

# Grundlagen des Sozialmanagements

Begriffe - Konzepte - Ansätze



# Table of contents

<b>Über das OER Textbook</b>	<b>1</b>
Lizenz . . . . .	1
Empfohlene Zitierweise (APA 7th) . . . . .	1
Acknowledgement . . . . .	1
<b>I Grundlagen</b>	<b>3</b>
<b>1 Einführung</b>	<b>5</b>
1.1 Geschichte der Sozialwirtschaft . . . . .	7
1.1.1 Die Anfänge der Sozialwirtschaft . . . . .	7
1.1.2 Gründung von Genossenschaften, Diakonie und die Bismarck'schen Gesetze	7
1.1.3 Paradigmenwechsel in der Finanzierung der Sozialwirtschaft . . . . .	7
1.1.4 Etablierung der ersten Studiengänge an Fachhochschulen . . . . .	8
1.1.5 Das neue Steuerungsmodell . . . . .	8
1.1.6 Soziales Unternehmertum . . . . .	8
1.2 Sozialwirtschaft in Deutschland und Europa . . . . .	8
1.2.1 Gesamtwirtschaftliche Einordnung . . . . .	8
1.2.2 Beschäftigungszahlen . . . . .	10
1.2.3 Finanzierungsmix für Träger der freien Wohlfahrtspflege . . . . .	10
1.3 Non-Profit-Organisationen . . . . .	11
1.3.1 Begriff Non-Profit-Organisationen . . . . .	11
1.3.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen . . . . .	12
1.4 Begriff Soziale Organisation . . . . .	15
1.5 Herausforderungen in der Sozialwirtschaft . . . . .	15
1.5.1 Ausgangspunkt . . . . .	15
1.5.2 Hybrid-Funktionen des Sozialmanagements und des Managements in der Sozialwirtschaft . . . . .	16
1.5.3 Multirationalität und Hybridität . . . . .	18
<b>2 Betriebswirtschaftliche Funktionsbereiche</b>	<b>21</b>
2.1 Rechnungswesen . . . . .	23
2.1.1 Überblick zum Rechnungswesen . . . . .	23
2.1.2 Die Finanzströme eines Unternehmens . . . . .	24
2.1.3 Kostenrechnung, Kostenstellenrechnung und Kostenträgerrechnung . . . . .	25
2.1.4 Phasen des Controllings . . . . .	25
2.2 Personalmanagement . . . . .	27
2.3 Organisationsentwicklung und Change-Management . . . . .	29
2.4 Sozio-Marketing . . . . .	30
2.5 Weitere Funktionsbereiche . . . . .	31
<b>Appendices</b>	<b>33</b>
<b>A Literaturverzeichnis</b>	<b>33</b>



# Über das OER Textbook

Dieses Open Educational Textbook ist im Rahmen des Moduls *Grundlagen des Sozialmanagements* an der [Fachhochschule Dresden](#) im Bachelorstudiengang *Sozialpädagogik und -management* entstanden. Aktuell wird es an der [Hochschule Nordhausen](#) im Bachelorstudiengang *Sozialmanagement* im gleichnamigen Studienbereich weitergeführt. Das Textbook stellt einerseits eine Einführung in sozial- und -betriebswirtschaftliche Grundlagen, die Gestaltung und das Management von Organisationen in der Sozialwirtschaft dar. Andererseits wird ausführlich auch auf das organisationsbezogene Management in sowie die Finanzierung von Sozialunternehmen sowie auf ausgewählte Managementkonzept in der Sozialwirtschaft eingegangen. Das Lehrbuch entstand vor dem Hintergrund von COVID-19 und im Bemühen um eine verstärkte Zusammenarbeit von Studierenden, Lehrenden, Forschenden und Praktiker\*innen im Sozialwesen und Gesundheitsbereich sowie angrenzender Disziplinen und Feldern Dieses [Open Educational Resource](#) Textbook versteht sich als ein Wissensfundus, der kontinuierlich ergänzt, diskutiert und weiterentwickelt wird.

This book was last rendered on {r} `date_rendered`.

## Lizenz

Dieses Buch ist kostenlos verfügbar und unter der [CC BY-NC-ND 4.0 International License](#) lizenziert. Das bedeutet, dass das Buch geteilt und weitergegeben werden kann, solange die Autor\*innen angemessen genannt und eventuelle geringfügige Änderungen entsprechend gekennzeichnet werden. Geänderte Versionen, die den Inhalt remixen oder modifizieren, dürfen jedoch nicht verbreitet werden.

## Empfohlene Zitierweise (APA 7th)

Arnold, M. (2020). *Grundlagen des Sozialmanagements: Ein Open Educational Textbook* (2. Aufl.). Hochschule Nordhausen. <https://doi.org/XXX>.

## Acknowledgement

Zur Entstehung dieses OER Textbooks haben insbesondere die folgenden Personen beigetragen: Die Korrektur einzelner Textabschnitte haben insbesondere Frau Sandy Albrecht, Frau Lisa Jurke, Herr Tony Krüger, Frau Cindy Rasokat, Frau Jacqueline Seubert und Frau Tina Steinborn unterstützt. Zu großem Dank bin ich speziell Herrn Stefan Jung verpflichtet, der in mühseliger Kleinarbeit ein Lektorat am Manuskript der ersten Auflage durchgeführt hat. Die Entstehung der zweiten Auflage hat Hr. Gustavo Tadra Waldmann unterstützt.



# Part I

# Grundlagen



# Chapter 1

## Einführung

In diesem einführenden Kapitel wird zunächst anhand einer sog. Fachlandkarte auf das Themenfeld Sozialmanagement und Sozialwirtschaft eingegangen. Im Anschluss folgt ein Überblick zur Geschichte und statistischen Einordnung dieses Arbeitsfeldes bzw. gesellschaftlichen Sektors, den wir als Sozialwirtschaft bezeichnen. Außerdem müssen verschiedene Begriffsabgrenzungen vorgenommen werden, wie z. B. zwischen *Sozialmanagement* und *Non-Profit-Management* (vgl. z. B. Wöhrle 2017), und auch muss darauf eingegangen werden, was Organisationen der Sozialwirtschaft von Non-Profit-Organisationen unterscheidet.

Das Sozialmanagement lässt sich anhand einer Fachlandkarte untergliedern. Eine Fachlandkarte wird in der Hochschuldidaktik genutzt, um komplexe Zusammenhänge übersichtlich darzustellen und um damit Lernenden in ein komplexes Arbeits-, Themen- und Forschungsfeld einzuführen (vgl. z. B. Ritter-Mamczek 2016). Im Folgenden wird der Versuch unternommen, auf einer „Schatzkarte“ die verschiedenen Provinzen des *Sozialmanagements* zusammenzufassen und zu entdecken (vgl. Abb. 1.1).

Im Bild ist das *Territorium der Grundlagen* zu sehen. Hier befinden wir uns an der Quelle der Sozialwirtschaft, d. h. es gilt die *sozialpolitischen* und *bildungspolitischen Rahmenbedingungen* und verschiedene *Managementkonzepte* kennenzulernen, wie soziale Organisation geleitet, geführt und gestaltet werden können. Links oben im Bild ist die Höhle der *Finanzbuchhaltung* zu sehen, die sich mit der Verwaltung der verfügbaren Finanzmittel beschäftigt. Im Wald der *Kosten- und Leistungsrechnung* können wir uns zudem einen Überblick darüber verschaffen, wie wirtschaftlich unsere Organisation arbeitet.

Darüber hinaus ist in der Mitte des Bilds die Provinz der Organisation zu erkennen. Man braucht ein grundlegendes Wissen über die Organisationstheorie, z. B. darüber wie *Organisationen in der Sozialwirtschaft* aufgebaut sind, wie sie finanziert werden und wie sie letztlich funktionieren. Dann gibt es die Provinz der Finanzen, wo es neben der Kosten- und Leistungsrechnung und Buchführung um die Frage der *Finanzierung* geht. In diesem Zusammenhang muss ein Überblick über die verschiedenen Finanzquellen gewonnen werden (wie z. B. Leistungsentgelte oder Spenden). Schließlich gibt es noch am linken Rand die Provinz des *Leaderships*, wo man sich u. a. die Frage stellt, was adäquate Mittel, Werkzeuge und Instrumente darstellen, um Führung und Personalentwicklung innerhalb sozialer Organisationen zu gestalten.

An den Rändern der Karte sehen wir links unten das *Social Entrepreneurship* und die Insel des *Sozio-Marketings*. Dort sind alle Aufgaben- und Themenstellungen versammelt, die sich mit der Unternehmensgründung bzw. dem Marketing beschäftigen. Darüber hinaus ist am rechten oberen Rand der Landkarte der Ozean der Strategie abgebildet. Im Rahmen des Sozialmanagements muss sich daher auch mit den verschiedenen Aspekten und *Grundlagen des strategischen Managements* auseinandersetzen, z. B. wie man Organisationen langfristig leiten, gestalten und steuern kann. In der Bucht des *Controllings* kann man sich sprichwörtlich an den Strand setzen, wo man sich das *Projekt- und Netzwerkmanagement* zu Gemüte führen kann, was natürlich auch eine wesentliche Grundkompetenz dafür darstellt, um in sozialen Organisationen zu arbeiten.

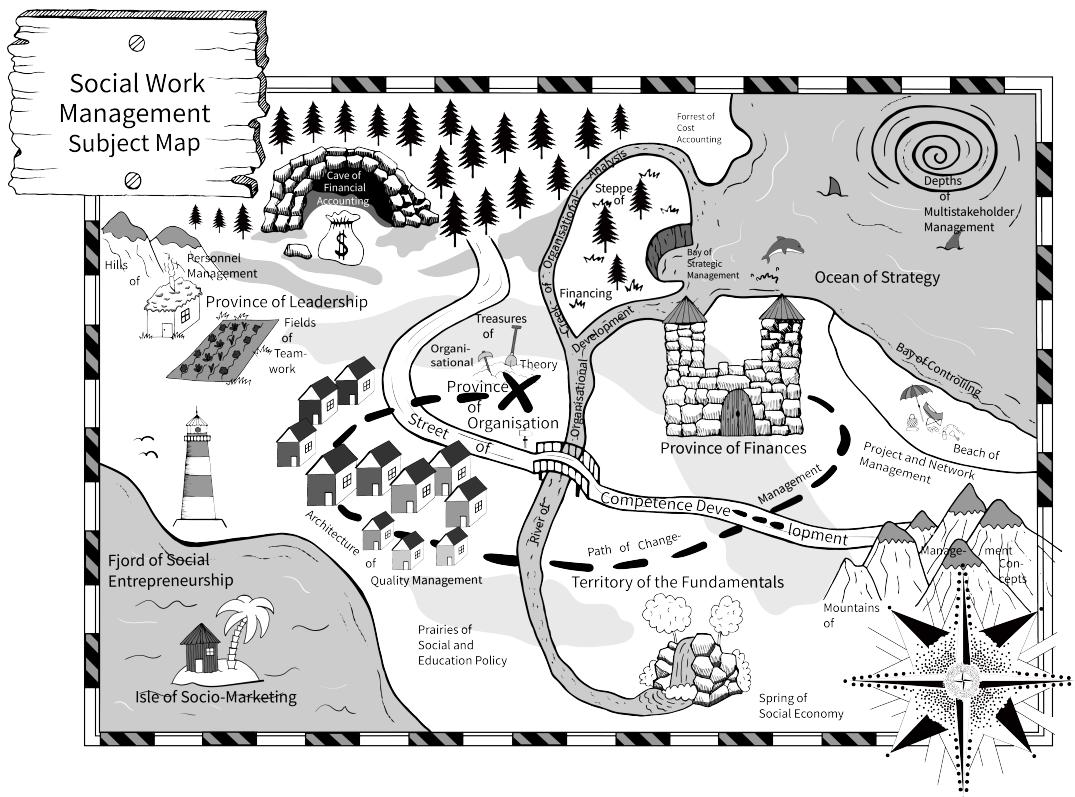


Figure 1.1: Abb. 1.1: Fachlandkarte Sozialmanagement (Arnold 2022b, CC-BY 4.0)

Kurzum sind in dieser Fachlandkarte verschiedene Arbeits- und Themenfelder zu finden, die in diesem Grundlagenlehrbuch vorgestellt und vertieft werden. Der Fokus dieses OER Textbuchs liegt allerdings auf einer Einführung in die sozial- und betriebswirtschaftlichen Grundlagen, dem organisationsbezogenen Management sowie den Managementansätzen für das Sozialmanagement liegen.<sup>1</sup>

## 1.1 Geschichte der Sozialwirtschaft

### 1.1.1 Die Anfänge der Sozialwirtschaft<sup>2</sup>

Ein Ausflug in die Geschichte des Sozialmanagements bzw. der Sozialwirtschaft ist notwendig, nicht nur um zu verstehen, wie sich alles entwickelt hat, sondern auch um viele der aktuell diskutierten Fragen rund um den Sozialstaat besser nachvollziehen zu können. Wir beginnen in der Neuzeit, insbesondere in Frankreich, mit der ersten Erwähnung bzw. der ersten theoretischen Auseinandersetzung mit sozialwirtschaftlichen Grundlagen, wie z. B. der **katholischen Soziallehre**. In den **päpstlichen Sozialencykliken** wurden bspw. Gedanken entwickelt, die später in Form des rechtlich verbindlichen **Subsidiaritätsprinzips** weiterentwickelt wurden und mittlerweile die Rahmenbedingungen für viele entwickelten Sozialökonomien (wie z. B. für die deutsche **Soziale Marktwirtschaft**) darstellen. Zur etwa gleichen Zeit ist **Léon Walras** im Rahmen seiner **allgemeinen Gleichgewichtstheorie** der Frage nachgegangen, wie Grund und Boden denn verstaatlicht werden können. Wenn mit einer Verstaatlichung zwar Steuern vermieden werden, so könnte seiner Meinung nach doch zumindest die Produktion gesteigert werden. Dies soll und kann an dieser Stelle keine vollständige Darstellung der geschichtlichen Grundlagen darstellen. Wir wollen es bei diesen Beispielen belassen. Festzuhalten ist aber, dass all diese verschiedene Grundlagen das „soziale Wirtschaften“ (vgl. z. B. Beck et al. 2013) in unseren heutigen (post-)modernen Gesellschaften zu beschreiben und zu verstehen verhelfen.

