

Ulli Arnold/Bernd Maelicke (Hrsg.)

Lehrbuch der Sozial Wirtschaft



Nomos Verlagsgesellschaft
Baden-Baden

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	19
Abschnitt A: Makro-Ebene	23
1. Sozialpolitische Entwicklungslinien in Deutschland	25
1.1 Historische Entwicklung, ökonomische Bedeutung und aktuelle Herausforderungen	25
1.2 Das System der sozialen Sicherung	29
1.3 Sozialpolitische Kompetenzen und Akteure	37
1.4 Probleme und Perspektiven	40
2. Europäische Sozialpolitik	46
2.1 Einleitung	46
2.2 Zur Entwicklung der europäischen Sozialpolitik	48
2.3 Probleme der europäischen Sozialpolitik	55
2.4 Sozialstaat Europa? Konvergenz statt Harmonisierung	60
2.5 Fazit	61
3. Zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Sozialwirtschaft	64
3.1 Die Sozial Wirtschaft als Drei-Sektoren-Ökonomie	65
3.2 Finanzierung der Sozialwirtschaft	70
3.3 Die freie Wohlfahrtspflege - bedeutendster Arbeitgeber der Sozialwirtschaft	73
4. Zwischen Markt- und Staatsversagen - Die Dritte-Sektor-Forschung im Überblick	80
4.1 Der Dritte Sektor: eine Residualgröße?	80
4.2 Die ökonomische Perspektive: Verdrängungstheorien	83
4.3 Die politikwissenschaftliche Perspektive: Interdependenztheorien	85
4.4 Schlußbetrachtung	91

5.	Privatisierung sozialer Dienstleistungen	95
5.1	Rahmenbedingungen	96
5.2	Entwicklungstendenzen	98
5.3	Grundlagen für eine Veränderung der Trägerstrukturen	104
5.3.1	Einführung von Wirtschaftlichkeitsmaximen im BSHG	104
5.3.2	Aufhebung des bedingten Vorrangs und der Wegfall von Subventionen im Pflege-Versicherungsgesetz	105
5.3.3	Weitere Einflußfaktoren	105
5.4	Weitere Privatisierung sozialer Dienstleistungen?	106
5.5	Zusammenfassung	108
6.	Entwicklung des Marktes für soziale Dienstleistungen	111
6.1	Entwicklung wichtiger Rahmenbedingungen und Einflußgrößen	112
6.1.1	Demographische Entwicklung in der BRD	112
6.1.2	Haushalts- und Familienstruktur	114
6.1.3	Wirtschaftliche Entwicklung	117
6.1.4	Arbeitsmarktbilanz	118
6.1.5	Entwicklung der sozialen Sicherung	120
6.2	Entwicklung in ausgewählten Problembereichen	122
6.3	Zusammenfassung	130
	Abschnitt B: Meso-Ebene	135
1.	Das System öffentlicher und freier Träger sowie gewerblicher Anbieter sozialer (Dienst-)Leistungen	137
1.1	Welfare-Mix	138
1.2	Öffentliche Träger	140
1.2.1	Gesetzliche Grundlagen	140
1.2.2	Organisatorischer Aufbau	144
1.2.3	Überörtliche Trägerstrukturen	153
1.2.4	Zusammenschlüsse öffentlicher Trägern	155
1.2.4.1	Deutscher Städtetag	156
1.2.4.2	Deutscher Städte- und Gemeindebund	159
1.2.4.3	Deutscher Landkreistag	159
1.2.5	Leistungsspektrum	160
1.2.5.1	Leistungen der Sozialhilfe	163
1.2.5.2	Leistungen der Jugendhilfe	166
1.2.5.3	Leistungen der Pflegekassen	170

