

Lehrbuch der Sozialwirtschaft

von

Prof. Dr. Dr. Ulli Arnold, Prof. Dr. Klaus Grunwald, Prof. Dr. Bernd Maelicke

4., erweiterte Auflage

Nomos Baden-Baden 2015

Verlag C.H. Beck im Internet:
www.beck.de

ISBN 978 3 8329 7819 8

Stimmen zu den Voraufagen

»Aus meiner Sicht gibt es kein vergleichbares Standardwerk.«

Prof. Dr. Gabriele Moos, Sozialwirtschaft 2/10

»Als Nachschlagewerk besticht es durch seine thematische Breite und den Umfang sowie die Qualität des aufgearbeiteten Materials.«

Christian Tracht, NDV September 09

»Die Beiträge zeichnen sich durchgehend durch ein hohes Maß an tiefer Durchdringung des Stoffes bei gleichzeitiger verständlicher Darstellung der Materie aus.«

RA Marcus Kreutz, www.socialnet.de, Oktober 09

»Die 24 renommierten Autoren entfalten dort ein beeindruckendes Wissensspektrum.«

Stiftung & Sponsoring 4/12

»Lehrenden und Studierenden im Studiengang ›Sozialwirtschaft‹ steht hier ein umfassender Sammelband zur Verfügung, der sich für diesen Bereich zum ›Klassiker‹ entwickeln dürfte.«

Contraste 235/04

Die politischen und strukturellen Rahmenbedingungen der Sozialwirtschaft unterliegen permanenten, teils rasanten Veränderungen. Sowohl die sozialwirtschaftliche Praxis als auch die sozialwirtschaftliche Theorie haben sich in den letzten fünf Jahren stark weiterentwickelt. Dies erfordert kontinuierliche Anpassungen und Änderungen in der Aus- und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften sozialer Dienstleistungsorganisationen.

Die 4., aktualisierte und erweiterte Auflage vermittelt Grund- und Aufbauwissen zu den relevanten Themen:

- Grundlagen und Geschichte der Sozialwirtschaft
- Sozialpolitische Entwicklungen auf europäischer, bundesdeutscher und lokaler Ebene
- Anbieter, Wettbewerber, Handlungsfelder und Dienstleistungen
- Typologie, Rechtsformen und Corporate Governance sozialwirtschaftlicher Organisationen
- Qualitätsmanagement und Sozialmarketing
- Privatisierung, Finanzierungsmanagement, Risikomanagement und Fundraising
- Wirkungsorientierte Steuerung und Controlling in sozialwirtschaftlichen Organisationen
- Management in der Sozialwirtschaft

Das Werk richtet sich an Lehrende und Studierende der Hochschulen für angewandte Wissenschaften und Universitäten sowie an Fach- und Führungskräfte der Sozialwirtschaft. Es vermittelt unverzichtbare Inhalte und Methoden der Führung, Leitung und Steuerung von sozialwirtschaftlichen Organisationen und leistet so einen Beitrag zu einer systematischen, praxisorientierten Aus- und Fortbildung in der Sozialwirtschaft. Die 24 Autorinnen und Autoren sind anerkannte Experten in Forschung und Lehre der Sozialwirtschaft.



Lehrbuch der Sozialwirtschaft

4. Auflage



Nomos

Arnold | Grunwald |
Maelicke [Hrsg.]

Arnold | Grunwald | Maelicke [Hrsg.]

Lehrbuch der Sozialwirtschaft

4. erweiterte Auflage

Ulli Arnold | Klaus Grunwald
Bernd Maelicke [Hrsg.]

Lehrbuch der **Sozialwirtschaft**

4. erweiterte Auflage

Autorinnen und Autoren:

Ulli Arnold | Holger Backhaus-Maul | Benjamin Benz | Karl-Heinz Boeßenecker |
Klaus Grunwald | Bernd Halfar | Thorsten Hallmann | Georg Horcher | Andreas
Langer | Bernd Maelicke | Gabriele Moos | Friedrich Paulsen | Astrid Pennerstorfer |
Günter Rieger | Paul-Stefan Roß | Klaus Schellberg | Stefan Schick | Ulrike Schneider |
Axel Schuhen | Andreas Tietze | Beat Uebelhart | Michael Urselmann | Wolf Rainer
Wendt | Annette Zimmer



Nomos

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8329-7819-8

4. Auflage 2014

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2014. Printed in Germany. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Inhalt

Vorwort zur 4. Auflage	5
Vorwort zur 3. Auflage	7
Vorwort zur 2. Auflage	9
Vorwort zur 1. Auflage	11

