

Vorwort	11
KAPITEL I	
DAS SOZIALWIRTSCHAFTLICHE SECHSECK – GRUNDZÜGE	
<i>Helmut E. Becker</i>	17
I. Die Sachzielorientierung	17
1. Sachziele als Seele und Motor sozialwirtschaftlicher Dienstleistungsunternehmen	17
2. Die Sachziele und die Entwicklung von Unternehmensleitbildern	18
3. Die Operationalisierung von Sachzielen	20
4. Sachziele in gemeinnützigen und privatwirtschaftlichen Unternehmen	23
5. Die Sachzielorientierung und die Kundenorientierung	26
II. Die wirtschaftliche Orientierung	27
1. Ausgangslage – die wirtschaftlichen Orientierungen in der Erwerbswirtschaft	27
2. Die Wirtschaftlichkeit in der Sozialen Arbeit	30
2.1 Die Effektivität und die Effizienz	30
2.2 Das Verständnis der Sozialen Arbeit als Produktion einer personenbezogenen, sozialen Dienstleistung	33
2.3 Die Ziele der Sozialen Arbeit – Entscheidungsträger und Inhalte	36
2.4 Was ist eigentlich der output und/oder der outcome?	40
2.5 Der Zusammenhang zwischen input, output und outcome oder: Die Besonderheiten einer personenbezogenen, sozialen Dienstleistung	43
2.6 Die Messung von Ergebnissen	47
2.7 Zwischenergebnis	49
2.8 Beispiele für eine wirtschaftliche Soziale Arbeit	51
2.8.1 Beispiel Sozialverwaltung	51
2.8.2 Beispiel Altenpflegeheim	54

3. Die Grenzen des ökonomischen Denkens und Handelns in der Sozialwirtschaft	62
4. Forderungen an die Soziale Arbeit und Aufgaben der Sozialwirtschaft	64
III. Die ethische Orientierung	68
1. Die besondere Bedeutung der Ethik in der Sozialwirtschaft	68
2. Was sind ethische Werte in der Sozialwirtschaft?	69
3. Immanuel Kant und die Erziehung des Gewissens	72
IV. Die Kundenorientierung	73
1. Wenn der Klient zum Kunden wird	73
2. Die Stakeholderorientierung oder: Das dreifache Mandat in der Sozialwirtschaft	75
2.1 Der Stakeholder „Leistungsträger“	78
2.2 Der Stakeholder „Leistungsberechtigter“	83
2.3 Der „Leistungserbringer“ und seine Gestaltungsspielräume zwischen den Stakeholdern „Leistungsträger“ und „Leistungsberechtigte“	85
3. Kundenorientierung in Art und Form der Dienstleistung	87
4. Kundenorientierung und wirtschaftliche Orientierung	89
5. Eine Besonderheit – der Kunde auf den Jugend- und Sozialämter	90
6. Kundenorientierung und professionelle Handlungskompetenz	92
V. Die Mitarbeiterorientierung	93
1. Die besondere Bedeutung der Mitarbeiter in der Sozialwirtschaft	93
2. Leistungsorientierung und Mitarbeiterorientierung – zwei Seiten ein und derselben Medaille	95
3. Das Grundverständnis über das Menschenbild und das Management	97
4. Was heißt Mitarbeiterorientierung?	99
VI. Die rechtliche Orientierung	101
1. Die Gesetze und die Sozialwirtschaft	101
2. Das Recht als Grundlage und Grenze	101

3. Die Denkweise des Juristen	102
4. Die Freiräume des Rechts und die Bedeutung der Rechtsanwender	103
 KAPITEL 2	
DIE SACHZIELORIENTIERUNG	
<i>Klaus Grunwald</i>	109
 Einleitung	
1. Besonderheiten des sozialwirtschaftlichen Handelns in Nonprofit-Organisationen	110
2. Lebensweltorientierte Soziale Arbeit	116
2.1 Zur aktuellen Bedeutung des Konzepts einer Lebensweltorientierten Sozialen Arbeit	117
2.2 Dimensionen der Lebenswelt und der Lebensweltorientierten Sozialen Arbeit	120
2.3 Aufgaben und Strukturen einer Lebensweltorientierten Sozialen Arbeit	122
3. Fazit	130
 KAPITEL 3	
DIE WIRTSCHAFTLICHE ORIENTIERUNG ODER: INVESTITIONSENTSCHEIDUNGEN ALS STRATEGISCHE ENTSCHEIDUNGEN SOZIALWIRTSCHAFTLICHER UNTERNEHMEN	
<i>Michael Hauser</i>	141
 1. Einleitung	
2. Steuerungsgrößen sozialwirtschaftlicher Unternehmen	143
3. Aspekte von Investitionsentscheidungen	147
3.1 Der quantitative Aspekt: Das Investitionskalkül	150
3.2 Der qualitative Aspekt: Die Nutzwertanalyse	157
4. Zusammenfassung	160
 KAPITEL 4	
DIE ETHISCHE ORIENTIERUNG	
<i>Gisa Haas</i>	163
 1. Ethische Grundsätze wirtschaftlichen Handelns	
	164

