

# Inhaltsübersicht

Vorwort . . . . .	5
<b>1 Einführung . . . . .</b>	<b>13</b>
<i>Jürgen Holdenrieder</i>	
1.1 Grundlagen . . . . .	13
1.2 Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit . . . . .	15
1.3 Trägerstrukturen . . . . .	16
1.3.1 Öffentliche Träger . . . . .	18
1.3.2 Frei-gemeinnützige Träger . . . . .	19
1.3.3 Privat-gewerbliche Träger . . . . .	21
1.3.4 Fachverbände . . . . .	22
1.4 Rechtsformen . . . . .	22
1.4.1 Öffentlich-rechtliche Rechtsformen . . . . .	23
1.4.2 Privatrechtliche Rechtsformen . . . . .	23
1.5 Sozialstaatliche Rahmenbedingungen . . . . .	26
1.5.1 Sozialstaat – Sozialpolitik . . . . .	27
1.5.2 Entwicklungslinien . . . . .	28
1.5.3 Krise des Sozialstaats . . . . .	31
1.5.4 Neue Wege im Sozialstaat . . . . .	34
1.5.5 Ökonomisierung des Sozialen . . . . .	35
1.6 Zwischenfazit . . . . .	42
Literaturverzeichnis . . . . .	43
<b>2 Gegenstand, Methoden und Inhalte der Betriebswirtschaftslehre . . . . .</b>	<b>47</b>
<i>Jürgen Holdenrieder</i>	
2.1 Grundlagen . . . . .	47
2.2 Geschichtliche Entwicklung im deutschsprachigen Raum . . . . .	47
2.3 Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaften . . . . .	50
2.4 Der Betrieb – Erfahrungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre . . . . .	51
2.5 Wirtschaften – Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre . . . . .	53

2.6	Kennzahlen des Wirtschaftens	55
2.6.1	Produktivität	55
2.6.2	Wirtschaftlichkeit	55
2.6.3	Rentabilität	56
2.6.4	Liquidität	56
2.7	Gliederungen der Betriebswirtschaftslehre	57
2.8	Sozialwirtschaftliche Funktions-/Tätigkeitsbereiche	60
2.8.1	Managementfunktionen	60
2.8.2	Grundfunktionen	67
2.8.3	Gesamtkontext	71
2.9	Zwischenfazit	73
	Literaturverzeichnis	74
3	Planung	77
	<i>Jürgen Holdenrieder</i>	
3.1	Grundlagen	77
3.2	Werte und generelle Ziele	79
3.3	Umweltanalyse	80
3.3.1	Allgemeine Umwelt	80
3.3.2	Wettbewerbsumwelt: Geschäftsfeldanalyse	84
3.4	Unternehmensanalyse	87
3.5	Strategische Optionen	90
3.5.1	Strategische Optionen auf der Gesamtunternehmensebene	90
3.5.2	Strategische Optionen auf der Geschäftsfeldebene	92
3.6	Strategische Wahl	95
3.7	Planung der Strategieimplementation	97
3.8	Zwischenfazit	97
	Literaturverzeichnis	99
4	Organisationsentwicklung	101
	<i>Bettina Müller</i>	
4.1	Ausgangslage	101
4.2	Theoretische Grundlagen zur Gestaltung und Gestaltbarkeit von Organisationen	102
4.2.1	Der Organisationsbegriff	102
4.2.2	Strukturelemente von Organisation	103
4.2.3	Organisationstheorien	104
4.2.4	Ziele von Organisationsentwicklung	106
4.2.5	Konzeptionelle Ansätze der Organisationsentwicklung	107

4.3	Organisationsentwicklung in der Praxis . . . . .	110
4.3.1	Methoden und Techniken . . . . .	110
4.3.2	Organisationale Bedingungen . . . . .	112
4.3.3	Unterstützung von »außen« . . . . .	113
4.3.4	Veränderungshemmnisse . . . . .	113
4.4	Veränderung als systematische Verbesserungsstrategie: Qualitätsmanagement . . . . .	114
4.4.1	Qualitätsmanagement in der Sozialwirtschaft . . . . .	114
4.4.2	Grundlagen des Managens von Qualität . . . . .	115
4.4.3	Qualität managen – ausgewählte Konzepte . . . . .	117
4.5	Zwischenfazit . . . . .	126
	Literaturverzeichnis . . . . .	128
5	Personalwirtschaft . . . . .	130
	<i>Arnd von Boehmer und Jürgen Holdenrieder</i>	
5.1	Grundlagen . . . . .	130
5.2	Personalplanung . . . . .	133
5.2.1	Personalbestandsplanung . . . . .	133
5.2.2	Personalbedarfsplanung . . . . .	134
5.3	Personalbeschaffung . . . . .	137
5.3.1	Interner und externer Arbeitsmarkt . . . . .	137
5.3.2	Personalrekrutierung . . . . .	138
5.3.3	Personalauswahl . . . . .	139
5.3.4	Anbahnung eines Arbeitsverhältnisses . . . . .	141
5.4	Personaleinsatz . . . . .	142
5.4.1	Arbeitsrecht als Ordnungsrahmen . . . . .	142
5.4.2	Entlohnung . . . . .	148
5.4.3	Arbeitszeit . . . . .	151
5.5	Personalführung . . . . .	153
5.6	Personalentwicklung . . . . .	155
5.6.1	Maßnahmen und Motive der Mitarbeiterbindung . . . . .	156
5.6.2	Aus- und Fortbildung . . . . .	157
5.6.3	Mitarbeiterentwicklung und -förderung . . . . .	157
5.6.4	Eingliederung . . . . .	159
5.7	Personalverwaltung . . . . .	159
5.8	Personalfreistellung . . . . .	160
5.8.1	Individualrechtliche Perspektive – Beendigung durch Arbeitnehmer . . . . .	161
5.8.2	Individualrechtliche Perspektive – Beendigung durch Arbeitgeber . . . . .	162
5.8.3	Kollektivrechtliche Perspektive – Mitwirkung des Betriebsrates . . . . .	163
5.8.4	»Wertschätzende Entlassungen« und Outplacement . . . . .	164
5.8.5	Arbeitszeugnis und Ausscheiden . . . . .	164

