



Klaus Grunwald | Andreas Langer [Hrsg.]

Sozialwirtschaft

Handbuch für Wissenschaft und Praxis



Nomos

Klaus Grunwald | Andreas Langer [Hrsg.]

Sozialwirtschaft

Handbuch für Wissenschaft und Praxis



Nomos

© Titelbild: fotolia.com

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

ISBN 978-3-8487-3599-0 (Print)

ISBN 978-3-8452-7906-0 (ePDF)

1. Auflage 2018

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2018. Gedruckt in Deutschland. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Geleitwort

GUTES GELINGEN!!

Es war im Dezember 1997, als Ulli Arnold und ich das Vorwort zur 1. Auflage des „Lehrbuchs der Sozialwirtschaft“ verfassten. Zwanzig Jahre Forschung und Entwicklung zur Makro-, Meso- und Mikroebene Sozialwirtschaftlicher Organisationen und des Sozialmanagements sind seitdem vergangen.

Das vormalige ‚Lehrbuch der Sozialwirtschaft‘ hatte mit seinen vier Auflagen – ebenso wie das ‚Lexikon der Sozialwirtschaft‘ – wesentlich dazu beigetragen, diese Phase der Analyse, Strukturierung und Professionalisierung in dem gesellschaftlichen und staatlichen Segment Sozialer Dienstleistungen mit zu gestalten – eingebunden in den rapiden Wandel der sozialpolitischen nationalen und internationalen Rahmenbedingungen.

Eine neue Generation von Fach- und Führungskräften in den Sozialwirtschaftlichen Organisationen, in der Politik, in Wissenschaft und Lehre ist nun gefordert, die Thematik zu vertiefen und zukunftsorientiert zu gestalten. Ein Blick in das Einleitungskapitel, die Gliederung und das Autorenverzeichnis dieses neu entwickelten ‚Handbuchs für Wissenschaft und Praxis‘ zeigt die Dynamik und Komplexität dieses Innovationsprozesses – der Gefahr ist zu begegnen, in der Vielfalt die Einheit und damit die Übersicht sowie den Mut und die Kompetenz zur Steuerung zu verlieren.

Alle Themen stehen untereinander in einem systemischen Zusammenhang. Sie sind miteinander vernetzt, jede Veränderung eines Elements hat Auswirkungen auf alle anderen. Alle Akteure sind gefordert, Stabilisierungs- und Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass die Qualität der Dienstleistungen kontinuierlich weiterentwickelt wird und die Sozialwirtschaftlichen Organisationen lernbereit und überlebensfähig bleiben.

In diesem Sinne wünsche ich den beiden Herausgebern Klaus Grunwald und Andreas Langer und ihren mitwirkenden Autorinnen und Autoren GUTES GELINGEN – sie alle sind Teil eines großen und langen Staffellaufs – der Stab ist übergeben.

Mit Dank und Anerkennung

Bernd Maelicke, Hamburg, im Juli 2017

Für Elke und Julia

Vorwort

Spätestens seit Mitte der 1990er Jahre werden ökonomische Fragestellungen, Konzepte, Begrifflichkeiten und Diskurse immer bedeutsamer im deutschen Sozialwesen – und zwar zunächst in der Praxis, dann im theoretischen Diskurs. Dabei wurden und werden sie sowohl unter dem Begriff ‚Sozialmanagement‘ als auch unter dem Begriff der ‚Sozialwirtschaft‘ oder der ‚Sozialökonomie‘ diskutiert, ohne dass die Trennungslinien zwischen den Begriffen und den dahinterliegenden Konzepten einheitlich gezogen würden.

Wir skizzieren Sozialwirtschaft für dieses Handbuch als einen Bereich des Wirtschaftens, der sich im Kern mit solchen Gütern befasst, die als ‚sozial‘ definiert werden. Der zentrale Gegenstand der Sozialwirtschaftslehre sind zunächst Rahmenbedingungen für die Ermöglichung sozialer Handlungen, Leistungen, Maßnahmen, Dienste, Unternehmungen bis hin zu Kooperationsformen, Strukturen und Regulationen. Sozialwirtschaft fokussiert dabei den Aspekt des Wirtschaftens, indem diese Handlungen und Strukturen als ein Teil und ein Beitrag gesellschaftlicher Wertschöpfung verstanden werden. Mit eingeschlossen sind Fragen der Leitung, Steuerung und Gestaltung – kurz: des ‚Managements‘ – von sozialwirtschaftlichen Organisationen, die überwiegend unter dem Konzept ‚Sozialmanagement‘ diskutiert werden. Insofern gehen wir von einem Begriff von ‚Sozialwirtschaft‘ aus, der Fragen des Sozialmanagements einschließt, aber deutlich über sie hinausgeht.

Ein Verständnis von ‚Sozialwirtschaft‘, das die aktuelle Situation (in) der Sozialwirtschaft reflektiert, muss bzw. sollte die unterschiedlichsten Phänomene berücksichtigen. So beobachten wir Entwicklungen der gesellschaftlichen Differenzierung, begleitet von Professionalisierung und Institutionalisierung. Der Pflegebereich beispielsweise verselbstständigt sich immer mehr und wird zu einem Impulsgeber der Sozialwirtschaft. Wir sehen sich durchsetzende Phänomene der Liberalisierung, Deregulierung und Pluralisierung, unter denen sozialwirtschaftliche Organisationsformen vermehrt in ‚hybride‘ Formen transformieren. Es gibt massive Veränderungen von Finanzierungsformen, unter denen das Subsidiaritätsprinzip verschoben wird. Wir beobachten schließlich Effekte der europäischen Regulationspolitik, von bedarfsorientierten Innovations- und Trägerdynamiken bis hin zur radikalen Flexibilisierung der Angebotslandschaft orientiert am Wunsch- und Wahlrecht.

Vor diesem Hintergrund ist es unserer Einschätzung nach angezeigt, nicht nur einzelne Themen der Sozialwirtschaft(slehre) zu überdenken, sondern die zentrale Begründung der Sozialwirtschaft durch einen institutionenorientierten Theorieansatz zu erweitern. Hier greifen wir auf den Forschungskontext des Neo-Institutionalismus zurück, um auf diese Weise spezifische Perspektiven auf sozialwirtschaftliche Frage- und Themenstellungen zu ermöglichen (siehe den einführenden Beitrag von Grunwald und Langer). Diese theoretische Verortung scheint auch im Aufbau des Handbuches durch. Er ist zudem maßgeblich davon geprägt, die Perspektiven unterschiedlicher Disziplinen komplementär einzubringen, etwa aus Sozialer Arbeit, Soziologie, Sozialpolitik, Rechtswissenschaft, Betriebs- und Volkswirtschaftslehre sowie Managementlehre.

