

Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement

Helmut E. Becker *Hrsg.*

Das Sozial- wirtschaftliche Sechseck

Soziale Organisationen zwischen
Ökonomie und Sozialem

2. Auflage



Springer VS

Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement

Herausgegeben von

Klaus Grunwald, Stuttgart, Deutschland

Ludger Kolhoff, Wolfenbüttel, Deutschland

Die Buchreihe „Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement“ widmet sich der Darstellung und kritischen Diskussion von theoretischen Konzepten und Fragestellungen aus Wissenschaft, Forschung und Praxis der Sozialwirtschaft und des Sozialmanagements. Monographien und Sammelbände thematisieren aktuelle Diskurse und Forschungen aus relevanten wissenschaftlichen (Teil-) Disziplinen (wie z.B. Soziale Arbeit, Sozialwirtschaftslehre, Sozialmanagement, Organisationssoziologie und -psychologie, Ethik, Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre,). Bearbeitet werden weiterhin methodische Fragen sowie Herausforderungen der Sozialwirtschaft im Allgemeinen und sozialwirtschaftlicher Unternehmen im Besonderen. Die Bände richten sich an Lehrende und Teilnehmer_innen von Masterstudiengängen der Sozialwirtschaft und des Sozialmanagements sowie an Fach- und Führungskräfte.

Helmut E. Becker
(Hrsg.)

Das Sozial- wirtschaftliche Sechseck

Soziale Organisationen zwischen
Ökonomie und Sozialem

2., vollständig überarbeitete und erweiterte
Auflage

 Springer VS

Herausgeber

Helmut E. Becker

Villingen-Schwenningen, Deutschland

Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement

ISBN 978-3-658-14996-3

ISBN 978-3-658-14997-0 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-14997-0

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

Springer VS

1. Aufl.: © Lambertus-Verlag GmbH, Freiburg 2002

2. Aufl.: © Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Stefanie Laux

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Inhaltsverzeichnis

Autorenverzeichnis XIII

Vorwort XV

1 Einleitung 1
Helmut E. Becker

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
Helmut E. Becker

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

Autorenverzeichnis

Die Autorinnen und Autoren sind haupt- und nebenamtliche Dozentinnen und Dozenten an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Villingen-Schwenningen (DHBW VS) im Studiengang Sozialwirtschaft.

Steffen Arnold, Prof. Dr., Diplom-Betriebswirt (FH) und Master of Arts (Univ.), arbeitete mehrere Jahre in leitender Funktion in verschiedenen Nonprofit-Organisationen. Seit 2016 ist er Professor und Leiter des Studiengangs Sozialwirtschaft an der DHBW VS. Seine Lehr- und Forschungsschwerpunkte liegen u.a. in den Bereichen Sozialwirtschaft, Nonprofit-Management, Klinikmanagement und Betriebliches Gesundheitsmanagement.

Helmut E. Becker, Prof., Diplom-Verwaltungswissenschaftler und Diplom-Sozialpädagoge (BA), war in leitender Funktion in der Öffentlichen Sozialverwaltung tätig und von 1998 bis 2016 Professor und Leiter des Studiengangs Sozialwirtschaft an der DHBW VS. Er lehrt Sozialwirtschaft/Sozialmanagement, Mitarbeiterführung, Organisation, Öffentliche Sozialverwaltung, Sozialwirtschaft und Politik.

Ulrike Bossmann, Dipl.-Psychologin, Dipl.-Betriebswirtin (BA), Systemische Therapeutin, Beraterin und Coach. Sie begleitet freiberuflich individuelle und betriebliche Entwicklungsprozesse (in Coaching, Team- wie Führungskräfteentwicklung und Organisationsberatung). Daneben ist sie seit 2012 wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Sektion Medizinische Organisationspsychologie im Universitätsklinikum Heidelberg. Nebenberuflich lehrt sie Arbeitspsychologie im Studiengang Sozialwirtschaft an der DHBW VS.

Lisa Degen, Master of Science in Psychologie, Systemische Beratung für Junior Professionals (i.A.), seit 2015 Zusammenarbeit mit Ulrike Bossmann.

Gisa Haas studierte Philosophie, Germanistik und Geschichte. Sie war Geschäftsführerin mehrerer sozialer Einrichtungen und EU-Referentin beim Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverband in Stuttgart. Ebenfalls ist sie in der Flüchtlingsarbeit tätig. Im Studiengang Sozialwirtschaft an der DHBW VS lehrt sie nebenberuflich Ethik für die Sozialwirtschaft und Unternehmensethik sowie Projektmanagement.

Michael Hauser, Prof., Diplom-Volkswirt und Diplom-Sozialpädagoge (BA) war lange Jahre Bereichsleiter Altenhilfe in einem sozialwirtschaftlichen Unternehmen. Seit 2000 Professor im Studiengang Sozialwirtschaft an der DHBW VS. Lehr- und Forschungsschwerpunkte in den Bereichen strategisches Controlling, Digitalisierung in der Sozialwirtschaft, Neue Institutionenökonomik sowie Verhaltensökonomie.

