



Martin Sturzenhecker  
Gabriele Nagorny-Wittig  
Sarah Rädle  
Roman Andrä  
Dr. Bärbel Amerein

# Sozialmanagement

**Organisation, Leitung und Management sozialer Einrichtungen**

Verlag Europa-Lehrmittel · Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG  
Düsseldorfer Straße 23 · 42781 Haan-Gruiten

**Europa-Nr.: 69054**

*Autoren:*

Martin Sturzenhecker  
Gabriele Nagorny-Wittig  
Sarah Rädle  
Roman Andrä  
Dr. Bärbel Amerein

*Verlagslektorat:*

Anja Tüngler

*Illustrationen:*

Cornelia Kurtz, Boppard am Rhein

Kapitel		Autor/-in
1	Management und soziale Arbeit	Andrä
2	Organisationen und ihre Entwicklung darin: Kapitel 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3 und 2.2.5	Nagorny-Wittig Andrä
3	Grundlagen der Kommunikation	Rädle
4	Öffentlichkeitsarbeit und Marketing	Rädle
5	Betriebswirtschaftliche Aspekte sozialer Arbeit Kapitel 5.1 bis 5.2 Kapitel 5.3 bis 5.4	Andrä Nagorny-Wittig
6	Personalmanagement darin: Kapitel 6.1, 6.2.2, 6.5 und 6.6.1 darin: Kapitel 6.8	Sturzenhecker Andrä Nagorny-Wittig
7	Mitarbeitende führen darin: Kapitel 7.5.1 darin: Kapitel 7.6	Sturzenhecker Andrä Nagorny-Wittig
8	Teams entwickeln und führen	Sturzenhecker
9	Die Ressource ICH	Nagorny-Wittig
10	Konfliktmanagement Kapitel 10.1 bis 10.3 Kapitel 10.4 bis 10.6	Rädle Nagorny-Wittig
11	Projektmanagement	Sturzenhecker
12	Konzeption	Nagorny-Wittig
13	Qualitätsmanagement	Amerein

1. Auflage 2019

Druck 5 4 3 2

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Korrektur von Druckfehlern identisch sind.

ISBN 978-3-8085-6905-4

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2019 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten  
[www.europa-lehrmittel.de](http://www.europa-lehrmittel.de)

Umschlag und Satz: Punkt für Punkt GmbH · Mediendesign, 40549 Düsseldorf  
Umschlagfoto: [@stock.adobe.com](https://www.billionphotos.com)  
Druck: ITC Print, LV-1035 Riga, Lettland

# Vorwort

In Zeiten von Veränderungen und Entwicklung benötigen Organisationen und Unternehmen kompetente Führungs- und Fachkräfte, die in der Lage sind, Wandel und Fortschritt verantwortlich zu gestalten. Insbesondere im Bereich der sozialen Dienstleistungen gilt es, mit den komplexen Anforderungen und Bezügen der Sozialwirtschaft professionell umzugehen. Durch eine methodisch und inhaltlich vielschichtige Herangehensweise versucht dieses Buch, die Entwicklung professioneller Handlungskompetenzen für das Management sozialer Dienstleistungen zu unterstützen.

Das Lehrbuch richtet sich an zwei Hauptzielgruppen:

- Schüler/-innen<sup>1</sup> des Fachs Sozialmanagement am Sozialwissenschaftlichen Gymnasium in Baden-Württemberg
- Teilnehmer/-innen von Aufbau- bzw. Weiterbildungsgängen im Bereich Sozialmanagement (bundesweit), in denen sich Fachkräfte sozial-pflegerischer Berufe für Führungs- und Leitungsaufgaben qualifizieren

Die Auswahl und Zusammenstellung der Kapitel und Themen im Lehrbuch orientiert sich entsprechend sowohl am baden-württembergischen Lehrplan als auch an diversen Richtlinien und Modulhandbüchern für die Weiterbildung im Bereich Sozialmanagement. Den Unterschieden der beiden Bildungsgänge wurde Rechnung getragen: Es gibt einige Inhalte, die für den Aufbaubildungsgang notwendig sind, für das Sozialwissenschaftliche Gymnasium jedoch nicht prüfungsrelevant und eher nützliches Zusatzwissen. Solche Themen wurden im Inhaltsverzeichnis hellblau markiert (in Kapitel 5, 7, 10 und 12). Zudem finden sich im Lehrbuch neben Aufgaben für alle Leser/-innen auch solche, die sich direkt an bereits Berufserfahrene richten (entsprechend gekennzeichnet).

Neben den beiden Hauptzielgruppen ist das vorliegende Lehrbuch auch als Einstiegsliteratur für Studiengänge im Bereich Sozialmanagement geeignet.