### 1.1.2 Gründung von Genossenschaften, Diakonie und die Bismarck'schen Gesetze

Wenig später ist es zur Etablierung bzw. Entwicklung des Genossenschaftswesens gekommen. **Genossenschaften** waren ursprünglich nicht *per se* als sozial-gemeinnützige Einrichtungen ins Leben gerufen, sondern sind vielmehr dafür gegründet worden, einen Zusammenschluss oder Verbund von Personen und Einrichtungen zur wirtschaftlichen und/oder sozialen Förderung ihrer Mitglieder ins Leben zu rufen, z. B. wie Raiffeisen für hilfsbedürftige Landarbeiter oder die Volksbanken im Bankenwesen. In diesem Zusammenhang wurden wichtige Prinzipien entwickelt, wie z. B. die Selbstverantwortung, Selbsthilfe und Selbstverwaltung innerhalb von Genossenschaften, die in den letzten Jahren wieder verstärkt in der Organisationsforschung diskutiert wurden. Später kam es dann insbesondere im Bereich der konfessionellen Trägerschaften im **Diakonie-** und **Caritaswesen** zur Gründung von Einrichtungen, die sich speziell um die Notlagen von Menschen gekümmert haben. Beispielhaft sei hier die Gründung der ersten Stadtmission in Deutschland von **Johann Hinrich Wichern** in Hamburg genannt. Es sollte nicht unerwähnt bleiben, dass am Ende des 19. Jahrhunderts die **Bismarcksche Sozialgesetze** eine Innovation des sozialstaatlichen Denkens darstellte und ein wichtiges Fundament für das **Sozialversicherungswesen** und die Etablierung bzw. Festsetzung des **Solidarprinzips** bildete.

### 1.1.3 Paradigmenwechsel in der Finanzierung der Sozialwirtschaft

Im 20. Jahrhundert stand lange Zeit zunächst das Prinzip der Vollkostendeckung bzw. „Selbstkostendeckung“ (Mroß 2017) im Vordergrund, d. h. alle Einrichtungen, die **gemeinnützige Zwecke** verfolgt haben und als **Leistungserbringer** aufgetreten sind, haben sämtliche notwendigen finanziellen Mittel vom Staat vollständig refinanziert bekommen. Mitte der 1970er

<sup>1</sup>Für eine ausführliche Darstellung der wichtigsten Entwicklungsschritte vgl. z. B.. Wöhrle, A. (2011). Sozialwirtschaft. In H. Thiersch, & H. U. Otto (2011), *Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik* (S. 1562-1570, 5. Aufl.). München: Ernst Reinhardt. <https://doi.org/10.2378/ot4a.art145>

<sup>2</sup>Für eine ausführliche Darstellung der wichtigsten Entwicklungsschritte vgl. z. B.. Wöhrle, A. (2011). Sozialwirtschaft. In H. Thiersch, & H. U. Otto (2011), *Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik* (S. 1562-1570, 5. Aufl.). München: Ernst Reinhardt. <https://doi.org/10.2378/ot4a.art145>

Jahre ist aus der Kritik am „Versorgungs- oder Wohlfahrtsstaat“ das Anliegen entstanden, dass man insbesondere diesen Bereich der Sozialwirtschaft und letztlich auch das Sozialmanagement stärker professionalisieren sollte.

### 1.1.4 Etablierung der ersten Studiengänge an Fachhochschulen

In dieser Zeit etablierten sich die ersten Studiengänge der Sozialen Arbeit an den Fachhochschulen, die sich vereinzelt auch mit dem Thema auseinandersetzt haben, wie man das Management von sozialen Organisationen gestalten könnte. In den 1980er Jahren kam es schließlich zu einer Etablierung von Studiengängen, die sich mit dem Sozialmanagement oder dem Management sozialer und Non-Profit-Einrichtungen beschäftigten. Es wurden hauptsächlich zunächst Diplomstudiengänge und später (mit dem [Bologna-Reformprozess](#)) auch Bachelor- und Masterstudiengänge entwickelt, die sich mit dem Thema auseinandersetzt und versucht haben, einerseits das sozialpädagogische und sozialarbeiterische Wissensspektrum und andererseits das betriebswirtschaftliche Wissen zu vermitteln und weiterzuentwickeln. Seit den 2000er Jahren haben sich dann verschiedene Studiengänge insbesondere im Bereich des Sozialmanagements, der Sozialwirtschaftslehre und im Non-Profit-Management etabliert, die unterschiedliche Schwerpunktsetzungen haben und aktuelle Themen und Aufgaben des Sozialmanagements behandeln. Heute gibt es eine kaum noch überschaubare Vielzahl und Vielfalt an Studiengängen, die sich mit dem Management von sozialen Organisationen und dem Management in der Sozialwirtschaft beschäftigen (vgl. z. B. den Studienführer von Boeßenecker und Markert 2014).

### 1.1.5 Das neue Steuerungsmodell

Mit dem ökonomischen Denken in den 1990er Jahren fand schließlich ein Umdenken statt, was die Finanzierung der Sozialwirtschaft betraf. Das ursprüngliche Kostendeckungsprinzip wurde abgelöst durch ein neues Prinzip, nämlich das „[Neue Steuerungsmodell \(NSM\)](#)“. Darauf muss später noch genauer eingegangen werden. Nach diesem Modell soll ein Wettbewerb um die öffentlichen Leistungen generiert werden, wobei Mittel nicht nach dem „Gießkannenprinzip“ ausgeteilt werden. Vielmehr soll es stets bedarfsbezogen und auch im Sinne der Sozialraumorientierung eine Gewichtung geben, in welchen Stadtteilen beispielsweise bestimmte Förderungen in welchem Umfang fließen.

### 1.1.6 Soziales Unternehmertum

Seit den 1960er Jahren hat man sich auch auf europäischer Ebene stärker mit sozialpolitischen Themen auseinandersetzen müssen und eine [Europäische Sozialcharta](#) (am 26. Februar 1965 in Kraft getreten) entwickelt, in der festgehalten ist, welchen Aufgabenstellungen denn ein Sozialstaat nachzukommen hat. Das Thema des sozialen Unternehmertums bzw. Social Entrepreneurship ist dann 2011 und 2014 mit verschiedenen Initiativen auf europäischer Ebene aufgegriffen worden (vgl. z. B. die Social Business Initiative in European Commission 2015).

## 1.2 Sozialwirtschaft in Deutschland und Europa

### 1.2.1 Gesamtwirtschaftliche Einordnung

Um die Sozialwirtschaft besser in das gesamte Wirtschaftssystem einordnen zu können, ist ein quantitativer Überblick notwendig. In einer Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln aus dem Jahr (Institut der Deutschen Wirtschaft Köln 2004) wurden die verschiedenen „Sozialmultis“ dargestellt (vgl. Abb. 1.2). Dabei handelt es sich um die verschiedenen Wohlfahrtsverbände.

Man kann deutlich erkennen, dass die konfessionellen Träger wie der Caritasverband und auch das Diakonische Werk sowohl die meisten Einrichtungen betreiben als auch die meisten Mitarbeitenden haben. Darüber hinaus sind natürlich auch die anderen größeren Wohlfahrtsverbände zu nennen, wie der Paritätische Verband, die Arbeiterwohlfahrt und das Deutsche Rote Kreuz. Alle gemeinsam beschäftigten im Jahre 2020 etwa rund 1,3 Millionen Menschen. Von den Sozialmultis werden bundesweit ungefähr 100.000 Einrichtungen betrieben. Wenn man

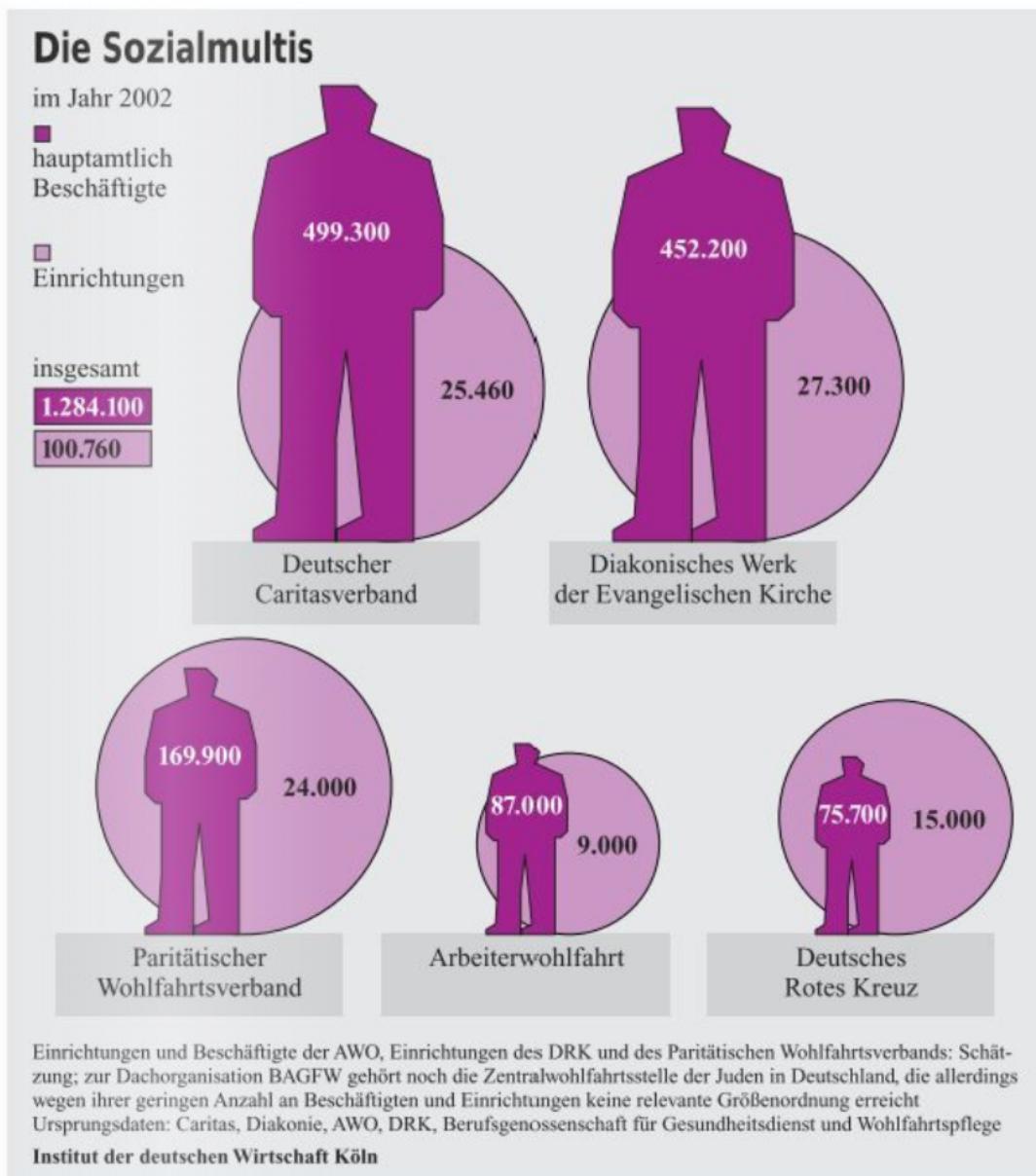


Figure 1.2: Abb. 1.2: Sozialunternehmen und Beschäftigte in der Sozialwirtschaft (Institut der Deutschen Wirtschaft Köln 2004, S. 9, [Link](#))

die Träger der freien gemeinnützigen Wohlfahrtspflege hinzunimmt, macht das ungefähr 5% der gesamtwirtschaftlichen Leistung aus. Wir haben ungefähr 43 Millionen Erwerbstätige in Deutschland (z. B. Beck et al. 2013). In einem Gutachten zur Sozialwirtschaft in Sachsen unter besonderer Berücksichtigung der Freien Wohlfahrtspflege vom [Gesundheitsökonomischen Zentrum an der TU Dresden](#) wurde berechnet, dass in Sachsen der Anteil des Bereichs der „freigemeinnützigen Wohlfahrtspflege“ an der Bruttowertschöpfung bei ungefähr 7,15% liegt (Bundesdurchschnitt: 6,74%) (Karmann et al. 2011).

Im Jahr 2008 gab es in Deutschland ca. 2,5 Millionen Mitarbeitende in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft (es wird hier der Gesundheitsbereich hinzugerechnet) und auf europäischer Ebene rechnen wir etwa mit 11 Millionen Mitarbeitenden in den genannten Bereichen ((Beck et al. 2013)). Wenn man dann die Wirtschaftsleistung in der Europäischen Union betrachtet und den öffentlichen Sektor herausrechnet, dann machen Unternehmen der Sozialwirtschaft ungefähr 10% der Bruttowertschöpfung aus, die eben nur der Sozialwirtschaft zugeordnet werden können und das Gesundheitswesen ist hier in dem Fall nicht mitgezählt (Beck et al. 2013).

### 1.2.2 Beschäftigungszahlen

Gehen wir einmal noch auf eine andere Statistik ein, und zwar auf die Beschäftigungszahlen in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft. Hier sind die Zahlen von 2014 und 2020 gegenübergestellt, die sich in den jeweiligen Jahresberichten der Bundesagentur für Arbeit (Bundesagentur für Arbeit Berichte 2014/2020) zum Juli des Jahres (saisonbereinigt) finden. Im Bereich Erziehung und Unterricht sind im Jahr 2014 1.164.300 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte angestellt gewesen. In 2020 waren bereits rund 1.347.000 Angestellte beschäftigt (15%ige Steigerung). In einem ähnlichen Umfang ist auch das Beschäftigungswachstum im Bereich Gesundheitswesen auf 2.585.000 (+13,0%) und im Bereich Heime und Sozialwesen auf 2.474.000 (+20,6%) gestiegen. Diese Zahlen bieten eine kurze Einordnung der Sozialwirtschaft. Im Verhältnis dazu können wir von ungefähr 43 Millionen Erwerbstätigen in allen Branchen ausgehen.

### 1.2.3 Finanzierungsmix für Träger der freien Wohlfahrtspflege

Wenn wir auf die Einnahmeseite blicken und die Frage stellen, wie denn die freie Wohlfahrtspflege finanziert wird, dann wird deutlich, dass es einen grundsätzlichen Mix aus unterschiedlichen Finanzierungsquellen gibt (vgl. dazu Abb. 1.3).



