



## **Praktikumsbericht Frank Rauchsindel**

---

Projektkoordinator beim Arbeiter-Samariter-Bund Landesverband Hamburg e.V.

M.Sc. Interdisziplinäre Public und Nonprofit Studien

Modul Praktikum

WiSe 2017/2018

eingereicht am 30.04.2018

# **1 Organisationsbeschreibung**

## **ASB Deutschland**

Der Arbeiter-Samariter-Bund (ASB) ist eine in ganz Deutschland tätige Hilfs- und Wohlfahrtsorganisation. In der Rechtsform eines eingetragenen Vereines gliedert sich die Organisation in den Bundesverband (ASB Deutschland e.V.) mit Sitz in Köln und Berlin, 16 Landesverbände (ebenfalls alle in der Rechtsform e.V.), sowie 205 Regional-, Kreis- und Ortsverbände. Zusätzlich gibt es 125 GmbHs, die überwiegende Mehrheit davon gemeinnützige GmbHs. Bundesweit beschäftigt der ASB rund 40.000 hauptamtliche und mehr als 17.000 ehrenamtliche und freiwillige Mitarbeiter, hat rund 1,3 Millionen Mitglieder und zählt damit zu den großen Nonprofit-Organisationen in Deutschland. Gegründet wurde der Verein 1888 in Berlin, die Mission bestand in der Ausbildung von (betrieblichen) Ersthelfern. Die Erste-Hilfe-Ausbildung ist bis heute ein fester Bestandteil des Aufgabenspektrums der Hilfsorganisation. Weiterhin zählen hier Sanitätsdienste, vorwiegend die Absicherung von Veranstaltungen, der Rettungsdienst, Zivil- und Katastrophenschutz sowie die weltweite humanitäre Hilfe dazu. Als Wohlfahrtsverband nimmt der ASB Aufgaben in der Altenhilfe und Pflege, der Kinder- und Jugendhilfe, der Behindertenhilfe oder auch der palliativen Versorgung wahr.

## **ASB Hamburg**

Der Arbeiter-Samariter-Bund Landesverband Hamburg e.V. umfasst 6 Ortsverbände (jeweils ebenfalls eingetragene Vereine), 3 GmbHs und eine Stiftung. Rund 63.000 Menschen sind Mitglied im ASB Hamburg, ca. 1.300 hauptamtliche sowie 800 ehrenamtliche und freiwillige Mitarbeiter setzen die zahlreichen Aufgaben um.

Durch wirtschaftliche Umstände hat sich in den 1990er Jahren die Umwandlung der bis dahin dem Landesverband zugehörigen Ortsverbände in rechtlich selbständige eingetragene Vereine ergeben. Diese Entscheidung prägt die Organisation bis heute nachhaltig, da somit der im bundesweiten „Organigramm“ übergeordnete ASB Landesverband Hamburg e.V. juristisch auf gleicher Stufe mit den Ortsverbänden steht. Dadurch ergibt sich unter anderem die Notwendigkeit, auf allen Ebenen jeweils einen mindestens fünfköpfigen ehrenamtlichen Vereinsvorstand zu besetzen, sowie eine entsprechende üblicherweise dreiköpfige Kontrollkommission. Personell herrscht damit ein

Bedarf von 56 bis 77 ehrenamtlich tätigen Personen für Vorstände und Kontrollkommissionen in Hamburg, deren Ämter auf 4 Jahre gewählt werden. Als demokratische Mitgliederorganisation können übergeordnete Aufgaben nur gemeinschaftlich angegangen werden, es liegt beispielsweise kein Durchgriffsrecht des Landesverbandes auf Tätigkeiten innerhalb der Ortsverbände vor. Wie in allen Vereinen ist die Satzung die richtungsweisende Leitlinie, die Mitgliederversammlung das höchste Gremium. Alle Satzungen müssen die übergeordneten Gliederungsstufen berücksichtigen, auf der obersten Ebene steht somit die Bundessatzung, gefolgt von der Landessatzung und schließlich den Satzungen der Ortsverbände. Der Landesverbandsvorstand wird alle 4 Jahre auf der Landeskonferenz von Delegierten aller Ortsverbände gewählt. Die Ortsverbandsvorstände werden auf den Mitgliederversammlungen der jeweiligen Ortsverbände gewählt.