Markus Schoor, Prof. Dr. jur., ist seit 2013 Dozent für Recht der Sozialwirtschaft an der DHBW VS. Er studierte Rechtswissenschaften an der Universität Konstanz und promovierte dort zum Thema Sterbehilfe und Behandlungsabbruch aus verfassungsrechtlicher Sicht. Nach seinem Referendariat war er als Anwalt tätig.

Bernd Sommer, Prof. Dr. phil., Diplom-Pädagoge mit dem Schwerpunkt Heil- und Sonderpädagogik lehrt seit 2004 an der DHBW VS in den Fächern Sozialpädagogik, Wissenschaftliches Arbeiten, Behinderung und Rehabilitation, Gewalt gegen Kinder/Kindesmisshandlung, Neurologische Rehabilitation und Didaktik in der außerschulischen Pädagogik.

Vorwort

Die in Sozialwirtschaftlichen Organisationen (SWO) tätigen Personen werden in ihrer alltäglichen Praxis zwischen sozialen Aufträgen und Ansprüchen einerseits und finanziellen Zwängen andererseits nicht selten aufgerieben. Die Sozialwirtschaftslehre lässt sie bis heute in diesem Spannungsfeld zu oft alleine. Das vorliegende Buch entwickelt daher Sozialwirtschaftliche Grundsätze und Prinzipien, die Brücken zwischen Ökonomie und Sozialem bauen, die Bausteine für ein neues, integriertes Denken sind und Orientierungen im Denken und Handeln für die in SWO tätigen Mitarbeiter geben.

Die Anfänge des Buches reichen bis in die 1990er Jahre zurück. Die Berufsakademie Baden-Württemberg in Villingen-Schwenningen (heute: Duale Hochschule) war eine der ersten Hochschulen in Deutschland, die im Jahr 1997 ein grundständiges Studium der Sozialwirtschaft angeboten hat. Ziel war es, eine Alternative zu rein betriebswirtschaftlichen und verwaltungswissenschaftlichen Ausbildungsberufen zu schaffen. Absolventen sollten über eine betriebswirtschaftliche und sozialpädagogische Fachkompetenz verfügen, um ein neues Qualifikationsprofil in das Management Sozialwirtschaftlicher Organisationen einbringen zu können. Dabei wurde schnell deutlich, dass den Studierenden bei den sehr unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen, deren Denkweisen sich widersprechen können, Hilfestellungen gegeben werden müssen. Ergebnis war die Entwicklung des Sozialwirtschaftlichen Sechsecks.

Das Buch untergliedert sich in insgesamt neun Kapitel.

Kapitel 1 erläutert das Selbstverständnis von Sozialwirtschaft an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Villingen-Schwenningen (DHBW VS). Eben-

so wird eine Klärung von Definitionen und Fachbegriffen der Sozialwirtschaft vorgenommen.

In Kapitel 2 werden von *Helmut E. Becker* die Grundzüge des Sozialwirtschaftlichen Sechsecks, das heißt die Grundzüge aller sechs Pole, vorgestellt. Leitende Fragestellung ist hierbei, an welchen Orientierungen die Sozialwirtschaft ihr Denken und Handeln ausrichten kann. Obwohl alle Orientierungen als gleichgewichtig zu verstehen sind, wird in diesem Kapitel besondere Beachtung der Verbindung der Wirtschaftlichen Orientierung mit der Sozialen Arbeit geschenkt, da dies nach unserem Verständnis der zentrale Gegenstandsbereich der Sozialwirtschaft ist.

Die nachfolgenden Autorinnen und Autoren widmen sich vertiefend den einzelnen Polen des Sozialwirtschaftlichen Sechsecks.

Bernd Sommer geht in Kapitel 3 der Frage nach, wie in Umsetzung der Sachziele ein Sozialpädagoge denkt und handelt. Konkret erläutert er die Didaktische Reflexion mit den Arbeitsschritten Analysieren der Ausgangssituation, Planen, Handeln und Reflektieren/Auswerten und den Methodischen Vier-Schritt mit den Teilschritten Informationssammlung, Problemdefinition, Intervention und Evaluation.

Aspekte der Wirtschaftlichen Orientierung werden in Kapitel 4 von *Michael Hauser* am Beispiel der strategischen Planung aufgezeigt. Der Beitrag untersucht Möglichkeiten und Problematiken der strategischen Steuerung Sozialwirtschaftlicher Organisationen, indem die Komplexität strategischen Denkens und Handelns selbst zum Thema gemacht wird.

Gisa Haas befasst sich mit der Ethischen Orientierung (Kapitel 5). Sie zeigt Grundsätze einer Wirtschaftsethik und einer Ethik der Humanität und der sozialen Gerechtigkeit auf, um sodann auf deren Widersprüchlichkeiten hinzuweisen. In einem zweiten Schritt geht sie auf die Aufgaben der Ethischen Orientierung in der Sozialwirtschaft ein und skizziert Anforderungen an die sozial-ethische Kompetenz des Sozialwirts.

