

Ulli Arnold/Bernd Maelicke (Hrsg.)

Lehrbuch der Sozialwirtschaft

2. überarbeitete Auflage

Autoren:

Ulli Arnold

Holger Backhaus-Maul

Beate Berge

Bernd Halfar

Georg Horcher

Harald Hottelet

Bernd Maelicke

Stefan Nährlich

Stefan Pabst

Annette Zimmer



Nomos Verlagsgesellschaft
Baden-Baden

Inhalt

Vorwort zur 2. Auflage 17

Vorwort zur 1. Auflage 19

Abschnitt A: Makro-Ebene

1. Sozialpolitische Entwicklungslinien in Deutschland 25
Holger Backhaus-Maul

1.1 Historische Entwicklung, ökonomische Bedeutung und aktuelle Herausforderungen 25

1.2 Das System der sozialen Sicherung 30

1.3 Sozialpolitische Kompetenzen und Akteure 38

1.4 Probleme und Perspektiven 40

2. Europäische Sozialpolitik 47
Beate Berge

2.1 Einleitung 47

2.2 Zur Entwicklung der europäischen Sozialpolitik 49

2.3 Probleme der europäischen Sozialpolitik 56

2.4 Sozialstaat Europa? Konvergenz statt Harmonisierung 61

2.5 Fazit 62

3. Zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Sozialwirtschaft 64
Annette Zimmer / Stefan Nährlich

3.1 Die Sozialwirtschaft als Drei-Sektoren-Ökonomie 65

3.2 Finanzierung der Sozialwirtschaft 71

3.3 Die freie Wohlfahrtspflege - bedeutendster Arbeitgeber der Sozialwirtschaft 74

4. Privatisierung sozialer Dienstleistungen 81
Stefan Pabst

4.1 Rahmenbedingungen 81

4.2	Entwicklungstendenzen	84
4.3	Grundlagen für eine Veränderung der Trägerstrukturen	91
4.3.1	Einführung von Wirtschaftlichkeitsmaximen im BSHG	91
4.3.2	Aufhebung des bedingten Vorrangs und der Wegfall von Subventionen im Pflege-Versicherungsgesetz	91
4.3.3	Weitere Einflußfaktoren	92
4.4	Weitere Privatisierung sozialer Dienstleistungen?	93
4.5	Zusammenfassung	94

Abschnitt B: Meso-Ebene

1.	Das System öffentlicher und freier Träger sowie gewerblicher Anbieter sozialer (Dienst-)Leistungen	99
	<i>Harald Hottelet</i>	
1.1	Welfare-Mix	100
1.2	Öffentliche Träger	102
1.2.1	(gesetzliche Grundlagen	102
1.2.2	(Organisatorischer Aufbau	106
1.2.3	Überörtliche Trägerstrukturen	113
1.2.4	Zusammenschlüsse öffentlicher Träger	116
	1.2.4.1 Deutscher Städtetag	117
	1.2.4.2 Deutscher Städte- und Gemeindebund	118
	1.2.4.3 Deutscher Landkreistag	118
1.2.5	Leistungsspektrum	119
	1.2.5.1 Leistungen der Sozialhilfe	121
	1.2.5.2 Leistungen der Jugendhilfe	125
	1.2.5.3 Leistungen der Pflegekassen	128
1.3	Freie Träger	131
1.3.1	Freiwilligkeit und Gemeinnützigkeit	131
1.3.2	Freie Träger im Überblick	132
1.3.3	Spitzenverbände der Wohlfahrtspflege und Jugendhilfe	138
	1.3.3.1 Arbeiterwohlfahrt	139
	1.3.3.2 Deutscher Caritasverband	139
	1.3.3.3 Der Paritätische Wohlfahrtsverband	140
	1.3.3.4 Deutsches Rotes Kreuz (DRK)	142
	1.3.3.5 Diakonisches Werk	142
	1.3.3.6 Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland	143
	1.3.3.7 Dachverbände der Jugendhilfe	143
1.4	Trägerübergreifende Organisationen	144
1.4.1	Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge	144