Um sich insbesondere vor finanziellen Fehlentwicklungen zu schützen, wurde ebenfalls in den 1990er Jahren entschieden, die wirtschaftlich ausgeprägten Tätigkeiten des ASB Hamburg in GmbHs zu bündeln. Wesentlich ist hierbei die ASB Hamburg Sozialeinrichtungen (SE) gGmbH, deren alleiniger Gesellschafter der ASB Landesverband Hamburg e.V. ist. In der SE gGmbH finden sich unter anderem die Hausnotruf- und Pflegenotrufzentrale, 8 betreute Wohnanlagen, 15 Kindertageseinrichtungen, 18 Sozialstationen (Bereich häusliche Pflege), ein Senioren- und Pflegeheim, 4 Tagespflegen, 2 ambulant betreute Wohngemeinschaften.

## **2 Strategieprozess DOCK2025**

### **Struktur und Entwicklung des Prozesses**

Ein Grundsatz des ASB lautet, seine Aufgaben und Tätigkeiten an den Bedürfnissen der Menschen und der Gesellschaft zu orientieren. Diese Bedürfnisse unterliegen einem ständigen Wandel, wodurch es aus Organisationssicht dauerhaft notwendig ist, sie zu kennen und die eigenen Tätigkeiten dahingehend zu prüfen. Durch den schnelllebigen Alltag und die Routine ist dies zwar in den Einzelaufgaben umsetzbar, als übergeordnete Aufgabe jedoch eine Herausforderung. Der ASB Hamburg hat sich dieser Herausforderung 2015 gestellt. Initiiert durch den Landesverband wurde ein Strategieprozess, benannt mit DOCK2025, begonnen, der den ASB Hamburg als Gesamtverband zukunftsorientiert neu aufstellen soll. Im Sinne eines 10 Jahresplanes (daher das Jahr 2025) soll entwickelt werden, wie der ASB Hamburg aufgestellt sein soll, um auch weiterhin als Hilfsorganisation und Wohlfahrtsverband in Hamburg eine relevante Größe darzustellen. Der

Strategieprozess an sich wurde und wird gesteuert und koordiniert durch eine Lenkungsgruppe, unterstützt durch eine externe Prozessbegleitung. Die Lenkungsgruppe als da zentrale Steuerungsgremium setzt sich zusammen aus Führungskräften der Ortsverbände, des Landesverbandes und der GmbHs.

Aufgrund des schon genannten demokratischen Verständnisses wurde als Grundlage für den gesamten Prozess das Methodenformat Zukunftskonferenz gewählt. 88 Teilnehmer, sowohl organisationsinterne als auch externe, hauptamtliche, ehrenamtliche und freiwillige Mitarbeiter, wurden Ende 2016 zu einem Wochenende eingeladen, mit dem Ziel, zukunftsorientierte Ideen für den Verband zu entwickeln. Als Ergebnis sind daraus 10 gemeinsame Ziele entstanden. Die Lenkungsgruppe hat aus diesen 10 Zielen im Anschluss 9 Projektgruppen formuliert (2 Ziele wurden zu einem Projekt kombiniert). Für diese 9 Teilprojekte wurden Projektleiter benannt, inhaltlich konnten sich alle Mitarbeiter einbinden und ihren Interessen und Fähigkeiten entsprechend zuordnen. Einschränkend muss angemerkt werden, dass die Projektbeteiligung nur in Absprache mit den jeweiligen Abteilungen / Einsatzbereichen möglich war und auch nur zustande kam, wenn die eigentlichen Aufgaben in irgendeiner Form aufgefangen werden konnten. Die 9 Projektgruppen wurden daher unterschiedlich stark besetzt. Beginn der Projektarbeit war von April 2017 bis August 2017, als vorläufiger Endtermin war Juni 2018 vorgesehen. Durch sich im Verlauf ergebende Entwicklungen und Änderungen wird dieser Endtermin für 3 der Projektgruppen weiter nach hinten geschoben, die anderen Projektgruppen befinden sich in der Finalisierung ihrer Arbeitsergebnisse.

