



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>	
<b>D Management sozialwirtschaftlicher Organisationen</b>	
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>	
<b>E Sozialwirtschaftliche Kooperationsstrukturen</b>	
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>	
<b>F Trends der Weiterentwicklung</b>	
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
<b>Sozialwirtschaft – eine Einführung in das Handbuch</b> .....	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

<b>Geschichte der Sozialwirtschaft</b> .....	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 <i>économie sociale</i> 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

<b>Soziale Dienstleistungen in sozialwirtschaftlichen Strukturen .....</b>	<b>79</b>
<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**

<b>Zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Sozialwirtschaft .....</b>	<b>103</b>
<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
<b>Sozialpolitische Entwicklungslinien in Deutschland .....</b>		<b>118</b>
<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
<b>Sozialwirtschaft im Kontext von EU-Binnenmarkt und europäischer Sozialpolitik .....</b>		<b>132</b>
<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

<b>Die kommunale Ebene der Sozialpolitik .....</b>	<b>145</b>
<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
<b>Leistungsrecht in der Sozialwirtschaft .....</b>	<b>159</b>
<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

<b>Leistungserbringungsrecht in der Sozialwirtschaft</b> .....	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
	<b>Meritorik in der Sozialwirtschaft</b> .....	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
	<b>Ökonomisierung und Managerialisierung</b> .....	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

<b>Organisationen aus sozialwissenschaftlicher Perspektive .....</b>	<b>223</b>
<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

<b>Organisation als pädagogisches Konzept .....</b>	<b>239</b>
<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

<b>Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Sozialwirtschaft .....</b>	<b>252</b>
<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
	<b>Rechts- und Organisationsformen .....</b>	<b>270</b>
	<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

<b>Spitzenverbände der Wohlfahrtspflege im Transformationsprozess zu sozialwirtschaftlichen Organisationen</b> .....	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
<b>Banken aus sozialwirtschaftlicher Sicht</b> .....	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

<b>Privatisierung und Outsourcing sozialer Dienstleistungsorganisationen .....</b>	<b>319</b>
<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
<b>Organisationsentwicklung/Change Management in und von sozialwirtschaftlichen Organisationen.....</b>	<b>333</b>
<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
<b>Beratungsunternehmen als Dienstleister der Sozialwirtschaft .....</b>	<b>357</b>
<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**

<b>Management sozialwirtschaftlicher Organisationen zwischen Steuerungsskepsis, Dilemmatamanagement und Postheroischer Führung.....</b>	<b>371</b>	
<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
<b>Sozialmanagement .....</b>	<b>391</b>	
<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
<b>Verbandsmanagement</b> .....	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
<b>Public Management und Neues Steuerungsmodell</b> .....	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
<b>Ressourcenmanagement</b> .....	434
<i>Michael Vilain</i>	
1. Ressource .....	434
2. Ressourcentheorien .....	436
3. Ressourcenmanagement .....	438
4. Literatur .....	440

<b>Stakeholdermanagement</b> .....	442
<i>Michael Vilain</i>	
1. Stakeholder: eine begriffliche Annäherung und Abgrenzung .....	442
2. Stakeholdertheorie .....	444
3. Stakeholdermanagement .....	447
4. Literatur .....	450
<b>Personalmanagement und -führung</b> .....	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

<b>Arbeitsrecht in der Sozialwirtschaft</b> .....	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
<b>Finanzierung in der Sozialwirtschaft .....</b>	<b>499</b>
<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
	<b>Rechnungswesen in Sozialunternehmen</b> .....	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
	<b>Controlling und Wirkungscontrolling</b> .....	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