

Gesamtinhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis 9

Geleitwort zur Erstausgabe 11

Vorwort zu den Neuauflagen 13

1. **Begriffsbestimmung und theoretischer Rahmen** 15

1.1 Konzept und Konzeption 15

1.2 Konzeptentwicklung 17

1.3 Soziale Organisationen 18

1.3.1 Sozialorganisationen als Non-Profit-Organisationen 18

1.3.2 Sozialorganisationen als Unternehmen der Sozialwirtschaft zwischen Staat und Markt 20

1.3.3 Soziale Organisationen als Dienstleistungsunternehmen 24

 Exkurs 1: Zur Qualitäts- und Erfolgskontrolle sozialer Dienstleistungen 25

 Exkurs 2: Zum Management sozialwirtschaftlicher NPOs 27

1.3.4 Soziale Organisationen als soziale Systeme 29

2. **Die Konzeption als Instrument der globalen Steuerung von sozialen Organisationen** 32

2.1 Konzeptionen als Beitrag zur Steuerung von Systemen 32

2.1.1 Das Strukturmodell von St. Beer als systemtheoretischer Hintergrund 32

2.1.2 Zur Funktion von Konzeptionen für die Systemsteuerung 38

2.2 Ziele als zentrale Steuerungs- und Konzeptionselemente 41

2.2.1 Ziele – Werte – Normen – Rituale 42

2.2.2 Ziele als Ausgangspunkt für planvolle Handlungsabläufe:
 Der Managementkreis 44

2.2.3 Ziele differenzieren und strukturieren: Die Zielpyramide 45

2.2.4 Unterschied Wirkungs- und Handlungsziele 48

2.2.5 Ziele differenzieren nach Zeitdimensionen 50

3. **Inhalte von Konzeptionen auf Verbands- und Trägerebene** 52

3.1 Formen oder Spielarten von Konzeptionen 52

3.2 Das Leitbild 54

3.2.1 Funktion eines Leitbildes 54

3.2.2 Anforderungen an ein Leitbild 55

3.2.3 Das Unternehmens- oder Verbandsleitbild 56

3.2.4 Leitvorstellungen öffentlicher Träger am Beispiel Jugendamt 59

3.3	Die Unternehmens- oder Verbandskonzeption (bzw. Unternehmens- oder Verbandspolitik)	61
3.4	Die Führungskonzeption bzw. die Führungsgrundsätze	64
4.	Das Verfahren der Konzeptions- und Leitbildentwicklung	67
4.1	Konzeptionsentwicklung als systemischer Prozess	67
4.2	Phasen und Stufen der Konzeptionsentwicklung	72
4.2.1	Vorbereitungsphase	72
4.2.2	Erarbeitungsphase	74
4.2.3	Umsetzungsphase	85
4.2.4	Kontrolle und Fortschreibung	86
4.3	Die Leitbildentwicklung	86
4.3.1	Unterschiede zur Konzeptionsentwicklung	86
4.3.2	Zum methodischen Vorgehen	87
4.3.3	Umsetzung des Leitbildes	91
4.4	Zusammenfassung	93
5.	Konzeptionen für pädagogische Einrichtungen und Leistungsangebote der Sozialen Arbeit	94
5.1	Gesetzliche Vorgaben als Rahmen für die Konzeptionsentwicklung	94
5.1.1	Konzeptionen für soziale Infrastrukturangebote	94
5.1.2	Konzeptionen und Leistungsbeschreibungen für gesetzliche Pflichtleistungen mit subjektivem Rechtsanspruch	95
5.2	Anlässe zur Konzeptionsentwicklung	99
5.2.1	Neuplanung eines Angebots	99
5.2.2	Bewerbung auf ein Interessenbekundungsverfahren	100
5.2.3	Beantragung der Betriebserlaubnis für eine Einrichtung der Kinder- und Jugendhilfe	100
5.2.4	Überarbeitung einer veralteten Konzeption	100
5.3	Funktion von Konzeptionen	100
5.4	Formen	102
5.5	Besondere Konzepte: Schutz vor Gewalt – Beteiligung – Beschwerde	104
5.5.1	Konzept zum Schutzauftrag bei Gewalt/Kindeswohlgefährdung	104
5.5.2	Beteiligungskonzept	105
5.5.3	Beschwerdekonzert	106

5.6	Struktur und Inhalt einer Einrichtungskonzeption	107
5.7	Vorschlag für ein Verfahren der Konzept(ions)entwicklung im Team	115
5.7.1	Vorbereitungsphase	115
5.7.2	Erarbeitungsphase 1	116
5.7.3	Erarbeitungsphase 2: Erarbeitung wesentlicher Konzeptaussagen	116
5.7.4	Fertigstellung	117
5.7.5	Anwendungsphase	117
5.8	Von der Idee zum Projekt – Konzepte für neue Projekte	117
5.8.1	Ausgangslage und Funktion	117
5.8.2	Konzeptinhalte mit W-Fragen klären	118
6.	Leistungsbeschreibung als Grundlage für Vereinbarungen und Verträge mit öffentlichen Trägern	123
6.1	Zum Begriff Leistungsbeschreibung	123
6.2	Auslöser für die Einführung von Leistungsbeschreibungen im Sozialbereich	124
6.2.1	Leistungsbeschreibungen im Neuen Steuerungsmodell	124
6.2.2	Die Einführung von Leistungsbeschreibungen für sozialgesetzliche Pflichtleistungen durch die Entgeltfinanzierung	126
6.3	Die Leistungsbeschreibung als Grundlage für eine Leistungs- und Entgeltvereinbarung	128
6.3.1	Angebote, für die freie Träger eine Leistungs- und Entgeltvereinbarung abschließen müssen, um als Leistungserbringer tätig werden zu können	128
6.3.2	Funktion einer Leistungsbeschreibung	130
6.3.3	Inhalte einer Leistungs- und Qualitätsentwicklungsbeschreibung in der Kinder- und Jugendhilfe am Beispiel der Hilfen zur Erziehung	130
6.3.4	Verfahren der Entwicklung einer Leistungsbeschreibung	135
6.4	Leistungsbeschreibung als Vorgabe des Auftraggebers im Vergabeverfahren	136
7.	Instrumente zur Konzeptentwicklung	139
7.1	Stakeholderanalyse	139
7.1.1	Sammeln: Wer sind unsere Stakeholder?	139
7.1.2	Untersuchung: Was erwarten die Anspruchsgruppen von uns?	140
7.1.3	Bewertung: Welche Stakeholder haben für uns Priorität?	144
7.1.4	Entwicklung einer Einbindungsstrategie im Sinne eines Stakeholder-Relationship-Managements	148

7.2	Die SWOT-Analyse	150
7.2.1	Analyse der organisationsinternen Stärken und Schwächen	151
7.2.2	Analyse der umwelt- und zukunftsbezogenen Chancen und Risiken	160
7.3	Die Zukunftskonferenz	163
7.3.1	Einführung	163
7.3.2	Hauptphase I: Rückblick in die Vergangenheit	166
7.3.3	Hauptphase II: Auseinandersetzung mit der Gegenwart	166
7.3.4	Hauptphase III: Schaffen einer wünschenswerten Zukunft	167
8.	Literaturverzeichnis	170
9.	Die Autoren	173
10.	Stichwortverzeichnis	174