Abschnitt A: Grundlagen

1. Sozialwirtschaft	33
<i>Klaus Grunwald</i>	
1.1 Hintergründe und Entwicklung des Sozialwirtschaftsdiskurses	33
1.2 Gegenstandsbestimmung und Begrifflichkeit der Sozialwirtschaft	36
1.3 Theorielinien des Sozialwirtschaftsdiskurses	39
1.4 Ökonomische Rationalität(en)	50
1.5 Sozialwirtschaft aus spezifisch ökonomischer Perspektive	54
1.6 Herausforderungen und Perspektiven der Sozialwirtschaft sowie der Sozialwirtschaftslehre	57
2. Die Geschichte der Sozialwirtschaft – Herkunft und Entwicklung	64
<i>Wolf Rainer Wendt</i>	
2.1 Die <i>Économie sociale</i> als Entwurf eines Wirtschaftssystems	64
2.2 Assoziation und Genossenschaft	67
2.3 Sozialpolitische Gestaltung solidarischen Wirtschaftens	68
2.3.1 Familienökonomie	69
2.3.2 Solidarismus	69
2.4 Die Ausmessung eines eigenen Wirtschaftsbereichs	71
2.4.1 Dritter Sektor und Nonprofit-Ökonomie	72
2.4.2 Ein europäischer Diskurs	74
2.5 Der Auftritt von Sozialunternehmen	76
2.5.1 Unternehmerische Steuerung und Privatisierung	76
2.5.2 Europäische und globale Sozialmodelle	77
2.5.3 Perspektiven einer Versorgungswirtschaft	79
2.6 Erweiterte und gemischte Wohlfahrtsproduktion	80
2.6.1 Soziales Wirtschaften auf der Mikroebene der Versorgung	81
2.6.2 Makroperspektiven sozialen Wirtschaftens	82

Abschnitt B: Makro-Ebene

3. Soziale Dienste und Sozialstaatlichkeit im europäischen Kontext	89
<i>Benjamin Benz</i>	
3.1 Einführung – zwei Dimensionen europäischer Sozialpolitik	89
3.2 Sozialpolitik in europäischen Staaten	90
3.2.1 Makroperspektive: sozialstaatliche Regime	90
3.2.2 Mesoperspektive: handlungsfeldspezifische Charakteristika	92
3.2.3 Mikroperspektive: lebensweltlicher Kontext	95
3.3 Europäische und internationale Arenen der Sozialpolitik	96
3.4 Sozialpolitik auf europäischer Ebene	98
3.4.1 Geschichte und Themenfelder der EU-Sozialpolitik	98
3.4.2 Soziale Dienste im europäischen Binnenmarkt	99
3.4.3 Sozialpolitische Konvergenz, Kohäsion, Konkurrenz und Koordination	101
3.5 Ausblick – Sozialstaatlichkeit und Soziale Dienste im politischen Mehrebenensystem	103
4. Sozialpolitische Entwicklungslinien in Deutschland	108
<i>Holger Backhaus-Maul</i>	
4.1 Bedeutung und Entwicklung	108
4.1.1 Gesellschaftliche Bedeutung	108
4.1.2 Sozialpolitik als konfliktträchtiges Handlungsfeld	108
4.1.3 Aktuelle Entwicklungsphasen der deutschen Sozialpolitik	110
4.1.4 Öffentliche Ausgaben für Sozialleistungen	111
4.2 System der sozialen Sicherung?	115
4.2.1 Soziale Sicherung als staatliche Aufgabe	115
4.2.2 Sozialstaatspostulat	116
4.2.3 Gegenstandsbereiche der sozialen Sicherung	117
4.2.4 Über die Elastizität eines heterogenen sozialpolitischen Konsenses	121
4.3 Kompetenzen und Akteure	122
4.3.1 Sozialpolitik im Bundesstaat	122
4.3.2 Kommunale Sozialpolitik	123
4.4 Herausforderungen und Perspektiven	125
4.4.1 Sozialversicherungsstaat	125
4.4.2 Erfolge	125
4.4.3 Sozialpolitik in der finanzpolitischen Klemme?	126
4.4.4 Globalisierung	127
4.4.5 Neue Wege in der Sozialpolitik?	128