2. Neoliberalismus als Grundlage wirtschaftlichen und sozialwirtschaftlichen Handelns	166
3. Wirtschaftsethische Rahmenordnung	168
4. Sozialarbeiterisches Handeln – eine Ethik der Humanität und der sozialen Gerechtigkeit	169
5. Widersprüchlichkeit der Ethiken und Wertesysteme der Sozialwirtschaft	171
6. Rahmenordnung sozialwirtschaftlichen Handelns	173
7. Aufgabe der ethischen Orientierung der Sozialwirtschaft	175
8. Ethische Fragestellungen der sozialen Dienstleistung	176
9. Anforderungen an die sozial-ethische Kompetenz des Sozialwirts	180

KAPITEL 5

DAS SOZIALPÄDAGOGISCHE DENKEN UND HANDELN ZWISCHEN SACHZIELORIENTIERUNG, ETHISCHER ORIENTIERUNG UND KUNDENORIENTIERUNG ODER: WIE DENKT UND HANDELT EIN SOZIALPÄDAGOGE?

Bernd Sommer

183

1. Einleitung	183
2. Grundlagen sozialpädagogischen Denkens und Handelns	186
2.1 Einführung	186
2.2 Grundbegriffe (sozial-) pädagogischen Denkens und Handelns	188
2.2.1 Didaktik als zentraler Begriff von Pädagogik	188
2.2.2 Lernen als zentraler Begriff von Pädagogik	190
2.3 Zusammenfassung	191
3. Mögliche Orientierungshilfen für sozialpädagogisches Handeln	192
3.1 Erste Annäherung an den Themenbereich	192
3.2 Grundformen sozialpädagogischen Handelns	193
3.3 Didaktische Überlegungen als Grundlage für die Entwicklung von Orientierungsmustern	196
4. Ausgewählte Ziele sozialpädagogischen Handelns als Orientierungshilfe – Versuch einer ersten Annäherung	199
5. Zusammenfassung und Einordnung der Ergebnisse	202
6. Ausblick	204

KAPITEL 6

DIE MITARBEITERORIENTIERUNG

<i>Hildegard Mantel</i>	211
1. Einleitung	211
2. Wer ist der Mitarbeiter?	212
2.1 Professionalität und Persönlichkeit	212
2.2 Werte und Wertewandel bei Mitarbeitern	214
2.3 Menschenbilder der Vorgesetzten vom Mitarbeiter	215
2.4 Motivation der Mitarbeiter	218
2.5 Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter	225
2.6 Karriereplanung und Weiterbildung	227
3. Strukturelle Bezüge des Mitarbeiters – Abläufe und Prozesse des Arbeitsalltages	229
3.1 Der Mitarbeiter als Mitglied von Teams und Arbeitsgruppen	230
3.2 Dynamische Prozesse in Teams und Arbeitsgruppen	231
3.3 Der Mitarbeiter als Teil der Organisation	233
3.4 Prozesse von Delegation und Partizipation	234
3.5 Struktureller Kontext von Leitung und Mitarbeitern	236
3.6 Transparenz und Reflexion als Ablaufmuster	237

KAPITEL 7

DIE RECHTLICHE ORIENTIERUNG

<i>Matthias Berg</i>	243
1. Die juristische Methodik	244
2. Orientierung bei Ermessensentscheidungen	246
3. Orientierungen im Sozialrecht	248
3.1 Das Sozialstaatsgebot und das SGB I und X	248
3.2 Ziele des Sozialrechts	249
3.3 Grundsätze und Prinzipien des Sozialrechts	251

KAPITEL 8

DIE GANZHEITLICHKEIT ALS ERGEBNIS

DER SOZIALWIRTSCHAFTLICHEN ORIENTIERUNGEN

Helmut E. Becker 257

1. Analyse der Organisationsstrukturen

sozialwirtschaftlicher Dienstleistungsunternehmen 257

1.1 Arbeitsteilung, Bürokratie, Hierarchie 257

1.2 Subsysteme, Spezialsprachen und Machtkämpfe 258

1.3 Die Trennung der Aufgaben- und

Finanzverantwortung und deren Folgen 260

2. Die sozialwirtschaftliche Organisation der Zukunft 261

2.1 Die dezentrale Aufgaben- und Finanzverantwortung 261

2.2 Die Anforderungen an eine

sozialwirtschaftliche Organisation 262

DIE AUTORINNEN UND AUTOREN 267