Die Rechtliche Orientierung wird in Kapitel 6 von *Markus Schoor* vorgestellt. Der Aufbau der Rechtsordnung ist ebenso Gegenstand dieses Beitrags wie die Erklärung von Struktur und Aufbau von Rechtsnormen und die Methodik der juristischen Fallbearbeitung. Im Mittelpunkt steht die Darstellung der juristischen Denkweise.

In Kapitel 7 geht *Steffen Arnold* vertiefend auf die Kundenorientierung ein. Er führt aus, dass mit Blick auf die Zukunft Sozialwirtschaftliche Organisationen nur dann langfristig bestehen, wenn es ihnen gelingt, sich zu einer kundenfreundlichen und kundenorientierten Organisation zu transformieren. Somit gilt es Ansätze der Kundenorientierung in der Sozialwirtschaft zwingend weiter zu forcieren.

Ulrike Bossmann und Lisa Degen führen in Kapitel 8 aus, was unter Mitarbeiterorientierung zu verstehen ist und beschreiben auf der Basis theoretischer Hintergründe und Modelle, wie Mitarbeiterorientierung praktisch Einzug halten kann.

Zum Abschluss verdeutlichen *Helmut E. Becker, Markus Schoor und Bernd Sommer* in Kapitel 9 an einem Fallbeispiel die Zusammenführung der Orientierungen des Sozialwirtschaftlichen Sechsecks in eine interdisziplinäre Denkweise.

Das vorliegende Buch hat nicht den Anspruch, das Sozialwirtschaftliche Sechseck umfassend ausfüllen zu können. Die Komplexität der Aufgabenstellung lässt dies in einer einzigen Abhandlung nicht zu. Insofern können immer nur Teilaspekte ausgeführt werden, die jedoch dazu dienen, die Grundzüge im Denken und Handeln der Sozialwirtschaft zumindest punktuell auszufüllen. Im Laufe der Arbeit wurde den Autorinnen und Autoren immer mehr bewusst, dass jedes einzelne Kapitel ein umfangreiches Werk erforderlich gemacht hätte, was aber nicht leistbar war. Nicht möglich war auch eine vertiefende Analyse der Interdependenzen zwischen den einzelnen Orientierungen.

Dank sage ich allen Autorinnen und Autoren für ihr überaus großes Engagement. Wir alle begreifen dieses Buch auch als eine Darstellung der ‚Unternehmensphilosophie‘ des Studiengangs Sozialwirtschaft an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Villingen-Schwenningen.

Zuletzt bitten wir alle Leserinnen um Verständnis, dass wir uns aus Gründen der Lesbarkeit auf die Anwendung der männlichen Begrifflichkeiten verständigt haben.

Helmut E. Becker

Helmut E. Becker

1 Das Selbstverständnis von Sozialwirtschaft und der Gegenstand des Buches

Wenn zum Ende des 20. Jahrhunderts der Begriff ‚Sozialwirtschaft‘ verwendet wurde, haben viele in der Sozialbranche tätige Menschen mit diesem Wort nichts anzufangen gewusst. Soziale Einrichtungen und Dienste haben sich bewusst von der ‚Wirtschaft‘ abzugrenzen versucht, weil man ‚anderen‘ Gesetzmäßigkeiten unterliege. Die Literatur über Sozialwirtschaft und Sozialmanagement unterstreicht diese Entwicklung. In den 80er Jahren und in der 1. Hälfte der 90er Jahre lässt sich nur wenig Fachliteratur zu diesem Thema finden. Erst in der zweiten Hälfte der 90er Jahre setzte eine intensive Auseinandersetzung mit der Sozialwirtschaft ein.

Primär handelt es sich hierbei um die Übertragung wirtschaftswissenschaftlicher Modelle auf die Soziale Arbeit. Insbesondere die klassischen Managementbereiche eines Unternehmens (Personal, Organisation, Finanz- und Rechnungswesen, Controlling, Marketing usw.) werden mehr oder weniger reflektiert auf sozialwirtschaftliche Organisationen (SWO) umgeschrieben. Andere Autoren versuchen die Soziale Arbeit auf der Ebene Sozialarbeiter – Klient aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu betrachten und definieren diese sozialpädagogische Beziehung als eine personenbezogene soziale Dienstleistung. Mit diesen Ansätzen ist die Anwendung der wirtschaftswissenschaftlichen Sprache (Markt, Anbieter, Nachfrager, Kunde, Produzent, Produkt usw.) auf die Soziale Arbeit verbunden.

Diese Ansätze können als ein ‚Management des Sozialen‘ bezeichnet werden, weil es im Grunde darum geht, eine Spezielle Betriebswirtschaftslehre zu begrün-

den, die zwar Spezifikas nicht primär profitorientierter Unternehmen beachtet, aber keine neue Qualität entstehen lässt.