1.3	Freie Träger	172
1.3.1	Freiwilligkeit und Gemeinnützigkeit	172
1.3.2	Freie Träger im Überblick	174
1.3.3	Spitzenverbände der Wohlfahrtspflege und Jugendhilfe	180
1.3.3.1	Arbeiterwohlfahrt	180
1.3.3.2	Deutscher Caritasverband	181
1.3.3.3	Der Paritätische Wohlfahrtsverband	181
1.3.3.4	Deutsches Rotes Kreuz (DRK)	183
1.3.3.5	Diakonisches Werk	183
1.3.3.6	Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland	184
1.3.3.7	Dachverbände der Jugendhilfe	184
1.4	Trägerübergreifende Organisationen	185
1.4.1	Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge	185
1.4.2	Arbeitsgemeinschaft für Jugendhilfe	187
1.4.3	Bundesjugendkuratorium	188
1.4.4	Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik	189
1.4.5	Deutsches Jugendinstitut	189
1.5	Selbsthilfegruppen und Alternativprojekte	189
1.6	Gewerbliche Anbieter	191
1.7	Ein System im Wandlungsprozeß	194
2.	Handlungsfelder sozialer (Dienst)-Leistungen	200
2.1	Grundsätzliche Aspekte	201
2.1.1	Leitgedanken	201
2.1.2	Methoden	203
2.1.3	Berufsbilder	205
2.2	Handlungsfelder auf Leitungsebene	208
2.2.1	Management	208
2.2.2	Planung	208
2.2.3	Sozialmarketing	209
2.3	Handlungsfelder für Kinder, Jugendliche und Familien (Kinder- und Jugendhilfe)	209
2.3.1	Gesamtverantwortung	209
2.3.2	Behördliche Sozialarbeit	210
2.3.3	Pränatale Phase	211
2.2.3.1	Familienberatung und -bildung	211
2.3.3.1	Schwangerschaftskonfliktberatung	212
2.3.3.2	Beihilfen	212
2.3.4	Kindesalter	213
2.3.4.1	Krippen	214
2.3.4.2	Kindergärten	214

2.3.4.3	Horte	215
2.3.5	Jugendphase	216
2.3.5.1	Jugend(verbands)-arbeit	217
2.3.5.2	Jugendsozialarbeit	218
2.3.5.3	Schulsozialarbeit	218
2.3.6	Entwicklungsprobleme	219
2.3.6.1	Familienhilfe	219
2.3.6.2	Tagesbetreuung	220
2.3.6.3	Heimerziehung	221
2.3.7	Integrationshilfen	222
2.4	Handlungsfelder für schwierige Lebenslagen (Sozialhilfe)	223
2.4.1	Schuldnerberatung	223
2.4.2	Straffälligenhilfe	224
2.4.3	Schaffung von Arbeitsgelegenheiten	224
2.5.	Handlungsfelder im Gesundheitswesen	225
2.5.1	Ernährung	225
2.5.2	Kuren	225
2.5.3	Suchtprobleme	225
2.5.4	Krankenhaus-Sozialdienst	226
2.5.5	Aids-Hilfe	226
2.6	Handlungsfelder für das Alter (Altenhilfe)	227
2.6.1	Altenarbeit	227
2.6.2	Sozialstationen	228
2.6.3	Heime	228
2.7	Exkurs: Betriebliche Sozialarbeit	228
2.8	Übergreifende Handlungsfelder	229
2.8.1	Organisationsentwicklung	229
2.8.2	Supervision	229
2.8.3	Fortbildung	230
Abschnitt C: Mikro-Ebene		233
1.	Typologie sozialwirtschaftlicher Organisationen	235
1.1	Nonprofit-Organisationen	235
1.2	Aufgaben des Nonprofit-Sektors	238
1.3	Bedeutung von NPO in der Bundesrepublik Deutschland	239
1.4	Ansätze zur Typenbildung	242

2.	Rechtsformen sozialwirtschaftlicher Organisationen	247
2.1	Übersicht	247
2.2	Rechtsgrundlagen	248
2.3	Der eingetragene Verein (e.V.)	249
2.3.1	Spezifika	249
2.3.2	Entstehung	249
2.3.3	Organe	250
2.3.4	Auflösung	250
2.4	Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	251
2.4.1	Spezifika	251
2.4.2	Entstehung	251
2.4.3	Organe	252
2.4.4	Auflösung	253
2.5	Die Genossenschaft	253
2.5.1	Spezifika	253
2.5.2	Entstehung	254
2.5.3	Organe	254
2.5.4	Auflösung	255
2.6	Die Stiftung	255
2.6.1	Spezifika	255
2.6.2	Entstehung	255
2.6.3	Organe	256
2.6.4	Auflösung	256
3.	Besonderheiten der Dienstleistungsproduktion	257
3.1	Begriff, Systematisierung und Typologien von Dienstleistungen	257
3.1.1	Begriff	257
3.1.2	Systematisierung	260
3.1.3	Typologien	262
3.2	Bedeutung der Dienstleistungsproduktion	266
3.2.1	Volkswirtschaftliche Bedeutung	266
3.2.2	Ursachen der Entwicklung	269
3.3	Der Erstellungsprozeß von Dienstleistungen	270
3.4	Besonderheiten beim Absatz von Dienstleistungen	272
4.	Qualitätsmanagement in sozialwirtschaftlichen Organisationen	277
4.1	Die Bedeutung von Qualität in der Sozialwirtschaft	278
4.2	Begriffliche Grundlagen	280
4.2.1	Qualität und Qualitätsdimensionen	280