Figure 1.3: Abb. 1.3: Finanzierung der freien Wohlfahrtspflege (Institut der Deutschen Wirtschaft Köln 2004, S. 29, [Link](#))

Nach einer Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (Institut der Deutschen Wirtschaft Köln 2004) bestreiten zu 69% freie Träger ihr Einkommen aus den Leistungsentgelten. Leistungsentgelte sind öffentliche Zuwendungen bzw. öffentliche Mittel, wie z. B. abgerechnete Pauschalen, geleistete Fachleistungsstunden oder auch Tagessätze. Darüber hinaus gibt es öffentliche Zuwendungen, z. B. im Rahmen von Projekten oder institutionellen Finanzierungen. Die konfessionellen Träger finanzieren sich teilweise noch aus kirchlichen Zuwendungen.

Schließlich gibt es noch eine Reihe von sonstigen Quellen, wie z. B. Projektmittel, Spenden und Beiträge. Beiträge gibt es in gemeinnützigen Einrichtungen und Organisationen, die Mitglieder haben, wie z. B. Vereine oder Genossenschaften. Dazu zählen auch Elternbeiträge in der Kita. Was man hier deutlich sieht – und das ist gleichzeitig ein Markenzeichen für die Sozialwirtschaft – ist, dass wir es grundsätzlich mit unterschiedlichen Finanzierungsquellen zu tun haben. Zum Erfolg einer Einrichtung bzw. zu deren Gesamtfinanzierung reichen eben öffentliche Mittel, die für die Finanzierung von Leistungen benötigt werden, nicht zwingend aus. Vielmehr müssen wir uns Gedanken darüber machen, wie wir den restlichen Betrag refinanzieren können, der nicht auf öffentlichen, sondern dann aus privaten bzw. Eigenmitteln oder aus Beiträgen und Spenden finanziert werden muss.

## 1.3 Non-Profit-Organisationen

### 1.3.1 Begriff Non-Profit-Organisationen

Im Folgenden wird näher darauf eingegangen, was Non-Profit-Organisationen ausmacht. Konkret handelt es sich dabei um > „alle diejenigen Organisationen, die weder erwerbswirtschaftliche Firmen noch öffentliche Behörden der unmittelbaren Staats- und Kommunalverwaltung sind. NPO sind ferner jene Organisationen, die einem gesellschaftlich als sinnvoll und notwendig anerkannten Leistungsauftrag folgen und dabei nicht in erster Linie vom Ziel der Gewinn generierung geleitet werden. Nonprofit-Organisationen werden dabei gemeinhin als Teil des sogenannten „Dritten Sektors“ verstanden, der neben bzw. zwischen den beiden idealtypischen ‚Polen‘ Markt und Staat angesiedelt ist“ (Helmig 2019).

Demzufolge sind Non-Profit-Organisationen also solche Organisationen, die nicht zum Staat und nicht zum Wirtschaftssektor gehören und gewissermaßen den dritten Sektor in der Gesellschaft bilden. Sie verfolgen keine Gewinnmaximierungsziele, sondern gehen einem öffentlichen anerkannten bzw. gesetzlich geregelten Auftrag nach (siehe Tab. 1).

Organisationsbereiche (nach Funktionen)	Typen von Organisationen
<b>Wirtschaftliche Organisationen</b>	Wirtschafts- und Arbeitgeberverbände Gewerkschaften Berufsverbände Verbraucherorganisationen
<b>Soziokulturelle Organisationen</b>	Sportorganisationen Freizeitvereine Heimatvereine Diverse Kirchen, Sekten Organisationen in den Bereichen von Kunst und Kultur, von Wissenschaft und Forschung und von Bildung und Erziehung Organisationen zur Gestaltung der Lebenswelt (Wohnumfeld, Nachbarschaft etc.)
<b>Politische Organisationen</b>	Politische Parteien Natur- und Umweltorganisationen Politisch orientierte Organisationen Organisierte Bürgerinitiativen
<b>Karitative Organisationen</b>	Hilfsorganisationen für bestimmte Bevölkerungskreise (Betagte, Behinderte, Kranke, Süchtige, Benachteiligte, Geschädigte); Wohlfahrtsverbände und deren Einrichtungen Entwicklungshilfeorganisationen Organisierte Selbsthilfegruppen mit karitativen Zwecken

Tab. 1: Typen privater Non-Profit-Organisationen Schwarz (1986), S. 7

Auf die Frage, welche Arten von Non-Profit-Organisationen existieren, gibt die folgende Abbildung einige Anhaltspunkte:

- *Wirtschaftliche Organisationen* wie z. B. Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände und Verbraucherorganisationen;
- *Soziokulturelle Organisationen* wie z. B. Sportvereine, Organisation für Kunst und Kultur sowie wissenschaftliche Einrichtungen;
- *Politische Organisationen* wie z. B. Parteien, Umweltbewegungen, Umweltverbände;
- *Karitative Organisationen*, die sich um die Hilfe für Menschen in besonderen Lebenslagen kümmern, wie z. B. Wohlfahrtsverbände und Entwicklungshilfeorganisationen.

Non-Profit-Organisation sind demzufolge alle Organisationen in der Gesellschaft, die prinzipiell gemeinnützige Zwecke, aber darüber hinaus auch wirtschaftliche Zwecke verfolgen können, aber nicht zwingend auf eine Gewinnmaximierung aus sind. Wenn wir demgegenüber von der Sozialwirtschaft reden, müssen wir noch eine Einschränkung vornehmen. Es gibt zwar viele Organisationen, die hier in die Kategorie Soziokulturelle Organisationen fallen, z. B. Organisationen zur Förderung von Kultur oder Bildung und Erziehung. Hinzugezählt werden müssen auch diejenigen Organisationen, die der Gestaltung des Lebensumfeldes dienen, und auch karitative Organisationen, also alle Wohlfahrtsverbände, Hilfsorganisationen und freigemeinnützige Einrichtungen. Nichtsdestotrotz gibt es auch Graubereiche: Soziale Organisationen, also spezifische Non-Profit-Organisationen; der Begriff muss später noch näher bestimmt werden.

### 1.3.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen

Zur genaueren Differenzierung von Non-Profit-Organisationen und erwerbswirtschaftlichen Organisationen ist folgende Abb. 1.4 hilfreich (Schwarz 1986, S. 8).

#### 1.3.2.1 Gemeinsamkeiten

Nach Schwarz (1986) bestehen alle Organisationen, egal ob sie erwerbswirtschaftliche (For-Profit) oder nicht-erwerbswirtschaftliche (Non-Profit) Unternehmen darstellen, aus verschiedenen Teilsystemen. Organisationen sind immer zugleich zielgerichtete Systeme, produktive Systeme und soziale Systeme. Damit ist gemeint, dass jede Organisation immer zu einem konkreten Zweck gegründet wurde, der – wenn vorhanden – in der Satzung bzw. im Gesellschaftervertrag der gegründeten Einrichtung niedergeschrieben ist, und der die Grundlage bildet für das gesamte Arbeiten in der Organisation. Darüber hinaus sind alle diese Organisationen auch produktive Systeme, d. h. hier geht es um die Frage, wie ist der Personaleinsatz in der Einrichtung organisiert, welche finanziellen Ressourcen stehen zur Verfügung, wie kann man neue Finanzierungsquellen aufschließen und wie werden Produkte und Dienstleistungen angeboten. Darüber hinaus sind alle Organisationen auch soziale Systeme. Es gilt immer mit zu bedenken, wie Mitarbeitende motiviert und dabei unterstützt werden können, ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln. Im Vordergrund des sozialen Systems steht also der Faktor „Humankapital“

Alle Organisationen, sind sie denn einmal gegründet, müssen sich damit auseinandersetzen, wie das Management ihrer Einrichtung zu funktionieren hat, also welche Führungsprozesse zu organisieren sind, wie Ziele gesetzt werden, wie geplant wird, wie etwa Personalplanung stattfindet und wie Koordinierung und Organisationen im engeren Sinne in der Einrichtung umgesetzt werden kann. All das sind Aufgaben, die jede Einrichtung zu erfüllen hat. Kurz zusammengefasst: Auch Non-Profit-Organisationen müssen sich mit dem Management, also mit ökonomischen Fragestellungen auseinandersetzen und haben ähnliche Rahmenbedingungen zu beachten wie auch erwerbswirtschaftliche Organisationen bzw. umgekehrt.

#### 1.3.2.2 Unterschiede

Und man kann neben den Gemeinsamkeiten auch verschiedene Unterschiede herausarbeiten, auch das geht hier auf eine Untersuchung von Schwarz Schwarz (1986) zurück (vgl. Tab. 2).

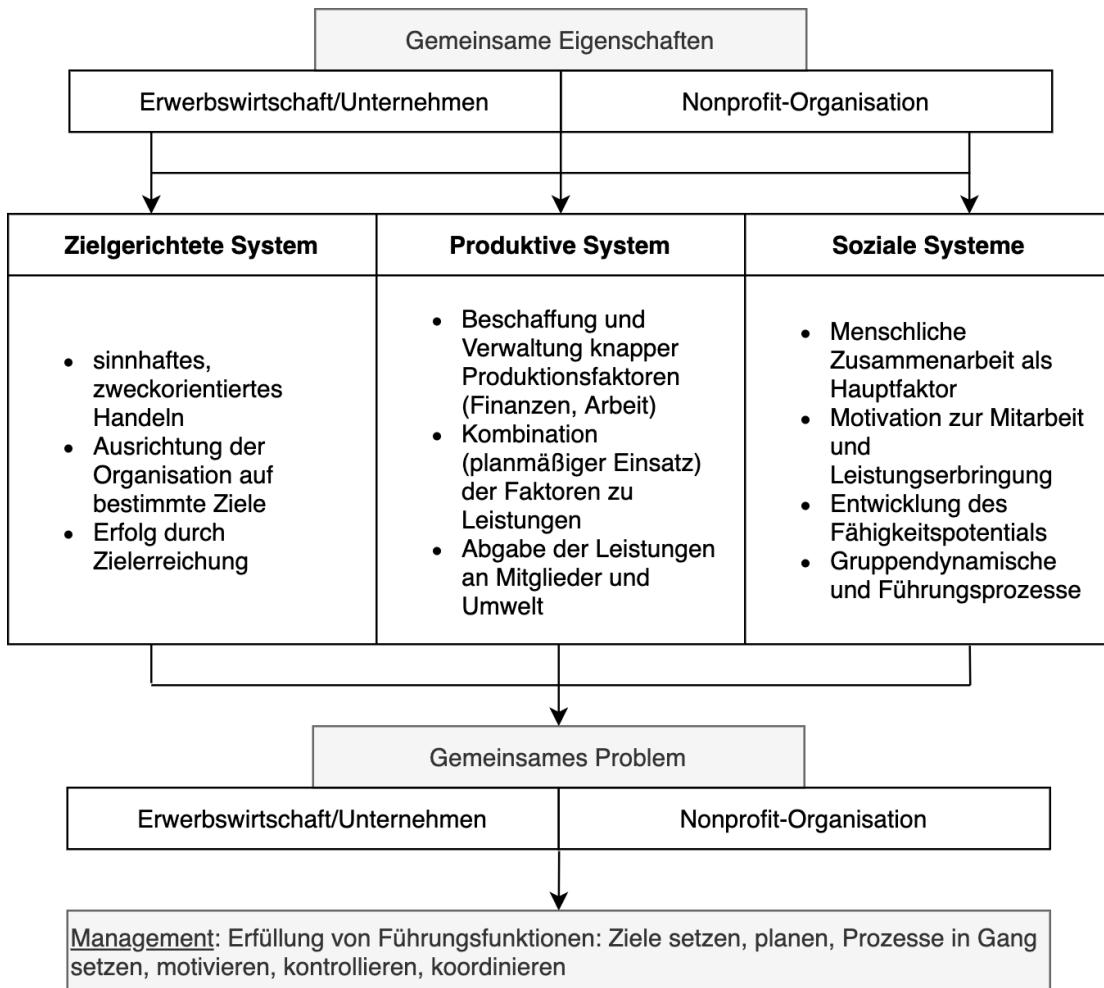


Figure 1.4: Abb. 1.4: Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen NPO und Unternehmen (nach Schwarz 1986, S. 8)

<b>Strukturmerkmale</b>	<b>For-Profit Unternehmen</b>	<b>Non-Profit Organisationen</b>
<b>Hauptzweck</b>	Erwirtschaftung eines möglichst hohen Ertrags auf das investierte Kapital für Eigentümer (Formalziele: Gewinn und Rentabilität) – Erwerbswirtschaft	Erbringung von Leistungen für bestimmten Personenkreis in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft (Sachziel: satzungsgemäße Zwecke) – Bedarfswirtschaft
<b>Adressaten und Marktbeziehung</b>	Deckung des Fremdbedarfs von Nachfrage durch Angebot auf Märkten	Deckung des Eigenbedarfs von Mitgliedern, Klienten etc. und des gesellschaftlichen Bedarfs (Identitätsprinzip: Mitglied = Kunde) Marktsteuerung teils nicht existent, teils sekundär; Mitglieder bestimmen demokratisch (direkt) oder durch indirektes Verhalten über Leistung (Versorgungs- und Bedarfsorientierung)
<b>Steuerungsprinzipien</b>	Marktorientierung, Ausrichtung an Kunden- und Wettbewerberverhalten	Marktsteuerung teils nicht existent, teils sekundär; Mitglieder bestimmen demokratisch (direkt) oder durch indirektes Verhalten über Leistung (Versorgungs- und Bedarfsorientierung)
<b>Güter und Dienstleistungen</b>	Nur private marktfähige Individualgüter, die ausschließlich vom einzelnen Käufer genutzt werden können	Kollektivgüter, die einer ganzen Gruppe zugutekommen, auch denjenigen, die nicht dafür zahlen können; hauptsächlich Dienstleistungen
<b>Finanzmittel</b>	Kapitalanlagen und Umsatzerlöse	Mitgliedsbeiträge, Leistungsentgelte, Spenden, Steuervergünstigungen etc.