Daneben gibt es Ansätze von Autoren (Müller-Schöll und Priepke 1992; Gehrmann und Müller 1996), die auf dem Hintergrund der Besonderheiten der Sozialen Arbeit versuchten, nicht nur das Management der Erwerbswirtschaft zu reproduzieren, sondern neue Formen eines ‚humanen‘ Managements zu entwickeln. Diese Ansätze sind als ein ‚Soziales Management‘ zu verstehen, da durchaus zumindest in Grundzügen eine neue Qualität erkennbar ist. Diese Ansätze werden in der heutigen Fachliteratur aber kaum bzw. nicht mehr weiterverfolgt.

Beide Ansätze greifen nach unserer Überzeugung für die Praxis der Sozialwirtschaft zu kurz bzw. sind zu vage, als dass sie im Spannungsfeld zwischen einem fachlichen Selbstverständnis und der ökonomischen Rationalität Orientierung geben können.

Die in SWO tätigen Personen, die in ihrer alltäglichen Praxis zwischen sozialen Aufträgen und Ansprüchen einerseits und finanziellen Zwängen andererseits nicht selten aufgerieben werden, werden von der Sozialwirtschaftslehre in dieser zentralen Fragestellung nach wie vor weitgehend allein gelassen.

Bis zum heutigen Tage wird unter Sozialwirtschaft noch sehr Unterschiedliches verstanden, weshalb zunächst einmal eine inhaltliche Klärung des Verständnisses von Sozialwirtschaft notwendig ist. Sozialwirtschaft muss nach unserem Verständnis die zentrale Frage klären, an welchen Grundsätzen und Prinzipien die sich als – im wahrsten Sinne des Wortes- Sozialwirte fühlenden Personen ihr Denken und Handeln ausrichten sollen. Eine höhere Kompetenz in betriebswirtschaftlichen Aufgabenstellungen ist zwar zwingend erforderlich, aber nicht hinreichend.

Die Sozialwirtschaft bezieht ihr Wissen aus einer Vielzahl von Wissenschaftsdisziplinen (Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Sozialarbeit/Sozialpädagogik, Recht, Psychologie, Soziologie, Politologie, Philosophie, Sozialmedizin), die sich ergänzen können, in vielen Bereichen aber auch untereinander widersprüchlich sind. In jeder Wissenschaftsdisziplin wird nicht nur Faktenwissen, das u.U. sehr schnell wieder abgelegt wird, vermittelt. Entscheidend sind der Aufbau und die Entwicklung von Denkstrukturen. In diesem Sinne sind für den Sozialwirt insbesondere das wirtschaftliche, das sozialpädagogische und das juristische Denken von Bedeutung. Er muss diese offenkundig sehr unterschiedlichen Denkweisen beherrschen, vergleichen und anwenden können. Unterschiede, aber auch Gemeinsamkeiten sind herauszuarbeiten. Sein besonderes Profil zeichnet sich durch eine interdisziplinäre, ganzheitliche Sichtweise aus. Er ist nicht Spezialist, sondern Generalist.

Nach unserem Verständnis muss die Sozialwirtschaft versuchen, die Wissenschaftsdisziplinen zu verbinden. Sie verkürzt die Betriebswirtschaftslehre nicht

auf die effiziente Verwendung von Mitteln, auf das Einsparen von Geldern und Ressourcen, reduziert Wirtschaftlichkeit nicht auf Sparsamkeit, sondern sie macht die Instrumentarien der Betriebswirtschaft nutzbar für die Anliegen der Sozialen Arbeit. Sie engt damit nicht Handlungsspielräume ein, sondern erweitert sie. Entscheidend hierbei ist allerdings, wer die Akteure sind bzw. welches Selbstverständnis diese von Sozialwirtschaft haben. Es ist unbestritten, dass eine falsch verstandene Ökonomisierung Gefahren mit sich bringt, die letztlich in einer Dominanz des Ökonomischen enden können.

Es müssen daher dringend Sozialwirtschaftliche Grundsätze und Prinzipien entwickelt werden, die Brücken zwischen den einzelnen Wissenschaftsdisziplinen bauen, die Bausteine für ein neues, integriertes Denken sind und Orientierungen im Denken und Handeln für die in SWO tätigen Mitarbeitern geben.



Abbildung 1 Die Sozialwirtschaft zwischen der ökonomischen und sozialen Welt (modifiziert nach Hauser, Neubarth, Obermair 2000, S. 5)

Sozialwirtschaft steht in der Realität in bzw. zwischen zwei Welten, nämlich der Ökonomischen Welt und der Sozialen Welt.

Wenn die Sozialwirtschaft mehr sein will als eine Spezielle Betriebswirtschaftslehre oder eine Sozialarbeitswissenschaft zuzüglich Kompetenzen im Sozialmanagement, wenn das reine Aneinanderreihen von Theorien und Methoden

aus unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen nicht genügt, die Sozialwirtschaft also eine eigene Sozialwirtschaftslehre begründen will, muss sie sagen, was das eigenständige Wesen, ja die ‚Seele‘ dieser Lehre ist.