### **Eigene Tätigkeit im Strategieprozess**

In den Strategieprozess wurde ich 2015/2016 eingebunden, zu dem Zeitpunkt im Zuge einer Planungsgruppe für die Zukunftskonferenz. Unsere Aufgabe war insbesondere die Auswahl der Teilnehmer und die Vorbereitung des inhaltlichen Ablaufes. Die endgültige Entscheidung lag bei der Lenkungsgruppe, wodurch die Planungsgruppe intensiv mit der Lenkungsgruppe zusammengearbeitet hat. Nach Beendigung der Zukunftskonferenz und der Formulierung der 9 Teilprojekte hat die Lenkungsgruppe als weitere Unterstützung der eigenen Tätigkeit die Stelle eines Projektkoordinators geschaffen. Diese Position wurde mir angetragen, so dass ich seit Februar 2017 bis September 2018 Projektkoordinator für den Strategieprozess des ASB Hamburg bin. Die Tätigkeit umfasst die Koordination des Strategieprozesses DOCK2025, die Leitung von

Teilprojekten, den Aufbau und Führung eines Projektcontrollings sowie die eigenständige Planung und Durchführung von Workshops. Unter der Koordination des Strategieprozesses ist hier vor allem zu verstehen die Koordination der 9 Teilprojekte untereinander, die Unterstützung der Zusammenarbeit zwischen Lenkungsgruppe und externer Prozessbegleitung sowie die Koordination zwischen Lenkungsgruppe und Teilprojekten.

### **3 Die Arbeit als Projektkoordinator**

Die Aufgabenstellung, wie in Abschnitt 2.2 kurz dargestellt, ist ähnlich dem Gesamtprozess agil und dynamisch zu sehen. Die dauerhafte Herausforderung der Tätigkeit ist das Reagieren auf sich neu ergebende Entwicklungen oder Probleme. Zu Beginn lag ein Fokus auf der Gewinnung der Projektgruppenmitglieder. Die Zusammenarbeit von hauptamtlichen und freiwilligen Mitarbeitern der Organisation wird bereits bei der Terminplanung herausfordernd. Während Hauptamtliche verständlicherweise Projekttreffen während der Arbeitszeit bevorzugen, sind diese Freiwilligen nahezu nicht möglich. Sich daraus ergebende Spannungen so gut und früh wie mögliche zu lösen, war herausfordernd und auch nicht immer zufriedenstellend möglich. Diesen Tatsachen geschuldet musste dann auch die ursprüngliche personelle Planung / Vorstellung der Projektgruppen angepasst werden, was insbesondere bei der Vermittlung innerhalb der Lenkungsgruppe eine Herausforderung darstellte. Bei der ursprünglichen Planung eines Gesamtprozesses über mehrere Jahre hinweg konnte auf solche Details nicht geblickt werden. Dennoch war es nicht leicht, von einem „Idealbild“ einer Projektgruppe abweichen zu müssen. Ein solches Idealbild sah vor, dass auch innerhalb der Projektgruppen im Sinne des demokratischen Aufbaus Mitglieder aus allen Bereichen vertreten sind. Gleichzeitig konnte der Beginn der Projektgruppenarbeit nicht beliebig hinausgezögert werden, so dass Teilprojekte teilweise deutlich einseitig besetzt starten mussten.

Die nächste Phase war geprägt durch die Ausarbeitung und Abstimmung der Arbeitsaufträge der Teilprojekte. Anhand der erwähnten Ziele aus der Zukunftskonferenz habe ich in Zusammenarbeit mit dem Landesgeschäftsführer Projektsteckbriefe entwickelt. Diese dienten den Projektleitern als Arbeitsgrundlage, mussten aber daher auch durch die Projekte selber noch verfeinert und abgeändert werden. Zu diesem Zeitpunkt wurde mir das erste Mal gezeigt, welche Herausforderungen sich auch innerhalb eines Teilprojektes ergeben können. Bislang war der Blick auf die Gesamtabläufe gerichtet, nun wurde deutlich, dass Projektteilnehmer absolut nachvollziehbar neben der Projektmitarbeit für den Verband auch die persönlichen Ziele

weiterverfolgen und die Interessen aus der eigenen Position heraus vertreten. Auf diese Motivlage komme ich in der Reflexion noch einmal zurück. Aus unternehmerischer Sicht wäre eine Vorgabe und damit Lösung schnell und effizient gewesen. Da hier jedoch die Entwicklung eines Verbandes im Hintergrund steht, war es sinnvoll und notwendig, Kompromisse zu finden, die sowohl für die Lenkungsgruppe, und damit den übergeordneten Zielen des Gesamtprozesses, als auch für die Projektmitglieder, und damit den individuellen Arbeitsinteressen, zielorientiert sind.

