
Inhaltsverzeichnis

Autorenverzeichnis	XIII
Vorwort	XV
1 Einleitung	1
<i>Helmut E. Becker</i>	
1 Das Selbstverständnis von Sozialwirtschaft und der Gegenstand des Buches	1
2 Definitionen von Sozialwirtschaft	7
2.1 Institutionelle Definition	7
2.2 Funktionale Definition	7
3 Klärung von Fachbegriffen	9
Literatur	11
2 Das Sozialwirtschaftliche Sechseck	13
Grundzüge	
<i>Helmut E. Becker</i>	
I Die Sachzielorientierung	13
1 Sachziele als Seele und Motor Sozialwirtschaftlicher Organisationen	13
2 Die Entwicklung von Sachzielen	14
2.1 Sachziele aus Gesetzen	14
2.2 Sachziele, Leitbilder und Corporate Governance	15
3 Die Operationalisierung von Sachzielen	16

4	Sachziele in gemeinnützigen und erwerbswirtschaftlichen Organisationen	20
5	Die Sachzielorientierung und die Wirtschaftliche Orientierung	22
6	Die Sachzielorientierung und die Kundenorientierung	23
II	Die Wirtschaftliche Orientierung	23
1	Die Übertragung der ökonomischen Denkweise auf die Soziale Arbeit	23
2	Die wirtschaftlichen Orientierungen in der Erwerbswirtschaft und in der Sozialwirtschaft	24
3	Die Wirtschaftlichkeit in der Sozialen Arbeit	26
3.1	Die Effektivität und die Effizienz	27
3.2	Die Verbindung der Betriebswirtschaftslehre mit der Sozialen Arbeit	30
3.2.1	Die Produktion einer personenbezogenen sozialen Dienstleistung	30
3.2.2	Die Besonderheiten von personenbezogenen sozialen Dienstleistungen	34
3.2.3	Der offene Auftrag in der Sozialwirtschaft	36
3.3	Die Ziele der Sozialen Arbeit	37
3.3.1	Die Bedeutung von Zielen	37
3.3.2	Die Akteure auf dem Sozialmarkt	38
3.3.3	Die Entscheidungsträger	39
3.3.4	Die Arten von Zielen und die Wirkungen	41
3.4	Die Wirtschaftlichkeit von Produkten, Produktionsprozessen und Produktionsfaktoren	44
3.5	Der Zusammenhang zwischen Input, Output und Outcome oder: Das Technologiedefizit der Sozialen Arbeit	46
3.6	Ergebnisse der Sozialen Arbeit und die Messung des Erfolgs	50
3.7	Die Wirtschaftlichkeit von Sachzielen und die Zielkonflikte	54
3.8	Zusammenfassung	55
4	Die Grenzen des ökonomischen Denkens und Handelns in der Sozialwirtschaft	57
5	Forderungen an die Soziale Arbeit und die Betriebswirtschaft	59
5.1	Forderungen an die Soziale Arbeit	59
5.2	Forderungen an die Betriebswirtschaft	61

III Die Ethische Orientierung.....	63
1 Ethik und die Ökonomisierung des Sozialen	63
2 Die ethischen Grenzen der Ökonomisierung der Sozialen Arbeit	65
3 Die besondere Bedeutung der Ethik in der Sozialwirtschaft.....	67
4 Die ethischen Werte in der Sozialwirtschaft	68
5 Immanuel Kant und die Erziehung des Gewissens	70
IV Die Rechtliche Orientierung	72
1 Die Gesetze und die Sozialwirtschaft	72
2 Das Recht als Grundlage und Grenze	72
3 Die Denkweise des Juristen	73
4 Die Freiräume des Rechts und die Bedeutung der Rechtsanwender .	74
5 Das Recht und die Wirtschaftliche Orientierung.....	76
V Die Kundenorientierung	77
1 Kunde, Klient, Patient oder was?	77
1.1 Etymologische Betrachtungsweise	77
1.2 Der Klient der Sozialarbeitswissenschaften	78
1.3 Der Kunde der Wirtschaftswissenschaften.....	79
1.4 Der Mandant, der Leistungsberechtigte und der Vertragspartner der Rechtswissenschaften.....	79
2 Wenn der Klient zum Kunden wird	80
3 Die Stakeholderorientierung oder: Das dreifache Mandat in der Sozialwirtschaft	82
3.1 Kundenorientierung heißt Stakeholderorientierung	82
3.2 Der Stakeholder Leistungsträger	84
3.3 Der Stakeholder Leistungsberechtigter.....	87
3.4 Der Leistungserbringer und seine Gestaltungsspielräume zwischen den Stakeholdern Leistungsträger und Leistungs- berechtigte.....	89
4 Kundenorientierung in Art und Form der Dienstleistung	91
5 Kundenorientierung und Wirtschaftliche Orientierung.....	92
6 Eine Besonderheit – Der Kunde in der Öffentlichen Sozialverwaltung	93
7 Kundenorientierung und professionelle Handlungskompetenz	95