Solche Grundsätze und Prinzipien, die im Folgenden als das ‚Sozialwirtschaftliche Sechseck‘ (Abbildung 2) bezeichnet werden, sind aus unserer Sicht:

- Die Sachzielorientierung
- Die Wirtschaftliche Orientierung
- Die Ethische Orientierung
- Die Rechtliche Orientierung
- Die Kundenorientierung
- Die Mitarbeiterorientierung

Diese Orientierungen ergeben sich aus den unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen der Sozialwirtschaft, aus Zielen, die SWO zu verfolgen haben, aus Ansprüchen und Interessen, die an sie gerichtet werden und aus Rahmenbedingungen, innerhalb derer die Organisationen agieren.

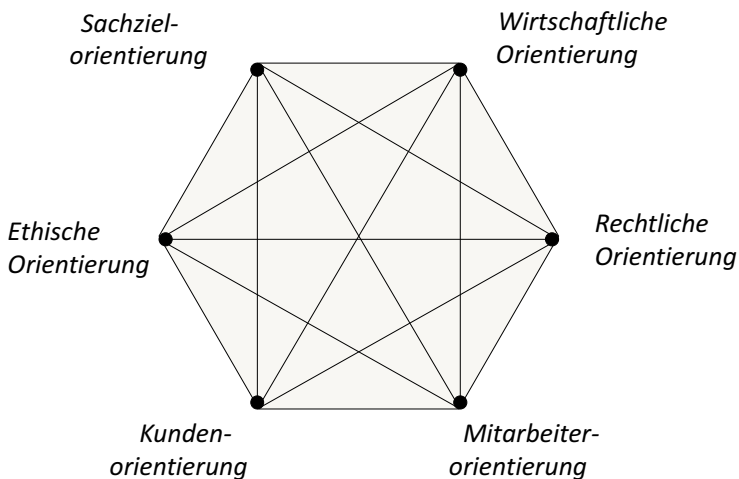


Abbildung 2 Das Sozialwirtschaftliche Sechseck (eigene Darstellung)

Das Entscheiden und Handeln spielt sich in und zwischen diesen Polen ab. Diese Orientierungen ergänzen und widersprechen sich, sie sind Einheit und Spannungsfeld zugleich, und haben sich gleichsam zu einer Symbiose zu verbinden.

Die Sozialwirtschaftslehre muss in einem ersten Schritt diese Orientierungen inhaltlich füllen.

Die Wirtschaftliche Orientierung, die Rechtliche Orientierung, die Kundenorientierung und die Mitarbeiterorientierung sind Grundsätze und Prinzipien, die sich auch in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen finden und sich deshalb nicht von diesen unterscheiden (müssen). Allerdings sind auch diese Orientierungen auf die Besonderheiten von SWO fort- und weiterzuentwickeln. Die Betriebswirtschaftslehre kann nicht 1:1 auf die Sozialwirtschaft übertragen werden. Insbesondere die Wirtschaftliche Orientierung muss den Besonderheiten der Sozialwirtschaft Rechnung tragen und zu einer Sozialwirtschaftlichen Orientierung entwickelt werden. Die Kundenorientierung ist zu einer Stakeholderorientierung zu erweitern, die Mitarbeiterorientierung muss die spezifischen Anforderungs- und Eigenschaftsprofile der Mitarbeiter in der Sozialwirtschaft beachten. Dagegen sind die Sachzielorientierung und die Ethische Orientierung (jedenfalls in ihrer besonderen Ausprägung) eigenständige Orientierungen der Sozialwirtschaft.

Auf dem Hintergrund einer von Vielen befürchteten weiteren Ökonomisierung der Sozialen Arbeit sind die Wirtschaftliche Orientierung und deren Bezug zur Sachzielorientierung und zur Ethischen Orientierung von besonderem Interesse. Deshalb ist es in einem zweiten Schritt erforderlich, die Interdependenzen zwischen diesen Orientierungen darzulegen.

Diskussionswürdig ist auch die Frage, ob die Sozialwirtschaft nicht noch weitere Orientierungen hat und das Sozialwirtschaftliche Sechseck entsprechend erweitert werden müsste. So ist beispielsweise im Bereich der Öffentlichen Sozialverwaltung eine Politische Orientierung, die allerdings eng mit der Sachzielorientierung und der Rechtlichen Orientierung verknüpft ist, naheliegend. Dennoch wird in diesem Buch auf weitere Orientierungen verzichtet, da mit dem Sozialwirtschaftlichen Sechseck nicht der Anspruch verbunden ist, jedem Segment der Sozialwirtschaft vollständig gerecht werden zu können. Eine Offenheit für eine Weiterentwicklung der Grundsätze und Orientierungen ist aber nicht nur gegeben, sondern auch notwendig.