Die eigentliche Arbeitsphase der Projektgruppen bietet das größte Aufgabenspektrum und die meisten Herausforderungen für den Projektkoordinator. Es ist notwendig, über die ganze Zeit eine gute Vernetzung zwischen allen Beteiligten zu schaffen und zu halten. Parallel müssen vor allem auch diejenigen weiterhin für den Prozess gewonnen werden, die sich nicht aktiv daran beteiligen. Der Bereich Organisationskommunikation stellt dabei einen wesentlichen Bestandteil dar und ist integraler Bestandteil meiner Tätigkeit. Projektbeziehungen und Abhängigkeiten müssen aufgezeigt werden. Auf dieser Basis müssen Zwischenergebnisse weitergereicht und eingeordnet werden.

Die Arbeitsbelastung für die Lenkungsgruppe ist in dieser Phase besonders hoch, da neben der Zusammenarbeit mit den Teilprojekten dauerhaft der Gesamtprozess vorangetrieben werden muss. Gleichzeitig muss ein „Fahrplan“ erarbeitet werden, wie mit den Ergebnissen umgegangen wird, was an welcher Stelle von welchen Gremien beschlossen werden muss und wie die Präsentation erfolgen soll. In Anbetracht der besonderen Organisationssituation (7 gleichberechtigte Gliederungen und 3 angegliederte GmbHs) stellt dieser Schritt eine große Herausforderung dar. Es muss versucht werden, frühzeitig alle Stakeholder zu beachten, entsprechend aufwändig sind die Kommunikationsprozesse. Für mich zeigt sich insbesondere hier die interdisziplinäre Arbeitsweise. Ich muss auf Theorien verschiedener Wissenschaftsdisziplinen zugreifen, um beispielsweise Gruppendynamiken frühzeitig erkennen zu können, dabei aber auch fundierte betriebswirtschaftliche Kennzahlen entwickeln und zugrunde legen. Das schnelle Einlassen auf neue Situationen und das kontinuierliche Anpassen der bislang genutzten Tools ist bezeichnend für die Tätigkeit.

Gerade hier ist die externe Prozessbegleitung eine große Unterstützung für meine Arbeit. Gemeinsam beraten wir, wer wie erreicht und angesprochen werden kann, welche Schritte sinnvoll sind und woran bereits vorausblickend gedacht werden müsste. Mir gibt diese Unterstützung außerdem Sicherheit, nicht alleine verantwortlich zu sein, was im Umfang der Tätigkeit auch nicht bewältigbar wäre.

Zu meinen kontinuierlichen Aufgaben gehören die Vorbereitung und Leitung der monatlichen Projektleitertreffen und die Begleitung der monatlichen Lenkungsgruppentreffen. Beide Gremien müssen ständig gegenseitig über den Arbeitsstand informiert sein, um daraus Schlüsse für die anstehenden eigenen Aktivitäten ziehen zu können. Gleichzeitig gilt es in beiden Runden, die Berichte und Informationen aus dem jeweils anderen Bereich so ausführlich wie nötig und kurz wie möglich zu halten, da beide Agenden schon durch die eigenen Tätigkeiten gut gefüllt sind.

Parallel zu dem eigentlichen Strategieprozess bin ich für den Aufbau und die Führung eines Projektcontrollings zuständig. Im Gegensatz zu den in der Betriebswirtschaft üblichen Tools mussten eigene Ansätze entwickelt werden, die vor allem neben den harten Kennzahlen auch den Humanfaktor einer Nonprofit-Organisation hinreichend erfasst.

Die Umsetzung aller Aufgaben werden nicht zuletzt ermöglicht durch eine gute Zusammenarbeit mit der und Unterstützung durch die Führungsetage des ASB Hamburg sowie der externen Prozessbegleitung. Allen voran steht eine sehr enge Zusammenarbeit mit dem Landesgeschäftsführer, gleichzeitig Geschäftsführer der Sozialeinrichtung GmbH. Durch seine langjährige Führungserfahrung und Sicherheit im Umgang mit strategischen Prozessen und Entscheidungen kann ich täglich lernen und Erfahrungen sammeln. Der Strategieprozess wurde, wie auch üblich und notwendig, „von oben“ veranlasst, dementsprechend ist auch der Landesvorstand ständig für mich ansprechbar und unterstützt meine Tätigkeit, wo es möglich ist. Neben der beruflichen Entwicklung ist es einfach interessant und spannend, eng mit den Entscheidern einer großen Nonprofit-Organisation zusammenarbeiten zu dürfen und intensive Einblicke in die Arbeitswelt einer Organisation auf dieser Ebene zu erhalten.