VI Die Mitarbeiterorientierung	96
1 Die besondere Bedeutung der Mitarbeiter in der Sozialwirtschaft ..	96
2 Leistungsorientierung und Mitarbeiterorientierung – zwei Seiten ein und derselben Medaille	97
3 Das Grundverständnis über das Menschenbild und das Management	99
4 Was heißt Mitarbeiterorientierung?	101
Literatur	103
 3 Die Sachzielorientierung oder: das sozialpädagogische Denken und Handeln	 109
<i>Bernd Sommer</i>	
1 Einleitung	109
2 Grundlagen sozialpädagogischen Denkens und Handelns	112
2.1 Einführung	112
2.2 Grundbegriffe (sozial-)pädagogischen Denkens und Handelns	114
2.2.1 Didaktik als zentraler Begriff von Pädagogik	114
2.2.2 Lernen als zentraler Begriff von Pädagogik	116
2.3 Zusammenfassung	117
3 Grundlagen und mögliche Orientierungshilfen für sozial- pädagogisches Handeln	118
3.1 Erste Annäherung an den Themenbereich	118
3.2 Grundformen und Methoden sozialpädagogischen Handelns .	119
3.3 Ausgewählte Modelle, Grundsätze und Prinzipien sozial- pädagogischen Handelns	121
3.4 Zusammenfassung und vorläufige Einschätzung	124
4 Ausgewählte Ziele sozialpädagogischen Handelns als Orientie- rungshilfe – Versuch einer ersten Annäherung	125
5 Zusammenfassung und Einordnung der Ergebnisse	128
6 Ausblick	130
Literatur	132
 4 Die Wirtschaftliche Orientierung	 135
Am Beispiel der strategischen Planung	
<i>Michael Hauser</i>	
1 Knappheit, Opportunitätskosten und Allokation	135
2 Ökonomische Modelle	136
3 Umwelt und Komplexität	139
3.1 Umwelt	139
3.1.1 Makroumwelt	139

3.1.2	Mikroumwelt	142
3.2	Komplexität	145
4	Kognitive Beschränkungen und Verzerrungen	146
5	Heuristiken	147
6	Strategie	149
6.1	Intendierte Strategie	149
6.2	Emergente Strategien	151
7	Erfolgspotenziale	153
8	Die Szenario-Analyse	155
9	Zusammenfassung	159
	Literatur	160
	Internetquellen	162
5	Die Ethische Orientierung	163
	<i>Gisa Haas</i>	
1	Überblick	163
2	Was ist Ethik? Hat Ethik heute noch eine Bedeutung?	163
3	Aufgabe der Ethischen Orientierung für die Sozialwirtschaft	164
4	Ethische Grundsätze wirtschaftlichen Handelns	166
5	Sozialarbeiterisches Handeln – eine Ethik der Humanität und der sozialen Gerechtigkeit	170
6	Ethik der Sozialwirtschaft und gesellschaftlicher Wertewandel	175
7	Widersprüchlichkeit der Ethiken und Wertesysteme der Sozial- wirtschaft	178
8	Ethische Orientierung in der Sozialwirtschaft als praktischer Diskurs	181
9	Ethische Fragestellungen der sozialen Dienstleistung	182
10	Zusammenfassung	186
	Literatur	187
6	Die Rechtliche Orientierung	189
	<i>Markus Schoor</i>	
1	Einleitung	189
2	Wozu benötigt die Sozialwirtschaft Recht?	189
2.1	Schutzauftrag der Rechtsordnung	190
2.2	Definition von Recht	192
3	Wie ist unsere Rechtsordnung aufgebaut?	193
3.1	Abgrenzung zwischen Öffentlichem und Privatem Recht	193
3.1.1	Hoheitliches Handeln des Staates	195

