

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Geleitwort	4
1 Management und soziale Arbeit – Warum Sozialmanagement?	11
1.1 Begriffsklärung und Einführung	11
1.2 Historischer Wandel der sozialen Arbeit	13
1.3 Aufgaben und Ziele sozialer Einrichtungen	18
1.4 Soziale Arbeit im Spannungsfeld betriebswirtschaftlicher und ethischer Interessen – das sozialwirtschaftliche Sechseck	20
1.4.1 Wirtschaftliche Orientierung	21
1.4.2 Mitarbeiterorientierung	23
1.4.3 Sachzielorientierung	24
1.4.4 Kundenorientierung	25
1.4.5 Ethische Orientierung	26
1.4.6 Rechtliche Orientierung	28
1.5 Notwendigkeit von Sozialmanagement	29
2 Organisationen und ihre Entwicklung	31
2.1 Was ist eine Organisation?	31
2.1.1 Abgrenzung des Organisationsbegriffs	33
2.1.2 Merkmale von Organisationen	34
2.1.3 Regeln in Organisationen	36
2.2 Die Aufbauorganisation	37
2.2.1 Das Einliniensystem	37
2.2.2 Das Mehrlinien- oder Funktionalsystem	38
2.2.3 Das Stabliniensystem	39
2.2.4 Die Matrix- oder Projektorganisation	40
2.2.5 Teamorganisation	40
2.3 Die Ablauforganisation	41
2.3.1 Prozesse in einer Organisation	42
2.3.2 Prozessbeschreibungen	43
2.3.3 Prozesslandschaften	46
2.4 Der Kunde in der sozialen Arbeit	49
2.5 Unternehmenskultur	50
2.6 Entwicklung innerhalb der Organisation	54
2.6.1 Entwicklungsphasen	55
2.6.2 Die lernende Organisation	56
3 Grundlagen der Kommunikation	59
3.1 Definition des Begriffs Kommunikation	59
3.2 Grundannahmen der Kommunikation – Kommunikationstheorien	61
3.2.1 Die fünf Axiome nach Paul Watzlawick	62

3.2.2	Das Vier-Seiten-Modell nach Schulz von Thun	64
3.2.3	Die Transaktionsanalyse nach Berne	65
3.3	Tipps und Regeln für eine gelingende Kommunikation	70
3.3.1	Gesprächshaltung	70
3.3.2	Fragetechniken	71
3.3.3	Formulieren von Ich-Botschaften	73
3.3.4	Aktives Zuhören	74
3.4	Kommunikation im Unternehmen	75
3.4.1	Horizontale und vertikale Kommunikation	75
3.4.2	Besprechungsformen	76
3.5	Moderationstechniken	77
3.5.1	Grundlagen und Vorbereitung für eine gute Moderation	77
3.5.2	Hilfsmittel zur Visualisierung	78
3.5.3	Moderationsmethoden	79
4	Öffentlichkeitsarbeit und Marketing	83
4.1	Warum Öffentlichkeitsarbeit?	83
4.2	Zielgruppen bzw. Zielrichtungen von Öffentlichkeitsarbeit	84
4.2.1	Interne Öffentlichkeitsarbeit	85
4.2.2	Externe Öffentlichkeitsarbeit	85
4.3	Öffentlichkeitsarbeit und Unternehmenskultur	87
4.4	Leitbild	88
4.4.1	Mitwirkende bei der Erstellung des Leitbildes	88
4.4.2	Inhalte des Leitbildes	89
4.5	Corporate Identity	90
4.5.1	Corporate Design	91
4.5.2	Corporate Behavior	95
4.5.3	Corporate Communication	95
4.6	Tag der offenen Tür	101
4.7	Datenschutz und personenbezogene Daten	102
4.7.1	Wichtige Begriffe beim Datenschutz	103
4.7.2	Verantwortliche Personen	104
4.7.3	Das Recht am eigenen Bild	104
4.7.4	Schweigepflicht als besondere Form des Datenschutzes	105
4.7.5	Datenschutzgefahr: Mülleimer bzw. „Papierkorb“	106
4.8	Sponsoring und Fundraising	107
5	Betriebswirtschaftliche Aspekte sozialer Arbeit	108
5.1	Finanzierung sozialer Dienstleistungen	108
5.1.1	Unternehmens- und Finanzziele	108
5.1.2	Die wirtschaftliche Orientierung sozialwirtschaftlicher Unternehmen	110
5.1.3	Finanzmittelbedarf	114
5.1.4	Mittelbeschaffung und Finanzierungsmöglichkeiten	116
5.1.5	Darlehensfinanzierung und Kredite	117
5.1.6	Finanzielle Fehlentscheidungen und ihre Folgen	121

