

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 Soziale Interaktionen von sozialen Institutionen	18
1.4 Aufgaben und Ziele sozialer Einrichtungen	21
1.5 Soziale Arbeit im Spannungsfeld betriebswirtschaftlicher und ethischer Interessen – das sozialwirtschaftliche Sechseck	24
1.5.1 Wirtschaftliche Orientierung	25
1.5.2 Mitarbeiterorientierung	26
1.5.3 Sachzielorientierung	27
1.5.4 Kundenorientierung	28
1.5.5 Ethische Orientierung	29
1.5.6 Rechtliche Orientierung	31
1.6 Notwendigkeit von Sozialmanagement	32
2 Organisationen und ihre Entwicklung	35
2.1 Was ist eine Organisation?	35
2.1.1 Abgrenzung des Organisationsbegriffs	37
2.1.2 Merkmale von Organisationen	38
2.1.3 Regeln in Organisationen	40
2.2 Die Aufbauorganisation	41
2.2.1 Das Einliniensystem	41
2.2.2 Das Mehrlinien- oder Funktionalsystem	42
2.2.3 Das Stabliniensystem	43
2.2.4 Die Matrix- oder Projektorganisation	44
2.2.5 Teamorganisation	44
2.2.6 Stellenbeschreibung	45
2.3 Die Ablauforganisation	47
2.3.1 Prozesse in einer Organisation	47
2.3.2 Prozessbeschreibungen	48
2.3.3 Prozesslandschaften	52
2.4 Der Kunde in der sozialen Arbeit	55
2.5 Unternehmenskultur	56
2.6 Entwicklung innerhalb der Organisation	60
2.6.1 Entwicklungsphasen	61
2.6.2 Die lernende Organisation	62

3	Grundlagen der Kommunikation	65
3.1	Definition des Begriffs Kommunikation	65
3.2	Grundannahmen der Kommunikation – Kommunikationstheorien	67
3.2.1	Die fünf Axiome nach Paul Watzlawick	68
3.2.2	Das Vier-Seiten-Modell nach Schulz von Thun	70
3.2.3	Die Transaktionsanalyse nach Berne	71
3.3	Tipps und Regeln für eine gelingende Kommunikation	76
3.3.1	Gesprächshaltung	76
3.3.2	Fragetechniken	77
3.3.3	Formulieren von Ich-Botschaften	79
3.3.4	Aktives Zuhören	80
3.4	Kommunikation im Unternehmen	81
3.4.1	Horizontale und vertikale Kommunikation	81
3.4.2	Besprechungsformen	82
3.5	Moderationstechniken	83
3.5.1	Grundlagen und Vorbereitung für eine gute Moderation	83
3.5.2	Hilfsmittel zur Visualisierung	84
3.5.3	Moderationsmethoden	85
4	Öffentlichkeitsarbeit und Marketing	89
4.1	Warum Öffentlichkeitsarbeit?	89
4.2	Zielgruppen bzw. Zielrichtungen von Öffentlichkeitsarbeit	90
4.2.1	Interne Öffentlichkeitsarbeit	91
4.2.2	Externe Öffentlichkeitsarbeit	91
4.3	Öffentlichkeitsarbeit und Unternehmenskultur	93
4.4	Leitbild	94
4.4.1	Mitwirkende bei der Erstellung des Leitbildes	94
4.4.2	Inhalte des Leitbildes	95
4.5	Corporate Identity	96
4.5.1	Corporate Design	97
4.5.2	Corporate Behavior	101
4.5.3	Corporate Communication	101
4.6	Tag der offenen Tür	107
4.7	Datenschutz und personenbezogene Daten	108
4.7.1	Wichtige Begriffe beim Datenschutz	109
4.7.2	Verantwortliche Personen	110
4.7.3	Informationelle Selbstbestimmung	110
4.7.4	Das Recht am eigenen Bild	110
4.7.5	Schweigepflicht als besondere Form des Datenschutzes	111
4.7.6	Datenschutzgefahr: Mülleimer bzw. „Papierkorb“	112
4.8	Sponsoring und Fundraising	113
5	Betriebswirtschaftliche Aspekte sozialer Arbeit	114
5.1	Finanzierung sozialer Dienstleistungen	114
5.1.1	Unternehmens- und Finanzziele	114