3.1.2	Privatrechtliches Handeln des Staates	195
3.2	Rangordnung von Rechtsnormen	197
3.2.1	Verfassung	197
3.2.2	Gesetze	198
3.2.3	Rechtsverordnungen	200
3.2.4	Satzungen	200
3.2.5	Verhältnis der Rechtsquellen zueinander	200
4	Struktur und Aufbau von Rechtsnormen	201
4.1	Tatbestandsebene	202
4.2	Rechtsfolgende	204
4.2.1	Muss-Vorschriften	205
4.2.2	Kann-Vorschriften	205
4.2.3	Soll-Vorschriften	209
5	Methodik der Fallbearbeitung	209
5.1	Schritt 1 – Erfassen des Sachverhalts	210
5.2	Schritt 2 – Klärung der Fallfrage	210
5.3	Schritt 3 – Auffinden der Rechtsgrundlage	211
5.4	Schritt 4 – Anwendung von Rechtsnormen – Subsumtion	211
6	Zusammenfassung	213
	Literatur	214
	Internetquellen	215
7	Die Kundenorientierung	217
	<i>Steffen Arnold</i>	
1	Einführung	217
2	Allgemeines zur Kundenorientierung	218
2.1	Begriff der Kundenorientierung	218
2.2	Kundenorientierung als Managementherausforderung	219
2.3	Operationalisierung der Kundenorientierung	220
3	Kundenorientierung innerhalb der Sozialwirtschaft	220
3.1	Besonderheiten in der Sozialwirtschaft	220
3.2	Bedeutung der Kundenorientierung in der Sozialwirtschaft ..	222
3.3	Leistungsberechtigter als Hauptadressat der Kundenorien- tierung	225
3.4	Ausgewählte Ansatzpunkte	228
3.4.1	Beschwerdemanagement	228
3.4.2	Qualitätsmanagement	228
3.5	Implementierung der organisationsweiten Kundenorientierung	229
3.5.1	Organisationsstrukturen	229

3.5.2	Unternehmenskultur	230
3.5.3	Kommunikation und Zusammenarbeit	231
3.5.4	Managementsysteme	232
4	Zusammenfassung und Ausblick	233
	Literatur	234
8	Die Mitarbeiterorientierung.....	237
	<i>Ulrike Bossmann und Lisa Degen</i>	
1	Mitarbeiterorientierung – Was ist das und was soll das?	237
1.1	Chancen und Risiken der VUCA-World für Mitarbeiter	237
1.2	Mitarbeiterorientierung als Erfolgsgarant	238
1.3	Mitarbeiterorientierung leben: Das Haus der Arbeitsfähigkeit	239
2	Mitarbeiterorientierung konkret umsetzen.	241
2.1	Gesundheit als Basis	241
2.1.1	Was bedeutet Gesundheit?	241
2.1.2	Arbeiten als Gesundheitsrisiko?	242
2.1.3	Belastung und Beanspruchung	244
2.1.4	Ansatzpunkte zur Förderung der Gesundheit von Beschäftigten	246
2.1.5	Gesundheit: Reflexionsfragen für die betriebliche Praxis	248
2.2	Qualifikation und Kompetenzentwicklung	249
2.2.1	Kompetenzerleben ermöglichen und fördern	249
2.2.2	Lebensphasengerechte Personalentwicklung	250
2.2.3	Kompetenz: Reflexionsfragen für die betriebliche Praxis	253
2.3	Motivation und Einstellung	253
2.3.1	Was ist Motivation?	254
2.3.2	Wie können Mitarbeiter motiviert werden?	254
2.3.3	Motivation: Reflexionsfragen für die betriebliche Praxis	259
2.4	Arbeit und Führung	259
2.4.1	Was bedeutet mitarbeiterorientierte Führung?	260
2.4.2	Arbeit & Führung: Reflexionsfragen für die betriebliche Praxis	263
	Literatur	264

9	Das interdisziplinäre Denken und Handeln	267
	Ein Fallbeispiel	
	<i>Helmut E. Becker, Markus Schoor und Bernd Sommer</i>	
1	Das interdisziplinäre sozialwirtschaftliche Denken und die Gemeinsamkeiten der einzelnen Wissenschaftsdisziplinen.....	267
2	Die interdisziplinäre Bearbeitung des Falles Bruno P.....	270
2.1	Fallbeschreibung.....	270
2.2	Die Rahmenbedingungen der Fallbearbeitung	271
2.3	Die Fallbearbeitung	272
2.3.1	Analyse	272
2.3.2	Planung	281
2.3.3	Handlung	294
2.3.4	Evaluation/Reflexion.....	297
2.3.5	Interdependenzen innerhalb des Sozialwirtschaftlichen Sechsecks	299
3	Schlussbemerkung	302
	Literatur	305

Das Sozialwirtschaftliche Sechseck
Soziale Organisationen zwischen Ökonomie und
Sozialem

Becker, H.E. (Hrsg.)

2017, XVII, 305 S. 24 Abb., 8 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-14996-3