Inhalt	17
5. Die lokale Ebene der Sozialpolitik	131
<i>Günter Rieger</i>	
5.1 Einleitung	131
5.2 Aufgabenfelder und Reichweite lokaler Sozialpolitik	132
5.3 Lokale Sozialpolitik zwischen Verwaltung und politischer Gestaltung	135
5.4 Institutionen und Akteure lokaler Sozialpolitik	139
5.5 Lokale Sozialpolitik zwischen lokalem Korporatismus und local governance	148
5.6 Fazit	153
6. Der Markt für soziale Dienstleistungen	157
<i>Ulrike Schneider/Astrid Pennerstorfer</i>	
6.1 Einleitung	157
6.2 Herausforderungen für die Bereitstellung sozialer Dienstleistungen	158
6.2.1 Besonderheiten sozialer Dienstleistung als ökonomisches Gut	158
6.2.2 Besonderheiten der Akteurinnen und Akteure am Markt für soziale Dienstleistungen	162
6.3 Bereitstellung sozialer Dienstleistungen auf Quasi-Märkten	167
6.3.1 Formen der (quasi-)marktlichen Bereitstellung von sozialen Dienstleistungen	167
6.3.2 Leistungsfähigkeit der Quasi-Märkte für soziale Dienstleistungen	173
6.4 Fazit und Ausblick	180
7. Zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Sozialwirtschaft	184
<i>Annette Zimmer/Friedrich Paulsen/Thorsten Hallmann</i>	
7.1 Sozialwirtschaft als Drei-Sektoren-Ökonomie	185
7.1.1 Anbieter sozialer Dienstleistungen: Unternehmen, Verwaltungen und NPO	185
7.1.2 Statistische Erfassung des Nonprofit-Sektors	186
7.1.3 Anbieter sozialer Dienstleistungen: Marktanteile der Sektoren	190
7.1.4 Gesundheitswesen: Nonprofit-Organisationen unter Druck	191
7.2 Beschäftigung und Engagement in der freien Wohlfahrtspflege	192
7.2.1 Wachstumsbranche Sozialwirtschaft	192
7.2.2 Beschäftigung in der Sozialwirtschaft – oft kein Luxusjob	194
7.2.3 Ehrenamtliche und freiwillige Helfer: Wichtige Ressourcen der freien Wohlfahrtspflege	195

18		Inhalt
7.3	Finanzierung der Sozialwirtschaft	197
7.3.1	Das sozialrechtliche Dreiecksverhältnis	197
7.3.2	Reform des „Sozialmarktes“: Wettbewerb und Defizitrisiko	199
7.3.3	Begrenzte Rationalisierungspotentiale	200
7.4	Wohlfahrtsverbände – die größten privaten Arbeitgeber in Deutschland	201
7.5	Literaturempfehlungen	203
8.	Privatisierung und Outsourcing sozialer Dienstleistungen	206
	<i>Karl-Heinz Boeßenecker</i>	
8.1	Rückschau zur Debatte	206
8.2	Zum Konzept der Neuen Steuerung	207
8.3	Intentionen der Jugendhilfrechtsreform	208
8.4	Paradigmenwechsel in der Sozialgesetzgebung	209
8.5	Privatisierung und Outsourcing - für was stehen die Begriffe?	210
8.6	Kommunale Entwicklungen der 1990er Jahre	213
8.7	Die Sozialwirtschaft unter Privatisierungsdruck	215
8.7.1	Der Bereich Gesundheit und Pflege	215
8.7.2	Der Bereich der Arbeitsförderung	216
8.7.3	Krankentransport und Rettungsdienst	217
8.7.4	Kinder- und Jugendhilfe	218
8.8	Fazit	219
9.	Finanzierung in der Sozialwirtschaft	224
	<i>Klaus Schellberg</i>	
9.1	Zum mehrschichtigen Finanzierungsbegriff in der Sozialwirtschaft	224
9.1.1	Die betriebswirtschaftliche Finanzierungsperspektive	225
9.1.2	Die sozialwirtschaftliche Finanzierungsfunktion	227
9.1.3	Non-Profit-Finanzierung	228
9.1.4	Philanthropische Finanzierung	230
9.1.5	Finanzierung in der öffentlichen Hand	230
9.2	Finanzierung als Managemententscheidung	231
9.2.1	Gestaltungsmöglichkeiten des Finanzierungsmix	231
9.2.2	Kriterien zur Wahl des Finanzierungsmix	232
9.3	Kapitalfinanzierung (Betriebswirtschaftliche Finanzierung)	234
9.3.1	Eigenfinanzierung	235
9.3.2	Beteiligungsfinanzierung	236
9.3.3	Selbstfinanzierung	237
9.3.4	Fremdfinanzierung	238
9.3.5	Kredite	238
9.3.6	Rückstellungen	241