Jedes Kapitel beginnt mit einem illustrierten Einstieg ins jeweilige Thema und ersten Impulsfragen zur Auseinandersetzung mit den anstehenden Inhalten. Die dann folgenden theoretischen Ausführungen werden ergänzt und veranschaulicht durch zahlreiche umfangreiche Fallbeispiele aus der Praxis im sozial-pflegerischen Bereich. Zudem helfen Definitionen und Merksätze von Fachbegriffen beim Verstehen. Aufgaben eignen sich zur Lernkontrolle und tragen zur Vertiefung der gewonnenen Erkenntnisse bei. Über 20 ganzseitige, beispielhaft ausgefüllte Formblätter und Checklisten können besonders die Teilnehmer/-innen des Aufbaubildungsgangs dabei unterstützen, die theoretischen Inhalte in der Praxis strukturiert umzusetzen.

Die Formblätter zum Ausfüllen stehen als Blanko-Versionen zum **kostenlosen Download** zur Verfügung. Im Buch sind sie durch das nebenstehende Symbol gekennzeichnet. Die Arbeitsmaterialien können abgerufen werden unter **[www.europa-lehrmittel.de/sozialmanagement](http://www.europa-lehrmittel.de/sozialmanagement)**.



Wir hoffen, dass dieses Lehrbuch ein wertvoller Begleiter für Lernende an beruflichen Schulen wird und wünschen viel Erfolg bei der Arbeit damit. Kritische Hinweise und Anregungen nehmen wir gern per E-Mail an [lektorat@europa-lehrmittel.de](mailto:lektorat@europa-lehrmittel.de) entgegen.

Herbst 2019

Autorenteam und Verlag

<sup>1</sup> Auch wenn im vorliegenden Buch versucht wurde, möglichst geschlechterneutral zu formulieren, finden sich zugunsten des Leseflusses doch auch Verwendungen nur eines grammatikalischen Geschlechts. Dies soll keine Meinungsäußerungen zu Geschlechterrollen darstellen.

## Geleitwort

Das vorliegende Werk vermittelt gut überschaubar ein sehr umfangreiches Wissen zum Sozialmanagement. Als Vorstandssprecher der Diakonischen Stiftung Wittekindshof und als zugleich im Bereich des Sozialmanagements Forschender und Lehrender freue ich mich, dass damit eine weitere wichtige Brücke zwischen der Praxis im Management sozialwirtschaftlich tätiger Organisationen und der entsprechenden Theorie geschaffen wurde und dass dabei auch eine Dozentin und ein Dozent aus unserem Berufskolleg ihre langjährigen Lehrerfahrungen eingebracht haben. Wir benötigen für die professionelle Tätigkeit in Organisation, Leitung und Management sozialer Einrichtungen Menschen, die gut auf die komplexen Bezüge in der Sozialwirtschaft vorbereitet sind. Gerade bei dem anstehenden Generationswechsel nach den geburtenstarken Jahrgängen ab 2023 gibt es absehbar einen erheblichen Bedarf an neuen Fach- und Leitungskräften in diesem Bereich. Dafür braucht es passende Ausbildungen, die auf Theorien beruhen, welche der Vielfalt und Differenziertheit der Fragestellungen im Alltag von sozialwirtschaftlich tätigen Organisationen gerecht werden können.

Dieses Buch bietet nicht nur mit seinen insgesamt 13 Kapiteln einen umfassenden, ja fast in Form eines Nachschlagewerkes angelegten Überblick über wesentliche Aspekte des Sozialmanagements. Es arbeitet zugleich mit einem fortschrittlichen Theorieansatz, in dem sechs Perspektiven in einem „sozialwirtschaftlichen Sechseck“ zusammengefasst werden: wirtschaftliche, Mitarbeiter-, Sachziel-, Kunden-, ethische und rechtliche Orientierung. Durch diesen multiperspektivischen Orientierungsrahmen wird von vornherein verhindert, dass die Aufgaben des Sozialmanagements einlinig, eindimensional oder lediglich in reiner Addition verschiedener Sichtweisen angegangen werden. Vielmehr wird deutlich, dass verantwortungsvolles Handeln im Sozialmanagement nur in interdisziplinären Bezügen, also in einem ausgewogenen Umgang und Ausgleich der verschiedenen relevanten Fachdisziplinen erfolgen kann. Das ist keine einfache Aufgabe, die im Praxisalltag aber immer wieder neu bewältigt werden muss. Umso wichtiger ist es, aktuelle und zukünftige Verantwortliche für diese Bereiche entsprechend gut auszubilden und ihnen dabei gerade diese Multiperspektivität von Anfang an zu vermitteln.