4.2.2	Qualitätsmanagement	284
4.2.3	Total Quality Management	285
4.3	Qualitätsplanung	288
4.3.1	Inhalt und Aufgabe	288
4.3.2	Instrumente	289
4.4	Qualitätslenkung	295
4.4.1	Inhalt und Aufgabe	295
4.4.2	Personal/Organisationskultur	296
4.4.3	Aufbau-/Ablauforganisation	297
4.4.4	Informations- und Kommunikationssysteme	298
4.5	Qualitätsprüfung	299
4.5.1	Inhalt und Aufgabe	299
4.5.2	Interne Qualitätsprüfungsmaßnahmen	300
4.5.3	Externe Qualitätsprüfungsmaßnahmen	301
4.6	Qualitätsmanagementdarlegung	302
4.6.1	Inhalt und Aufgabe	302
4.6.2	Qualitätsmanagement-Handbücher	303
4.6.3	Qualitätsstatistiken	303
4.6.4	Qualitätsaudits	303
4.7	Zertifizierung und Qualitätsauszeichnung	304
4.7.1	Begriff und Rahmenbedingungen der Zertifizierung	304
4.7.2	Prozeß der Zertifizierung	305
4.7.3	Begriff und Bedeutung der Qualitätsauszeichnung	308
4.8	Fallbeispiel	310
5.	Sozialmarketing	316
5.1	Grundlagen des Sozialmarketing	317
5.1.1	Der »Sozialmarkt«	317
5.1.1.1	Austauschbeziehung sozialer Dienstleistungen	317
5.1.1.2	Notwendigkeit der Ausrichtung an Stakeholder	319
5.1.2	Gegenstand des Sozialmarketing	321
5.1.2.1	Begriffliche Abgrenzung und charakteristische Merkmale	321
5.1.2.2	Bedeutung und Ziele	324
5.1.3	Relevante Veränderungstendenzen in der Sozialarbeit	326
5.2	Prozeß der Marketing-Planung	328
5.2.1	Marketing-Planung	328
5.2.2	Umweltanalyse: Chancen und Risiken	330
5.2.2.1	Allgemeine Umwelt	330
5.2.2.2	Aufgabenumwelt	333
5.2.3	Organisationsanalyse: Stärken und Schwächen	336

5.2.3.1	Ressourcenanalyse	336
5.2.3.2	Wettbewerbsfähigkeit	338
5.3	Ziele im Sozialmarketing	340
5.3.1	Organisationsziele als Ausgangspunkt	340
5.3.2	Entwicklung von Sozialmarketingzielen	342
5.3.2.1	Aufgaben von Sozialmarketingzielen	342
5.3.2.2	Schwierigkeiten bei der Zielbildung in sozialwirtschaftlichen Organisationen	343
5.3.2.3	Strukturierung von Sozialmarketingzielen	344
5.4	Strategien im Sozialmarketing	347
5.4.1	Bedeutung von Strategien	347
5.4.2	Arten und Ausprägungen von Sozialmarketingstrategien	349
5.4.2.1	Segmentierungsstrategie	349
5.4.2.2	Leistungsfeldstrategie	352
5.4.2.3	Beeinflussungsstrategie	356
5.4.2.4	Gebietsstrategie	358
5.5	Instrumente/Maßnahmen des Sozialmarketing	359
5.5.1	Bedeutung der Marketingmaßnahmen	359
5.5.2	Leistungs- und Gegenleistungspolitik	361
5.5.2.1	Notwendigkeit der Ermittlung und Abgrenzung von Leistungen	361
5.5.2.2	Maßnahmen der Leistungs- und Gegenleistungspolitik	363
5.5.3	Kommunikationspolitik	368
5.5.3.1	Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)	369
5.5.3.2	Werbung	370
6.	Marktorientiertes Fundraising	373
6.1	Grundlagen des Fundraising	373
6.1.1	Begriffsabgrenzung	373
6.1.2	Erscheinungsformen	374
6.1.3	Bedeutung des Marketing	377
6.2	Sozial-Sponsoring	378
6.2.1	Gegenstand des Sponsoring	378
6.2.2	Erscheinungsformen von Sozial-Sponsorships	380
6.2.3	Ziele und Motive der Sponsorship-Partner	382
6.2.4	Wirkungskontrolle	383
6.2.5	Der Markt für Sozial-Sponsorships	386
6.2.6	Akquisition von Sponsoren	387
6.3	Spenden	391
6.3.1	Definition	391
6.3.2	Die Bedeutung von Spenden in der Sozialwirtschaft	392