5.9	Zwischenfazit . . . . .	165
	Literaturverzeichnis . . . . .	166
6	<b>Finanzwirtschaft . . . . .</b>	<b>168</b>
	<i>Reinhold Wolke und Jürgen Holdenrieder</i>	
6.1	Grundlagen . . . . .	168
6.2	Begrifflichkeiten und Aufgaben der Finanzierungsfunktion . . . .	169
6.3	Grundzüge der Finanzierung . . . . .	173
	6.3.1 Finanzierungsströme in der Sozialwirtschaft . . . . .	173
	6.3.2 Grundstrukturen der öffentlichen Finanzierung . . . . .	175
6.4	Betriebliches Finanzmanagement . . . . .	181
	6.4.1 Aufgaben und Inhalte . . . . .	181
	6.4.2 Ansatzpunkte des Finanzmanagements . . . . .	182
6.5	Zwischenfazit . . . . .	189
	Literaturverzeichnis . . . . .	190
7	<b>Rechnungswesen . . . . .</b>	<b>192</b>
	<i>Nina Maier, Rainer Burk und Jürgen Holdenrieder</i>	
7.1	Grundlagen . . . . .	192
7.2	Begriff und Aufgaben des Rechnungswesens . . . . .	193
7.3	Formen des Rechnungswesens . . . . .	193
7.4	Rechengrößen des Rechnungswesens . . . . .	194
7.5	Externes Rechnungswesen . . . . .	195
	7.5.1 Allgemeiner Teil . . . . .	195
	7.5.2 Kaufmännisches Rechnungswesen . . . . .	198
7.6	Internes Kaufmännisches Rechnungswesen . . . . .	211
	7.6.1 Grundbegriffe und Methoden . . . . .	211
	7.6.2 Teilgebiete der Kostenrechnung . . . . .	215
	7.6.3 Kostenmanagement . . . . .	219
7.7	Zwischenfazit . . . . .	221
	Literaturverzeichnis . . . . .	221
8	<b>Controlling . . . . .</b>	<b>223</b>
	<i>Arnold Pracht</i>	
8.1	Grundlagen . . . . .	223
8.2	Geschichtlicher Abriss, Definitionsansätze und Reichweite . . . .	224
8.3	Strategisches Controlling . . . . .	226
	8.3.1 Strategische Kontrolle und Frühwarnsysteme . . . . .	226
	8.3.2 Beispielfhafte Methoden und Instrumente des strategischen Controllings . . . . .	228

8.4	Operatives Controlling . . . . .	232
8.4.1	Aufgaben und Ziele des operativen Controllings . . . . .	232
8.4.2	Beispielhafte Methoden und Instrumente des operativen Controllings . . . . .	233
8.5	Systeme des Performance Measurement – die Balanced Scorecard . . . . .	240
8.6	Zwischenfazit . . . . .	241
	Literaturverzeichnis . . . . .	242
9	Marketing . . . . .	244
	<i>Kathrin Seifert und Arnd von Boehmer</i>	
9.1	Grundlagen . . . . .	244
9.2	Begriffsbestimmung . . . . .	244
9.3	Sozialmarkt . . . . .	246
9.3.1	Integration des externen Faktors . . . . .	246
9.3.2	Nichtschlüssige Tauschbeziehungen . . . . .	246
9.3.3	Heterogene Anspruchsgruppen . . . . .	246
9.3.4	Immaterielle Leistungen . . . . .	248
9.3.5	Vertrauensgutcharakter . . . . .	248
9.4	Perspektiven und Ansatzpunkte von Marketing in Sozialunternehmen . . . . .	249
9.4.1	Absatzmarketing . . . . .	249
9.4.2	Klassisches Sozialmarketing . . . . .	249
9.4.3	Image- und Akzeptanzpolitik . . . . .	250
9.4.4	Bürgernahe Sozialverwaltung . . . . .	250
9.4.5	Beschaffung von Ressourcen . . . . .	250
9.4.6	Interne Mitarbeiterorientierung . . . . .	251
9.5	Marketinginstrumente/-maßnahmen . . . . .	251
9.5.1	Produktpolitik . . . . .	252
9.5.2	Preispolitik . . . . .	254
9.5.3	Distributionspolitik . . . . .	254
9.5.4	Kommunikationspolitik . . . . .	255
9.6	Zwischenfazit . . . . .	259
	Literaturverzeichnis . . . . .	260
	Verzeichnis der Abbildungen . . . . .	263
	Herausgeber . . . . .	267
	Autorenverzeichnis . . . . .	268