Grundsätzlich kann der Gegenstandsbereich der Sozialwirtschaft auf folgenden drei Ebenen betrachtet werden:

- a) Makroebene: Der gesamtgesellschaftliche bzw. gesamtwirtschaftliche Kontext der Sozialwirtschaft als Wirtschaftszweig, d.h. die volkswirtschaftliche Bedeutung und Einbindung der Sozialwirtschaft.

- b) Mesoebene: Das System öffentlicher, freier und erwerbswirtschaftlicher Trägerstrukturen sowie der informelle Sektor und deren Angebote (Welfare Mix).
- c) Mikroebene: Im Mittelpunkt stehen die SWO. Es können zwei Bereiche unterschieden werden: Einerseits die Führung der SWO mit den betriebswirtschaftlichen Instrumentarien (Management, Personalwirtschaft, Marketing, Controlling, Finanz- und Rechnungswesen usw.) und andererseits die individuelle Leistungserbringung zwischen der SWO bzw. seinen Mitarbeitern und den Nutzern der Leistungen.

Dieses Buch beschäftigt sich primär mit der Mikroebene, d.h. konkret dem zuletzt genannten Fall der Leistungserbringung für bzw. mit dem Nutzer der Leistung. Dies ist der Ort, an dem die Denkweisen der Sozialen Arbeit und der Ökonomie am deutlichsten aufeinander treffen. Da sich die genannten Bereiche der Mikroebene aber nie vollständig trennen lassen, werden sich einzelne Teile (insbesondere das Kapitel 4, Die Wirtschaftliche Orientierung, Michael Hauser) auch mit der Leitung einer SWO befassen. Abbildung 3 verdeutlicht die Gegenstandsbereiche der Mikroebene.



Abbildung 3 Mikroebene der Sozialwirtschaft (eigene Darstellung)

2 Definitionen von Sozialwirtschaft

Grundsätzlich kann zwischen der institutionellen und der funktionalen Definition von Sozialwirtschaft unterschieden werden.

2.1 Institutionelle Definition

Im Folgenden wird von einem weit gefassten institutionellen Verständnis von Sozialwirtschaft ausgegangen (vgl. Grunwald 2014, S. 36). Bei der institutionellen Definition ist danach zu fragen, welche Institutionen bzw. Organisationen im Bereich der Sozialwirtschaft tätig sind. Es sind dies in der Sprache der Wirtschaftswissenschaften die Produzenten sozialer und gesundheitsbezogener Dienstleistungen (Leistungserbringer) und die Leistungsträger (früher: Kostenträger) der sozialen und gesundheitsbezogenen Dienstleistungen.

In der Sprache der Sozialarbeitswissenschaften kann Sozialwirtschaft institutionell wie folgt definiert werden:

Sozialwirtschaft = Organisationen und Personen, die die Wohlfahrt von einzelnen Menschen und des Gemeinwesens fördern.

Dieses Verständnis schließt somit auch erwerbswirtschaftliche Unternehmen ebenso mit ein wie nicht-professionelle Personen und Gemeinschaften, die in Selbsthilfe soziale und gesundheitsbezogene Dienstleistungen erbringen (Informelle Sektor).

2.2 Funktionale Definition

Sozialwirtschaft besteht aus den Begriffen ‚Sozial‘ und ‚Wirtschaft‘, oder wenn man so will, ‚wirtschaftlich‘.

Sozial bedeutet, die Gesellschaft bzw. die Gemeinschaft betreffend, gemeinnützig, wohltätig (Duden 2013, S. 693). Die Soziologie definiert sozial im Gegensatz zu individuell als gesellschaftlich. „Der Begriff verweist in sehr allgemeiner Weise darauf, dass er etwas mit den Beziehungen zwischen Menschen zu tun hat“ (Fuchs-Heinritz et al. 2007, S. 601). *Sozial* kann bezeichnen:

- die Arbeits- und Verhaltensweise
 - Zwischenmenschliche Beziehungen betreffend i.S. sozialen Handelns
 - Menschenfreundlich-gemeinnütziges Verhalten
 - streben nach sozialer Gerechtigkeit.
 (vgl. Spörri 1999, S. 2ff.)

Ein Schlüsselbegriff der Sozialen Arbeit ist das soziale Problem. Sozial hat in diesem Zusammenhang etwas zu tun mit

- dem Gegenstandsbereich der Sozialen Arbeit (soziale und gesundheitliche Probleme; Zielgruppen wie Menschen mit Behinderungen, kranke Menschen, pflegebedürftige Menschen, Menschen in finanziellen und/oder sozialen Notlagen). Dabei wird deutlich, dass Soziale Arbeit sich beschäftigt mit
 - Menschen in gesundheitlichen oder sozialen Notlagen
 - Sozialer Randständigkeit (Staub-Bernasconi 1994, S. 55) oder gesellschaftlichen Randgruppen
 - Lösungsschwierigkeiten, z.B. aufgrund mangelnder Handlungskompetenz, *und* damit verbunden das Bedürfnis an Unterstützung durch Dritte.