1.4.2	Arbeitsgemeinschaft für Jugendhilfe	148
1.4.3	Bundesjugendkuratorium	148
1.4.4	Kinder-und Jugendberichtskommission	149
1.4.5	Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik	149
1.4.6	Deutsches Jugendinstitut	149
1.5	Selbsthilfegruppen und Alternativprojekte	150
1.6	Gewerbliche Anbieter	151
1.7	Ein System im Wandlungsprozess	154
2.	Handlungsfelder sozialer (Dienst-)Leistungen	159
	<i>Harald Hottelet</i>	
2.1	Grundsätzliche Aspekte	160
2.1.1	Leitgedanken	160
2.1.2	Methoden	162
2.1.3	Berufsbilder	164
2.2	Handlungsfelder auf Leitungsebene	165
2.2.1	Management	165
2.2.2	Planung	167
2.2.3	Sozialmarketing	167
2.3	Handlungsfelder für Kinder, Jugendliche und Familien (Kinder- und Jugendhilfe)	167
2.3.1	Gesamtverantwortung	167
2.3.2	Behördliche Sozialarbeit	168
2.3.3	Pränatale Phase	170
2.2.3.1	Familienberatung und-bildung	170
2.3.3.1	Schwangerschaftskonfliktberatung	171
2.3.3.2	Beihilfen	171
2.3.4	Kindesalter	171
2.3.4.1	Krippen	172
2.3.4.2	Kindergärten	173
2.3.4.3	Horte	174
2.3.5	Jugendphase	175
2.3.5.1	Jugend(verbands)-arbeit	176
2.3.5.2	Jugendsozialarbeit	176
2.3.5.3	Schulsozialarbeit	177
2.3.6	Entwicklungsprobleme	177
2.3.6.1	Familienhilfe	178
2.3.6.2	Tagesbetreuung	179
2.3.6.3	Heimerziehung	179
2.3.7	Integrationshilfen	180
2.4	Handlungsfelder für schwierige Lebenslagen (Sozialhilfe)	181
2.4.1	Schuldnerberatung	181

2.4.2	Straffälligenhilfe	182
2.4.3	Schaffung von Arbeitsgelegenheiten	183
2.5.	Handlungsfelder im Gesundheitswesen	183
2.5.1	Ernährung	183
2.5.2	Kuren	183
2.5.3	Suchtprobleme	184
2.5.4	Krankenhaus-Sozialdienst	184
2.5.5	Aids-Hilfe	184
2.6	Handlungsfelder für das Alter (Altenhilfe)	185
2.6.1	Altenarbeit	185
2.6.2	Sozialstationen	186
2.6.3	Heime	186
2.7	Exkurs: Betriebliche Sozialarbeit	186
2.8	Übergreifende Handlungsfelder	187
2.8.1	Organisationsentwicklung	187
2.8.2	Supervision	187
2.8.3	Mediation	188
2.8.4	Fortbildung	188

Abschnitt C: Mikro-Ebene

1.	Typologie Sozialwirtschaftlicher Organisationen	193
	<i>Ulli Arnold</i>	
1.1	Nonprofit-Organisationen	193
1.2	Aufgaben des Nonprofit-Sektors	196
1.3	Bedeutung von NPO in der Bundesrepublik Deutschland	198
1.4	Ansätze zur Typenbildung	200
2.	Rechtsformen Sozialwirtschaftlicher Organisationen	205
	<i>Bernd Maelicke</i>	
2.1	Übersicht	205
2.2	Rechtsgrundlagen	206
2.3	Der eingetragene Verein (e.V.)	207
2.3.1	Spezifika	207
2.3.2	Entstehung	207
2.3.3	Organe	208
2.3.4	Auflösung	208
2.4	Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	209
2.4.1	Spezifika	209
2.4.2	Entstehung	209

2.4.3	Organe	209
2.4.4	Auflösung	210
2.5	Die Genossenschaft	211
2.5.1	Spezifika	211
2.5.2	Entstehung	211
2.5.3	Organe	212
2.5.4	Auflösung	212
2.6	Die Stiftung	213
2.6.1	Spezifika	213
2.6.2	Entstehung	213
2.6.3	Organe	213
2.6.4	Auflösung	213
3.	Besonderheiten der Dienstleistungsproduktion	215
	<i>Ulli Arnold</i>	
3.1	Begriff, Systematisierung und Typologien von Dienstleistungen	215
3.1.1	Begriff	215
3.1.2	Systematisierung	218
3.1.3	Typologien	220
3.2	Bedeutung der Dienstleistungsproduktion	224
3.2.1	Volkswirtschaftliche Bedeutung	224
3.2.2	Ursachen der Entwicklung	227
3.3	Der Erstellungsprozeß von Dienstleistungen	228
3.4	Besonderheiten beim Absatz von Dienstleistungen	231
4.	Qualitätsmanagement in Sozialwirtschaftlichen Organisationen	236
	<i>Ulli Arnold</i>	
4.1	Die Bedeutung von Qualität in der Sozialwirtschaft	237
4.2	Begriffliche Grundlagen	239
4.2.1	Qualität und Qualitätsdimensionen	239
4.2.2	Qualitätsmanagement	243
4.2.3	Total Quality Management	245
4.3	Qualitätsplanung	247
4.3.1	Inhalt und Aufgabe	247
4.3.2	Instrumente	248
4.4	Qualitätslenkung	256
4.4.1	Inhalt und Aufgabe	256
4.4.2	Personal/Organisationskultur	256
4.4.3	Aufbau-/Ablauforganisation	258
4.4.4	Informations- und Kommunikationssysteme	258
4.5	Qualitätsprüfung	259