Inhalt	19	
9.3.7	Investitionszuschüsse	241
9.3.8	Investor-Betreiber-Modelle	242
9.4	Sozialwirtschaftliche Finanzierung	242
9.4.1	Systematik der sozialwirtschaftlichen Finanzierungsformen	243
9.4.2	Finanzierungsquellen	244
9.4.3	Preisformen	245
9.4.4	Objektbezogene Vergütung	247
9.4.5	Kostenbezogene Vergütung	247
9.4.6	Betriebszeitbezogene Vergütung	249
9.4.7	Personenzeitbezogene Vergütung	250
9.4.8	Differenzierte Leistungsentgelte (Grund-, Maßnahmen- und Investitionssätze)	251
9.4.9	Differenzierte Leistungsentgelte (nach Hilfebedarf)	252
9.4.10	Einzelleistungen	253
9.4.11	Fallpauschalen und Maßnahmen	253
9.4.12	Projekte	254
9.4.13	Sozialraumbudgets	254
9.4.14	Persönliche Budgets und personenzentrierte Vergütungssysteme	254
9.4.15	Wirkungsorientierte Vergütungen	256
9.5	Kontraktformen	257
9.5.1	Zuwendungen und Zuwendungsverträge	257
9.5.2	Leistungsverträge	258
9.5.3	Leistungsentgelte	261
9.5.4	Aufwendungsersatz	265
9.6	Typische Probleme der sozialwirtschaftlichen Finanzierung	266
9.6.1	Kostensteuerung statt Nachfragesteuerung	266
9.6.2	Nachhaltigkeit und Risikoprämien	267
9.6.3	Verwaltung, Gemeinkosten und indirekte Zeiten	267
9.6.4	Höhe der Finanzierung	268
9.7	Perspektiven der Finanzierung	269

Abschnitt C: Meso-Ebene

10. Das System öffentlicher und freier Träger sozialer (Dienst)Leistungen	275	
<i>Georg Horcher</i>		
10.1	Einleitung – Organisation und Leistungsformen	275
10.2	Öffentliche Träger	282
10.2.1	Gesetzliche Grundlagen	282
10.2.2	Organisatorischer Aufbau	286
10.2.3	Zusammenschlüsse öffentlicher Träger	293

10.3	Freie Träger	295
10.3.1	Spitzenverbände der Freien Träger – Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege	298
10.3.2	Privat-gewerbliche Träger	302
10.4	Trägerübergreifende Organisationen	303
10.4.1	Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (DV)	304
10.4.2	Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (AGJ)	307
10.4.3	Bundesjugendkuratorium (BJk)	308
10.4.4	Kinder- und Jugendberichtskommission	310
10.5	Das Verhältnis von öffentlichen und freien Trägern	310
10.6	Wohlfahrtsverbände zwischen Markt und Staat	314
11.	Handlungsfelder sozialer Dienstleistungen und Sozialer Arbeit	320
	<i>Georg Horcher</i>	
11.1	Grundsätzliche Aspekte	320
11.2	Kinder- und Jugendhilfe	325
11.3	Alter und Pflegebedürftigkeit	347
11.4	Benachteiligung, Armut und Ausgrenzung	357
11.5	Migration	373
11.6	Soziale Arbeit und Behinderung	380
11.7	Soziale Arbeit und Gesundheit	386
12.	Soziale Berufe	396
	<i>Karl-Heinz Boeßenecker</i>	
12.1	Einleitung	396
12.2	Soziale Berufe: Beschäftigung und Qualifikation	397
12.3	Veränderte Rahmenbedingungen und Reformblockaden	405
12.4	Der Bolognaprozess – neue Impulse für weitere Reformentwicklungen?	410
12.5	Zusammenfassung	412
13.	Freiwilliges Engagement	417
	<i>Paul-Stefan Roß</i>	
13.1	Diskussionen um Ehrenamt und freiwilliges Engagement	417
13.2	Freiwilliges Engagement: Aktuell und potentiell in hohem Maße vorhanden	418
13.2.1	Wie viele Menschen engagieren sich und in welchen Bereichen?	419
13.2.2	Wer engagiert sich?	421
13.2.3	Warum engagieren sich Menschen und was erwarten sie von ihrem Engagement?	423

Inhalt	21
13.3 Freiwilliges Engagement: Kontinuierlicher Wandel	424
13.3.1 Vom „alten“ zum „neuen“ Ehrenamt? Form- und Strukturwandel freiwilligen Engagements ...	424
13.3.2 ... vor dem Hintergrund gesellschaftlichen Wandels	426
13.3.3 Bedeutungswandel freiwilligen Engagements: Freiwilliges Engagement als Bedingung der Möglichkeit zukunftsfähiger Gesellschaftsentwicklung	427
13.3.4 Wandel der Begriffe: Spiegel des Form- und Bedeutungswandels freiwilligen Engagements	431
13.4 Nutzen freiwilligen Engagements für sozial(wirtschaftlich)e Organisationen und ihre AdressatInnen	435
13.4.1 AdressatInnen-bezogene Aspekte	435
13.4.2 Organisations-bezogene Aspekte	436
13.5 Freiwilliges bürgerschaftliches Engagement: Notwendigkeit und Möglichkeiten einer systematischen Förderung und Unterstützung	437
13.5.1 Organisations-bezogene Aspekte eines systematischen Freiwilligenmanagements	438
13.5.2 Freiwilligen-bezogene Aspekte eines systematischen Freiwilligenmanagements	439