Die Fülle der einzelnen Beiträge mit ihren spezifischen Blickwinkeln haben wir in thematische Teile gegliedert. Im Einzelnen geht es um

- Grundlagen der Theorie der Sozialwirtschaft
- Rahmenbedingungen der Sozialwirtschaft

- Sozialwirtschaftliche Organisationen und ihre Gestaltung
- Management sozialwirtschaftlicher Organisationen
- Sozialwirtschaftliche Kooperationsstrukturen
- Trends der Weiterentwicklung

An der Erstellung eines solchen Handbuches sind viele Personen beteiligt, denen wir danken möchten. Zunächst gilt unser Dank den rd. 50 Autorinnen und Autoren, die das Handbuch mit spannenden Beiträgen bereichert haben und bereit waren, an ihren Texten inhaltlich und redaktionell zu ‚feilen‘. Weiter danken wir dem Nomos Verlag, vor allem Herrn Dr. Martin Reichinger, für das Vertrauen in uns Herausgeber, dieses Handbuch der Sozialwirtschaft neu in der wachsenden Publikationslandschaft zu Themen der Sozialwirtschaft zu platzieren, ihm und Herrn Volker Daiber für die sehr professionelle Lektoratsbetreuung sowie Herrn Achim Jander und seinem Team für die Herstellung. Insbesondere danken wir Frau Jasmin und Herrn Jonas Kabsch für die außerordentlich engagierte und kompetente Formalkorrektur der Beiträge, die Mitwirkung am Korrekturlesen der Beiträge und die Übernahme umfangreicher redaktioneller Tätigkeiten im Produktionsprozess des Werkes. Frau Dr. Claudia Hagen danken wir für das Korrekturlesen der meisten Beiträge.

Vor allem aber danken wir unseren Lebenspartnerinnen Frau Dr. Elke Steinbacher und Frau Julia Schulz. Sie haben während der Arbeit an diesem Werk öfters auf uns verzichten müssen und haben uns in vielfältiger Weise unterstützt. Ihnen widmen wir diesen Band.

Es war uns ein Anliegen, eine geschlechtergerechte Ausdrucks- und Schreibweise umzusetzen, die die Vielfältigkeit geschlechtlicher Identitäten angemessen berücksichtigt. Wir haben uns deswegen für die Verwendung des Gender-Gap mit „_innen“ entschieden. Hier zeigte sich, dass dies bei den Inhalten der Sozialwirtschaft teilweise deutlich schwieriger ist als in vielen Texten der Sozialen Arbeit und dass eine diesbezügliche Vereinheitlichung nicht durchgehend möglich ist, wenn die Texte gleichzeitig lesbar bleiben sollen – hier waren viele Kompromisse nötig, die sicher unterschiedlich gut gelungen sind.

Es war uns weiter ein Anliegen, das gesamte Handbuch so zu konzipieren, dass der mit dem Titel „Sozialwirtschaft – ein Handbuch für Wissenschaft und Praxis“ verbundene Anspruch, Fach- und Führungskräften sowie Forschenden und Studierenden der Sozialwirtschaft einen umfassenden Überblick über den Wissensfundus und den aktuellen Diskussionsstand des gesamten Faches ‚Sozialwirtschaft(slehre)‘ zu bieten, auch eingelöst wird. Dies zeigt sich zum einen in der Auswahl der Themen, zum anderen in der sprachlichen Darstellung der Inhalte. Je nach Thema sind die Beiträge teils eher für den wissenschaftlichen Diskurs, teils eher für den Bedarf der Praxis der Sozialwirtschaft formuliert. Wir hoffen sehr, dass unterschiedliche Zielgruppen in diesem Handbuch der Sozialwirtschaft relevante Inhalte und anregende Ideen finden. Das Stichwortverzeichnis am Ende des Werkes soll seinen Gebrauchsnutzen zusätzlich erhöhen.

Wir sind gespannt, wie dieses Handbuch der Sozialwirtschaft in Wissenschaft, Studium und Praxis aufgenommen wird und freuen uns über Rückmeldungen!

Im September 2017

Klaus Grunwald, Stuttgart/Tübingen

Andreas Langer, Hamburg

Inhaltsübersicht

Geleitwort	5
Vorwort	9
Sozialwirtschaft – eine Einführung in das Handbuch	45
<i>Klaus Grunwald/Andreas Langer</i>	

A Grundlagen der Theorie der Sozialwirtschaft

Geschichte der Sozialwirtschaft	67
<i>Wolf Rainer Wendt</i>	
Soziale Dienstleistungen in sozialwirtschaftlichen Strukturen	79
<i>Andreas Langer</i>	

B Rahmenbedingungen der Sozialwirtschaft

Zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Sozialwirtschaft	103
<i>Annette Zimmer/Franziska Paul</i>	
Sozialpolitische Entwicklungslinien in Deutschland	118
<i>Holger Backhaus-Maul</i>	
Sozialwirtschaft im Kontext von EU-Binnenmarkt und europäischer Sozialpolitik	132
<i>Simon Güntner/Mathias Maucher</i>	
Die kommunale Ebene der Sozialpolitik	145
<i>Heinz-Jürgen Dahme/Norbert Wohlfahrt</i>	
Leistungsrecht in der Sozialwirtschaft	159
<i>Florian Gerlach/Knut Hinrichs</i>	
Leistungserbringungsrecht in der Sozialwirtschaft	168
<i>Florian Gerlach/Knut Hinrichs</i>	
Meritorik in der Sozialwirtschaft	195
<i>Beate Finis Siegler</i>	
Ökonomisierung und Managerialisierung	207
<i>Michael Meyer/Florentine Maier</i>	

C Sozialwirtschaftliche Organisationen und ihre Gestaltung

Organisationen aus sozialwissenschaftlicher Perspektive	223
<i>Klaus Grunwald</i>	
Organisation als pädagogisches Konzept	239
<i>Andreas Schröer</i>	
Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Sozialwirtschaft	252
<i>Alexander Brink/Andreas Langer</i>	