Tab. 2: Unterscheidung von Unternehmen der Erwerbswirtschaft und Non-Profit-Organisationen Schwarz (1986)

Der Hauptzweck von Non-Profit-Organisationen ist insbesondere, dass hier Leistungen für einen ganz bestimmten Personenkreis der Sozial- und Gesundheitswirtschaft erbracht werden. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einer Bedarfswirtschaft, d. h. es wird immer anhand von gesetzlichen Rahmenbedingungen bzw. den Bedürfnissen der jeweiligen Zielgruppe aus geplant, während die Erwerbswirtschaft stärker den Blick darauf richtet, das eingesetzte Kapital und den Ertrag zu steigern. In der Erwerbswirtschaft steht daher der Gewinn und die Rentabilität im Blick als Formalziele im Vordergrund. Profitorientierte Organisationen haben die Nachfrage und das Angebot auf Märkten im Blick, während Non-Profit-Organisationen den Eigenbedarf ihrer Mitglieder, Klient\*innen bzw. allgemein den gesellschaftlichen Bedarf berücksichtigen müssen. Man spricht in letzterem Fall von sozialen Märkten bzw. vom Gesundheitsmarkt, was einen abgegrenzten Bereich darstellt.

Ebenso unterscheiden sich die Steuerungsprinzipien zwischen Profit- und Non-Profit-Bereich. Die Erwerbswirtschaft orientiert sich am Markt und richtet ihre Produkte und Dienstleistungen an den möglichen Entwicklungen im Markt aus. Dabei müssen Wettbewerb, Kundenorientierung und das Verhalten der Wettbewerber und Kunden ständig analysiert werden, während es bei den Non-Profit-Organisationen eher darum geht, dass Mitglieder mitbestimmen können, wie die Einrichtungen sich entwickeln und auch, dass insbesondere die Perspektiven der Klient\*innen in den Mittelpunkt geschoben werden. Die angebotenen Güter und Dienstleistungen unterscheiden sich zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen. Profitorientierte Organisationen setzen die auf Märkten gehandelte Individualgüter ab. Es kann natürlich auch Produktionsgüter geben. Schwarz (1986) sagt, dass Non-Profit-Organisationen tendenziell eher Kollektivgüter produzieren, mit anderen Worten also soziale Dienstleistungen anbieten. Auch hinsichtlich der Finanzmittel gibt es Unterschiede. Profitorientierte Organisationen können beispielsweise Geld am Kapitalmarkt anlegen und finanzieren sich aus Umsatzerlösen. Bei den Non-Profit-Organisationen existieren verschiedene Einnahmequellen, wie z. B. Leistungsentgelte, öffentliche Zuwendungen, Mitgliederbeiträge oder Spenden.

Abschließend muss der hier nach Schwarz (1986) vorgestellte Ansatz noch einmal kritisch betrachtet werden. Diese Übersicht ist natürlich eine Vereinfachung, um wesentliche Unterschiede

zwischen diesen Typen von Unternehmen herauszuarbeiten. Die Übersicht stammt auch aus den 1980er Jahren und wurde in verschiedenen Lehrbüchern immer wieder reproduziert. Daher nehmen wir hier auch Bezug darauf. Beachtet werden muss allerdings, dass sich die Grenzen zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen über die letzten Jahre hinweg verschoben haben. Selbstverständlich gibt es auch Grenzbereiche bzw. eine Grauzone. So gibt es natürlich auch viele Non-Profit-Organisationen, die neben ihrer gemeinnützigen Arbeit auch noch einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb besitzen und dort eine Gewinnmaximierung verfolgen können. Genauso gibt es auch For-Profit-Organisationen, die im Bereich der Sozialwirtschaft tätig sind, wie z. B. Pflegeeinrichtungen für einkommensstärkere Bevölkerungsgruppen, die durch Eigen- bzw. Selbstbeiträge andere und umfangreichere Dienstleistungen (über den gesetzlichen Anspruch hinaus) beanspruchen können. All das sind sozusagen auch erwerbswirtschaftliche Sichtweisen bzw. Elemente, die auch in der Sozialwirtschaft immer mehr an Bedeutung gewinnen. Das bringt uns zu dem Punkt, dass wir bei der Unterscheidung von For-Profit- und Non-Profit-Organisationen von einem breiten Spektrum ausgehen müssen. Auf der anderen Seite des Spektrums stehen idealtypisch die For-Profit-Organisationen, auf der anderen Seite die Non-Profit-Organisationen. In der Realität befinden wir uns möglicherweise immer zwischen diesen verschiedenen Idealtypen. Im Folgenden werden wir demnach Organisationen in den Blick nehmen, die „tendenziell“ Non-Profit-Organisationen darstellen und die im erwähnten Spannungsfeld zwischen diesen beiden Polen stehen.

## 1.4 Begriff Soziale Organisation

In Abgrenzung zum Begriff Non-Profit-Organisation wird nunmehr noch eine Abgrenzung zu dem der „Sozialen Organisation“ notwendig. Die Merkmale von Sozialen Organisationen lassen sich wie in der folgenden Liste versuchen festzumachen:

- Soziale Einrichtungen sind insbesondere Unternehmen, die Sozialdienstleistungen erbringen und/oder Güter und Dienstleistungen für besonders schutzbedürftige Bevölkerungsgruppen und entsprechend gesetzlicher Aufträge (z. B. Erziehung, Betreuung, Lernen) anbieten. Diese Sozialunternehmen streben im Rahmen der Produktion von Waren bzw. bei der Erbringung von Dienstleistungen ein soziales Ziel an.
- Sie zielen im Sinne der Gemeinnützigkeit auf eine Bedarfs- und Kostendeckung anstatt auf Gewinnmaximierung. Nichtsdestotrotz müssen auch soziale Einrichtungen Gewinne erwirtschaften, d. h. am Ende des Jahres muss etwas überbleiben. Dieser Überschuss muss allerdings wieder dem Einrichtungszweck zugutekommen. Die Gemeinnützigkeit ist in der Abgabenordnung geregelt, nach der der Gesetzgeber den als gemeinnützig anerkannten Einrichtungen Steuerermäßigungen/-befreiungen einräumt, wie z. B. für Ertragsteuern, Umsatzsteuer etc.
- Sie offerieren „soziale personenbezogene Dienstleistungen“ (Klatetzki 2010), die sich aus gesetzlich normierten Aufträgen (z. B. **SGB**) ergeben. Eine Besonderheit dieser Art von Dienstleistungen ist es, dass diese in dem Moment, wenn sie angeboten werden, bereits verbraucht werden, weil hier Produktion und Konsumption gewissermaßen zusammenfallen. Soziale personenbezogene Dienstleistungen können nur schwer standardisiert werden. Anders als bei einem Werkstück, was man in eine Maschine eingespannt und ausmessen kann, sind hier professionelle Normen, Haltungen und Ansprüche gemeint, die wie Dienstleistung angeboten werden.
- Schließlich sind soziale Organisationen dadurch gekennzeichnet, dass sie Ehrenamtliche und Freiwillige in die Erfüllung ihrer verschiedenen Sachziele einsetzen, was in erwerbsorientierten Organisationen in der Regel nicht der Fall ist.

## 1.5 Herausforderungen in der Sozialwirtschaft

### 1.5.1 Ausgangspunkt

Träger und Einrichtungen in der Sozialwirtschaft müssen stärker ökonomische Fragen beachten und sich auch am marktwirtschaftlichen Wettbewerb ausrichten.

Es gibt eine Betätigung auf sozialen Märkten, darüber hinaus ist ein weiteres, immer noch sehr spezielles Kennzeichen für den Bereich der Sozialwirtschaft aber auch die Finanzierung. In der Sozialwirtschaft haben wir es mit einer Vielzahl von Monopolanbietern zu tun. Aus sozialrechtlicher Perspektive werden diese auch als Leistungsträger bezeichnet, die gewissermaßen die Leistungen refinanzieren und auch die notwendigen finanziellen Mittel zur Verfügung stellen. Es ist aber immer eine Bewerbung notwendig oder die Leistungen müssen beantragt werden – gegebenenfalls muss auch eine Leistungsvergütung berechnet und vertraglich geregelt werden (meistens durch Entgeltverträge). Sozialunternehmen sind daher in hohem Maß abhängig von den Leistungsträgern und man kann hier größtenteils von einem Monopolmarkt sprechen.

Als Konsequenz ergibt sich die Notwendigkeit, sich stärker mit Managementkompetenzen auseinanderzusetzen. In Ihrer Ausbildung lernen Sie genau deswegen auch verschiedene Grundlagen des Managements, weil diese notwendig sind, um zukünftig in der Einrichtungsleitung zu arbeiten bzw. um einen guten Job zu verrichten. Wirtschaftliche Grundkenntnisse gehören genauso zum Berufsbild wie die sozialpädagogische Professionalität.

### **1.5.2 Hybrid-Funktionen des Sozialmanagements und des Managements in der Sozialwirtschaft**

Es gilt immer, einen Fokus auf die Ressourcen zu legen, d. h. es ist stets auf einen effektiven und effizienten Einsatz von Ressourcen zu achten. Fragen der Finanzierung, der Investitionsrechnung, des Controllings und verschiedener anderer Aspekte dieser Hard Facts müssen berücksichtigt werden.

Um Einrichtungen der Sozialwirtschaft überhaupt betreiben zu können, gilt es, sich mit der Akquise unterschiedlicher Finanzierungsquellen zu beschäftigen. Insbesondere in der Sozialwirtschaft existieren unterschiedliche Finanzierungsquellen und auch verschiedene Quellen jenseits der öffentlichen Mittel, privaten Mittel oder Spenden. Solche Einnahmen müssen erst einmal akquiriert werden und zudem gilt es, gleichzeitig noch den Blick zu öffnen für die Mitarbeiter\*innen der Einrichtung, die unter enormen Stress und enormen Belastungen ihre Dienste erbringen. Darüber hinaus muss auch auf die Personalentwicklung geachtet werden. Den Mitarbeiter\*innen müssen Möglichkeiten für Weiterbildung und für Karriereentwicklung geboten werden. All das sind die besonderen Kennzeichen und Herausforderungen in der Sozialwirtschaft.

Die Sozialwirtschaft ist durch Hybridität gekennzeichnet. Das bringt besondere Herausforderungen in der Umsetzung des Managements sozialer Einrichtungen mit sich. Damit ist gemeint – und hier sei auf die Grafik von Wöhrle (2007) in dem Buch von Volker Brinkmann (2010) hingewiesen –, dass das Sozialmanagement hier in die Mitte des Aktionsfeldes gestellt werden kann und man überlegen sollte, welche anderen Bereiche noch zu beachten sind (vgl. Abb. 1.5).

Wenn man den äußeren Kreis in der Abb. 1.5 betrachtet, lassen sich eine Reihe von Fachdisziplinen ausfindig machen, die im Sozialmanagement eine Rolle spielen: u. a. Volkswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftslehre, Public Management. In diesen Disziplinen stellt man sich die Frage, was denn an Wirtschaftlichkeitserwägungen in der Gestaltung von sozialen Organisationen beachtet werden soll. Darüber hinaus müssen auch soziale, politische, rechtliche und verwaltungsbezogene Grundlagen beachtet werden. Zusätzlich braucht es fundiertes Wissen aus den Sozialwissenschaften: Es braucht sozialwissenschaftliche Grundlagen wie z. B. aus der Arbeits- und Organisationspsychologie, um zu verstehen, wie Personalentwicklung, Personalführung, Organisationsentwicklung und dergleichen gestaltet werden können.

Natürlich hat die Disziplin der Sozialen Arbeit darüber hinaus eine maßgebliche Bedeutung für die Fragestellung: Wie können wir auf der einen Seite die Professionalität und das Qualitätsverständnis der Sozialen Arbeit und auf der anderen Seite die ökonomischen Rahmenbedingungen zusammenführen, sodass sich dies nicht gegenseitig ausschließt, sondern wie zwei Zahnräder, die ineinander greifen, zusammengeführt werden?

Die Herausforderung, die sich für die Sozialwirtschaft, also für Sozialunternehmen ergeben, sind mindestens zweiteilig. Auf der einen Seite kann man von Multirationalität, auf der anderen Seite von Hybrid sprechen. Was ist mit diesen Konzepten gemeint? Darauf soll im Folgenden näher eingegangen werden.



Figure 1.5: Abb. 1.5: Hybrid-Funktionen des Sozialmanagements nach Arnold (2022a) in Anlehnung an Wöhrle (2007) zit. n. Brinkmann (2010, S. 25)

### 1.5.3 Multirationalität und Hybridität

#### 1.5.3.1 Multirationalität

Multirationalität<sup>3</sup> ist ein Begriff, der insbesondere vom Autorenteam Schedler and Rüegg-Stürm (2013) geprägt wurde, die sich mit der Frage auseinandersetzt haben, wie die verschiedenen Rationalitäten, mit anderen Worten die verschiedenen Ansprüche, Zielstellungen, Wünsche sowie Interessen, die innerhalb und außerhalb einer Organisation existieren, zusammengebracht werden können. Sie meinen, dass dauerhaft und zeitgleich immer mehrere dieser Rationalitäten und Logiken existieren und es dabei durchaus auch zu Widersprüchen kommen kann in einer Organisation. All das gilt es zu „managen“, in den Blick zu nehmen und sozusagen als Motivation für die Zusammenarbeit aufzufassen.

Zum Beispiel gibt es verschiedene Fachsprachen in der Einrichtung, d. h. bei professionellem Zusammenarbeiten gibt es unterschiedliche Stakeholder-Interessen. Dies sind die Interessen der Mitarbeitenden, die Sie vertreten, die der Leitung und auch die der Klient\*innen.

Es sind noch Rahmenbedingungen der Politik und Ökonomie zu beachten. All das sind unterschiedliche Perspektiven, die immer gleichzeitig betrachtet werden müssen, wenn es um die Aufgabenkoordination und die Lösung von Problemen im Arbeitsalltag geht.