Abschnitt D: Mikro-Ebene

14. Typologie Sozialwirtschaftlicher Organisationen	447
<i>Ulli Arnold</i>	
14.1 Nonprofit- Organisationen	447
14.2 Aufgaben des Nonprofit-Sektors	450
14.3 Bedeutung von NPO in der Bundesrepublik Deutschland	451
14.4 Ansätze zur Typenbildung	455
15. Besonderheiten der Dienstleistungsproduktion	460
<i>Ulli Arnold</i>	
15.1 Begriff, Systematisierung und Typologien von Dienstleistungen	460
15.1.1 Begriff	460
15.1.2 Systematisierung	463
15.1.3 Typologien	465
15.2 Bedeutung der Dienstleistungsproduktion	469
15.2.1 Volkswirtschaftliche Bedeutung	469
15.2.2 Ursachen der Entwicklung	472
15.3 Der Erstellungsprozess von Dienstleistungen	473
15.4 Besonderheiten beim Absatz von Dienstleistungen	477

16. Dienstleistungsmanagement	481
<i>Andreas Langer</i>	
16.1 Begriff und theoretische Zugänge zu sozialen Dienstleistungen	481
16.1.1 Konjunktur sozialer Dienstleistungen	482
16.1.2 Dienstleistungsmanagement: Prozesse und Personen	483
16.2 Managementansätze: Dienstleistungsmanagement zwischen institutional und funktional	485
16.2.1 Institutional und funktional	485
16.2.2 Vertrauensorientiertes Dienstleistungsmanagement	485
16.3 Die Infrastruktur sozialen Dienstleistungsmanagements: Dienstleistungsstrukturen	488
16.4 Managementrelevante Aspekte der Dienstleistungsstruktur	493
16.4.1 Analyse von Dienstleistungsstrukturen: Institutionen, Akteure und Handlungslogiken	493
16.4.2 Konsequenzen für das Management sozialer Dienstleistungsunternehmen	496
16.4.3 Planungsaspekte sozialer Dienstleistungsstrukturen	501
16.5 Fazit	505
17. Verbandsmanagement	507
<i>Annette Zimmer/Friedrich Paulsen/Thorsten Hallmann</i>	
17.1 Rechtsform, Begrifflichkeiten und interne Strukturierung	507
17.2 Funktionsspektrum, Multifunktionalität und Handlungsfelder	509
17.3 Verbände als Lobbyisten, Dienstleister und Sozialintegratoren	512
17.4 Herausforderungen des Verbandsmanagements – Analysen und Befunde	515
17.5 Aktuelle Entwicklungen	520
17.6 Fazit	522
18. Corporate Governance in sozialwirtschaftlichen Organisationen	525
<i>Axel Schuhen</i>	
18.1 Einführung	525
18.1.1 Begriff und Entwicklung	525
18.1.2 Abgrenzung und Gegenstand der Governance-Funktion	527
18.2 Governance-relevante Besonderheiten sozialwirtschaftlicher Organisationen	529
18.2.1 Typisierung und Transformationsprozesse	529
18.2.2 Multidimensionale Zielsysteme	530
18.2.3 Ehrenamtlichkeit	532
18.3 Vom Leitbild zum Leitfaden: Governance-Kodizes der Sozial- wirtschaft	534
18.4 Elemente guter Governance	536
18.4.1 Best-Practice-Katalog	536