Rechts- und Organisationsformen	270
<i>Stefan Schick</i>	
Spitzenverbände der Wohlfahrtspflege im Transformationsprozess zu sozialwirtschaftlichen Organisationen	288
<i>Karl-Heinz Boeßenecker</i>	
Banken aus sozialwirtschaftlicher Sicht	303
<i>Dietmar Krüger</i>	
Privatisierung und Outsourcing sozialer Dienstleistungsorganisationen	319
<i>Susanne Vaudt</i>	
Organisationsentwicklung/Change Management in und von sozialwirtschaftlichen Organisationen	333
<i>Klaus Grunwald</i>	
Beratungsunternehmen als Dienstleister der Sozialwirtschaft	357
<i>Sebastian Noll</i>	
D Management sozialwirtschaftlicher Organisationen	
Management sozialwirtschaftlicher Organisationen zwischen Steuerungsskepsis, Dilemmatamanagement und Postheroischer Führung	371
<i>Klaus Grunwald</i>	
Sozialmanagement	391
<i>Ludger Kolhoff</i>	
Verbandsmanagement	408
<i>Annette Zimmer/Friedrich Paulsen</i>	
Public Management und Neues Steuerungsmodell	421
<i>John Siegel</i>	
Ressourcenmanagement	434
<i>Michael Vilain</i>	
Stakeholdermanagement	442
<i>Michael Vilain</i>	
Personalmanagement und -führung	452
<i>Ludger Kolhoff</i>	
Arbeitsrecht in der Sozialwirtschaft	474
<i>Michael Kriegsmann</i>	
Finanzierung in der Sozialwirtschaft	499
<i>Klaus Schellberg</i>	
Rechnungswesen in Sozialunternehmen	514
<i>Klaus Schellberg</i>	

Controlling und Wirkungscontrolling	531
<i>Bernd Halfar/Katharina Heider</i>	
Risikomanagement	547
<i>Gabriele Moos</i>	
Grundlagen des Gemeinnützigkeitsrechts	560
<i>Stefan Schick</i>	
Sozialmarketing	578
<i>Susanne Vaudt</i>	
Social Entrepreneurship	592
<i>Jantje Halberstadt/Heike Hölzner</i>	
Gesundheitsförderung und Sozialwirtschaft	606
<i>Eva Hungerland</i>	
Qualitätsmanagement in der Sozialwirtschaft	617
<i>Klaus Grunwald</i>	
Evaluation	636
<i>Joachim Merchel</i>	
Wissenschaftliche Begleitung	648
<i>Susanne Schäfer-Walkmann</i>	
Social & Health Service Design	653
<i>Astrid Herold-Majumdar</i>	
Bürgerschaftliches Engagement und seine Förderung	670
<i>Paul-Stefan Roß</i>	
E Sozialwirtschaftliche Kooperationsstrukturen	
Transformation der Subsidiarität	689
<i>Markus Jüster</i>	
Kooperation sozialwirtschaftlicher Organisationen	703
<i>Martin Bellermann</i>	
Infrastruktur und Sozialraum	714
<i>Christian Reutlinger</i>	
Governance	726
<i>Paul-Stefan Roß</i>	
Märkte der Sozialwirtschaft	739
<i>Frank Schulz-Nieswandt</i>	
Public Private Partnership	756
<i>Georg Horcher</i>	

Sozialarbeitspolitik und Soziallobbying	769
<i>Günter Rieger</i>	
Netzwerke in der Sozialwirtschaft	781
<i>Monika Sagmeister</i>	
Community Organizing und Gemeinwesenarbeit	792
<i>Michael Rothschuh</i>	
Gesundheitswirtschaft	806
<i>Wolf Rainer Wendt</i>	
F Trends der Weiterentwicklung	
Innovation in der Sozialwirtschaft	819
<i>Simon Güntner/Andreas Langer</i>	
De-Institutionalisierung und Personenzentrierung	828
<i>Daniel Franz</i>	
Professionalisierung und Expertise (in) der Sozialwirtschaft	841
<i>Andreas Langer</i>	
Soziale Investitionen, Wirkungsorientierung und ‚Social Return‘	858
<i>Konstantin Kehl/Volker Then</i>	
Digitalisierung und Technisierung sozialer Dienstleistungen	872
<i>Ronald Deckert/Andreas Langer</i>	
Hybridisierung und Modernisierung der Sozialwirtschaft	890
<i>Adalbert Evers</i>	
Ökologie und Nachhaltigkeit	903
<i>Andreas Tietze</i>	
Verzeichnis der Autorinnen und Autoren	919
Stichwortverzeichnis	925

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	5
Vorwort	9
Sozialwirtschaft – eine Einführung in das Handbuch	45
<i>Klaus Grunwald/Andreas Langer</i>	
1. Hintergründe und Entwicklung des Sozialwirtschaftsdiskurses	46
2. Gegenstandsbestimmung und Begrifflichkeit der Sozialwirtschaft aus neo- institutionalistischer Perspektive	49
2.1 Unterschiedliche Gegenstandsbestimmungen	49
2.2 Neo-Institutionalismus als Heuristik der Sozialwirtschaftstheorie	50
2.3 Konsequenzen für die Sozialwirtschaft(-slehre)	52
3. Theorielinien des Sozialwirtschaftsdiskurses	54
4. Herausforderungen und Perspektiven der Sozialwirtschaft	58
5. Literatur	60

A Grundlagen der Theorie der Sozialwirtschaft

Geschichte der Sozialwirtschaft	67
<i>Wolf Rainer Wendt</i>	
1. Versorgung ‚außer Haus‘	67
2. Sozialwirtschaft als genossenschaftliche Praxis	68
3. Die Entwicklung des Diskurses zur Sozialwirtschaft	69
4. Kooperative und assoziative Praxis	71
5. Die Aufnahme der économie sociale in die europäische Wirtschaftspolitik	71
6. Mitgliederversorgung und öffentliche Versorgung	72
7. Unternehmen unter anderen	73
8. Unternehmertum und Innovation	74
9. Das zivilgesellschaftliche Momentum	75
10. Verbreitung der Sozial- und Solidarwirtschaft im globalen Kontext	75
11. Sozialwirtschaft in und zwischen Haushalten	76
12. Literatur	76