4.5.1	Inhalt und Aufgabe	259
4.5.2	Interne Qualitätsprüfungsmaßnahmen	260
4.5.3	Externe Qualitätsprüfungsmaßnahmen	261
4.6	Qualitätsmanagementdarlegung	262
4.6.1	Inhalt und Aufgabe	262
4.6.2	Qualitätsmanagement-Handbücher	263
4.6.3	Qualitätsstatistiken	263
4.6.4	Qualitätsaudits	263
4.7	Zertifizierung und Qualitätsauszeichnung	264
4.7.1	Begriff und Rahmenbedingungen der Zertifizierung	264
4.7.2	Prozeß der Zertifizierung	265
4.7.3	Begriff und Bedeutung der Qualitätsauszeichnung	268
4.8	Fallbeispiel	270
5.	Sozialmarketing	276
	<i>Ulli Arnold</i>	
5.1	Grundlagen des Sozialmarketing	277
5.1.1	Der »Sozialmarkt«	277
5.1.1.1	Austauschbeziehung sozialer Dienstleistungen	277
5.1.1.2	Notwendigkeit der Ausrichtung an Stakeholder	279
5.1.2	Gegenstand des Sozialmarketing	281
5.1.2.1	Begriffliche Abgrenzung und charakteristische Merkmale	281
5.1.2.2	Bedeutung und Ziele	284
5.1.3	Relevante Veränderungstendenzen in der Sozialarbeit	285
5.2	Prozeß der Marketing-Planung	287
5.2.1	Marketing-Planung	287
5.2.2	Umweltanalyse: Chancen und Risiken	289
5.2.2.1	Allgemeine Umwelt	290
5.2.2.2	Aufgabenumwelt	292
5.2.3	Organisationsanalyse: Stärken und Schwächen	296
5.2.3.1	Ressourcenanalyse	296
5.2.3.2	Wettbewerbsfähigkeit	298
5.3	Ziele im Sozialmarketing	300
5.3.1	Organisationsziele als Ausgangspunkt	300
5.3.2	Entwicklung von Sozialmarketingzielen	302
5.3.2.1	Aufgaben von Sozialmarketingzielen	302
5.3.2.2	Schwierigkeiten bei der Zielbildung in Sozialwirtschaftlichen Organisationen	303
5.3.2.3	Strukturierung von Sozialmarketingzielen	304
5.4	Strategien im Sozialmarketing	307
5.4.1	Bedeutung von Strategien	307

5.4.2	Arten und Ausprägungen von Sozialmarketingstrategien	309
5.4.2.1	Segmentierungsstrategie	310
5.4.2.2	Leistungsfeldstrategie	313
5.4.2.3	Beeinflussungsstrategie	317
5.4.2.4	Gebietsstrategie	319
5.5	Instrumente/Maßnahmen des Sozialmarketing	320
5.5.1	Bedeutung der Marketingmaßnahmen	320
5.5.2	Leistungs- und Gegenleistungspolitik	322
5.5.2.1	Notwendigkeit der Ermittlung und Abgrenzung von Leistungen	322
5.5.2.2	Maßnahmen der Leistungs- und Gegenleistungspolitik	324
5.5.3	Kommunikationspolitik	329
5.5.3.1	Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)	330
5.5.3.2	Werbung	331
6.	Marktorientiertes Fundraising	334
	<i>Ulli Arnold</i>	
6.1	Grundlagen des Fundraising	334
6.1.1	Begriffsabgrenzung	334
6.1.2	Erscheinungsformen	335
6.1.3	Bedeutung des Marketing	338
6.2	Sozial-Sponsoring	339
6.2.1	Gegenstand des Sponsoring	339
6.2.2	Erscheinungsformen von Sozial-Sponsorships	341
6.2.3	Ziele und Motive der Sponsorship-Partner	342
6.2.4	Wirkungskontrolle	344
6.2.5	Der Markt für Sozial-Sponsorships	347
6.2.6	Akquisition von Sponsoren	348
6.3	Spenden	351
6.3.1	Definition	351
6.3.2	Die Bedeutung von Spenden in der Sozialwirtschaft	352
6.3.3	Spender und Spendenverhalten	354
6.3.4	Verwendungskontrolle von Spenden	356
6.4	Stiftungsförderung	357
6.4.1	Das Stiftungswesen	357
6.4.2	Beantragung von Fördermitteln	359
7.	Finanzierungsmanagement	362
	<i>Bernd Halfar</i>	
7.1	Die Finanzierung des Systems Sozialer Arbeit: theoretische Zugänge	362
7.1.1	Ressourcen für Systeme	362