6.3.3	Spender und Spendenverhalten	394
6.3.4	Verwendungskontrolle von Spenden	396
6.4	Stiftungsförderung	397
6.4.1	Das Stiftungswesen	397
6.4.2	Beantragung von Fördermitteln	399
7.	Finanzierung sozialer Dienste	402
7.1	Die Finanzierung des Systems Sozialer Arbeit: theoretische Zugänge	402
7.1.1	Ressourcen für Systeme	402
7.1.2	Ressourcenallokation als volkswirtschaftliche Pyramide	404
7.1.3	Kreislaufmodell und Transfersystematik	405
7.2	Die Finanzierung des Systems Sozialer Arbeit: praktische Zugänge	410
7.2.1	Einige grundlegende Unterscheidungen	410
7.2.2	Zuwendungen	414
7.2.2.1	Institutionelle Förderung	415
7.2.2.2	Projektförderung	416
7.2.2.3	Vollfinanzierung	416
7.2.2.4	Teilfinanzierung	417
7.2.2.5	Zuwendungsmanagement	419
7.2.3	Pflege- und Kostensätze	422
7.2.4	Investitionen	426
7.2.5	Leistungsverträge	428
7.2.6	Spenden	431
7.2.7	Sozio-Sponsoring	436
7.2.8	Sonstige Finanzierungsquellen	440
8.	Neue Steuerung und Budgetierung	443
8.1	Neue Wege zur Dienstleistungs- und Kundenorientierung	443
8.2	Elemente des Neuen Steuerungsmodells	444
8.3	Neues Steuerungsmodell und Soziale Arbeit	448
8.4	Ziele der Budgetierung	450
8.5	Der Budgetbegriff	452
8.6	Zusammenfassende Schlußbemerkungen	455
8.7	Zusammenfassung	457

Abschnitt D: Sozialmanagement	461
1. Grundlagen des Sozialmanagement	463
1.1 Von der Non-Profit-Organisation (NPO) zur Sozialwirtschaftlichen Organisation (SWO)	463
1.2 Gemeinsame Eigenschaften und Probleme von FPO, NPO und SWO	467
1.3 Spezifische Anforderungen an das NPO/SWO-Management	469
1.3.1 Orientierung an gemeinnützigen Zwecken	469
1.3.2 Mitwirkung Ehrenamtlicher	469
1.3.3 Mitgliederorientierung	470
1.3.4 Probleme der Messung von Effektivität und Effizienz	471
1.4 Sozialmanagement als Strategie der Systemsteuerung	472
1.4.1 Sozialmanagement als Systemsteuerung	472
1.4.2 Unternehmensphilosophie, Leitbild, Corporate-Identity	474
1.4.3 Ziele und Aufgaben	474
1.4.4 Aufbau- und Ablauforganisation	475
1.4.5 Personalmanagement	475
1.4.6 Führung und Zusammenarbeit	476
1.4.7 Ehrenamtlichkeit	476
1.4.8 Innovationsmanagement	477
1.4.9 Controlling	478
2. Unternehmensphilosophie, Leitbild, Corporate Identity	479
2.1 Grundlagen der Unternehmenssteuerung	479
2.2 Unternehmenphilosophie, Leitbild	481
2.2.1 Funktionen von Leitbildern	481
2.2.2 Bestandteile von Leitbildern	483
2.2.3 Prozeß der Erstellung eines Leitbildes	484
2.2.4 Ausgewählte Beispiele	486
2.3 Corporate Identity	493
2.3.1 Begriffsklärung	493
2.3.2 Erscheinungsbild des Unternehmens	493
2.3.3 Unternehmenskommunikation	493
3. Ziele und Aufgaben	495
3.1 Management durch Zielvereinbarung	495
3.2 Kontrollfähigkeit von Zielen	497
3.3 Der Prozeß der Zielfindung	499
3.3.1 Funktion und Arten von Zielen	499