Inhalt	23	
18.4.2	Duales Führungssystem durch institutionelle Trennung von ideeller und operativer Ebene	540
18.4.3	Überprüfung der Governance-Funktion durch Selbstevaluation	541
18.4.4	Erweiterter Instrumentenkasten der Governance	542
18.5	Fazit	544
19.	Rechts- und Organisationsformen	546
	<i>Stefan Schick</i>	
19.1	Übersicht	546
19.2	Grundlagen	547
19.2.1	Grundprinzipien	547
19.2.1.1	Aufbauorganisation und Organisationsverfassung	547
19.2.1.2	Finanzierung und Finanzverfassung	548
19.2.1.3	Haftung und Haftungsverfassung	548
19.2.2	Privatrechtliche und öffentlich-rechtliche Rechts- und Organisationsformen	550
19.2.3	Rechtsfähige und nicht rechtsfähige Rechts- und Organisationsformen	551
19.2.4	Gesellschaften, Vereine und Stiftungen im Überblick	552
19.3	Privatrechtliche Rechts- und Organisationsformen	552
19.3.1	Personen- und Kapitalgesellschaften	553
19.3.1.1	Personengesellschaften	553
19.3.1.2	Kapitalgesellschaften	553
19.3.2	Vereine	562
19.3.2.1	Begriff und Arten des Vereins	562
19.3.2.2	Für alle Vereine geltende Grundlagen	563
19.3.2.3	Besonderheiten bei eingetragenen Vereinen	568
19.3.2.4	Besonderheiten bei nicht rechtsfähigen Vereinen	569
19.3.3	Stiftungen	570
19.3.3.1	Begriff und Arten der Stiftung	570
19.3.3.2	Die rechtsfähige Stiftung	572
19.3.3.3	Nicht rechtsfähige (unselbstständige) Stiftungen	580
19.4	Öffentlich-rechtliche Rechts- und Organisationsformen	581
19.4.1	Stiftungen des öffentlichen Rechts	581
19.4.2	Anstalten des öffentlichen Rechts einschließlich Kommunalanstalten	582
19.4.3	Körperschaften des öffentlichen Rechts	583

20. Qualitätsmanagement in Sozialwirtschaftlichen Organisationen	585
<i>Ulli Arnold</i>	
20.1 Die Bedeutung von Qualität in der Sozialwirtschaft	585
20.2 Begriffliche Grundlagen	587
20.2.1 Qualität und Qualitätsdimensionen	587
20.2.2 Qualitätsmanagement	593
20.2.3 Total Quality Management	594
20.3 Qualitätsplanung	597
20.3.1 Inhalt und Aufgabe	597
20.3.2 Instrumente	598
20.4 Qualitätslenkung	607
20.4.1 Inhalt und Aufgabe	607
20.4.2 Personal/Organisationskultur	608
20.4.3 Aufbau-/Ablauforganisation	609
20.4.4 Informations- und Kommunikationssysteme	610
20.5 Qualitätsprüfung	610
20.5.1 Inhalt und Aufgabe	610
20.5.2 Interne Qualitätsprüfungsmaßnahmen	612
20.5.3 Externe Qualitätsprüfungsmaßnahmen	613
20.6 Qualitätsmanagementdarlegung	613
20.6.1 Inhalt und Aufgabe	613
20.6.2 Qualitätsmanagement-Handbücher	615
20.6.3 Qualitätsstatistiken	615
20.6.4 Qualitätsaudits	615
20.7 Zertifizierung und Qualitätsauszeichnung	615
20.7.1 Begriff und Rahmenbedingungen der Zertifizierung	615
20.7.2 Prozess der Zertifizierung	618
20.7.3 Begriff und Bedeutung der Qualitätsauszeichnung	621
20.8 Fallbeispiel	622
21. Analysemethoden im Management der Sozialwirtschaft	629
<i>Andreas Tietze</i>	
21.1 Einleitung	629
21.2 Die Strategische Situationsanalyse	629
21.3 Situationstypen	630
21.4 Verfahren der strategischen Analyse	631
21.4.1 Bereichsspezifische Analyse-Techniken	632
21.4.2 Integrative Analysetechniken	636
21.4.3 Die Zielgruppenanalyse – Milieuforschung in der Sozialwirtschaft	643
21.5 Fazit	648

Inhalt	25
22. Sozialmarketing	650
<i>Ulli Arnold</i>	
22.1 Grundlagen des Sozialmarketing	650
22.1.1 Der „Sozialmarkt“	650
22.1.1.1 Austauschbeziehung sozialer Dienstleistungen	650
22.1.1.2 Notwendigkeit der Ausrichtung an Stakeholdern	652
22.1.2 Gegenstand des Sozialmarketing	654
22.1.2.1 Begriffliche Abgrenzung und charakteristische Merkmale	654
22.1.2.2 Bedeutung und Ziele	657
22.1.3 Relevante Veränderungstendenzen in der Sozialarbeit	658
22.2 Prozess der Marketing-Planung	660
22.2.1 Marketing-Planung	660
22.2.2 Umweltanalyse: Chancen und Risiken	662
22.2.2.1 Allgemeine Umwelt	663
22.2.2.2 Aufgabenumwelt	665
22.2.3 Organisationsanalyse: Stärken und Schwächen	669
22.2.3.1 Ressourcenanalyse	669
22.2.3.2 Wettbewerbsfähigkeit	671
22.3 Ziele im Sozialmarketing	673
22.3.1 Organisationsziele als Ausgangspunkt	673
22.3.2 Entwicklung von Sozialmarketingzielen	675
22.3.2.1 Aufgaben von Sozialmarketingzielen	675
22.3.2.2 Schwierigkeiten bei der Zielbildung in sozialwirtschaftlichen Organisationen	676
22.3.2.3 Strukturierung von Sozialmarketingzielen	677
22.3.2.4 Sozialmarketing	678
22.4 Strategien im Sozialmarketing	680
22.4.1 Bedeutung von Strategien	680
22.4.2 Arten und Ausprägungen von Sozialmarketingstrategien	682
22.4.2.1 Segmentierungsstrategie	683
22.4.2.2 Leistungsfeldstrategie	686
22.4.2.3 Beeinflussungsstrategie	690
22.4.2.4 Gebietsstrategie	692
22.5 Instrumente/Maßnahmen des Sozialmarketing	694
22.5.1 Bedeutung der Marketingmaßnahmen	694
22.5.2 Leistungs- und Gegenleistungspolitik	695
22.5.2.1 Notwendigkeit der Ermittlung und Abgrenzung von Leistungen	696