Soziale Dienstleistungen in sozialwirtschaftlichen Strukturen	79
<i>Andreas Langer</i>	
1. Soziale Dienstleistung als konstitutives Element der Sozialwirtschaft	79
2. Konstitutive Elemente sozialer personenbezogener Dienstleistungen	79
2.1. Was ist das ‚Soziale‘ an der Dienstleistung?	79
2.1.1 Helfend – interaktionsbasiert – problemlösend	80
2.1.2 Sozial als bedarfsgerecht	80
2.1.3 Solidarisch finanziert	81
2.2 Der Personenbezug der Dienstleistungen	82
2.2.1 Die Negativbestimmung der Volks- und Betriebswirtschaften	82
2.2.2 Die kryptonormativen Elemente philosophisch- sozialarbeitswissenschaftlicher Diskussion	83
2.3 Das Gut ‚Dienstleistung‘	84
2.3.1 Volkswirtschaftliche Sektorenunterscheidung und Wachstum des Dienstleistungssektors	85
2.3.2 Betriebswirtschaftliche Erkenntnisse zur Dienstleistungsproduktion ...	86
3. Soziale Dienstleistung als Element sozialer Sicherungssysteme	88
3.1 Soziale Dienstleistungen als Element des deutschen Sicherungssystems	89
3.2 Zum Bedeutungszuwachs von Dienstleistungen	90
3.3 Soziale Dienstleistungen als Gegenstand europäischer Steuerung	91
4. Sozialwirtschaftliche Dienstleistungen zwischen Handlung und Institution: Dienstleistungsstrukturen	91
4.1 Die institutionelle Einbettung der sozialen Dienstleistung in organisationalen Feldern	92
4.2 Dienstleistungsstrukturen als Infrastruktur der DL-Produktion	94
5. Fazit	98
6. Literatur	99

B Rahmenbedingungen der Sozialwirtschaft

Zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Sozialwirtschaft	103
<i>Annette Zimmer/Franziska Paul</i>	
1. Einleitung	103
2. Der Nonprofit-Sektor als Sozialwirtschaft	104
2.1 Statistische Erfassung und Beschäftigungsintensität des Nonprofit-Sektors	104
2.2. NPOs im Welfare Mix	106
3. Finanzierung der Sozialwirtschaft	107
4. Die Wohlfahrtsverbände als zentrale Akteure der Sozialwirtschaft	109
4.1 Die Wohlfahrtsverbände als große private Arbeitgeber	109
4.2 Zunahme der Beschäftigung	110

4.3	Arbeitsverhältnisse	112
4.4	Ehrenamtliche und Freiwillige.....	113
5.	Abschließende Betrachtung	114
6.	Weiterführende Literatur	114
7.	Literatur	115
Sozialpolitische Entwicklungslinien in Deutschland		118
<i>Holger Backhaus-Maul</i>		
1.	Bedeutung und Entwicklung	118
1.1	Gesellschaftliche Bedeutung	118
1.2	Sozialpolitik als konfliktbasiertes Handlungsfeld	118
1.3	Öffentliche Ausgaben für Sozialleistungen	120
1.4	Gegenstandsbereiche der sozialen Sicherung.....	121
1.5	Entwicklungsphasen der deutschen Sozialpolitik seit den 1970er Jahren	122
2.	Kompetenzen und Akteure	123
2.1	Sozialpolitik im föderalen Staat	123
2.2	Kommunale Sozialpolitik.....	124
3.	Herausforderungen und Perspektiven	126
3.1	Erfolge	126
3.2	Finanzpolitische Klemme	126
3.3	Globalisierung	127
3.4	Neue Wege in der sozialen Sicherung?	128
4.	Literatur	129
Sozialwirtschaft im Kontext von EU-Binnenmarkt und europäischer Sozialpolitik		132
<i>Simon Güntner/Mathias Maucher</i>		
1.	Sozialwirtschaft und Soziale Dienste aus Sicht der EU-Institutionen – Perspektiven und Fragestellungen	132
2.	Soziale Dienste und EU-Recht – keine Sonderbehandlung für die Sozialwirtschaft	135
3.	Struktur- und Förderpolitik	138
4.	Fachpolitische Diskurse und Politikberatung	140
5.	Ausblick	142
6.	Literatur	142

Die kommunale Ebene der Sozialpolitik	145
<i>Heinz-Jürgen Dahme/Norbert Wohlfahrt</i>	
1. Zur sozialpolitischen Arbeitsteilung zwischen den Staatsebenen und zur Rolle der EU	145
2. Die kommunale Sozialverwaltung und ihre Aufgaben	147
3. Finanzierung sozialer Dienste in den Kommunen	149
4. Aktuelle Entwicklungen in der kommunalen Sozialpolitik	151
4.1 Strategisches Management: Wirkungs- und Ergebnissteuerung statt Outputsteuerung	153
4.2 Neue Politische Steuerung in den Kommunen: Mobilisierung der Zivilgesellschaft durch Dezentralisierungspolitik	154
5. Wachsende Kontingenz der Daseinsvorsorge	156
6. Literatur	157
Leistungsrecht in der Sozialwirtschaft	159
<i>Florian Gerlach/Knut Hinrichs</i>	
1. Einleitung	159
2. Systematik des Sozialgesetzbuchs (SGB)	159
2.1 Übersicht	159
2.2. Anspruchsnormen im Sozialgesetzbuch	160
2.2.1 Verpflichtungsgrade	160
2.2.2 Rechtsanspruch als tragendes Konstruktionsprinzip im Sozialrecht	161
3. Sozialversicherungsrecht und Fürsorgerecht	161
3.1 Anspruchsverwirklichung in der gesetzlichen Kranken- (GKV) und Pflegeversicherung (PV)	162
3.1.1 Krankheit gem. § 27 SGB V	162
3.1.2 Pflegebedürftigkeit gem. § 14 SGB XI	163
3.1.3 Strukturprinzipien der gesetzlichen Kranken- und der Pflegeversicherung	163
4. Anspruchsverwirklichung in der Sozialhilfe und der Kinder- und Jugendhilfe	164
4.1 Eingliederungshilfe gem. §§ 53ff. SGB XII	164
4.2 Erzieherischer Bedarf gemäß §§ 27ff. SGB VIII	165
4.2.1 Offene Angebote im kommunalen Kontext gemäß §§ 11, 13, 16ff. SGB VIII und § 5, 11 Abs. 5 SGB XII	165
4.2.2 Strukturprinzipien des Fürsorgerechts	166
5. Literatur	167
6. Rechtsprechung	167