#### 1.5.3.2 Hybridität

Neben der Multirationalität gibt es noch ein anderes Prinzip, nämlich das der Hybridität. Dieses geht stärker auf die Autoren Evers and Ewert (2010) zurück. Der Begriff Hybridität kommt aus den Kulturwissenschaften und meint, dass Dinge, die miteinander zusammengeführt werden, ineinanderfließen und dass es zu Überschneidungen kommt. Im Kontext der Sozialwirtschaft geht es dabei um den Einfluss unterschiedlicher, wechselseitig bedingender Werte und Logiken, die aber nicht nur innerhalb einer Organisation existieren, sondern auch zwischen den verschiedenen Sektoren der Gesellschaft vorliegen können. Mit Sektoren der Gesellschaft ist gemeint, dass es einerseits soziale Leistungen im sozialen Markt gibt und gleichzeitig auch der öffentliche Bereich mitgedacht werden muss. Also der Kostenträger bzw. die öffentlichen Einrichtungen, die die angebotenen personenbezogenen sozialen Dienstleistungen finanzieren, sind einzubeziehen. Darüber hinaus kann es auch noch andere gesellschaftliche Interessen geben, nämlich wie die Leistungen angeboten werden und wer die Bedürftigen bzw. Anspruchsgruppen sind. Es sind darüber hinaus auch die rechtlichen Rahmenbedingungen zu beachten, der Bereich der Jurisprudenz, und so könnte man diese Beispiele noch ewig weiterführen.

Was hier zu beachten ist, ist, dass mit Hybridität nicht die des (internen) Organisationsgeschehens betrachtet wird. Vielmehr werden unter diesem Konzept die verschiedenen Sektoren der Gesellschaft – also die Organisationsumwelt – in den Blick genommen. Ein Beispiel stellt hier die Gemeinwesenarbeit dar. Diese kann man als eine „Bearbeitung“ und Gestaltung von Hybridität ansehen, weil das Zusammenarbeiten verschiedenster Organisationen, Personen und Gruppen im Vordergrund steht, ob dies nun die Stadt, ein freier Träger oder ein Kommunalverband ist. Hier muss, um ein soziales Problem möglichst von unterschiedlichen Perspektiven anzugehen, die Hybridität beachtet werden, also die Zusammenarbeit von unterschiedlichen Sektoren der Gesellschaft organisiert werden.

#### 1.5.3.3 Konsequenzen

Einerseits sind Ressourcen von Sozialunternehmen aus unterschiedlichen Quellen zu nutzen, was oben unter dem Stichpunkt Finanzierungsmix bereits ausgeführt wurde. Zweitens müssen verschiedene Interessensgruppen miteinander ausgehandelt werden. Im Sinne des Partizipationsprinzips und der Beteiligung von unterschiedlichen Interessensgruppen ist es hilfreich, hier auch Selbstvertretungen in Organisationen zu organisieren.

Darüber hinaus muss man die Formalziele mit den Sachzielen abwägen, d. h. auf der einen Seite gibt es natürlich eine Gewinnerzielungsabsicht und am Ende des Jahres muss mindestens plus/minus null erreicht werden. Gleichzeitig muss aber auch der ideelle Auftrag, die Vision

---

<sup>3</sup>Ein Einführungsvideo gibt es an dieser Stelle: [https://www.youtube.com/watch?v=L\\_Mf-tNNFJc](https://www.youtube.com/watch?v=L_Mf-tNNFJc)

und der Unternehmenszweck umgesetzt und erreicht werden (z. B. Betreuungs-, Beratungs- und Bildungsleistungen).

Damit ist gemeint, dass Organisationen nach innen und nach außen vertreten werden müssen und sich eine Organisationsidentität entwickelt: Wofür stehen wir? Was ist unser Auftrag? Wer ist unsere Zielgruppe? All diese Fragen müssen im Leitbild geklärt werden. Damit beschäftigen wir uns noch einmal ausführlicher an späterer Stelle. Beide Konzepte, die Multirationalität und die Hybridität, gewinnen in der Praxis zunehmend an Bedeutung, insbesondere in der Abgrenzung zwischen Einrichtungen und in der Gestaltung der Arbeitsbedingungen selbst.



## Chapter 2

# Betriebswirtschaftliche Funktionsbereiche

Was die betriebswirtschaftlichen Funktionsbereiche in einem Unternehmen sind, kann durch folgende Metapher eines Hauses erklärt werden: In dem Haus, dem Haus der BWL, gibt es verschiedene Aufgaben- und Funktionsbereiche, die es in einem Unternehmen generell zu organisieren gilt. Dabei handelt es sich z.B. um die einzelnen Abteilungen bzw. einzelnen Aufgabenbereiche, in denen sich jede Einrichtung aufgliedert, unabhängig davon, ob Sie für Leitung- oder für fachliche Teilaufgaben in einer Einrichtung zuständig sind. Mit anderen Worten sind das die *allgemeinen betriebswirtschaftlichen Aufgabenstellungen*, die auch in jeder Sozialeinrichtung vorhanden sein müssen (vgl. Abb. 2.1).

Das Fundament bilden die sozialen betriebswirtschaftlichen Grundlagen. Hierauf wurde bereits weiter oben eingegangen und die Grundzusammenhänge wurden schon erarbeitet.

In der Mitte des Hauses steht die rote Säule, einerseits das *interne und externe Rechnungsweisen* und andererseits das *Controlling*. Diese Bereiche stellen die Hard Facts und damit gewissermaßen die zahlenmäßige Informationsbasis für wirtschaftliche Zusammenhänge innerhalb der Einrichtung dar. Die *Finanzierung* wiederum ergänzt das Ganze, um eine Übersicht zu den zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln, die eventuell beschafft oder hinsichtlich ihrer Verwendung geprüft werden müssen, zu bieten.

Dann gibt es die *Organisationstheorie und Organisationsentwicklung* zu betrachten. Das ist derjenige Teil, der sich mit den organisations- und arbeitswissenschaftlichen Zusammenhängen beschäftigt. Dabei geht es um die Frage, wer welche Aufgabe innerhalb einer Einrichtung hat, wie sie strukturiert werden kann und wie Prozesse verändert werden können.

Das *Personalmanagement* beschäftigt sich mit der Frage, wie Personen innerhalb von Einrichtungen geleitet, motiviert und geführt werden und sich weiterentwickeln können.

Zurück zur Metapher: Das Haus hat noch Balkons: auf der linken Seite ist das *Sozialmarketing* zu finden. Das Sozialmarketing ist ein spezifisches Marketing, was sich mit sozialen Einrichtungen beschäftigt. Dabei kommen die allgemeinen Grundlagen aus der Betriebswirtschaftslehre, die sich mit dem Marketing von Unternehmen beschäftigen, zur Anwendung. Die allgemeinen Marketinggrundlagen müssen aber übertragen und ggf. modifiziert werden, um sie in sozialen Einrichtungen auch nutzen zu können.

Dann gibt es das *Qualitätsmanagement*. Dieses hat das Ziel, die Professionalität und Qualität der Ziele und Ergebnisse sowie Strukturen und Prozesse zu überprüfen. Des Weiteren gibt es das *Projektmanagement* und auch das *Change-Management*. Hier geht es um die Frage der sinnvollen Durchführung von Projekten, deren Planung und Umsetzung sowie deren Evaluierung und um die erfolgreiche Organisationsentwicklung.

Schließlich gibt es noch den Bereich der *Evaluation und Wirkungsmessung*. Das ist der Bereich, der sich mit der Wirkung von Leistungen beschäftigt. Nicht nur im finanziellen Sinne, sondern ganz im Gegenteil wird die Frage gestellt, welcher Beitrag geleistet wird, damit die Qualität,



Figure 2.1: Abb. 2.1: Haus der BWL (eigene Darstellung)

also die Lebensqualität der Klient\*innen verbessert wird. Gleichzeitig stellt sich auch die Frage, wie möglicherweise Einfluss darauf genommen werden kann, dass es in dem jeweiligen Stadtteil oder der Region zu einer Verbesserung kommt. Wirkungsmessung in diesem Zusammenhang bezieht sich auf die sozialen Wirkungen. Dies sind nicht zwingend monetäre, sondern gerade auch die gesellschaftlichen Veränderungen, die erzielt wurden: entweder durch die Tätigkeit der Sozialarbeitenden oder durch sozialpädagogische Maßnahmen selbst.

Das Dach des Hauses könnte eigentlich auch der Keller sein: Hier verbirgt sich das Aufgabenfeld *Existenzgründung und Selbstständigkeit*. Es ist deswegen auf das Dach gesetzt worden, weil hier alle Grundlagen, die vorher genannt wurden, zum Zuge kommen: Wenn eine Einrichtung gegründet und dann die Finanzplanung gemacht werden soll, braucht es die Finanzierung und das Rechnungswesen. Gleichzeitig bedarf es auch der Kenntnisse des Personalwesens, Wissen über die Strukturierung der Organisation und von einschlägigen rechtlichen Rahmenbedingungen. Die anderen Maßnahmen, wie zum Beispiel das Marketing, sind erforderlich, um überhaupt die Zielgruppe näher zu bestimmen, den Markt einzuschätzen und auch die Wettbewerber kennenzulernen. Das verstehen wir unter dem Haus der BWL.

## 2.1 Rechnungswesen

### 2.1.1 Überblick zum Rechnungswesen

Das Rechnungswesen wird auch als betriebliches Rechnungswesen bezeichnet und hat die Aufgabe, die wirtschaftlichen Zusammenhänge in der Einrichtung darzustellen. Hierbei sind vier Teile dieses Rechnungswesens zu erörtern. Es gibt zwar noch weitere Teile, aber es soll hier erstmal des Überblicks Willen um diese vier Teile gehen (vgl. im Folgenden Arnold 2024).

#### 1. Teil: Finanzierung

Die Finanzierung bzw. das Finanzmanagement ist eine zukunftsbezogene Aufgabe mit dem Ziel, alle in der Einrichtung verfügbaren bzw. zu akquirierenden Mittel zu verwalten bzw. die Zahlungsströme zu steuern. Dadurch muss sich sodann die Zahlungsfähigkeit bestimmen lassen. Sie lässt sich zum Beispiel mithilfe einer Liquiditätsplanung ermitteln. Dabei werden die Einzahlungen den Auszahlungen gegenübergestellt und so lässt sich relativ schnell erfassen, ob zusätzliche Finanzierungsmittel notwendig sind oder ob schon mit den erwarteten Einzahlungen alle Rechnungen beglichen werden können. Investitionsrechnung beschäftigen sich mit der Frage, inwieweit sich Investitionen rentieren.

Wenn bspw. ein Gebäude und ein Grundstück erworben und gebaut werden soll, dann müssen entsprechende finanzielle Mittel dafür aufgenommen werden, z. B. durch einen Kredit. Die Frage, die sich sodann stellt, ist, ab wann sich die eingesetzten Mittel tatsächlich rentiert haben, also ab wann wieder positive Zahlen geschrieben werden. Bei der Finanzierung geht es allgemein darum, wo bestimmte Mittel herkommen, nämlich aus der Innenfinanzierung, der Außenfinanzierung, der Eigen- oder Fremdfinanzierung. Hierbei wird danach unterschieden, ob eigene Mittel (bspw. Einlagen von Gesellschaftern/durch Gewinnrücklagen) oder ob Fremdmittel (bspw. Aufnahme eines Darlehens bei einer Bank) eingesetzt werden.

#### 2. Teil: Finanzbuchhaltung

Die Finanzbuchhaltung ist zeitraumbezogen und vergangenheitsorientiert, womit gemeint ist, dass alles systematisch aufbereitet ist. Alle Geschäftsvorfälle während eines Geschäftsjahres sind zu dokumentieren und werden in Vorbereitung auf einen Jahresabschluss am Ende des Jahres erledigt. Zum Inhalt des Jahresabschlusses: Es muss eine Bilanz aufgestellt werden, welche die Gegenüberstellung von Vermögen und Kapital darstellt. Darüber hinaus kann es noch andere Bestandteile geben, wie z. B. die Gewinn- und Verlustrechnung. Hier werden die Erträge und die Aufwendungen gegenübergestellt und somit gewissermaßen der Erfolg am Ende des Jahres ermittelt: ein Gewinn oder Verlust.

#### 3. Teil: Kosten- und Leistungsrechnung

Zur Abgrenzung: Die Finanzbuchhaltung wird auch als externes Rechnungswesen bezeichnet, die Kosten- und Leistungsrechnung als internes Rechnungswesen. Was ist der Unterschied? Die Finanzbuchhaltung muss gesetzlichen Auflagen folgen: dem Handels- und Steuerrecht. Danach

müssen entsprechend auch die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnungen erstellt werden. Bei der Kosten- und Leistungsrechnung haben wir diese rechtlichen Verpflichtungen im Regelfall nicht; es gibt Ausnahmen wie z. B. für Pflegeeinrichtungen und Krankenhäuser. Im internen Rechnungswesen, welches gegenwarts- und zukunftsbezogen ist, müssen die tatsächlich angefallenen Kosten und Leistungen erfasst werden. Dies sind die im jeweiligen Unternehmen entstandenen Kosten und Leistungen. Diese sind in Einzel- und Gemeinkosten zu unterscheiden: Einzelkosten lassen sich direkt zu den jeweiligen Kostenträgern zuordnen, Gemeinkosten nur indirekt. Es handelt sich dabei um allgemeine Kosten wie z. B. Verwaltungskosten. Die Ermittlung der Selbstkosten – das ist das übergeordnete Ziel – geben Auskunft darüber, welche Gesamtkosten in einer Einrichtung entstanden sind.

#### 4. Teil: Controlling und Planungswesen

Dieser Bereich stellt ebenso wie das interne Rechnungswesen eine gegenwarts- bzw. zukunftsbezogene Aufgabe dar. Hier geht es darum, Planabweichungen möglichst rechtzeitig und früh zu identifizieren. Hierzu werden insbesondere Budgets verwendet, um festzustellen, ob zwischen den tatsächlich angefallenen und den geplanten Kosten eine Abweichung vorliegt. Die Budgetierung und die anderen Instrumente dienen letztlich dazu, eine Wirtschaftlichkeitsüberprüfung zu ermöglichen sowie die Kosten und Gewinne innerhalb der Einrichtung zu steuern. Budgets sind häufig mehrstufig und beinhalten Kostenstellen für die einzelnen Teile der Einrichtung. Das Controlling dient also allgemein der Steuerung des Unternehmens. Kurzum: das Controlling und Planungswesen ist gewissermaßen die praktische Umsetzung der verschiedenen Zahlen, die im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung, Finanzbuchhaltung und im Finanzmanagement ermittelt worden sind.