22.5.2.2	Maßnahmen der Leistungs- und Gegenleistungspolitik	697
22.5.3	Kommunikationspolitik	702
22.5.3.1	Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)	703
22.5.3.2	Werbung	705
23.	Fundraising	707
	<i>Michael Urselmann</i>	
23.1	Grundlagen des Fundraising	707
23.1.1	Zum Begriff des Fundraising	707
23.1.2	Abgrenzung des Fundraising vom Sponsoring	710
23.2	Ressourcenbereitstellung durch Privatpersonen	712
23.2.1	Volumen privat bereitgestellter Ressourcen	712
23.2.2	Akquisition privat bereitgestellter Ressourcen	712
23.3	Ressourcenbereitstellung durch Unternehmen	716
23.3.1	Volumen durch Unternehmen bereitgestellter Ressourcen	716
23.3.2	Akquisition von Unternehmen bereitgestellter Ressourcen	721
23.4	Ressourcenbereitstellung durch Stiftungen	726
23.4.1	Volumen durch Stiftungen bereitgestellter Ressourcen	727
23.4.2	Akquisition von Stiftungen bereitgestellter Ressourcen	729
23.5	Fazit	731
24.	Risikomanagement	733
	<i>Gabriele Moos</i>	
24.1	Ziele eines Risikomanagementsystems	733
24.2	Risikobegriff und Risikosystematisierung	733
24.3	Elemente eines Risikomanagementsystems	734
24.3.1	Internes Überwachungssystem	734
24.3.2	Controlling	735
24.3.3	Frühwarnsystem	736
24.4	Risikomanagementprozess	736
24.4.1	Risikoidentifikation	737
24.4.2	Risikobewertung	737
24.4.3	Risikosteuerung	739
24.4.4	Risikoüberwachung	740
24.5	Fazit	740
25.	Wirkungsorientierte Steuerung in der Sozialen Arbeit	743
	<i>Beat Uebelhart</i>	
25.1	Formen der Steuerung	744
25.2	Die Welten der Steuerung	745

Inhalt	27
25.2.1 Wirtschaftssystem (A)	746
25.2.2 Politiksystem (G)	750
25.2.3 Gemeinschaftssystem (I)	751
25.2.4 Legitimationssystem (L)	752
25.3 Was bedeutet Wirkung?	753
25.3.1 Wirkungsmodelle	757
25.3.2 Wirkungsebenen	759
25.3.3 Wirkungsmessung	760
25.4 SIM: Ein wirkungsorientiertes Steuerungsmodell zur Lindierung/Lösung/Vermeidung sozialer Probleme	761
25.5 An Stelle eines Fazits: Indikatorensystem für eine wirkungsorientierte Steuerung im Bereich der Sozialen Arbeit	764
26. Controlling in sozialwirtschaftlichen Organisationen	768
<i>Bernd Halfar</i>	
26.1 Controllingkonzeptionen	768
26.1.1 Informationsorientierter Ansatz	768
26.1.2 Koordinationsorientierter Ansatz	769
26.1.3 Rationalitätsorientierter Ansatz	769
26.2. Controllingdimensionen	769
26.2.1 Strategisches Controlling	770
26.2.2 Operatives Controlling	770
26.3 Methoden und Instrumente des Controllings	770
26.3.1 Methoden und Instrumente des Operativen Controllings	771
26.3.2 Methoden und Instrumente des Strategischen Controllings	771
26.3.3 Methoden und Instrumente des Wirkungscontrollings	772
26.4 Besonderheiten des NPO-Controllings	773
26.4.1 Das IGC Spinnenmodell	773
26.4.2 Spinnen-Dimensionen	774
26.5 Wirkungsmessung als typische Controllingaufgabe	777
26.5.1 Wirkungsdimensionen	778
26.6 Controllingaufgaben in NPOs	781
26.6.1 Systemverantwortung	782
26.6.2 Planungsverantwortung	783
26.6.3 Beratungsfunktion	783
26.6.4 Richtlinienverantwortung	784
26.7 Finanzwirtschaftliche Besonderheiten im sozialwirtschaftlichen Controlling	785
26.8 Kapitalkennzahlen	787
26.9 Rücklagen	788