7.1.2	Ressourcenallokation als volkswirtschaftliche Pyramide	364
7.1.3	Kreislaufmodell und Transfersystematik	365
7.2	Die Finanzierung des Systems Sozialer Arbeit: praktische Zugänge	370
7.2.1	Einige grundlegende Unterscheidungen	370
7.2.2	Zuwendungen	373
	7.2.2.1 Institutionelle Förderung	374
	7.2.2.2 Projektförderung	375
	7.2.2.3 Vollfinanzierung	375
	7.2.2.4 Teilfinanzierung	376
	7.2.2.5 Zuwendungsmanagement	378
7.2.3	Pflege- und Kostensätze, Leistungsentgelte	381
7.2.4	Investitionen	385
7.2.5	Leistungsverträge	388
7.2.6	Spenden	391
7.2.7	Sozio-Sponsoring	394
7.2.8	Sonstige Finanzierungsquellen	398
8.	Neue Steuerung und Budgetierung	401
	<i>Georg Horcher</i>	
8.1	Neue Wege zur Dienstleistungs- und Kundenorientierung	401
8.2	Elemente des Neuen Steuerungsmodells	402
8.3	Neues Steuerungsmodell und Soziale Arbeit	412
8.4	Ziele der Budgetierung	415
8.5	Der Budgetbegriff	417
8.6	Das Neue Steuerungsmodell und seine Auswirkungen auf die Freie Wohlfahrtspflege	420
8.7	Freie Wohlfahrtspflege im Übergang von der Subsidiarität zum Markt	424
8.8	Zusammenfassende Schlußbemerkungen	426
Abschnitt D: Sozialmanagement		
	Übersicht	435
1.	Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft	437
	<i>Bernd Maelicke</i>	
1.1	Von der Non-Profit-Organisation (NPO) zur Sozialwirtschaftlichen Organisation (SWO)	437
1.2	Gemeinsame Eigenschaften und Probleme von FPO, NPO und SWO	442
1.3	Spezifische Anforderungen an das NPO/SWO-Management	442
	1.3.1 Orientierung an gemeinnützigen Zwecken	442

1.3.2	Mitwirkung Ehrenamtlicher	443
1.3.3	Mitgliederorientierung	444
1.3.4	Probleme der Messung von Effektivität und Effizienz	445
1.4	Sozialmanagement als Strategie der Systemsteuerung	446
1.4.1	Sozialmanagement als Systemsteuerung	446
1.4.2	Unternehmensphilosophie, Leitbild, Corporate-Identity	448
1.4.3	Ziele und Aufgaben	448
1.4.4	Aufbau-und Ablauf Organisation	449
1.4.5	Personalmanagement	449
1.4.6	Führung und Zusammenarbeit	450
1.4.7	Ehrenamtlichkeit	450
1.4.8	Innovationsmanagement	451
1.4.9	Controlling	451
1.5	Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen	452
2.	Unternehmensphilosophie, Leitbild, Corporate Identity	454
	<i>Bernd Maelicke</i>	
2.1	Grundlagen der Unternehmenssteuerung	454
2.2	Unternehmenphilosophie, Leitbild	456
2.2.1	Funktionen von Leitbildern	456
2.2.2	Bestandteile von Leitbildern	459
2.2.3	Prozeß der Erstellung eines Leitbildes	459
2.2.4	Ausgewählte Beispiele	461
2.2.5	Weiterentwicklung des Leitbildes	468
2.3	Corporate Identity	468
2.3.1	Begriffsklärung	468
2.3.2	Erscheinungsbild des Unternehmens	468
2.3.3	Unternehmenskommunikation	469
3.	Ziele und Aufgaben	470
	<i>Bernd Maelicke</i>	
3.1	Management durch Zielvereinbarung	470
3.2	Kontrollfähigkeit von Zielen	472
3.3	Der Prozeß der Zielfindung	474
3.3.1	Funktion und Arten von Zielen	474
3.3.2	Die Zieldifferenzierung	475
3.3.3	Die Zielzuordnung	476
3.3.4	Die Zielpyramide	476
3.3.5	Die Zielbewertung	477
3.3.6	Die Zielrealisierung	477
3.3.7	Der Zielstufenplan	477