Leistungserbringungsrecht in der Sozialwirtschaft	168
<i>Florian Gerlach/Knut Hinrichs</i>	
1. Einleitung	168
2. Rechtsverhältnisse im Leistungserbringungsrecht	168
2.1 Rechtsansprüche im Leistungsverhältnis: Finanzierung durch Leistungsentgelte im sozialrechtlichen Dreiecksverhältnis	169
2.2 Objektive Rechtsverpflichtungen im Leistungsverhältnis: Finanzierung durch Subventionen	171
3. Typik des Leistungserbringungsrechts	171
3.1 Leistungserbringung im Recht der gesetzlichen Krankenversicherung	171
3.1.1 Erbringung vertragsärztlicher Dienstleistungen	171
3.1.2 Abstrakte Konkretisierung durch den Gemeinsamen Bundesausschuss (G-BA)	172
3.1.3 Gesamt- und Bundesmantelverträge	172
3.1.4 Versorgungsvertrag und Sicherstellungsauftrag	173
3.1.5 Honorarverteilung	173
3.1.6 Rechtsschutz	173
3.2 Leistungserbringung im Recht der sozialen Pflegeversicherung	173
3.2.1 Erbringung pflegerischer Dienstleistungen	174
3.2.2 Rahmenverträge	174
3.2.3 Versorgungsverträge	174
3.2.4 Pflegesatzvereinbarungen und Vergütungsregelungen	175
3.3 Leistungserbringung im Recht der Sozialhilfe und der Kinder- und Jugendhilfe	176
3.3.1 Leistungserbringung bei Rechtsansprüchen: Das jugendhilfe-/ sozialhilferechtliche Dreiecksverhältnis	176
3.3.2 Leistungserbringung bei objektiven Rechtsverpflichtungen: Jugend-/ Sozialhilferechtliche Sozialsubventionen	179
3.4 Zusammenfassung	180
4. Aktuelle Rechtsprobleme im Leistungserbringungsrecht der Sozialen Arbeit	181
4.1 Sozialraumorientierung	181
4.2 Ambulante Leistungen	182
4.3 Leistungsvereinbarungen	183
4.3.1 Mindestinhalte	183
4.3.2 Personal (Qualifikation und Personalmengen)	183
4.3.3 Leistungsvereinbarung vor Entgeltvereinbarung	183
4.3.4 Rechtsanspruch auf Abschluss einer Leistungsvereinbarung	184
4.3.5 Streit um die Inhalte der Leistungsvereinbarung (Trägerautonomie) ...	184
4.3.6 Betriebserlaubnis und Leistungsvereinbarung	185
4.3.7 Hilfebedarfsgruppen und Leistungstypen	185
4.4 Entgeltvereinbarungen	186
4.4.1 Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit – externer Vergleich	186

4.4.2	Prospektivität	187
4.4.3	Rückforderung von Entgelten oder Entgeltbestandteilen	187
4.4.4	Spenden	188
4.4.5	Miete	188
4.4.6	Zustimmung zu Investitionen; Rückwirkung der Zustimmung	189
4.4.7	Gewinn	189
4.4.8	Eigenkapitalverzinsung	189
4.4.9	Personalkosten	189
4.4.10	Sachkosten	190
4.5	Vereinbarungszeitraum und Rückwirkung	190
4.6	Örtliche Zuständigkeit	190
4.7	Qualitätsprüfung	190
4.8	Schiedsstellenverfahren	191
4.9	Klage, Eilverfahren und Beurteilungsspielraum	191
4.10	Vergabeverfahren und Interessenbekundungsverfahren	192
4.11	Rahmenverträge	192
4.12	Richtlinien	192
5.	Literatur	193
6.	Rechtsprechung	193
	Meritorik in der Sozialwirtschaft	195
	<i>Beate Finis Siegler</i>	
1.	Die Debatte um das Konzept der Meritorik	196
1.1	Meritorik als paternalistischer Ansatz staatlicher Politik	196
1.2	Meritorik als individualistisch orientierter Ansatz	197
1.3	Meritorik als Autonomie fördernder Ansatz	198
2.	Meritorik in der Mehrebenenbetrachtung	199
3.	Institutionelle Implikationen der Meritorik für die Sozialwirtschaft	201
3.1	Meritorische Nutzeninterdependenz und das Leistungsdreieck	202
3.2	Meritorische Nutzeninterdependenz bei freiwilligen Wohlfahrtsleistungen	204
4.	Sozialwirtschaft zwischen Präferenz- und Güter- und Dienstleistungsorientierung ..	204
5.	Literatur	205
	Ökonomisierung und Managerialisierung	207
	<i>Michael Meyer/Florentine Maier</i>	
	Abstract	207
1.	Einleitung	207
2.	Managerialismus, Ökonomisierung und verwandte Phänomene in der Sozialwirtschaft	208
3.	Ursachen von Ökonomisierung und Managerialismus	209

4. Die Folgen von Managerialismus	210
5. Managerialismus und Ökonomisierung als Entscheidungsprämissen	211
6. Alternative Logiken in der Sozialwirtschaft	213
7. Zusammenfassung und Ausblick	214
8. Literatur	215

C Sozialwirtschaftliche Organisationen und ihre Gestaltung

Organisationen aus sozialwissenschaftlicher Perspektive	223
<i>Klaus Grunwald</i>	

1. Zum Begriff der Organisation	223
2. Zu den Grenzen der (Zweck-)Rationalität von und in Organisationen	228
3. Zentrale organisationssoziologische Perspektiven	232
4. Literatur	236

Organisation als pädagogisches Konzept	239
<i>Andreas Schröer</i>	

1. Organisation im pädagogischen Diskurs	239
2. Die Entwicklung der Organisationspädagogik	240
3. Organisationales Lernen als zentraler Gegenstand der Organisationspädagogik	242
4. Sozialwirtschaft und Sozialmanagement als Gegenstand organisationspädagogischer Betrachtung	245
4.1 Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Rahmenbedingungen	245
4.2 Veränderungen auf der organisationalen Ebene	246
4.3 Entwicklung von Personal- und Führungskräften	246
5. Fazit und weitere Forschungsperspektiven	247
6. Literatur	248

Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Sozialwirtschaft	252
<i>Alexander Brink/Andreas Langer</i>	