5.1.2	Die wirtschaftliche Orientierung sozialwirtschaftlicher Unternehmen	116
5.1.3	Finanzmittelbedarf	120
5.1.4	Mittelbeschaffung und Finanzierungsmöglichkeiten	122
5.1.5	Darlehensfinanzierung und Kredite	123
5.1.6	Finanzielle Fehlentscheidungen und ihre Folgen	127
5.2	Jahresabschluss	128
5.2.1	Die Bilanz	129
5.2.2	Die Gewinn- und Verlustrechnung	137
5.3	Kostenrechnung	140
5.3.1	Kostenartenrechnung	140
5.3.2	Kostenstellenrechnung	141
5.3.3	Kostenträgerrechnung	143
5.4	Controlling	146
5.4.1	Strategisches und operatives Controlling	147
5.4.2	Instrumente des Controllings	148
6	Personalmanagement	156
6.1	Personal als Erfolgsfaktor	156
6.2	Grundbegriffe des Personalmanagements	157
6.2.1	Aufgabenbereiche des Personalmanagements	157
6.2.2	Personalformen	159
6.3	Personalplanung	164
6.3.1	Personalbestandsplanung	164
6.3.2	Personalbedarfsplanung	166
6.4	Personalbeschaffung (Recruiting und Personalmarketing)	168
6.4.1	Anforderungsprofil	169
6.4.2	Stellenausschreibung	171
6.4.3	Personalauswahl	172
6.5	Einarbeitung	176
6.6	Personalentwicklung	178
6.6.1	Ziele der Personalentwicklung	178
6.6.2	Kompetenzen in der beruflichen Bildung	180
6.6.3	Entwicklungsbedarfe darstellen und erkennen	181
6.6.4	Kompetenzentwicklung fördern	183
6.7	Betriebliches Gesundheitsmanagement	186
6.7.1	Begriffsklärungen	186
6.7.2	Was macht Arbeit gesund?	187
6.7.3	Stressoren und Ressourcen	188
6.8	Arbeitsrecht	190
6.8.1	Rechtsquellen des Arbeitsrechts	190
6.8.2	Stellenausschreibung und Bewerbung	192
6.8.3	Das Vorstellungsgespräch	192
6.8.4	Der Arbeitsvertrag	193
6.8.5	Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsvertrag	193
6.8.6	Konsequenzen bei Pflichtverletzungen	195
6.8.7	Befristete und unbefristete Arbeitsverträge	197

6.8.8	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	197
6.8.9	Kündigungsschutz	200
6.8.10	Das Arbeitszeugnis	200
7	Mitarbeitende führen	203
7.1	Was macht gute Personalführung aus?	203
7.2	Führungsstile	209
7.2.1	Theoriegestützte Hintergrundüberlegungen	209
7.2.2	Der individuelle Führungsstil	212
7.3	Führungstechniken	215
7.3.1	Delegation (Management by Delegation)	215
7.3.2	Führen durch Ziele (Management by Objectives)	223
7.3.3	Leitbildorientiertes Führen (Management by Ideas)	228
7.3.4	Eingreifen bei Ausnahmen (Management by Exceptions)	230
7.4	Gesprächssituationen im Führungsalltag	231
7.4.1	Das Mitarbeitergespräch	231
7.4.2	Das Kritikgespräch	234
7.4.3	Das Beratungsgespräch	238
7.5	Motivation und Lob	240
7.5.1	Motivationstheorien	240
7.5.2	Motivation und Führungshandeln	244
7.6	Reflexion der individuellen Führungsrolle	247
8	Teams entwickeln und führen	251
8.1	Was ist ein Team?	251
8.2	Dimensionen effektiver Teamarbeit	252
8.3	Phasen der Teamentwicklung	256
8.4	Situatives Führen	259
8.5	Rollen im Team	261
8.6	Übungen zur Teamentwicklung	264
8.6.1	Übungen zur Kommunikation und Verständigung	264
8.6.2	Erlebnisorientierte Übungen	266
8.6.3	Analoge Verfahren	266
9	Die Ressource ICH – Selbstmanagement in Schule, Beruf und Privatleben	267
9.1	Einstieg zum Thema Selbstmanagement	267
9.2	Wer sind meine Zeitdiebe?	268
9.3	Wie kann ich meine Arbeit organisieren?	270
9.3.1	Die Eisenhower-Methode (ABC-Methode)	270
9.3.2	Die ALPEN-Methode	271
9.3.3	Das Pareto-Prinzip oder die 80/20-Regel	272
9.3.4	Die SMART-Methode	272
9.4	Meine persönliche Ressourcen	273
9.4.1	Die inneren Antreiber	273
9.4.2	Das Balance-Modell	277

