

**EDITION SOZIALWIRTSCHAFT**

**Dr. Andreas Tietze**

---

# **Krisen als Chance –**

**Achtsamkeit – ein ethischer Handlungsrahmen  
für das Management in der Sozialwirtschaft**



**Nomos**

# Inhalt

1.	Krisen als Chance – Achtsamkeit als ethischer Handlungsrahmen in der Sozialwirtschaft .....	9
1.1	Stadt statt Staat – Stärkung der kommunalen Daseinsvorsorge .....	11
1.2	Lokal denken und global handeln .....	13
1.3	Neue Anforderungen an die Führungskräfte in der Sozialwirtschaft .....	16
2.	Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft .....	19
2.1	Die Entwicklung in den 70er und 80er Jahren .....	20
2.2	Die Entwicklung seit 1990 .....	21
2.3	Der Begriff des Managements .....	22
2.4	Der Begriff der Sozialwirtschaft .....	25
2.5	Der Gegenstandsbereich der Sozialwirtschaft .....	26
2.6	Stand der Theorieentwicklung in der Sozialwirtschaft .....	29
2.7	Sozialmanagement bzw. Management in der Sozialwirtschaft .....	30
2.8	Managementmodelle in der Sozialwirtschaft .....	34
2.9	Integriertes Management in der Sozialwirtschaft nach MAELICKE .....	46
3.	Qualitative Expertenbefragung .....	51
3.1	Experte Typ 1 – männlich – Bundesgeschäftsführer eines großen Wohlfahrtsverbandes: .....	52
3.2	Experte Typ 2 – männlich – Führungskraft eines großen Spitzenverbandes der privaten Altenpflege in Deutschland ....	54
3.3	Experte Typ 3 – männlich – Wirtschaftsethiker und Geschäftsführer einer führenden Ausbildungsakademie für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft .....	57
3.4	Experte Typ 4 – männlich – Vorstandsvorsitzender einer gemeinnützigen Stiftung in der Altenpflege .....	59
3.5	Experte Typ 5 – männlich – Vorstand einer Sozialbank in Deutschland .....	61
3.6	Expertin Typ 6 – weiblich – Geschäftsführerin eines Landeswohlfahrtsverbandes .....	64

3.7	Expertin Typ 7 – weiblich – Pastorin und Geschäftsführerin eines kirchlichen Wohlfahrtsverbandes .....	65
3.8	Expertin Typ 8 – weiblich – Beigeordnete und Amtsleiterin einer Sozialbehörde in einer deutschen Großstadt. ....	68
3.9	Expertin Typ 9 – weiblich – Personaldirektorin in einem börsennotierten Pflegeunternehmen der Privatwirtschaft .....	70
3.10	Expertin Typ 10 – weiblich – Geschäftsführerin eines kirchlichen Wohlfahrtsverbandes in den neuen Bundesländern .....	72
4.	Corporate Social Responsibility (CSR) als Kriseninterventionsstrategie in der Sozialwirtschaft .....	77
4.1	Das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) .....	77
4.2	CSR im europäischen Kontext .....	78
4.3	Die Ebenen der CSR .....	79
4.4	Das Drei-Säulen-Modell (Tripple-Bottom-Line) .....	80
4.5	Rahmenbedingungen von CSR .....	81
5.	Der Capability Approach (CA) – ein Handlungsrahmen für Soziale Gerechtigkeit im Management sozialer Unternehmen .....	83
5.1	Definition des CA .....	83
5.2	Das CA-Konzept .....	84
5.3	Die Gerechtigkeitstheorie nach RAWLS .....	85
5.4	Der CA Ansatz bei SEN .....	88
5.5	Der CA Ansatz bei NUSSBAUM .....	88
5.6	Die Konzeption des Guten Lebens .....	90
6.	Ethik in der Sozialwirtschaft .....	93
6.1	Ethik und Management .....	93
6.2	Die Wirtschaftsethik nach ULRICH .....	95
6.3	Spannungsfeld Ethik und Management in der Sozialwirtschaft .....	97
7.	Ethik der Achtsamkeit .....	99
7.1	Der CARE Ethik Ansatz .....	99
7.2	Die GILLIGAN-KOHLBERG CARE-Ethik Debatte .....	101
7.3	Der CARE-Ethik Ansatz nach TRONTO .....	103
7.4	CARE Ethik versus Gerechtigkeitsethik .....	105
7.5	Take CARE – Ethik der Achtsamkeit .....	106

8.	Management der Achtsamkeit als ethischer Handlungsrahmen .....	109
8.1	Achtsamkeit im Buddhismus .....	109
8.2	Achtsamkeit in der Psychologie .....	112
8.3	Wertschöpfung durch Wertschätzung .....	114
8.4	Aktueller Stand der Werteforschung .....	114
8.5	Werte und Wertewandel .....	116
8.6	Der Wertebegriff .....	117
8.7	Wertehaltungen .....	119
8.8	Interne Wertschöpfungsprozesse .....	120
8.9	Externe Wertschöpfungsprozesse .....	122
8.10	Wertehaltung von Führungskräften in der Sozialwirtschaft ....	123
8.11	Wertemanagement in sozialen Unternehmen .....	124
8.12	Management der Achtsamkeit .....	125
8.13	Einführung eines Management der Achtsamkeit .....	129
9.	Management der Achtsamkeit in der Sozialwirtschaft .....	133
9.1	Soziale Legitimation ist der Kern sozialwirtschaftlicher Dienstleistungen .....	133
9.2	Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion und Verantwortung für Werte .....	133
9.3	Achtsamkeit – Basisanforderung in der sozialen Dienstleistungserbringung .....	134
9.4	Treue Haushalterschaft als Leitbild für ein Management der Achtsamkeit .....	134
9.5	Management der Achtsamkeit analysiert Werteprozesse, setzt auf überprüfbare und wirksame Instrumente und steuert ethische Reflexion und gelebtes Wertemanagement im Alltag .....	135
9.6	Achtsamkeitsmanagement orientiert sich an Ganzheitlichkeit, beinhaltet eine akzeptierende und nicht urteilende Haltung und erhöht die Kompetenz von Führungskräften .....	135
9.7	Leitbildprozesse und steigende Sinn- und Wertevermittlung haben in der Wohlfahrtsökonomie eine hohe Relevanz .....	136
9.8	Management der Achtsamkeit setzt die Fähigkeit zur Selbstreflexion voraus .....	136

## Inhalt

---

10. Resümee .....	137
11. Abbildungen .....	141
12. Literatur .....	143
13. Der Autor .....	155