1. Einleitung	252
2. Trennung von ökonomischer und sozialer Wertschöpfung	253
3. Grundlagen einer Unternehmensethik Sozialer Arbeit	256
3.1 Die Ethos-Ethik-Konzeption	256
3.2 Anlässe sozialwirtschaftlicher Unternehmensethik	257

4.	Wirtschafts- und Unternehmensethik als Reflexion sozialwirtschaftlichen Handelns	260
4.1	Begriffs- und Problemgeschichte	260
4.2	Zentrale Ansätze der Wirtschafts- und Unternehmensethik	261
4.3	Die versprechensbasierte Theorie des Unternehmens	263
5.	Perspektiven für eine sozialwirtschaftliche Unternehmensethik des Versprechens ...	264
5.1	Das spezifische Versprechen im Rahmen sozialwirtschaftlicher Organisation	264
5.2	Corporate Responsibility als Antwort der Profit-Unternehmen	265
5.3	Fazit: Die Zukunft sozialer Organisationen	266
6.	Literatur	267
	Rechts- und Organisationsformen	270
	<i>Stefan Schick</i>	
1.	Übersicht	270
2.	Grundlagen	270
2.1	Grundprinzipien	270
2.1.1	Aufbauorganisation und Organisationsverfassung	270
2.1.2	Finanzierung und Finanzverfassung	271
2.1.3	Haftung und Haftungsverfassung	271
2.2	Rechtsfähige und nicht rechtsfähige Rechts- und Organisationsformen	271
2.3	Gesellschaften, Vereine und Stiftungen im Überblick	272
3.	Privatrechtliche Rechts- und Organisationsformen	272
3.1	Personen- und Kapitalgesellschaften	272
3.1.1	Personengesellschaften	272
3.1.2	Kapitalgesellschaften	273
3.2	Vereine	277
3.2.1	Begriff und Arten des Vereins	277
3.2.2	Für alle Vereine geltende Grundlagen	277
3.2.3	Besonderheiten bei eingetragenen Vereinen	280
3.2.4	Besonderheiten bei nicht rechtsfähigen Vereinen	281
3.3	Stiftungen	281
3.3.1	Begriff und Arten der Stiftung	281
3.3.2	Die rechtsfähige Stiftung	281
3.3.3	Nicht rechtsfähige (unselbstständige) Stiftungen	283
4.	Öffentlich-rechtliche Rechts- und Organisationsformen	284
4.1	Stiftungen des öffentlichen Rechts	285
4.2	Anstalten des öffentlichen Rechts einschließlich Kommunalanstalten	285
4.3	Körperschaften des öffentlichen Rechts	286
5.	Literatur	287

Spitzenverbände der Wohlfahrtspflege im Transformationsprozess zu sozialwirtschaftlichen Organisationen	288
<i>Karl-Heinz Boeßenecker</i>	
1. Von der volkswirtschaftlichen Randstellung zum relevanten Marktakteur	290
2. Atomisierte Verbändestrukturen als Reformblockaden	292
3. Der Pflege- und Gesundheitssektor als Trendsetter neuer Entwicklungen.	294
4. Modernisierungsprozesse innerhalb der Verbände.	297
5. Gegenströmungen außerhalb der Spitzenverbände	299
6. Literatur	301
Banken aus sozialwirtschaftlicher Sicht	303
<i>Dietmar Krüger</i>	
1. Geschäftsmodelle, Kreditinstitute	303
1.1 Die Deutsche Bundesbank differenziert	303
1.2 Rahmenbedingungen der Banken/interne und externe Einflüsse, Bankenaufsicht, Regulatoren, EZB – Zinspolitik	304
1.3 Kreditbestände laut Bundesbankstatistik	305
1.4 Spezialinstitute	306
1.5 Braucht man Banken und wenn ja, welche?.....	306
2. Sozialunternehmen	307
2.1 Welche Wahrnehmung haben Banken von der Sozialwirtschaft?	307
2.2 Know-how-Transfer, Beziehungspflege in unkritischen wie problematischen Phasen	308
2.3 Rahmenbedingungen/interne und externe Einflüsse	308
2.4 Faire Konditionen	309
3. Einfluss der Banken auf Sozialunternehmen und umgekehrt, welche Dienstleistung wird nachgefragt?	309
3.1 Vermögensverwaltung.....	310
3.2 Cash Management	310
3.3 Kapitalbedarf, Finanzierungen	311
3.3.1 Gesellschaftskapital, Mezzanine.....	311
3.3.2 Unternehmensanleihen	312
3.4 Partnerschaft auf Augenhöhe.....	312
3.5 Finanzierungsschwerpunkt Sozialimmobilie: Prozessoptimierung, vom Erstkontakt, der Projektprüfung bis zur Auszahlung	313
3.6 Bonitätsprüfung, Rating als Prozess	314
3.7 Strategisches Management als Motor und Grundlage in der Banken – Sozialunternehmenskooperation	315
4. Resümee	317
5. Literatur	317

Privatisierung und Outsourcing sozialer Dienstleistungsorganisationen	319
<i>Susanne Vaudt</i>	
1. Ausgangspunkt: Vermarktlichung Sozialer Arbeit	319
2. Privatisierung und Outsourcing als Wettbewerbseffekte	320
3. Privatisierung.....	322
3.1 Kommunen in Doppelfunktion als Finanzmittelgeber und Leistungserbringer	322
3.2 Formen der Privatisierung	322
3.3 Subsidiaritätsprinzip und bedingter Vorrang frei-gemeinnütziger Träger	324
3.4 Privat-gewerbliche Leistungsanbieter und Trägermix in unterschiedlichen Feldern Sozialer Arbeit	324
4. Outsourcing	326
4.1 Outsourcing von (Teil-) Prozessen	326
4.2 Internes vs. externes Outsourcing	327
4.3 Pro/contra Outsourcing: Entscheidungsaspekte zur Gestaltung der optimalen Leistungstiefe	328
5. Zusammenfassung	330
6. Literatur	330
Organisationsentwicklung/Change Management in und von sozialwirtschaftlichen Organisationen.....	333
<i>Klaus Grunwald</i>	
1. Organisationsentwicklung – Unternehmensberatung – Change Management	334
2. Change Management konkret	337
3. ‚Management organisationalen Wandels‘ jenseits der Begrenzung auf Projektförmigkeit: Das Konzept ‚Entwicklungsorientiertes Management‘	346
4. Literatur	352
Beratungsunternehmen als Dienstleister der Sozialwirtschaft	357
<i>Sebastian Noll</i>	
1. Ausgangssituation	357
2. Die Beraterbranche	358
2.1 Die Unternehmen der Berater_innen	358
2.2 Typologie von Beratungsunternehmen	359
2.3 Weitere Entwicklung der Beraterbranche	359
3. Beratungsfelder und Beratungsarbeit im Sozialbereich	360
4. Beziehung Sozialorganisation – Berater	361
4.1 Problemstellungen.....	361