##### 2.1.2 Die Finanzströme eines Unternehmens

Bei der Betrachtung der Finanzströme eines Unternehmens ergibt sich meist ein komplexes Bild, wie in der folgenden Abbildung dargestellt. Dabei steht das Unternehmen in der Mitte und es gibt verschiedene Stakeholder, die am Unternehmen beteiligt sind oder mit diesem in verschiedenen finanziellen Beziehungen stehen, wie z. B. die Gesellschafter der Einrichtung, die Finanzmärkte, die Absatzmärkte und den Staat.

Die *Gesellschafter* haben bei Gründung der Einrichtung eine Einlage geleistet und haben sich dadurch an der Gründung finanziell beteiligt. Sie haben einen Anspruch darauf, dass sie an den Gewinnen bzw. Dividenden und Einnahmen beteiligt werden. Wenn sie ihre Einlage zurückrufen wollen, haben sie ggf. auch einen Anspruch darauf, das Kapital zurückerstattet zu bekommen.

An den Finanzmärkten kann eine *Fremdfinanzierung* zum Beispiel durch Kredite und durch Darlehen aufgenommen werden. Dafür haben die Banken oder Kreditinstitute dann ein Anspruch darauf, mindestens die Tilgung zurückzuerhalten. Dies kann schrittweise oder auch als Ganzes geschehen und zusätzlich haben sie noch Zinsen vereinbart, die zu zahlen sind.

Demgegenüber können auch *Geldanlagen am Finanzmarkt* gemacht werden, z. B. auf einem Geldmarkt- oder ein Sparkonto. Dafür können dann, wenn die finanzielle Lage und die Märkte es hergeben, entsprechend Guthabenzinsen erwirtschaftet werden.

Des Weiteren gibt es noch die Austauschbeziehungen mit dem *Staat*. Bei Gründung eines Unternehmens gibt es verschiedene Investitionszuschüsse, bei Bauprojekten z. B., oder andere Zuwendungen aus öffentlichen Mitteln, wie z. B. von Bund, Land und Kommune. Durch Projektmittel, die finanziert werden, oder mit den Leistungsträgern können auch Leistungsentgelte vereinbart werden. Das sind Einnahmen, die dem Unternehmen eine Refinanzierung ihrer Kosten ermöglichen. Darüber hinaus muss das Unternehmen aber dennoch – wie alle anderen Unternehmen – Abgaben leisten: u. a. für Sozialversicherungen, Steuern und gegebenenfalls auch Gebühren.

Gegenüber den *Absatzmärkten* gibt es ebenso eine Austauschbeziehung. Dazu zählen u. a. die Klient\*innen bzw. allgemein Konsument\*innen für hergestellte Güter oder angebotene Dienstleistungen. Und diese können Privatzahlungen leisten oder es werden andere Einnahmen generiert. Das können bspw. Umsätze aus dem Verkauf von Anlagevermögen oder eines nicht mehr genutzten Fahrzeugs sein.

*Lieferantenkredite* sind ebenfalls eine Finanzierungsmöglichkeit, eine Form der Fremdfinanzierung. Das ist der Fall, wenn ein Lieferant eine Rechnung gestellt hat und diese Rechnung erst nach einer gewissen Zeit (auf ein Zahlungsziel hin), z. B. nach 14 Tagen, beglichen werden muss. In der Zwischenzeit können die eingekauften Waren verwendet werden, auch wenn noch kein Cent dafür ausgegeben wurde. Des Weiteren gibt es laufende *Auszahlungen und Anschaffungen*. Darunter fallen Forderungen, die gegenüber den Absatzmärkten bzw. den Kunden und Klient\*innen bestehen.

### 2.1.3 Kostenrechnung, Kostenstellenrechnung und Kostenträgerrechnung

Schließlich wagen wir noch einen kurzen Blick in das *interne Rechnungswesen*, welches auch als Kosten- und Leistungsrechnung verstanden wird. Die Kosten- und Leistungsrechnung hat die Aufgaben, die Wirtschaftlichkeit der Einrichtung zu überprüfen. Diese wird auf unterschiedlichen sog. Rechnungsstufen unterschieden (vgl. Abb. 2.2).<sup>1</sup>

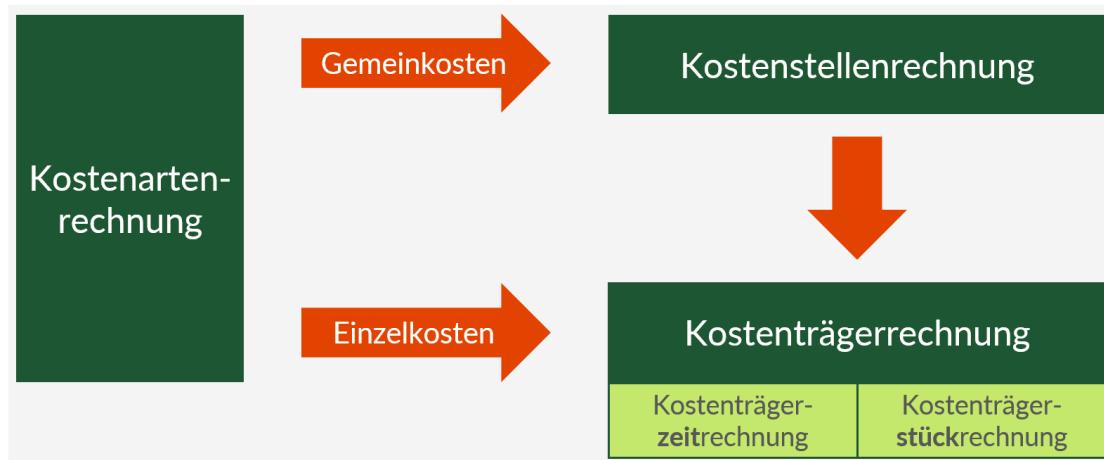


Figure 2.2: Abb. 2.2: Kostenrechnungsstufen im internen Rechnungswesen (Trummer, o.J.). Quelle: <https://www.modu-learn.de/wordpress/wp-content/uploads/2017/07/kostenanalyse-basis-neu.png>

Die *Kostenartenrechnung* versucht, alle Kostenarten zu ermitteln, , d. h. sie geht der Frage nach, welche Kosten insgesamt in der Einrichtung anfallen. Dies sind z. B. Personalausgaben oder auch Abschreibungen. In der *Kostenstellenrechnung* gilt es zu ermitteln, wo diese Kosten angefallen sind: in der Kindertagesgruppe, im Einkauf, bei der Geschäftsleitung, in der Öffentlichkeitsarbeit oder an sonstigen Stellen. Die *Kostenträgerrechnung* beschäftigt sich mit der Frage, wo die Kosten anfallen, also für welche Produkte und Dienstleistungen. Da stellt sich die Frage, wie hoch die Kosten sind, die im Rahmen einer Beratungsstunde, einer Betreuungsstunde oder ganz allgemein im Rahmen eines Tagessatzes angefallen sind. Darunter lassen sich alle Personalkosten fassen, also alle Sachkosten, die in unterschiedlichen Kostenstellen angefallen sind. Sodann lässt sich problemlos feststellen, wie „teuer“ eine Dienstleistung tatsächlich ist.

### 2.1.4 Phasen des Controllings

Im Controlling, wie vorangehend bereits ausgeführt, geht es um die Aufgabe, klar zu planen und entsprechende Abweichungen frühzeitig festzustellen, um daraus Maßnahmen abzuleiten. Hier sei ein Modell von Bachmann ((Bachmann 2008)) angeführt, der sich mit den verschiedenen Phasen des Controllings beschäftigt (vgl. Abb. 2.3).

Neben dem Controlling müssen am Anfang erstmal eine *Umweltanalyse sowie unternehmensinterne Analysen* durchgeführt werden, um herauszufinden, mit welchen Stakeholdern überhaupt

<sup>1</sup>Die Abbildung wurde aus folgender Publikation übernommen: Trummer, F. (o.J.). Von Kostenarten bis Kostenträger: Definitionen, Beispiele und Zusammenhänge. In MODUlearn [Blog]. <https://www.modu-learn.de/verstehen/rechnungswesen/kostenanalyse/>

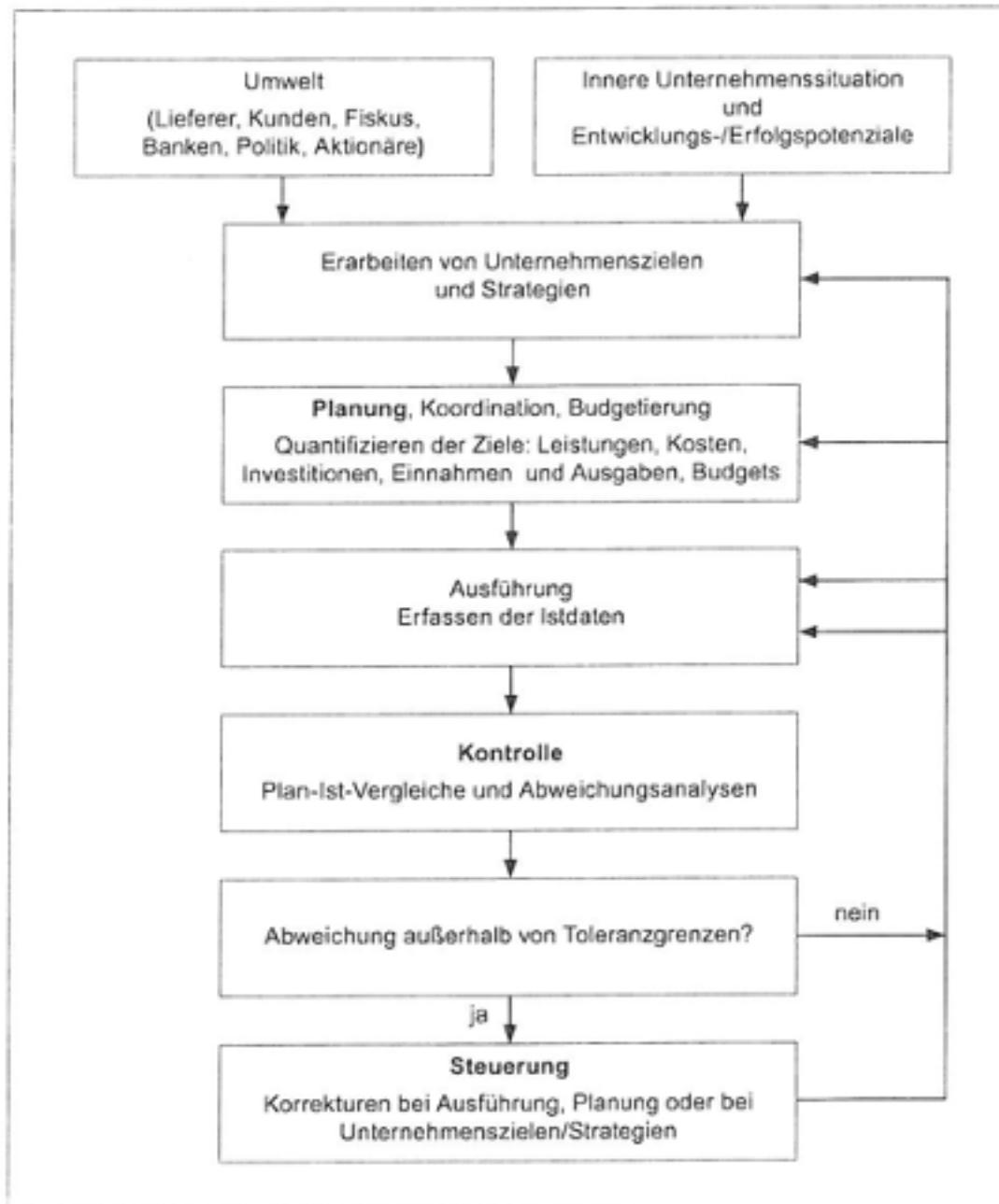


Figure 2.3: Abb. 2.3: Phasen des Controllings nach (Bachmann 2008, S. 9)

eine Verbindung besteht. Es sind die Rahmenbedingungen der jeweiligen Situation zu beschreiben. Anschließend wird daraus ganz allgemein die Zielstellung für die Einrichtung herausgearbeitet, sodass dies zum Beispiel in einem *strategischen Plan* von Jahr zu Jahr erneuert werden kann.

Nach Festlegung der Zielstellungen geht es in der nächsten Phase um die *Planung* einer konkreten Wirtschaftsperiode. Dies kann bspw. im Rahmen von Budgets oder mithilfe der Budgetierung getan werden, um damit alle Kosten und Leistungen der Einrichtung geteilt oder nach den Einrichtungsteilen gegliedert zu ermitteln.

Schließlich müssen im Laufe des Jahres die verschiedenen tatsächlich angefallenen Kosten erfasst werden. Diese sind tabellarisch im Budget zu erfassen. Mit diesem Wissen ausgestattet ist man in der Lage, die *Kontrollmaßnahmen* durchzuführen, ob sich bspw. Abweichungen ergeben haben oder ob überhaupt Abweichungen entstanden sind.

Sofern *Abweichungen* entstanden sind, muss überlegt werden, ob diese vor dem Hintergrund definierter Toleranzgrenzen tolerierbar ist. Wenn eine Kostenstelle leicht überzogen wurde, müssen nicht gleich die härtesten Maßnahmen, wie z. B. ein Kostenstopp für alle zukünftigen Anschaffungen ausgesprochen werden. Lohnsteigerungen im Umfang von 2 bis 4 % sind beispielsweise etwas Normales. Dies kann sich durch Tarifveränderungen oder eine Steigerung der Sozialabgaben ergeben haben.

Wenn allerdings die Toleranzgrenzen überschritten sind, dann müssen entsprechende Veränderungsmaßnahmen eingeleitet werden. Dazu dient die letzte Phase der *Steuerung*. Hier müssen Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden, damit die Ziele, die ursprünglich gesetzt worden sind, auch erreicht werden können.

An der Seite sind verschiedene Pfeile erkennbar, die andeuten sollen, dass hier verschiedene *Feedbackprozesse* möglich sind. In der ersten Phase widmet man sich kurzgesagt der *Planung*. Die zweite Phase fragt danach, wie kontrolliert werden kann und *Abweichungen* ermittelt werden können. In der dritten Phase beschäftigt man sich mit den verschiedenen *Handlungsempfehlungen* und Instrumenten, die aufgetretenen Abweichungen wieder zu korrigieren.