Dazu wird hier ein wichtiges und sehr brauchbares Lehrbuch vorgelegt, durch das in der Sozialwirtschaft tätige Personen gut auf ihre vielfältigen Aufgaben im Sozialmanagement vorbereitet werden können. Ich danke den Autorinnen und Autoren, dass sie in jahrelanger Arbeit diesen breit aufgestellten Text verfasst haben. Möge er dazu beitragen, dass eine neue Generation von professionellen Mitarbeitenden im Bereich des Sozialmanagements gut ausgebildet werden kann, die den komplexen Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft gewachsen ist und mit Freude in diesem gesellschaftlich wichtigen Bereich agieren kann.

*Prof. Dr. Dierk Starnitzke*

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	3
<b>Geleitwort</b> .....	4
<b>1 Management und soziale Arbeit – Warum Sozialmanagement?</b> .....	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
<b>2 Organisationen und ihre Entwicklung</b> .....	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
<b>3 Grundlagen der Kommunikation</b> .....	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
<b>3.3</b>	<b>Tipps und Regeln für eine gelingende Kommunikation .....</b>	<b>70</b>
3.3.1	Gesprächshaltung .....	70
3.3.2	Fragetechniken .....	71
3.3.3	Formulieren von Ich-Botschaften .....	73
3.3.4	Aktives Zuhören .....	74
<b>3.4</b>	<b>Kommunikation im Unternehmen .....</b>	<b>75</b>
3.4.1	Horizontale und vertikale Kommunikation .....	75
3.4.2	Besprechungsformen .....	76
<b>3.5</b>	<b>Moderationstechniken .....</b>	<b>77</b>
3.5.1	Grundlagen und Vorbereitung für eine gute Moderation .....	77
3.5.2	Hilfsmittel zur Visualisierung .....	78
3.5.3	Moderationsmethoden .....	79
<b>4</b>	<b>Öffentlichkeitsarbeit und Marketing .....</b>	<b>83</b>
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
<b>5</b>	<b>Betriebswirtschaftliche Aspekte sozialer Arbeit .....</b>	<b>108</b>
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

<b>5.2</b>	<b>Jahresabschluss</b>	122
5.2.1	Die Bilanz	123
5.2.2	Die Gewinn- und Verlustrechnung	131
<b>5.3</b>	<b>Kostenrechnung</b>	134
5.3.1	Kostenartenrechnung	134
5.3.2	Kostenstellenrechnung	135
5.3.3	Kostenträgerrechnung	137
<b>5.4</b>	<b>Controlling</b>	140
5.4.1	Strategisches und operatives Controlling	141
5.4.2	Instrumente des Controllings	142
<b>6</b>	<b>Personalmanagement</b>	150
<b>6.1</b>	<b>Personal als Erfolgsfaktor</b>	150
<b>6.2</b>	<b>Grundbegriffe des Personalmanagements</b>	151
6.2.1	Aufgabenbereiche des Personalmanagements	151
6.2.2	Personalformen	153
<b>6.3</b>	<b>Personalplanung</b>	158
6.3.1	Personalbestandsplanung	158
6.3.2	Personalbedarfsplanung	160
<b>6.4</b>	<b>Personalbeschaffung</b>	162
6.4.1	Anforderungsprofil	163
6.4.2	Stellenausschreibung	165
6.4.3	Personalauswahl	166
<b>6.5</b>	<b>Einarbeitung</b>	170
<b>6.6</b>	<b>Personalentwicklung</b>	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
<b>6.7</b>	<b>Betriebliches Gesundheitsmanagement</b>	180
6.7.1	Begriffsklärungen	180
6.7.2	Was macht Arbeit gesund?	181
6.7.3	Stressoren und Ressourcen	182
<b>6.8</b>	<b>Arbeitsrecht</b>	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

<b>7</b>	<b>Mitarbeitende führen</b>	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
<b>8</b>	<b>Teams entwickeln und führen</b>	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
<b>9</b>	<b>Die Ressource ICH – Selbstmanagement in Schule, Beruf und Privatleben</b>	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
<b>10</b>	<b>Konfliktmanagement</b>	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	<b>Eigener Umgang mit Konflikten</b> .....	274
10.3	<b>Lösung von Konflikten</b> .....	275
10.3.1	Konstruktive Lösung von Konflikten .....	275
10.3.2	Stufen der konstruktiven Konfliktlösung .....	276
10.4	<b>Leitung und Konflikt</b> .....	278
10.5	<b>Umgang mit nicht-kooperativen Konflikthaltungen</b> .....	280
10.6	<b>Mobbing</b> .....	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
<b>11</b>	<b>Projektmanagement</b> .....	287
11.1	<b>Projekte – wozu?</b> .....	287
11.2	<b>Was ist ein Projekt?</b> .....	288
11.3	<b>Organisationsform des Projektes – Rollen im Projekt</b> .....	289
11.4	<b>Phasen im Projekt</b> .....	290
11.5	<b>Projektauftrag</b> .....	292
11.6	<b>Instrumente des Projektmanagements</b> .....	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	<b>Dokumentation im Projekt</b> .....	319
11.7.1	Projektauftrag und Projekthandbuch .....	319
11.7.2	Protokolle und Berichte .....	320
11.7.3	IT-gestützte Dokumentation .....	320
11.8	<b>Hinweise und Tipps</b> .....	321
<b>12</b>	<b>Konzeption</b> .....	325
12.1	<b>Zum Konzeptionsbegriff</b> .....	325
12.2	<b>Inhalte einer Konzeption</b> .....	326
12.3	<b>Funktion einer Konzeption</b> .....	328
12.4	<b>Phasen der Konzeptionsentwicklung</b> .....	329
12.5	<b>Instrumente der Konzeptionsentwicklung</b> .....	330