4.1.1	Hidden characteristics	362
4.1.2	Hidden intentions.....	363
4.1.3	Hidden knowledge & information	363
4.1.4	Hidden action	363
4.2.	Lösungsmöglichkeiten.....	364
4.2.1	Hidden characteristics	364
4.2.2	Hidden intentions.....	365
4.2.3	Hidden knowledge & information	365
4.2.4	Hidden action	366
5.	Ausblick	367
6.	Literatur	368

D Management sozialwirtschaftlicher Organisationen

Management sozialwirtschaftlicher Organisationen zwischen Steuerungsskepsis, Dilemmatamanagement und Postheroischer Führung.....	371
<i>Klaus Grunwald</i>	
1. Zum Verständnis der ‚Steuerung‘ von sozialwirtschaftlichen Organisationen	371
2. Grundfragen bzw. Probleme des Managements sozialwirtschaftlicher Organisationen	373
3. Dilemmatamanagement als zentrale Herausforderung für die Gestaltung sozialwirtschaftlicher Organisationen	381
4. Ausblick: Postheroische Führung sozialwirtschaftlicher Organisationen als lose gekoppelte Systeme und organisierte Anarchien	385
5. Literatur	387
Sozialmanagement	391
<i>Ludger Kolhoff</i>	
1. Im Innenverhältnis: Die Organisation managen.....	391
1.1 Management als Entscheidungshandeln	391
1.2 Management als Funktion	392
1.2.1 Planung (planning): Normative, strategische und operative Planung ...	393
1.2.2 Organisation (organizing)	394
1.2.3 Personaleinsatz (staffing).....	395
1.2.4 Führung (directing).....	396
1.2.5 Kontrolle (controlling).....	397
1.3 Management als Institution	398
1.3.1 Managementebenen	398
1.3.2 Rollen	399
1.3.3 Stakeholder.....	401

2. Im Außenverhältnis: Anschlussfähigkeiten zu gesellschaftlichen Funktionssystemen herstellen	403
2.1 Funktionssystem Politik	403
2.2 Funktionssystem Verwaltung	404
2.3 Funktionssystem Wirtschaft	404
3. Schlussbetrachtung	404
4. Literatur	406
Verbandsmanagement	408
<i>Annette Zimmer/Friedrich Paulsen</i>	
1. Rechtsform und Begrifflichkeiten	408
2. Funktionsspektrum von Verbänden	410
2.1 Multifunktionalität und Handlungsfelder	410
2.2 Verbände als Interessenvertreter, Dienstleister und Sozialintegratoren	412
3. Herausforderungen an das Verbandsmanagement: Klassische Analysen und aktuelle Entwicklungen	413
3.1 Klassische Analysen	413
3.2 Aktuelle Entwicklungen	416
4. Ausblick: Zunehmende Fragmentierung	417
5. Literatur	418
Public Management und Neues Steuerungsmodell	421
<i>John Siegel</i>	
1. Einleitung	421
2. Was ist Public Management?	421
3. Was ist das Neue Steuerungsmodell?	425
4. Welche Zusammenhänge zur Sozialwirtschaft gibt es?	428
5. Fazit	433
6. Literatur	433
Ressourcenmanagement	434
<i>Michael Vilain</i>	
1. Ressource	434
2. Ressourcentheorien	436
3. Ressourcenmanagement	438
4. Literatur	440

Stakeholdermanagement	442
<i>Michael Vilain</i>	
1. Stakeholder: eine begriffliche Annäherung und Abgrenzung	442
2. Stakeholdertheorie	444
3. Stakeholdermanagement	447
4. Literatur	450
Personalmanagement und -führung	452
<i>Ludger Kolhoff</i>	
1. Führungsverhalten	452
1.1 Eindimensionale (klassische) Führungsstile (autokratisch bis demokratisch) ..	452
1.1.1 Der autoritäre Führungsstil	452
1.1.2 Der demokratische Führungsstil (kooperativ-integrativ)	453
1.1.3 Der Laissez-faire-Führungsstil	454
1.1.4 Der charismatische Führungsstil	455
1.1.5 Der bürokratische Führungsstil	456
1.2 Zweidimensionale Führungsstile (Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung)	456
1.2.1 Das Verhaltensgitter von Blake/Mouton	456
1.2.2 Der „1.1 Führungsstil“ (Überlebensmanagement)	457
1.2.3 Der „1.9 Führungsstil“ (Country Club Management)	457
1.2.4 Der „9.1 Führungsstil“ (Befehlsmanagement)	458
1.2.5 Der „9.9 Führungsstil“ (Team-Management)	458
1.2.6 Der „5.5 Führungsstil“ (Middle of the Road-Management)	458
1.2.7 Fazit	458
1.3 Dreidimensionale (situative) Führungsstile	459
1.3.1 Das 3 D-Modell von Reddin	459
1.3.2 Die Reifegradtheorie von Hersey/Blanchard	460
2. Führungstechniken	462
2.1 Management by Exception	462
2.2 Management by Delegation	463
2.3 Management by Objectives	463
2.3.1 Jahresziele	465
2.3.2 Monats- oder Quartalsziele	465
3. Mitarbeitermotivation	466
3.1 Was motiviert Mitarbeiter_innen?	466
3.2 Motivationstheorien	467
3.2.1 Inhaltstheorien	467
3.2.2 Prozesstheorien	469
4. Veränderungen des Führungsverständnisses	472
5. Literatur	472