Abschnitt E: Management in der Sozialwirtschaft

27. Grundlagen des Sozialmanagements	791
<i>Klaus Grunwald/Bernd Maelicke</i>	
27.1 Begriffsklärungen	791
27.2 Management und Managementkonzepte	795
27.3 Zur mehrdimensionalen Verortung von Leitungshandeln	798
27.4 Ein dynamisches Modell des Managements von und in Organisationen der Sozialwirtschaft	800
27.5 Spezifische Anforderungen an das Sozialmanagement	802
27.6 Qualifizierung der Führungskräfte	805
27.7 Perspektiven	807
28. Merkmale erfolgreicher Unternehmen	810
<i>Bernd Maelicke</i>	
28.1 Ganzheitliche Systementwicklung	811
28.2 Entrepreneurship	811
28.3 Corporate Identity	811
28.4 Lernende Organisation	812
28.5 Selbstregulierung	812
28.6 Interdisziplinarität	812
28.7 Advanced Leadership	813
28.8 Kaizen	813
28.9 Marketing	814
28.10 Prospektives Denken und Handeln	814
29. Sozialmanagement – Modelle	815
<i>Bernd Maelicke</i>	
29.1 St. Galler-Modell	815
29.2 Sieben-S-Modell	817
29.3 Systemsteuerung durch Sozialmanagement	818
29.4 Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen	820
29.5 Social-Impact-Modell (SIM)	821
29.6 Entwicklungsorientiertes Management	822
29.7 Integriertes Management in der Sozialwirtschaft	823
30. Sozialmanagement als Strategie der Systemsteuerung	825
<i>Bernd Maelicke</i>	
30.1 Sozialmanagement als Systemsteuerung	825
30.1.1 Unternehmensphilosophie, Leitbild, Corporate-Identity	827
30.1.2 Ziele und Aufgaben	828
30.1.3 Aufbau- und Ablauforganisation	828
30.1.4 Personalmanagement	829

Inhalt	29
30.1.5 Führung und Zusammenarbeit	829
30.1.6 Ehrenamtlichkeit	830
30.1.7 Innovationsmanagement	830
30.1.8 Controlling	831
30.2 Unternehmensphilosophie, Leitbild, Corporate Identity	831
30.2.1 Grundlagen der Unternehmenssteuerung	831
30.2.2 Unternehmensphilosophie, Leitbild	833
30.2.3 Corporate Identity	841
30.3 Ziele und Aufgaben	843
30.3.1 Management durch Zielvereinbarung	843
30.3.2 Kontrollfähigkeit von Zielen	845
30.3.3 Der Prozess der Zielfindung	848
30.3.4 Aufgabenbeschreibungen	852
30.4 Aufbau- und Ablauforganisation	854
30.4.1 Differenzierung und Integration als Grundfunktionen der Organisation	854
30.4.2 Qualität von SWO	855
30.4.3 Grundformen der Aufbauorganisation	856
30.4.4 Ablauforganisation	866
30.5 Personalmanagement	869
30.5.1 Personalmanagement in SWO	869
30.5.2 Strategisches Personalmanagement	870
30.5.3 Aufgaben des Personalmanagements	871
30.5.4 Organisation des Personalmanagements	883
30.6 Führung und Zusammenarbeit	883
30.6.1 Führung und Zusammenarbeit in SWO	883
30.6.2 Führungskonzepte	884
30.6.3 Führungsstile	886
30.6.4 Führung im organisationalen Kontext	894
30.6.5 Führung als Netzwerkmanagement	896
30.6.6 Führungsgrundsätze	898
30.6.7 Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch	902
30.6.8 Rückmeldung für Führungskräfte	904
30.7 Innovationsmanagement	908
30.7.1 Trends und Megatrends in der Sozialwirtschaft	908
30.7.2 Innovation als Aufgabe des Managements in NPO/SWO	909
30.7.3 Neue Herausforderungen	910
30.7.4 Innovationsstrategien	911
30.7.5 Innovationshemmnisse und Widerstände gegen Innovationen	927
30.7.6 Motivationssteigernde Anreiz- und Belohnungssysteme	931
Autorenverzeichnis Lehrbuch der Sozialwirtschaft	937