Wirtschaftlichem Handeln liegt als Ausgangslage zugrunde, dass alle Güter knapp sind. Knappheit herrscht dann, wenn die Bedürfnisse größer als die vorhandenen Mittel sind. „Als Bedürfnis definiert die Ökonomie den noch wenig konkreten Wunsch, das allgemeine Mangelgefühl (‘ich habe Hunger’). Dieses Bedürfnis wird umgesetzt in eine konkrete Problemlösung zur Beseitigung, den Bedarf. Der Bedarf ist das konkret beschriebene, quantitativ und qualitativ bestimmbare Bedürfnis. Tritt dieser Bedarf in einem marktwirtschaftlichen System auf, so bezeichnet dies die Ökonomie als Nachfrage (...) Die Knappheit kann eine Knappheit an Geldmitteln, an erstellten Gütern (Gütern, Dienstleistungen) oder an Ressourcen (Mitarbeitern, Rohstoffen, Zeit, Leistungsbereitschaft, Qualifikation) sein“ (Schellberg 2004, S. 23-24; Auslassung durch den Verfasser). Die Knappheit zwingt die Menschen dazu, Geld, Güter und Ressourcen zu bewirtschaften, d.h. Entscheidungen über ihre alternative Verwendung zu treffen.

Wirtschaftlich bedeutet die Anwendung des *ökonomischen Prinzips* (*Wirtschaftlichkeitsprinzip*), d.h.

- a) mit einem gegebenen Mitteleinsatz einen größtmöglichen Erfolg bzw. Nutzen zu erzielen (Maximalprinzip) oder
- b) einen vorgegebenen Erfolg bzw. Nutzen mit einem möglichst geringen Mitteleinsatz zu realisieren (Minimalprinzip).

Es wird auch als *Rationalprinzip* bezeichnet, da die Ökonomie davon ausgeht, dass der Mensch stets rational handelt, um seine Knappheitssituation zu beseitigen. In der Sozialwirtschaft fordert Wirtschaftlichkeit nicht zwingend monetäre Größen (= Geld), sondern es kann auch um immaterielle Größen (wie z.B. Nutzen) gehen.

Wirtschaftlichkeit kann auch definiert werden als *Effektivität und Effizienz*. Effektivität bezeichnet den Grad der Zielerreichung, der mit einem bestimmten Leistungsangebot und einem dazugehörigen Ressourceneinsatz erzielt wird. Im Mittelpunkt steht der Wirkungsgrad von Maßnahmen. Haben wir das ‚Richtige‘ getan? Effizienz bezeichnet das Verhältnis von Aufwand und erzielter Leistung (Produkt), setzt also den Ressourceneinsatz und die gewählte Leistung (Produkt) in Beziehung. Haben wir es ‚richtig‘ getan? Ökonomische Effizienz im Sinne der Mikroökonomie bedeutet z.B. die Herstellung einer gegebenen Produktmenge zu den geringstmöglichen Kosten (Minimalkostenkombination).

Effektivität und Effizienz kann also wie folgt definiert werden: die richtigen Dinge richtig tun.

Soziales und wirtschaftliches, also *sozialwirtschaftliches Handeln* bedeutet daher, knappe Ressourcen zur Förderung von Menschen mit Unterstützungsbedarf so zu verteilen, dass bei effektivem und effizientem Ressourceneinsatz deren Nutzen und/oder der gesellschaftliche Nutzen maximiert werden.

3 Klärung von Fachbegriffen

Sozialmanagement – Sozialwirtschaft – Sozialwirtschaftliche Organisationen

Das Verständnis von Sozialmanagement und Sozialwirtschaft ist in der Literatur nicht einheitlich. Insofern muss eine Klärung dieser beiden Begriffe erfolgen.

Sozialmanagement wird von vielen Autoren als eine Spezielle Betriebswirtschaftslehre für SWO definiert. „Sozialmanagement beschäftigt sich danach mit der wirtschaftlichen Ausrichtung von Sozialer Arbeit, d.h. einer Betrachtung der wirtschaftlichen Abläufe und Zusammenhänge in Unternehmen. Dabei geht es (...) unter betriebswirtschaftlichen Aspekten- um die Herstellung dieser Leistung auf institutioneller Ebene“ (Klahre 1998, S. 41; Auslassung durch den Verfasser). Sozialmanagement hat dafür zu sorgen, dass die Rahmenbedingungen der Sozialwirtschaftlichen Unternehmen die Fachlichkeit unterstützen und sichern und ein professionelles Arbeiten unter Beachtung von Effektivität und Effizienz mit einer hohen Sicherheit erwartet werden kann. Es geht also um alle Managementfunktionen, die für die Führung und Leitung der Organisation notwendig sind (Grunwald und Maelicke 2013, S. 923).