Arbeitsrecht in der Sozialwirtschaft	474
<i>Michael Kriegsmann</i>	
1. Das Arbeitsrecht – „Schutzrecht der Arbeitnehmer“ oder: Für wen es gilt und wie es strukturiert ist	474
1.1 Der Arbeitnehmerbegriff	474
1.1.1 Legaldefinition: § 611a BGB	474
1.1.2 Exkurs: Begriff des „Beschäftigten“ im Sozialversicherungsrecht, § 7 Abs. 1 SGBIV	475
1.1.3 Abgrenzung: Freier Dienstvertrag, Werkvertrag, ehrenamtliche Tätigkeit etc.	475
1.2 Struktur und Systematik des Arbeitsrechts – die „Normenpyramide“	476
1.2.1 Rechtsquellen	476
2. Der Arbeitsvertrag – Anbahnung, Abschluss, Form und Inhalt	479
2.1 Anbahnung des Arbeitsverhältnisses	479
2.2 Form des Arbeitsvertrages	479
2.3 Inhalt des Arbeitsvertrages	479
3. Hauptpflichten im Arbeitsverhältnis	480
3.1 Ohne Arbeit kein Lohn	480
3.1.1 Arbeitsleistung	481
3.1.2 Sonderformen der Arbeit	481
3.2 Gehalt/Lohn und ihre besonderen Formen	482
3.2.1 Höhe der Vergütung	482
3.2.2 Besondere Formen der Vergütung	482
3.2.3 Exkurs: Bereitschaftsdienst und Rufbereitschaft	482
4. Ausnahmen vom Grundsatz: „Ohne Arbeit kein Lohn“ – Urlaub, Krankheit, vorübergehende Verhinderung	483
4.1 Urlaub	483
4.2 Krankheit	483
4.3 Vorübergehende Verhinderung, § 616 BGB	484
4.4 Vergütung bei Annahmeverzug und bei Betriebsrisiko	484
4.4.1 Annahmeverzug	484
4.4.2 Betriebsrisiko	484
4.5 Weitere Nebenpflichten und die Folgen ihrer Verletzung	485
4.5.1 Fürsorgepflicht des AG	485
4.5.2 Treuepflicht des/r AN	485
4.6 Eingeschränkte AN-Haftung und innerbetrieblicher Schadensausgleich	485
5. Die Beendigung des Arbeitsverhältnisses durch Kündigung, Befristung oder Aufhebungsvertrag	486
5.1 Kündigung	486
5.1.1 Form der Kündigungserklärung	486
5.1.2 Materielles Kündigungsrecht	487
5.1.3 Beteiligung von Betriebsrat/Personalrat/Mitarbeitervertretung	489

5.1.4 Kündigungsschutzklage	489
5.2 Befristung	489
5.2.1 Sachgrundlose Befristung	490
5.2.2 Befristung mit Sachgrund	490
5.2.3 Kalenderbefristung und Zweckbefristung.....	490
5.2.4 Einzelfragen	491
5.2.5 Entfristungsklage	491
5.2.6 Besondere gesetzliche Befristungsregeln	491
5.3 Aufhebungsvertrag.....	492
5.3.1 Form	492
5.3.2 Wirksamkeit	492
6. Betriebliche Mitbestimmung	493
6.1 Betriebsverfassungsrecht.....	493
6.1.1 Grundlagen der Zusammenarbeit.....	493
6.1.2 Arten der Mitbestimmung	493
6.1.3 Kosten des BR	495
6.1.4 Funktionsweise des BR	495
6.1.5 Exkurs: Tendenzbetrieb	496
6.2 Personalvertretungsrecht	496
7. Kirchliches Arbeitsrecht	496
7.1 Individuelles Arbeitsrecht im Bereich der Kirche.....	496
7.2 Kollektives Arbeitsrecht im Bereich der Kirche.....	497
7.2.1 Tarifrecht und kirchenspezifische Regelungsverfahren	497
7.2.2 Betriebliches Mitbestimmungsrecht	497
8. Arbeitsgerichtliches Verfahrensrecht	497
8.1 Urteilsverfahren/Beschlussverfahren	497
8.2 Kosten	498
9. Literatur	498
Finanzierung in der Sozialwirtschaft	499
<i>Klaus Schellberg</i>	
1. Definition von Finanzierung	499
2. Betriebswirtschaftliche Finanzierung in der Sozialwirtschaft.....	500
2.1 Grundfragen.....	501
2.2 Finanzierungsanlässe	501
2.3 Eigen- und Beteiligungsfinanzierung	502
2.4 Selbstfinanzierung durch Rücklagenbildung	503
2.5 Kreditfinanzierung	504
2.6 Investitionszuschüsse	505
2.7 Gründungsfinanzierung	505

3.	Leistungsfinanzierung	505
3.1	Überblick über den Finanzierungsmix	506
3.2	Finanzierung durch die öffentliche Hand	508
3.2.1	Zuwendungen	508
3.2.2	Vergabeverfahren	509
3.2.3	Leistungsentgeltsysteme	510
3.3	Weitere Finanzierungsformen	511
4.	Finanzierung als Suchprozess und als strategische Entscheidung.....	512
5.	Literatur	512
	Rechnungswesen in Sozialunternehmen	514
	<i>Klaus Schellberg</i>	
1.	Rechnungswesen und Soziale Arbeit	514
2.	Aufgabenbereiche des Rechnungswesens	515
3.	Die Welten des Rechnungswesens	516
4.	Buchhaltung und Jahresabschluss	517
4.1	Die Pflichten zur Rechnungslegung	517
4.2	Buchhaltung	518
4.3	Der wertmäßige Kostenbegriff	520
4.4	Jahresabschluss	520
4.4.1	Die Bilanz.....	520
4.4.2	Die Gewinn- und Verlustrechnung.....	522
4.4.3	Lagebericht und Erläuterung.....	524
4.4.4	Die Aussagekraft des Jahresabschlusses	524
4.5	Das interne Rechnungswesen (Kosten- und Leistungsrechnung)	525
4.5.1	Grundverfahren der Kosten- und Leistungsrechnung	525
4.5.2	Kostenartenrechnung	526
4.5.3	Kostenstellenrechnung.....	526
4.5.4	Kurzfristige Erfolgsrechnung.....	526
4.5.5	Kostenträgerrechnung	527
5.	Die Entwicklung des Rechnungswesens in der Sozialwirtschaft	528
6.	Literatur	530
	Controlling und Wirkungscontrolling	531
	<i>Bernd Halfar/Katharina Heider</i>	
1.	Controlling: Grundfunktionen	531
1.1	Controlling als Informationsversorgung	532
1.2	Controlling als Koordination	532
1.3	Controlling als Verdoppelung der Zweckrationalität	532
1.4	Zeiträume und Sprache des Controllings	533