press LLC.
- Vaishnavi, Vijay; Kuechler, William L. (2004): Design Science Research in Information Systems. Online verfügbar unter <http://www.desrist.org/design-research-in-information-systems>, zuletzt aktualisiert am 30.06.2019, zuletzt geprüft am 30.06.2019.
- Veith, Werner (2004): Gemeinwohl. In: Marianne Heimbach-Steins (Hg.): Christliche Sozialethik. Ein Lehrbuch 1. Regensburg: Friedrich Pustet, S. 270–282.
- Vilain, Michael (2018): Der Dritte Sektor in einer dreigliedrigen Sozialpolitik. In: Gisela Kubon-Gilke (Hg.): Gestalten der Sozialpolitik. Theoretische Grundlegungen und Anwendungsbeispiele. Marburg: Metropolis Verlag, S. 612–664.
- Wabnitz, Reinhard; Andresen, Sabine; Kutscher, Nadia; Olk, Thomas (2013): 14. Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. 14. Aufl. Unter Mitarbeit von Thomas Rauschenbach und Klaus Schäfer. Hg. v. BMFSFJ. BMFSFJ. Berlin (17/12200).
- Weber, Edmund (2008): Abrahamitische Weggefährten: Paulus, Mohammed und Luther. In: *Journal of Religious Culture* (102).
- Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas; Eulerich, Marc (2017): Strategisches Management. Grundlagen - Prozess - Implementierung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-10648-5>, zuletzt geprüft am 28.10.2018.
- Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas; Kajüter, Peter; Al-Laham, Andreas (Hg.) (2000): Praxis des Strategischen Managements. Konzepte - Erfahrungen - Perspektiven. ebrary, Inc. Wiesbaden Germany: Springer Fachmedien.
- Wendt, Peter-Ulrich (2017a): Lehrbuch Methoden der Sozialen Arbeit. 2., überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa (Studienmodule Soziale Arbeit). Online verfügbar unter [http://www.content-select.com/index.php?id=bib\\_view&ean=9783779944843](http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783779944843).
- Wendt, Wolf Rainer (2017b): Organisation und Management vor Fachlichkeit und Methode in der Sozialen Arbeit. In: Armin Wöhrle, Agnès Fritze, Thomas Prinz und Gotthart Schwarz (Hg.): Sozialmanagement - eine Zwischenbilanz. Wiesbaden: Springer VS, S. 3–16.
- Wieringa, Roel J. (2014): Design Science Methodology for Information Systems and Software Engineering. Berlin, Heidelberg, s.l.: Springer Berlin Heidelberg.
- Wilhelms, Günter; Wulsdorf, Helge (2017): Verantwortung und Gemeinwohl. Wirtschaftsethik - eine neue Perspektive. Regensburg: Verlag Friedrich Pustet.
- Willems, Joachim (2008): Interkulturalität und Interreligiosität. Nordhausen: Traugott Bautz GmbH (126).