10	Konfliktmanagement	279
10.1	Grundlagen zum Thema Konflikt	279
10.1.1	Begriffsbestimmung	279
10.1.2	Intrapersonelle Konflikte	280
10.1.3	Interpersonelle Konflikte	282
10.1.4	Erkennen von interpersonellen Konflikten	283
10.1.5	Konflikteskalation und -lösung nach Friedrich Glasl	284
10.1.6	Konflikte als Chance	286
10.2	Eigener Umgang mit Konflikten	287
10.3	Lösung von Konflikten	288
10.3.1	Konstruktive Lösung von Konflikten	288
10.3.2	Stufen der konstruktiven Konfliktlösung	289
10.3.3	Coaching, Mediation und Supervision	291
10.4	Leitung und Konflikt	292
10.5	Umgang mit nicht-kooperativen Konflikthaltungen	294
10.6	Mobbing	295
10.6.1	Typische Mobbinghandlungen	295
10.6.2	Auslöser von Mobbing	296
10.6.3	Verlauf von Mobbing	298
10.6.4	Wo findet Mobbing statt?	298
10.6.5	Die Folgen von Mobbing	298
10.6.6	Was lässt sich gegen Mobbing unternehmen?	299
11	Projektmanagement	301
11.1	Projekte – wozu?	301
11.2	Was ist ein Projekt?	302
11.3	Organisationsform des Projektes – Rollen im Projekt	303
11.4	Phasen im Projekt	304
11.5	Projektauftrag	306
11.6	Instrumente des Projektmanagements	306
11.6.1	Instrumente der ersten Phase: Idee und Filter	308
11.6.2	Instrumente der Analysephase	311
11.6.3	Instrumente der Planungsphase	317
11.6.4	Projektleitung in der vierten Phase: Umsetzung und Steuerung	326
11.6.5	Auswertung und Abschluss	330
11.7	Dokumentation im Projekt	333
11.7.1	Projektauftrag und Projekthandbuch	333
11.7.2	Protokolle und Berichte	334
11.7.3	IT-gestützte Dokumentation	334
11.8	Hinweise und Tipps	335
12	Konzeption	339
12.1	Zum Konzeptionsbegriff	339
12.2	Inhalte einer Konzeption	340

12.3	Funktion einer Konzeption	342
12.4	Phasen der Konzeptionsentwicklung	343
12.5	Instrumente der Konzeptionsentwicklung	344
13	Qualitätsmanagement	346
13.1.1	Qualitätsentwicklung	347
13.1.2	Qualitätsentwicklung vs. Qualitätssicherung	348
13.1.3	Rechtliche Fundierung	349
13.2	Qualitätsdimensionen nach Donabedian	350
13.3	Standards als Mittel der Qualitätsentwicklung	351
13.3.1	Der Deming-Zyklus	352
13.3.2	Dokumentation der Qualität	352
13.4	Evaluation	353
13.4.1	Fragebogenerstellung	355
13.4.2	Auditverfahren	358
13.5	Methoden und Modelle des Qualitätsmanagements	359
13.5.1	Allgemeine Methoden	359
13.5.2	Benchmarking	360
13.5.3	Modelle bzw. Systeme des Qualitätsmanagements	361
13.6	Zertifizierung und Gütesiegel	366
13.7	Beschwerdemanagement	367
Zu den Autoren		370
Literaturverzeichnis		371
Bildquellenverzeichnis		376
Glossar zum Kapitel „5 Betriebswirtschaftliche Aspekte sozialer Arbeit“		377
Sachwortverzeichnis		379