3.3.2	Die Zieldifferenzierung	500
3.3.3	Die Zielzuordnung	501
3.3.4	Die Zielpyramide	501
3.3.5	Die Zielbewertung	502
3.3.6	Die Zielrealisierung	502
3.3.7	Der Zielstufenplan	502
3.4	Ziel Vereinbarungen	503
3.5	Aufgabenbeschreibungen	503
4.	Aufbau- und Ablauforganisation	506
4.1	Differenzierung und Integration als Grundfunktionen der Organisation	506
4.2	Qualität von NPO/SWO	507
4.3	Grundformen der Aufbauorganisation	508
4.3.1	Die Ein-Linien-Organisation	509
4.3.2	Die Mehr-Linien-Organisation	511
4.3.3	Die Stab-Linien-Organisation	511
4.3.4	Die Produktgruppen-Organisation	512
4.3.5	Die Matrix-Organisation	514
4.3.6	Die Projekt-Organisation	515
4.3.7	Das Holding-Modell	516
4.3.8	Aufbaustruktur einer Qualitätsorganisation	517
4.4	Ablauf organi sation	519
4.4.1	Die Ablauf organi sation sentscheidungen	519
4.4.2	Die formalisierte Ablauforganisation	519
4.4.3	Die informelle Ablauforganisation	521
5.	Personalmanagement	523
5.1	Personalmanagement in NPO/SWO	523
5.2	Strategisches Personalmanagement	524
5.3	Aufgaben des Personalmanagements	526
5.3.1	Personalplanung	528
5.3.2	Personalsuche	529
5.3.3	Personalauswahl	530
5.3.4	Personaleinstellung	531
5.3.5	Personaleinführung	532
5.3.6	Personalbetreuung/Personalmotivation	533
5.3.7	Personalförderung und -entwicklung	535
5.3.8	Personalbestandsanpassung	537
5.3.9	Vorbereitung auf den Ruhestand	538
5.4	Organisation des Personalmanagements	538

6.	Führung und Zusammenarbeit	540
6.1	Führung und Zusammenarbeit in NPO/SWO	540
6.2	Führungskonzepte	541
6.3	Führungsstile	542
6.3.1	Vom autoritären zum kooperativen Führungsstil	543
6.3.2	Führung durch Zielvereinbarung (MbO)	544
6.3.3	Menschenorientierung-Sachorientierung	544
6.3.4	Der situative Führungsstil	545
6.3.5	Mitarbeiterorientierte Führung	548
6.4	Führung im organisationalen Kontext	550
6.5	Führung als Netzwerkmanagement	552
6.6	Führungsgrundsätze	555
6.6.1	Ergebnisse aus der Sozial- und Wirtschaftspsychologie	555
6.6.2	Führungsgrundsätze als schriftliche Richtlinien	557
7.	Ehrenamtlichkeit	559
7.1	Daten im Überblick	559
7.2	Ehrenamtliche Tätigkeit als freiwillige soziale Arbeit	561
7.3	Ehrenamtliche Funktionärstätigkeit	561
7.4	Motive für ehrenamtliche Arbeit	562
7.5	Verhältnis zwischen ehrenamtlich und hauptamtlich Tätigen	563
7.6.	Aufgaben für das NPO/SWO-Management	564
8.	Innovationsmanagement	566
8.1	Innovation als Aufgabe des Management in NPO/SWO	566
8.2	Neue Herausforderungen	567
8.3	Innovationsstrategien	568
8.3.1	Organisationsentwicklung	569
8.3.2	Potentialmanagement	573
8.3.3	Projektmanagement	576
8.4	Innovationshemmnisse und Widerstände gegen Innovationen	584
8.4.1	Anpassungsbarrieren in NPO/SWO	584
8.4.2	Umgang mit Widerständen	586
8.5	Motivationssteigernde Anreiz- und Belohnungssysteme	589
9.	Controlling	590
9.1	Begriff und Konzeption	590
9.2	Controlling in NPO/SWO	591

18

9.3	Bausteine des Controlling	591
9.4	Einführung von Controlling	596
	Autorinnen und Autoren	599