## **4 Reflexion**

Die Entscheidung, den Master Interdisziplinäre Public und Nonprofit Studien zu beginnen, habe ich im Verlauf der ersten Monate meiner Tätigkeit als Projektkoordinator getroffen. Durch die Vertiefung Public Management während des Bachelors Sozialökonomie und die im Bereich Nonprofit-Management anzusiedelnde Bachelorarbeit hatte ich eine Vorstellung, was ich aus dem Masterprogramm mitnehmen könnte. Die Möglichkeit, mich hier noch mehr auf den Nonprofit-Sektor zu fokussieren und somit eine direkte Verbindung zwischen beruflicher Tätigkeit und Studium herzustellen, hat mich endgültig zur Aufnahme des Masterprogramms bewogen. Insbesondere interessieren mich die Bereiche Freiwilligenmanagement, Professionalisierung /

Ökonomisierung der Nonprofit-Organisationen und zukunftsfähige Organisationsstrukturen (z.B. agile Führung, selbstorganisierte Teams, Holokratie und Arbeit 4.0), gerade in diesen Bereichen erhoffte ich mir ergänzendes Wissen aus dem Studium für den Beruf. Mir war klar, dass nicht jeder Bedarf sich durch eine Vorlesung decken lässt. Dennoch habe ich aus verschiedenen Seminaren wie beispielsweise Nonprofit-Management, Rechtsvorlesungen oder Volunteer Resource Management bereits jetzt viel nutzen und umsetzen können, den Inhalt weiterer Seminare wie Soziale Wirkungsmessung oder Social Entrepreneurship erwarte ich mit Spannung.

Eine zentrale Fähigkeit in meinem Arbeitsalltag ist die kurze und bündige Informationsdarstellung, Fokussierung auf das Wesentliche und das Treffen von Entscheidungen, welche Informationen für wen notwendig sind. Innerhalb des Masterprogramms wurden ebenfalls Grundlagen dazu gelegt. Häufige Kurzpräsentationen oder das Anfertigen von Abstracts sind gute Übungen für den Berufsalltag. Zwar hatte ich durch den früheren Arbeitsbeginn hier bereits zahlreiche Erfahrungen gesammelt, halte es aber dennoch für sinnvoll und hilfreich, im Studium entsprechend gefordert zu werden.

Das Thema der Motivlagen von Freiwilligen hat eine enge Beziehung zu dem bereits erwähnten Problem der unterschiedlichen Motivlagen der Projektgruppenmitglieder. In Diskussionen mit der Lenkungsgruppe ist es sehr hilfreich, mehr als nur die zwei oder drei gemeinhin bekannten Motive zu kennen und ausführen zu können. Dieses Thema, in Überschneidung mit Freiwilligenmanagement, werde ich auch weiterhin vertiefen und mir neue Lösungen aus wissenschaftlicher Perspektive erarbeiten.

Die interdisziplinäre Betrachtung von public, nonprofit und forprofit Organisationen ist Grundlage für das Verständnis vom Umgang mit den Projektergebnissen. Es war frühzeitig klar, dass Ergebnisse nur durch Zustimmung und Annahme im weiteren Verlauf zur Entwicklung des Gesamtverbandes beitragen können. Die juristisch unabhängigen Gliederungen sind in einem gewissen Rahmen frei, Ergebnisse anzunehmen und umzusetzen oder dies nicht zu tun. Überzeugung und Eigenmotivation sind daher wichtige Erfolgsfaktoren für den Strategieprozess insgesamt. Beruflich wird mich diese übergreifende Sichtweise weiterhin begleiten und prägen.