5.2	Jahresabschluss	122
5.2.1	Die Bilanz	123
5.2.2	Die Gewinn- und Verlustrechnung	131
5.3	Kostenrechnung	134
5.3.1	Kostenartenrechnung	134
5.3.2	Kostenstellenrechnung	135
5.3.3	Kostenträgerrechnung	137
5.4	Controlling	140
5.4.1	Strategisches und operatives Controlling	141
5.4.2	Instrumente des Controllings	142
6	Personalmanagement	150
6.1	Personal als Erfolgsfaktor	150
6.2	Grundbegriffe des Personalmanagements	151
6.2.1	Aufgabenbereiche des Personalmanagements	151
6.2.2	Personalformen	153
6.3	Personalplanung	158
6.3.1	Personalbestandsplanung	158
6.3.2	Personalbedarfsplanung	160
6.4	Personalbeschaffung	162
6.4.1	Anforderungsprofil	163
6.4.2	Stellenausschreibung	165
6.4.3	Personalauswahl	166
6.5	Einarbeitung	170
6.6	Personalentwicklung	172
6.6.1	Ziele der Personalentwicklung	172
6.6.2	Kompetenzen in der beruflichen Bildung	174
6.6.3	Entwicklungsbedarfe darstellen und erkennen	175
6.6.4	Kompetenzentwicklung fördern	177
6.7	Betriebliches Gesundheitsmanagement	180
6.7.1	Begriffsklärungen	180
6.7.2	Was macht Arbeit gesund?	181
6.7.3	Stressoren und Ressourcen	182
6.8	Arbeitsrecht	184
6.8.1	Rechtsquellen des Arbeitsrechts	184
6.8.2	Stellenausschreibung und Bewerbung	186
6.8.3	Das Vorstellungsgespräch	186
6.8.4	Der Arbeitsvertrag	187
6.8.5	Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsvertrag	187
6.8.6	Konsequenzen bei Pflichtverletzungen	189
6.8.7	Befristete und unbefristete Arbeitsverträge	191
6.8.8	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	191
6.8.9	Kündigungsschutz	194
6.8.10	Das Arbeitszeugnis	194

7	Mitarbeitende führen	197
7.1	Was macht gute Personalführung aus?	197
7.2	Führungsstile	203
7.2.1	Theoriegestützte Hintergrundüberlegungen	203
7.2.2	Der individuelle Führungsstil	206
7.3	Führungstechniken	209
7.3.1	Delegation (Management by Delegation)	209
7.3.2	Führen durch Ziele (Management by Objectives)	217
7.3.3	Leitbildorientiertes Führen (Management by Ideas)	221
7.3.4	Eingreifen bei Ausnahmen (Management by Exceptions)	223
7.4	Gesprächssituationen im Führungsalltag	224
7.4.1	Das Mitarbeitergespräch	224
7.4.2	Das Kritikgespräch	227
7.4.3	Das Beratungsgespräch	231
7.5	Motivation und Lob	232
7.5.1	Motivationstheorien	233
7.5.2	Motivation und Führungshandeln	237
7.6	Reflexion der individuellen Führungsrolle	240
8	Teams entwickeln und führen	243
8.1	Was ist ein Team?	243
8.2	Dimensionen effektiver Teamarbeit	244
8.3	Phasen der Teamentwicklung	248
8.4	Situatives Führen	251
8.5	Übungen zur Teamentwicklung	253
8.5.1	Übungen zur Kommunikation und Verständigung	254
8.5.2	Erlebnisorientierte Übungen	256
8.5.3	Analoge Verfahren	256
9	Die Ressource ICH – Selbstmanagement in Schule, Beruf und Privatleben	257
9.1	Einstieg zum Thema Selbstmanagement	257
9.2	Wer sind meine Zeitdiebe?	258
9.3	Wie kann ich meine Arbeit organisieren?	260
9.3.1	Die Eisenhower-Methode (ABC-Methode)	260
9.3.2	Die ALPEN-Methode	261
9.3.3	Das Pareto-Prinzip oder die 80/20-Regel	262
9.3.4	Die SMART-Methode	262
9.4	Meine persönliche Ressourcen	263
9.4.1	Die inneren Antreiber	263
9.4.2	Das Balance-Modell	267
10	Konfliktmanagement	269
10.1	Grundlagen zum Thema Konflikt	269
10.1.1	Begriffsbestimmung	269