## 2.2 Personalmanagement

Management ganz allgemein bedeutet: eine zielorientierte Gestaltung und Steuerung von Organisationen. Beim Personalmanagement bzw. in der Personalwirtschaft geht es darum, die Einrichtung durch Maßnahmen zu gestalten, die darauf abzielen, einerseits neues Personal zu gewinnen, das Personal zu verwalten bzw. zu erfassen und andererseits auch für die Personalentwicklung der Mitarbeitenden aufzukommen (z.B. (Ribbeck 2020)). Das muss hinsichtlich wirtschaftlicher, sozialer und auch individueller Zielsetzung geschehen. Es gibt ein umfangreiches Aufgabenpaket für das Personalmanagement (vgl. Abb. 2.4).

Zunächst gibt es die Bedarfsplanung. Mit *Bedarfsplanung* ist gemeint, dass man sich Gedanken machen muss, wer mit welchen Kompetenzen in welchen Betriebsteilen zukünftig eingeplant werden soll. Das erfordert die regelmäßige Erfassung von Personalstatistiken und das Sammeln von personenbezogenen Daten (*Bedarfsanalyse*). Die Beschaffung – der Begriff kommt aus der Produktionswirtschaft – meint hier die Akquise von Personal. Das kann von außen geschehen, das kann aber auch intern geschehen. Außen wäre beispielsweise die Stellenanzeige, intern eine Umsetzung oder Veränderung von Arbeitsverträgen.

Die *Einsatzplanung* beschäftigt sich mit der Aufgabe, kurz- bzw. mittelfristig Dienstpläne zu erstellen. Längerfristig ist die Einsatzplanung zum Beispiel dazu wichtig, um Karrierewege planen zu können.

Schließlich sind gelegentlich noch *Entlassungen* und *Freisetzung* durchzuführen. Für das Personalmanagement gesprochen, handelt es sich bei Entlassungen um die Trennung von Mitarbeitenden. Freisetzung ist ein Sammelbegriff dafür, dass es alternative Maßnahmen gibt, die möglicherweise eine Entlassung verhindern können oder vermeiden lassen, wie z. B. innerbetriebliche Versetzungen, auch Umschulungen für eine andere Stelle, Kurzarbeit oder auch Urlaub und Sonderurlaub.

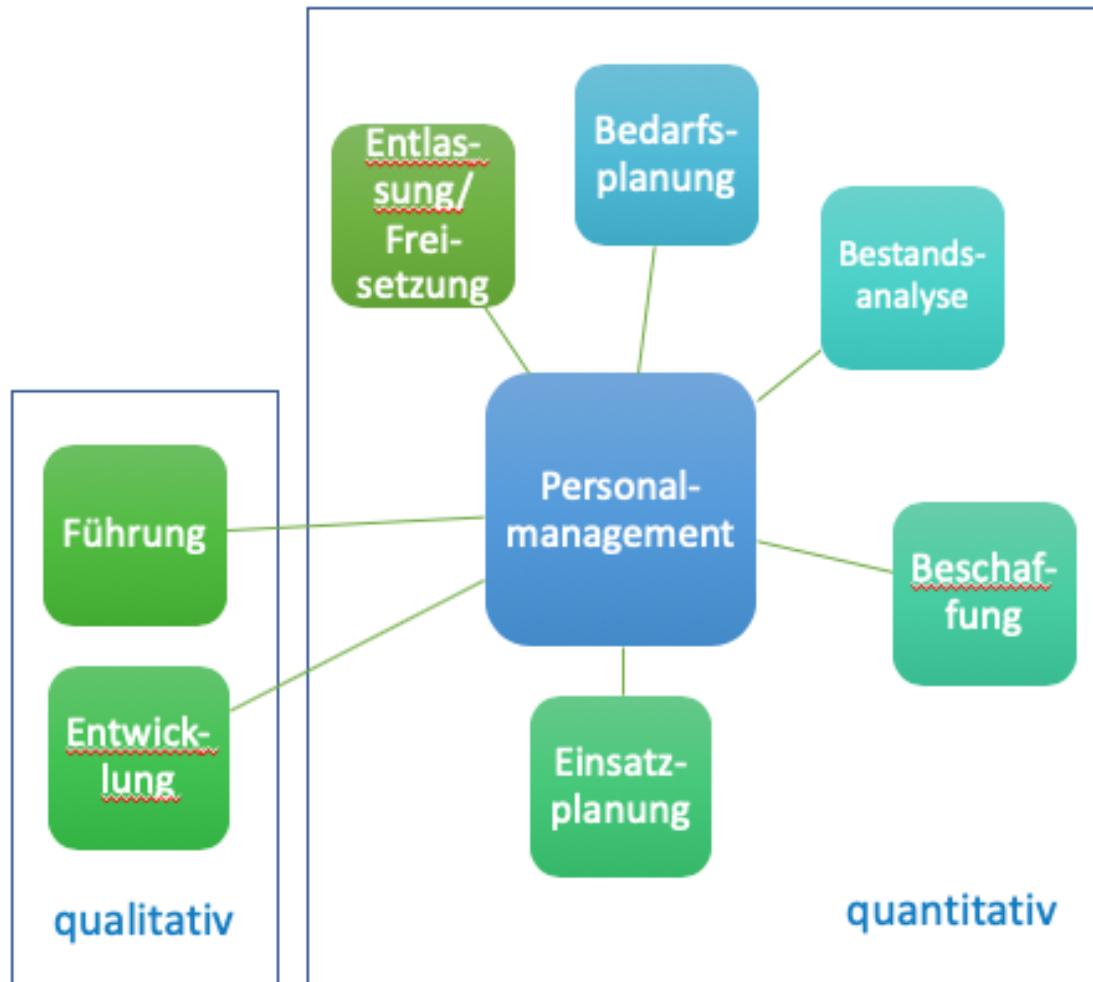


Figure 2.4: Abb. 2.4: Aufgabenfelder des Personalmanagements (in Anlehnung an Hözl 2006, S.18)

Es gibt im Personalmanagement noch die Aufgabenbereiche der *Führung* und *Entwicklung*. Mit Führung ist gemeint, dass jede Leitungskraft selbst reflektieren muss und entsprechendes Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen besitzen muss, ein Team zu leiten, eine Einrichtung zu leiten und Mitarbeitende zu motivieren. Sie muss auch selbst in der Lage sein, das eigene Leitungshandeln zu hinterfragen. Entwicklungsaufgaben ergeben sich durch die Personalentwicklung in den Einrichtungen, d. h. Kompetenzen müssen ständig weiterentwickelt und durch geeignete Maßnahmen gewährleistet werden. Darunter fallen z. B. Personalweiterbildungen.

Das Personalmanagement kann einerseits in einen *quantitativen* Teil (das sind die ersten fünf aufgeführten Bereiche) und in einen *qualitativen* Teil unterteilt werden (z.B. Hölzle 2006).

## 2.3 Organisationsentwicklung und Change-Management

Zu diesem Funktionsbereich sei ein Modell der Organisationsentwicklung bzw. des Change-Managements von Kurt Lewin angeführt. Dieser hat ein Drei-Phasen-Modell entwickelt, welches mit der Metapher des Auftauens und Einfrierens von Organisationsstrukturen argumentiert (vgl. Abb. 2.5).

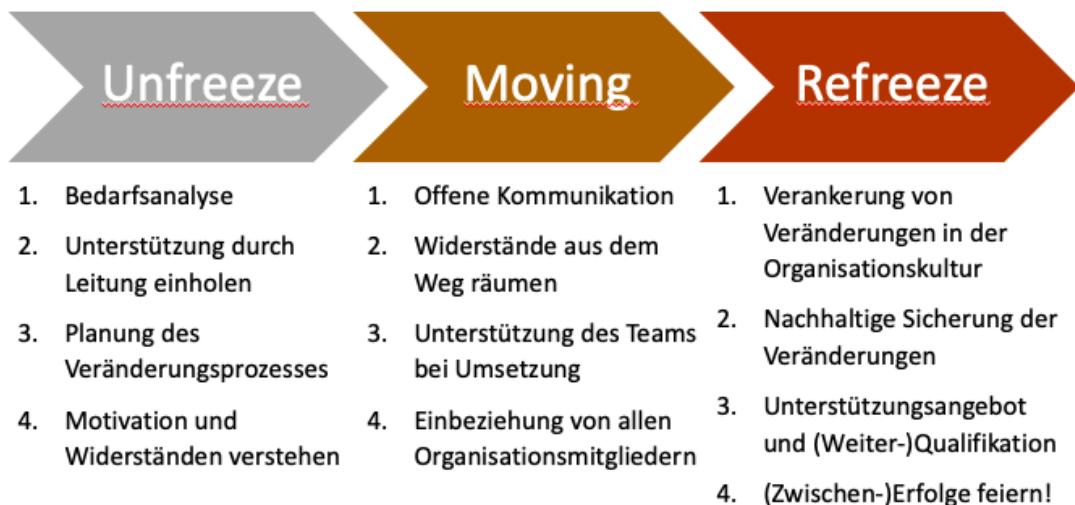


Figure 2.5: Abb. 2.5: Organisationsentwicklung und Change-Management nach Kurt Lewins 3-Phasen-Modell (eigene Darstellung)

In der ersten Phase, dem *Unfreezing*, geht es grundsätzlich darum, den Bedarf und die Situation zu klären. Es muss ermittelt werden, was verändert werden muss, wie dieser Prozess geplant werden kann, unter welchen Umständen Mitarbeitende mitgenommen werden können und mit welchen Widerständen ggf. gerechnet werden muss.

In der *Moving*-Phase geht es darum, offen zu kommunizieren, was genau die Veränderung ist. Die Veränderungsprozesse müssen umgesetzt, Widerstände behandelt und das Team regelmäßig einbezogen werden. Es sind Fragestellungen und die dazugehörigen Lösungen zu entwickeln. Letztendlich sollte regelmäßig über den aktuellen Stand in Großgruppenveranstaltungen informiert werden.

In der *Refreezing*-Phase, dem Einfrieren, müssen die geänderten Strukturen gefestigt werden. Es werden die neuen gefundenen Strukturen und definierten Prozesse verankert. Das dient dazu, nachhaltig mit den neuen Arbeitsstrukturen zu arbeiten und gegebenenfalls Anpassungsqualifikationen durchzuführen. Wenn die Maßnahme erfolgreich umgesetzt wurde, gilt es natürlich auch zum Schluss, den Erfolg zu feiern.

## 2.4 Sozio-Marketing

Schließlich gibt es noch den betriebswirtschaftlichen Funktionsbereich des Marketings bzw. das *Sozio-Marketing*, also das Marketing sozialer Einrichtungen.

*Marketing* ist zusammengefasst der Aufgabenbereich, der sich damit beschäftigt, die jeweiligen Dienstleistungen und Produkte einerseits hinsichtlich ihrer Qualität zu entwickeln und Werte zu schaffen sowie andererseits zu kommunizieren sowie Kunden anzubieten und diese Austauschbeziehung zu managen.

Nach Harald Christa (Christa 2010) ist *Sozio-Marketing* „auf eine konkrete Organisation der sozialen Arbeit bzw. der Wohlfahrtspflege bezogen“, „umfasst weit mehr als rein kommunikationspolitische Facetten“, „Anwendung der Denkweisen und Instrumente des Marketings in und für soziale Organisationen“ (Christa 2010, S. 19, 24). Mithin stellt sich die Aufgabe, die allgemeinen betriebswirtschaftlichen Grundlagen des Marketings auf soziale Einrichtungen zu übersetzen.

Im Folgenden soll beispielhaft der *Vier-Felder-Marketingmix*, ein bekanntes Instrument des Marketings, vorgestellt werden. Dies ist dazu geeignet, verschiedene Aufgaben bzw. Handlungsfelder des Marketings zusammenzufassen, wobei unterschieden wird zwischen Leistungspolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik (vgl. Abb. 2.6).



Figure 2.6: Abb. 2.6: Marketing-Mix (eigene Darstellung)

In der *Leistungspolitik* geht es um die Frage, welche Leistungen überhaupt angeboten werden. Es muss ermittelt werden, wie die marktgerechte Ausgestaltung der Leistung aussieht und welche Aussagen sich von der Erhebung der Klient\*innen- sowie Kundenbedarfe ergeben. Das ist notwendig, um ermitteln zu können, ob die Qualität entsprechend gut ist, sodass die Erwartungen der Kunden befriedigt werden. Des Weiteren ist in Umwelt- oder Umfeldanalysen zu erforschen, wie sich das Produkt bzw. die Dienstleistung von anderen unterscheidet. Eventuell ließe sich eine Qualitäts- oder Kostenführerschaft übernehmen. Schließlich ist in der Leistungspolitik auch eine „Unique selling proposition“ (USP) von Bedeutung; ein Alleinstellungsmerkmal der Einrichtung muss herausgearbeitet werden.

In der *Preispolitik* geht es um die Frage, wie der Preis gestaltet wird und wie sich Preise realisieren lassen. Darauf haben wir in der Sozialwirtschaft weniger Einfluss, weil die Preise festgelegt sind,

wenn wir beispielsweise an die Leistungsentgelte denken, wobei diese Entgelte im Regelfall feststehen. Nichtsdestotrotz müssen die Preise dahingehend kalkuliert werden, wie z. B. durch eine Kostenanalyse soll ein Überblick über die Kostenstruktur ermittelt werden. So muss ermittelt werden, wie teuer eine Beratungsstunde oder ein Tagessatz ist. Wenn diese Berechnung erfolgt ist, kann man in die Leistungsentgeltverhandlungen gehen und den notwendigen Preis verlangen, damit alle Kosten der Einrichtung gedeckt werden können. Es gibt ganz unterschiedliche Wege zur Preisfindung. Hier wurde das Modell der Kostenorientierung vorgestellt. Man kann sich aber auch bspw. bei der Kalkulation von Weiterbildungen an der Konkurrenz orientieren. Man kann sich auch anhand der Nachfrage orientieren, also dem Nutzer der jeweiligen Dienstleistungen. Darüber hinaus gibt es noch das Target Costing, also die ziel- und nutzenorientierte Ermittlung von Kosten bzw. Preisen. Die letztgenannten Verfahren sind eher im Weiterbildungsbereich passend.