3.4	Zielvereinbarungen	477
3.5	Aufgabenbeschreibungen	478
4.	Aufbau-und Ablauforganisation	481
	<i>Bernd Maelicke</i>	
4.1	Differenzierung und Integration als Grundfunktionen der Organisation	481
4.2	Qualität von NPO/SWO	482
4.3	Grundformen der Aufbauorganisation	483
4.3.1	Die Ein-Linien-Organisation	484
4.3.2	Die Mehr-Linien-Organisation	486
4.3.3	Die Stab-Linien-Organisation	486
4.3.4	Die Produktgruppen-Organisation	487
4.3.5	Die Matrix-Organisation	488
4.3.6	Die Projekt-Organisation	489
4.3.7	Das Holding-Modell	490
4.3.8	Aufbaustruktur einer Qualitätsorganisation	491
4.4	Ablauforganisation	493
4.4.1	Die Ablauforganisationsentscheidungen	493
4.4.2	Die formalisierte Ablauforganisation	494
4.4.3	Die informelle Ablauforganisation	495
5.	Personalmanagement	497
	<i>Bernd Maelicke</i>	
5.1	Personalmanagement in NPO/SWO	497
5.2	Strategisches Personalmanagement	498
5.3	Aufgaben des Personalmanagements	500
5.3.1	Personalplanung	501
5.3.2	Personalsuche	502
5.3.3	Personalauswahl	503
5.3.4	Personaleinstellung	504
5.3.5	Personaleinführung	504
5.3.6	Personalbetreuung/Personalmotivation	505
5.3.7	Personalförderung und -entwicklung	507
5.3.8	Personalbestandsanpassung	509
5.3.9	Vorbereitung auf den Ruhestand	510
5.4	Organisation des Personalmanagements	511

<i>Inhaltsverzeichnis</i>	15
6. Führung und Zusammenarbeit	512
<i>Bernd Maelicke</i>	
6.1 Führung und Zusammenarbeit in NPO/SWO	512
6.2 Führungskonzepte	513
6.3 Führungsstile	515
6.3.1 Vom autoritären zum kooperativen Führungsstil	515
6.3.2 Führung durch Zielvereinbarung (MbO)	516
6.3.3 Menschenorientierung-Sachorientierung	516
6.3.4 Der situative Führungsstil	518
6.3.5 Mitarbeiterorientierte Führung	521
6.4 Führung im organisationalen Kontext	523
6.5 Führung als Netzwerkmanagement	525
6.6 Führungsgrundsätze	528
6.6.1 Ergebnisse aus der Sozial- und Wirtschaftspsychologie	528
6.6.2 Führungsgrundsätze als schriftliche Richtlinien	530
6.7 Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch	531
6.8 Rückmeldung für Führungskräfte	532
7. Ehrenamtlichkeit	536
<i>Bernd Maelicke</i>	
7.1 Daten und Überblick	536
7.2 Ehrenamtliche Tätigkeit als freiwillige soziale Arbeit	538
7.3 Ehrenamtliche Funktionärstätigkeit	538
7.4 Motive für ehrenamtliche Arbeit	539
7.5 Verhältnis zwischen ehrenamtlich und hauptamtlich Tätigen	540
7.6 Aufgaben für das NPO/SWO-Management	541
8. Innovationsmanagement	543
<i>Bernd Maelicke</i>	
8.1 Innovation als Aufgabe des Management in NPO/SWO	543
8.2 Neue Herausforderungen	544
8.3 Innovationsstrategien	545
8.3.1 Organisationsentwicklung	546
8.3.2 Potentialmanagement	549
8.3.3 Projektmanagement	553
8.4 Innovationshemmnisse und Widerstände gegen Innovationen	561
8.4.1 Anpassungsbarrieren in NPO/SWO	561
8.4.2 Umgang mit Widerständen	563
8.5 Motivationssteigernde Anreiz- und Belohnungssysteme	566

Controlling	567
<i>Bernd Maelicke</i>	
9.1 Begriff und Konzeption	567
9.2 Controlling in NPO/SWO	568
9.3 Bausteine des Controlling	568
9.4 Balanced Score Card	573
9.5 Einführung von Controlling	576
Autorinnen und Autoren	583