10.1.2	Intrapersonelle Konflikte	270
10.1.3	Interpersonelle Konflikte	272
10.1.4	Erkennen von interpersonellen Konflikten	273
10.1.5	Konflikte als Chance	273
10.2	Eigener Umgang mit Konflikten	274
10.3	Lösung von Konflikten	275
10.3.1	Konstruktive Lösung von Konflikten	275
10.3.2	Stufen der konstruktiven Konfliktlösung	276
10.4	Leitung und Konflikt	278
10.5	Umgang mit nicht-kooperativen Konflikthaltungen	280
10.6	Mobbing	281
10.6.1	Typische Mobbinghandlungen	281
10.6.2	Auslöser von Mobbing	282
10.6.3	Verlauf von Mobbing	284
10.6.4	Wo findet Mobbing statt?	284
10.6.5	Die Folgen von Mobbing	284
10.6.6	Was lässt sich gegen Mobbing unternehmen?	285
11	Projektmanagement	287
11.1	Projekte – wozu?	287
11.2	Was ist ein Projekt?	288
11.3	Organisationsform des Projektes – Rollen im Projekt	289
11.4	Phasen im Projekt	290
11.5	Projektauftrag	292
11.6	Instrumente des Projektmanagements	292
11.6.1	Instrumente der ersten Phase: Idee und Filter	294
11.6.2	Instrumente der Analysephase	297
11.6.3	Instrumente der Planungsphase	303
11.6.4	Projektleitung in der vierten Phase: Umsetzung und Steuerung	312
11.6.5	Auswertung und Abschluss	316
11.7	Dokumentation im Projekt	319
11.7.1	Projektauftrag und Projekthandbuch	319
11.7.2	Protokolle und Berichte	320
11.7.3	IT-gestützte Dokumentation	320
11.8	Hinweise und Tipps	321
12	Konzeption	325
12.1	Zum Konzeptionsbegriff	325
12.2	Inhalte einer Konzeption	326
12.3	Funktion einer Konzeption	328
12.4	Phasen der Konzeptionsentwicklung	329
12.5	Instrumente der Konzeptionsentwicklung	330

13	Qualitätsmanagement	332
13.1	Was ist Qualität?	332
13.1.1	Qualitätsentwicklung	333
13.1.2	Qualitätsentwicklung vs. Qualitätssicherung	334
13.1.3	Rechtliche Fundierung	335
13.2	Qualitätsdimensionen nach Donabedian	336
13.3	Standards als Mittel der Qualitätsentwicklung	337
13.3.1	Der Deming-Zyklus	337
13.3.2	Dokumentation der Qualität	338
13.4	Evaluation	339
13.4.1	Fragebogenerstellung	341
13.4.2	Auditverfahren	343
13.5	Methoden und Modelle des Qualitätsmanagements	344
13.5.1	Allgemeine Methoden	345
13.5.2	Benchmarking	345
13.5.3	Modelle bzw. Systeme des Qualitätsmanagements	347
13.6	Zertifizierung und Gütesiegel	352
13.7	Beschwerdemanagement	353
Zu den Autoren		357
Literaturverzeichnis		358
Bildquellenverzeichnis		362
Glossar zum Kapitel „5 Betriebswirtschaftliche Aspekte sozialer Arbeit“		363
Sachwortverzeichnis		365