- Willke, Gerhard (2011): Armut - was ist das? Eine Grundsatzanalyse. Hamburg: Murmann.
- Winter, Robert (2014): Design Science Research in Business Research - with special emphasis on information systems. In: Dieter Euler und Peter F. E. Sloane (Hg.): Design-based research. Stuttgart: Franz Steiner Verlag (Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik Beiheft, 27), S. 233–246.
- Winter, Robert; Aier, Stephan (2016): Design Science Research in Business Innovation. In: Christian Hoffmann, Silke Lennerts, Christian Schmitz, Wolfgang Stölzle und Falk Uebernickel (Hg.): Business Innovation. Das St. Galler Modell. Wiesbaden: Springer Gabler (Business Innovation Universität St. Gallen, Profildbereich Business Innovation), S. 475–498.
- Wollny, Volrad; Paul, Herbert (2015): Die SWOT-Analyse: Herausforderungen der Nutzung in den Sozialwissenschaften. In: Marlen Niederberger und Sandra Wassermann (Hg.): Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung. Wiesbaden: Springer VS, S. 189–216.
- Woltering, Christian (2016): Zeit zu handeln. Bericht zur Armutsentwicklung in Deutschland 2016. Hg. v. Der Paritätische Gesamtverband. Berlin.
- Woltering, Christian (2017): Menschenwürde ist Menschenrecht. Bericht zur Armutsentwicklung in Deutschland 2017. Hg. v. Der Paritätische Gesamtverband. Berlin.
- Wössner, Ulrike (2017): Erkenntnisse aus dem Projekt „Gemeinsam aktiv im Sozialraum“. Hg. v. Deutscher Caritasverband e. V. Freiburg.
- Wunder, Thomas (2017): Nachhaltiges Strategisches Management: Anknüpfungspunkte und Impulse für die praktische Strategiearbeit. In: Thomas Wunder (Hg.): CSR und Strategisches Management. Wie man mit Nachhaltigkeit langfristig im Wettbewerb gewinnt. Berlin, Heidelberg, s.l.: Springer Berlin Heidelberg (Management-Reihe Corporate Social Responsibility), S. 1–44.
- Wustmans, Clemens (2016): Werte. In: Norbert Friedrich, Klaus Baumann, Christian Dopheide, Johannes Eurich, Astrid Giebel, Beate Hofmann et al. (Hg.): Diakonie Lexikon. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 463.
- Zimmer, Annette; Priller, Eckhard; Anheier, Helmut K. (2013): Der Nonprofit-Sektor in Deutschland. In: Christoph Badelt (Hg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. Unter Mitarbeit von Ruth Simsa und Michael Meyer. 5., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 15–36.
- Zollondz, Hans-Dieter; Baeyer, Alexander von; Rudert, Bettina; Schneider, Willy (2019): Hauptstichwörter Buchstabe K. In: Hans-Dieter Zollondz, Michael Ketting und Raimund Pfundtner (Hg.): Lexikon Qualitätsmanagement, Handbuch des Modernen Managements auf Basis des Qualitätsmanagements. München: Carl Hanser, S. 553–610.
- Zur Gathen, Marion von; Liebert, Jana (2017): Den Blick schärfen! – Armut von Jugendlichen und jungen Erwachsenen. In: Der Paritätische Gesamtverband (Hg.): Menschenwürde ist Menschenrecht. Bericht zur Armutsentwicklung in Deutschland 2017. Berlin, S. 30–38.

## **Gendererklärung**

Es wird darauf hingewiesen, dass in dieser Dissertation auf eine gendergerechte Formulierung geachtet wurde. Sofern die Sprachform des generischen Maskulinums verwendet wurde, geschah dies aus Gründen der besseren Lesbarkeit oder innerhalb wörtlicher Zitate. Dabei soll die ausschließliche Verwendung der männlichen Form geschlechtsunabhängig verstanden werden.

Darmstadt, den 29.04.2021



Annette Heinz



UNIVERSITÄT  
HEIDELBERG  
ZUKUNFT  
SEIT 1386

FAKULTÄT FÜR VERHALTENS-  
UND EMPIRISCHE KULTURWISSENSCHAFTEN

**Promotionsausschuss der Fakultät für Verhaltens- und Empirische  
Kulturwissenschaften  
der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg**  
Doctoral Committee of the Faculty of Behavioural and Cultural Studies of Heidelberg  
University

**Erklärung gemäß § 8 (1) c) der Promotionsordnung der Universität Heidelberg  
für die Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften**  
Declaration in accordance to § 8 (1) c) of the doctoral degree regulation of Heidelberg  
University, Faculty of Behavioural and Cultural Studies

Ich erkläre, dass ich die vorgelegte Dissertation selbstständig angefertigt, nur die angegebenen Hilfsmittel benutzt und die Zitate gekennzeichnet habe.  
I declare that I have made the submitted dissertation independently, using only the specified tools and have correctly marked all quotations.

**Erklärung gemäß § 8 (1) d) der Promotionsordnung der Universität Heidelberg  
für die Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften**  
Declaration in accordance to § 8 (1) d) of the doctoral degree regulation of Heidelberg  
University, Faculty of Behavioural and Cultural Studies

Ich erkläre, dass ich die vorgelegte Dissertation in dieser oder einer anderen Form nicht anderweitig als Prüfungsbearbeitung verwendet oder einer anderen Fakultät als Dissertation vorgelegt habe.  
I declare that I did not use the submitted dissertation in this or any other form as an examination paper until now and that I did not submit it in another faculty.

Vorname Nachname  
First name Family name     Annette Heinz

Datum, Unterschrift  
Date, Signature             29.04.2021

Annette Heinz