Meine Hoffnung und Vorstellung, in dem Masterprogramm eine gute Ergänzung zur beruflichen Tätigkeit zu finden, hat sich bislang erfüllt. Es fällt mir gerade bei den Nonprofit-Seminaren leicht, Beispiele für den theoretischen Inhalt aus dem Berufskontext zu finden. Einige Themen kann ich direkt in der Praxis umsetzen und somit erproben. Umgekehrt kann ich Problemstellungen aus dem Berufskontext auf Seminarinhalte übertragen und dort nach Lösungen suchen. Für mich stellen



beide Bereiche daher eine gute Kombination dar und trotz der deutlich höheren Arbeitsbelastung würde ich schon jetzt die gleiche Wahl noch einmal treffen.

Die Tätigkeit als Projektkoordinator ist herausfordernd und abwechslungsreich. Innerhalb kurzer Zeit habe ich einen sehr intensiven Einblick in die gesamte Organisation erhalten, lerne Arbeitsabläufe im Detail kennen und kann gleichzeitig immer wieder von einer Metaebene auf diese Prozesse blicken. Die sehr enge Zusammenarbeit mit den Führungskräften des ASB Hamburg prägt mich deutlich. Ich habe hier die Gelegenheit, Strategieentscheidungen auf höchster Ebene mitzugestalten und stehe in beratender Funktion unterschiedlichen Gremien zur Seite. Durch meinen bisherigen akademischen Verlauf war mir bereits klar, dass interdisziplinäre Arbeit genau meinen Vorstellungen entspricht. Dies wurde mir auch in dieser Position bestätigt. Eine neue Erkenntnis war für mich mein großes Interesse und auch Fähigkeiten im strategischen Umfeld. Im Studium sind häufig Detailwissen und Arbeiten an einem Thema gefragt. Zwar fördert der Master auch übergreifende Arbeitsweisen, in meiner beruflichen Tätigkeit erfolgt dies aber noch in einem deutlich umfangreicheren Maße. Für die berufliche Zukunft kann ich mir daher mittlerweile sehr gut vorstellen, in diesem Feld zu bleiben. Organisationsentwicklung ist für mich eine gute Balance aus Fachwissen und Sozialkompetenzen. Einerseits geht es um die Strukturierung funktionaler Einheiten, andererseits um die Beteiligung und Einbindung von Mitarbeitern. Im weiteren Verlauf des Masters kann ich mir gut vorstellen, Elemente in dieser Richtung zu vertiefen. Soziale Wirkungsmessung als Leitlinie für die Beurteilung sozialer Aufgaben ist dabei bereits ein interessanter Teilaspekt. Im Zuge eines Teilprojektes, welches sich mit der Beurteilung bestehender und zukünftiger Arbeitsfelder beschäftigt, habe ich mich intensiv mit diesem Thema auseinandergesetzt und möchte dies auch weiterhin verfolgen.

Ein übergreifendes Themenfeld sind die Spannungen zwischen hauptamtlichen und freiwilligen Mitarbeitern einer Organisation. Im Arbeitsalltag habe ich dazu einige konkrete Beispiele erlebt und halte es weiterhin für eine zentrale und zukunftsorientierte Aufgabe der Nonprofit-Organisationen, hier praktische Lösungen umzusetzen. Auch hier sehe ich die enge Verknüpfung der wissenschaftlichen Grundlage zu den praktischen Fragestellungen aus dem Arbeitsalltag und werde dahingehend vertieft recherchieren.

Konkrete Fragestellungen zur Vertiefung im weiteren Verlauf des Studiums habe ich in diesem Sinne nicht. Vielmehr stoße ich durch die Tätigkeit ständig auf entsprechende Fragen, die es dann zügig zu beantworten gilt. Oftmals dient das Studium als gute Grundlage, um zu wissen, in welcher Richtung nach Lösungen gesucht werden kann. Die oben genannten Themenkomplexe beinhalten

ebenfalls keine konkreten Fragen, sondern weisen mir Felder, in denen ich Handlungsbedarf innerhalb von Nonprofit-Organisationen sehe.

Abschließend kann ich sagen, dass sich für mich die berufliche Tätigkeit und das Studium gut und sinnvoll ergänzen. Auch wenn es sich dabei nicht um ein Praktikum im direkten Sinne handelt, kann ich den ASB Hamburg als Praktikumsstelle für den Nonprofit-Sektor empfehlen. Aufgrund seiner vielfältigen Aufgaben und der Organisationsstruktur können etliche Bereiche des Studiums angesprochen oder Fragestellungen aus der Organisation im Zuge des Studiums bearbeitet werden.