Die *Distributionspolitik* fragt danach, auf welchem Wege die Leistungen zum Kunden gebracht werden. Es gibt sog. Absatzmittler wie z. B. Schuldnerberatungen, die manchmal ein erster Anlaufpunkt für Menschen in besonderen, finanziellen wie persönlichen Lebenslagen sind. Sie können Menschen an andere Beratungen verweisen. Darüber hinaus gibt es die Meinungsführer („Influencer“). Das sind diejenigen meinungsbildenden Personen, die die Einrichtung kennen und weiterempfehlen. Das können beispielsweise Selbsthilfegruppen, Elternrat und Elterngruppen, aber auch andere Vereinigungen bzw. Wohlfahrtsverbände sein, die auf unsere Einrichtung hinweisen. Die Standortwahl ist ebenso ein Aspekt in Distributionspolitik. Es ist dabei zu analysieren, wo sich die Einrichtung befindet: in einer Randlage oder im Stadtzentrum. Davon hängt ab, welche Personen sie erreichen kann. Schließlich sind die Öffnungszeiten sowie die Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln entscheidend.

Den letzten großen Teil des Marketing-Mix stellt die *Kommunikationspolitik* dar. Hier geht es um die Frage, wie die Leistungen kommuniziert werden können, sodass sie dann entweder die gesamte Bevölkerung erreichen oder gezielt einzelne Gruppen ansprechen. Es geht um die Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Einrichtung in der Öffentlichkeitsarbeit. Im Rahmen der Werbung müssen die unterschiedlichen Kanäle und Medien gewählt werden: ob über Social Media, über Werbung, über direkten Kontakt oder über eine Website. Herausgearbeitet werden muss, mit welcher Botschaft man die Personen erreicht, die man ansprechen will.

## 2.5 Weitere Funktionsbereiche

Abschließend ist ein Überblick über weitere Funktionsbereiche zu geben, gewissermaßen die Balkone und das Dach des Hauses der BWL. Hierzu erfolgt nur eine sehr sporadische Zusammenfassung in der folgenden Abbildung. All diese Bereiche, die hier aufgeführt sind, haben eine separate Veranstaltung im Laufe Ihres Studiums (vgl. Abb. 2.7).

Das *Projektmanagement*, darauf wurde bereits eingegangen, hat die Aufgabe, Projekte zu steuern bzw. das Projektteam zu führen. Dabei handelt es sich um befristete Maßnahmen. Am Anfang muss man sich Gedanken über die Ziele zum Projekt machen. Es muss ein Plan entwickelt werden, dieser umgesetzt sowie durchgeführt werden. Zum Schluss werden die Ergebnisse veröffentlicht bzw. daraus ergibt sich möglicherweise ein neues Thema, was in einem anderen Projekt umgesetzt werden kann. Die smarte Zielformulierung kann hier als Instrument eingesetzt werden. Ebenso können Charts dazu dienen, einen Projektplan zu entwickeln, aus dem hervorgeht, zu welchem Zeitpunkt wann wer welche Tätigkeiten übernimmt. Flussdiagramme sind hilfreich, um Prozesse zu beschreiben. Zudem sind Protokolle von Meetings anzufertigen.

Das *Qualitätsmanagement* hat die Aufgabe, Prozesse, Strukturen und Ergebnisse regelmäßig zu überprüfen. Es bildet gewissermaßen einen Garanten, um Standardisierung oder Professionalisierung zu ermöglichen. In dessen Rahmen ist regelmäßig danach zu fragen, wie sich die Kundenzufriedenheit darstellt und ob sich diese verändert hat. Umfassend muss geprüft werden, wie die gesamte Einrichtung noch effektiver und produktiver werden kann. Dazu gibt es verschiedene Modelle wie z. B. das EFQM-Modell oder die DIN-ISO-Norm. Im Bereich der Sozial- und Gesundheitswirtschaft gibt es noch zahlreiche andere Modelle und Instrumente, die eingesetzt werden können. Im Qualitätsmanagement werden verschiedene Maßnahmen festgelegt, Prozesse beschrieben und dokumentiert, zudem sollte auch ein Qualitätsmanagement-Handbuch entstehen.

	<b>Projekt-management</b>	<b>Qualitäts-management</b>	<b>Evaluation &amp; Wirkungsmessung</b>	<b>Edu-/ Social Entrepreneurship</b>
<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Steuerung von Projekten</li> <li>✓ Zeitlich begrenztes Vorhaben</li> <li>✓ Projektteam-entwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verbesserung von Prozessen, Strukturen, Ergebnissen</li> <li>✓ Kundenzufriedenheit</li> <li>✓ Erhöhung Produktivität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bewertung von Aktivitäten, Ergebnissen</li> <li>✓ Lernerfolge, Bildungsbedarfe</li> <li>✓ Legitimation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Innovative Geschäftsidee (intern/extern)</li> <li>✓ Unternehmens-führung</li> <li>✓ <u>Employability</u></li> </ul>
<b>Instrumente (Beispiele)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ SMART</li> <li>✓ Gantt Chart</li> <li>✓ Flussdiagramm</li> <li>✓ Protokolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ EFQM</li> <li>✓ ISO 9001</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Methoden der qualitative/ quantitative Sozialforschung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Business Plan</li> <li>✓ Business Model Navigator</li> <li>✓ Business Canvas</li> </ul>
<b>Maßnahmen, Aufgaben (Auswahl)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ QM-Handbuch</li> <li>✓ Befragungen</li> <li>✓ Prozessbeschreibungen</li> <li>✓ Dokumentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Summative vs. Formative Evaluation</li> <li>✓ Monitoring, Controlling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ SWOT-Analyse</li> <li>✓ Finanzplanung und Erfolgsvorausschau</li> <li>✓ Rechtsform</li> </ul>

Figure 2.7: Abb. 2.7: Überblick weitere Bereich des Bildungsmanagements (eigene Darstellung)

Die *Evaluation bzw. Wirkungsmessung* fragt danach, wie die Aktivitäten und Ergebnisse, die sich im Rahmen der Tätigkeiten ergeben haben, bewertet werden können. Zu ermitteln ist, was die Wirkungen sind, die sich daraus ergeben und welche Effekte sich auf sozialer, organisationaler und möglicherweise kommunaler sowie Sozialraumebene ergeben. Sie dienen dazu, Lernerfolge, Bildungsbedarf und -veränderung sowie Kompetenzentwicklungen abzubilden. In diesem Bereich nutzt man Methoden der qualitativen und quantitativen Sozialforschung, um genau diese Ergebnisbewertungen vorzunehmen. Die Evaluation hat das Ziel, herauszufinden, wie die Ergebnisse der jeweiligen Maßnahme gegenüber ihren Zielen zu einer wirkungsvollen Veränderung geführt haben. Die formative Evaluation beschäftigt sich mit der schrittweisen und begleitenden Evaluation und versucht, im Prozess eines Programms, einer Maßnahme oder eines Projektes entsprechend durch Feedback und Reflexionsmöglichkeiten auf den Verlauf von Monitoring- und Controlling-Maßnahmen Einfluss zu nehmen. Die summative Evaluation ermittelt die Wirkung nach Abschluss der Maßnahme.

Die *Evaluation bzw. Wirkungsmessung* fragt danach, wie die Aktivitäten und Ergebnisse, die sich im Rahmen der Tätigkeiten ergeben haben, bewertet werden können. Zu ermitteln ist, was die Wirkungen sind, die sich daraus ergeben und welche Effekte sich auf sozialer, organisationaler und möglicherweise kommunaler sowie Sozialraumebene ergeben. Sie dienen dazu, Lernerfolge, Bildungsbedarf und -veränderung sowie Kompetenzentwicklungen abzubilden. In diesem Bereich nutzt man Methoden der qualitativen und quantitativen Sozialforschung, um genau diese Ergebnisbewertungen vorzunehmen. Die Evaluation hat das Ziel, herauszufinden, wie die Ergebnisse der jeweiligen Maßnahme gegenüber ihren Zielen zu einer wirkungsvollen Veränderung geführt haben. Die formative Evaluation beschäftigt sich mit der schrittweisen und begleitenden Evaluation und versucht, im Prozess eines Programms, einer Maßnahme oder eines Projektes entsprechend durch Feedback und Reflexionsmöglichkeiten auf den Verlauf von Monitoring- und Controlling-Maßnahmen Einfluss zu nehmen. Die summative Evaluation ermittelt die Wirkung nach Abschluss der Maßnahme.

In dieser Grundlagenveranstaltung wurden ausgewählte Funktionsbereiche dargestellt, die in jeder Einrichtung eine Rolle spielen, unabhängig davon, ob es sich um eine soziale oder um eine erwerbswirtschaftliche Einrichtung im weitesten Sinne handelt.

# Appendix A

## Literaturverzeichnis

- Arnold, Maik. 2022a. “Hybrid Function of Social Work Management Education.” figshare. <https://doi.org/10.6084/M9.FIGSHARE.20079650.V1>.
- . 2022b. “Social Work Management Subject Map,” June. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.20151839.v1>.
- . 2024. “Finanzbuchhaltung.” In *Das große Handbuch Organisation und Verwaltung in der Kita*, edited by Harald Christa, 2nd ed., 243–64. Köln: Carl Link.
- Bachmann, P. 2008. *Grundlagen Des Controlling in Sozialen Organisationen*. 2. Aufl. Brandenburg: Hochschulverbund Distance Learning (HDL Nr. 2-020-2601).
- Beck, Reinhilde, Klaus Grunwald, Klaus Schellberg, Gotthart Schwarz, Wolf Rainer Wendt, and Armin Wöhrle. 2013. “Kapitel 1 Sozialwirtschaft.” In *Grundlagen Des Managements in Der Sozialwirtschaft*, 11–34. Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Boeßenecker, Karl-Heinz, and Andreas Markert. 2014. *Studienführer Sozialmanagement*. Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845250915>.
- Brinkmann, Volker. 2010. *Sozialwirtschaft*. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8935-2>.
- Bundesagentur für Arbeit Berichte. 2014/2020. “Beschäftigte Nach Wirtschaftszweigen (WZ 2008) (Monatszahlen).” [https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/202007/iiia6/beschaeftigung-sozbe-monatsheft-wz/monatsheft-wz-d-0-202007-pdf.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/202007/iiia6/beschaeftigung-sozbe-monatsheft-wz/monatsheft-wz-d-0-202007-pdf.pdf?__blob=publicationFile&v=1) (2020), [https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201409/iiia6/beschaeftigung-sozbe-monatsheft-wz/monatsheft-wz-d-0-201409-pdf.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201409/iiia6/beschaeftigung-sozbe-monatsheft-wz/monatsheft-wz-d-0-201409-pdf.pdf?__blob=publicationFile&v=1) (2014).
- Christa, Harald. 2010. *Grundwissen Sozio-Marketing*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92438-0>.
- European Commission. 2015. “The Social Business Initiative of the European Commission.” <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/14583>.
- Evers, Adalbert, and Benjamin Ewert. 2010. “Hybride Organisationen Im Bereich Sozialer Dienste. Ein Konzept, Sein Hintergrund Und Seine Implikationen.” In *Soziale Personenbezogene Dienstleistungsorganisationen*, 103–28. VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92474-8\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92474-8_4).
- Helmig, B. 2019. “Nonprofit-Organisation (NPO).” In *Gabler Wirtschaftslexikon*. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/nonprofit-organisation-npo-39562>.
- Hölzle, C. 2006. *Personalmanagement in Einrichtungen Der Sozialen Arbeit: Grundlagen Und Instrumente*. Weinheim, München: Juventa.
- Institut der Deutschen Wirtschaft Köln, ed. 2004. *Wohlfahrtsverbände in Deutschland: Auf Den Schultern Der Schwachen*. Dt. Instituts-Verlag. <https://www.yumpu.com/de/document/view/7199735/auf-den-schultern-der-schwachen>.
- Karmann, A., A. Werblow, B. Karmann, and A. Jurack. 2011. “Gutachten Zur Sozialwirtschaft in Sachsen Unter Besonderer Berücksichtigung Der Freien Wohlfahrtspflege.” Liga der Freien Wohlfahrt Sachsen. [https://tu-dresden.de/bu/wirtschaft/wwwsprofcon/ressourcen/dateien/publikationen/Sozialwirtschaft\\_2011.pdf?lang=de](https://tu-dresden.de/bu/wirtschaft/wwwsprofcon/ressourcen/dateien/publikationen/Sozialwirtschaft_2011.pdf?lang=de).
- Klatetzki, Thomas. 2010. “Zur Einführung: Soziale Personenbezogene Dienstleistungsorganisation Als Typus.” In *Soziale Personenbezogene Dienstleistungsorganisationen*, 7–24. VS

- Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92474-8\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92474-8_1).
- Mroß, Michael. 2017. "Leistungsentgelt in Der Sozialwirtschaft." *Blätter Der Wohlfahrtspflege* 164 (6): 225–27. <https://doi.org/10.5771/0340-8574-2017-6-225>.
- Ribbeck, Jochen. 2020. *Personalmanagement in Sozialunternehmen*. WALHALLA Fachverlag.
- Ritter-Mamczek, Bettina. 2016. *Stoff Reduzieren. Kompetent Lehren*. Stuttgart, Germany: UTB.
- Schedler, Kuno, and Johannes Rüegg-Stürm. 2013. *Multirationales Management: Der Erfolgreiche Umgang Mit Widersprüchlichen Anforderungen an Die Organisation*. Haupt.
- Schwarz, P. 1986. *Management in Nonprofit-Organisationen: Öffentliche Verwaltungen Und Betriebe, Verbände, Vereine, Parteien, Kirchen, Sozialwerke*. Schweizer Volksbank.
- Wöhrle, Armin. 2007. "Synergielösungen Für Sozialräume." *Blätter Der Wohlfahrtspflege* 154 (4): 153–55. <https://doi.org/10.5771/0340-8574-2007-4-153>.
- . 2017. "25 Jahre Sozialmanagement – Ein Kritischer rückblick." In *Gegenwart Und Zukunft Des Sozialmanagements Und Der Sozialwirtschaft*, 7–34. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.