„*Sozialwirtschaft* (...) bezeichnet einen Bereich des Wirtschaftens, in dem das individuelle und gemeinsame Wohlergehen von Menschen unmittelbar und direkt das Sachziel der Betätigung ist (...) Bewirtschaftet wird die soziale und gesundheitliche Problembewältigung im Leben von einzelnen Menschen und Gruppen (...) Das sozialwirtschaftliche Geschehen umfasst die ökonomischen Prozesse, in denen Unternehmen, Dienste und Einrichtungen personen- und auch Gemeinwesen bezogen eine bedarfsentsprechende Wohlfahrtsproduktion leisten“ (Wendt 2011, S. 855f., Auslassungen durch den Verfasser).

Das Verständnis von Sozialwirtschaft geht somit über das Sozialmanagement hinaus. Während Sozialmanagement auf der Mikroebene verortet ist, befasst sich Sozialwirtschaft mit der Makro-, Meso- und Mikroebene (siehe Abschnitt 1).

Auch die Bezeichnungen für die Anbieter sozialer Leistungen sind nicht einheitlich. So wird von sozialen Einrichtungen und Diensten, Sozialwirtschaftlichen Dienstleistungsunternehmen, Leistungserbringern usw. gesprochen. In diesem Buch wird der Begriff Sozialwirtschaftliche Organisation (SWO) verwendet, weil die Bezeichnung sowohl Leistungsträger als auch Leistungserbringer umfasst.

Literatur

- Duden (Hrsg.). (2013) Bd. 1. *Die deutsche Rechtsschreibung*. 26. Aufl., Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich.
- Fuchs-Heinritz, W., Lautmann R., Rammstedt, O., & Wienold, H. (Hrsg.). (2007). *Lexikon zur Soziologie*. 4. Aufl., Wiesbaden.
- Gehrmann, G., & Müller, K. (1996). *Management in sozialen Organisationen*. 2. Aufl., Regensburg.
- Grunwald, K., & Maelicke, B. (2013). *Sozialmanagement*. In K. Grunwald, G. Horcher & B. Maelicke (Hrsg.), *Lexikon der Sozialwirtschaft* (S. 923–937). 2. Aufl., Baden-Baden.
- Hauser, A., Neubarth, R., & Obermair, W. (2000). *Sozial-Management, Praxis-Handbuch soziale Dienstleistungen*. 2. Aufl., Neuwied.
- Klahre, R. (1994). *Sozialarbeit und Management. Aspekte bei der Suche nach einem brauchbaren Management für die Sozialarbeit*. In Studiengruppe Sozialmanagement der Fachhochschule Niederrhein (Hrsg.), *Neue Sichten in Sicht. Fragmente eines Perspektivenwechsels in der Sozialarbeit* (S. 38–49). Aachen.
- Müller-Schöll, A., & Pripke, M. (1992). *Sozialmanagement*. 3. Aufl., Neuwied.
- Schellberg, K. (2004). *Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen*. Augsburg.
- Spörri, D. (1999). *Das Allerweltswort ‚sozial‘ und seine Begriffsgeschichte*. *Sozial Aktuell*, 2, S. 2–6.
- Staub-Bernasconi, S. (1994). *Soziale Probleme – Soziale Berufe – Soziale Praxis*. In M. Heiner, M. Meinhold, H.v. Siegel & S. Staub-Bernasconi (Hrsg.), *Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit* (S. 11–101). Freiburg i.Br.
- Wendt, W.R. (2011). *Sozialwirtschaft*. In Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V. (DV) (Hrsg.), *Fachlexikon der sozialen Arbeit* (S. 855–856). 7. Aufl., Baden-Baden.

Helmut E. Becker

I *Die Sachzielorientierung*

1 Sachziele als Seele und Motor Sozialwirtschaftlicher Organisationen

Die überwiegende Anzahl SWO gehören dem sogenannten Nonprofit-Bereich an. Dieser Bereich zeichnet sich – wie der Name Nonprofit bereits besagt- dadurch aus, dass es nicht das Ziel oder besser gesagt das primäre Ziel ist, Profit sprich Gewinn zu erzielen. Prägendes Charakteristikum ist die Sachzielorientierung, das heißt die Ausrichtung auf inhaltliche, soziale Ziele und daraus abgeleitet auf Sachaufgaben wie zum Beispiel die Versorgung alter, pflegebedürftiger Menschen, die Betreuung von Menschen mit Behinderung, die Erziehung von Kindern und Jugendlichen usw.

Sachziele sind der Organisationszweck, sie sind die Seele der SWO, durch sie und mit ihnen rechtfertigt sich deren Existenz. Daher wird auch von einer Sachzieldominanz gesprochen. Sachziele müssen nicht – wie zum Beispiel ein Produkt, für das über aufwendige Marketingstrategien ein Absatzmarkt geschaffen werden muss- erfunden werden. Sie ergeben sich aus dem Gründungszweck der SWO, ihrer Mission (Leitidee, Sendung, Auftrag) oder aus aktuellen sozialen Problemlagen, wobei diese nicht objektiv vorgegeben, sondern durch Kultur, Gesellschaft und vor allem Politik definiert werden.