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

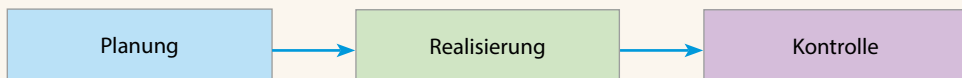
# 1 Management und soziale Arbeit – Warum Sozialmanagement?



- Was fällt Ihnen zum Begriff „Soziale Arbeit“ ein?
- Wie würden Sie jemandem, der das Wort noch nie gehört hat, „Management“ erklären?

## 1.1 Begriffsklärung und Einführung

In dem Begriff „Sozialmanagement“ stecken die beiden Wörter „Management“ und „sozial“. Den Begriff **„Management“** verbinden die meisten mit der Leitung eines Unternehmens, also mit einer Führungskraft der oberen Ebene. Der Manager muss planen, realisieren (verwirklichen) und kontrollieren. Zur Planungsphase gehören die Aufgaben- und Problemdefinition, die Zielsetzung, die Alternativplanung und die Entscheidung. Zur Realisierung gehören die Organisation, die Information, die Kommunikation, die Motivation der Mitarbeiter und deren Koordination. Die Kontrollphase umfasst die Rückmeldung, den Soll/Ist-Vergleich für die weitere Planung und die Steuerung.



*Aufgaben des Managements*

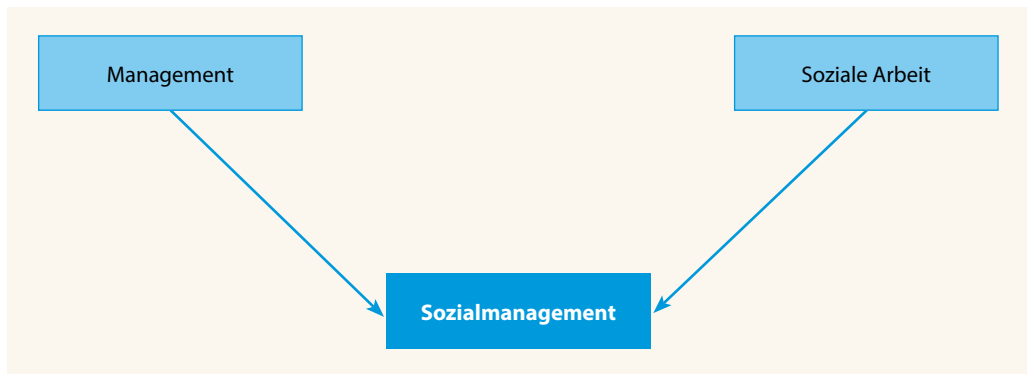
Eine weitere Management-Aufgabe ist zudem die Mitarbeiterführung. Dafür stehen der Führungskraft unterschiedliche Führungsstile und Führungstechniken zur Verfügung. Diese werden in den Kapiteln „6 Personalmanagement“ (ab S. 150) und „7 Mitarbeitende führen“ (ab S. 197) genauer erläutert.

Der zweite Begriff, „**sozial**“, bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die soziale Arbeit. Für soziale Arbeit bzw. Sozialarbeit gibt es eine Vielzahl von Definitionen.



Laut Duden bspw. ist **Sozialarbeit** die „psychosoziale und materielle Betreuung bestimmter Personen oder Gruppen, die aufgrund ihres Alters, ihrer sozialen Stellung, ihres körperlichen oder psychischen Befindens der Unterstützung bedürfen.“ (Duden-Online, 21.02.2019)

Aber was heißt nun „Sozialmanagement“? **Sozialmanagement** ist das Planen, Organisieren, Steuern und Entwickeln von sozialen Dienstleistungen und das Platzieren derselben auf einem Markt der sozialen Arbeit.



*Sozialmanagement*



**Sozialmanagement** bezeichnet das Management von Organisationen bzw. Einrichtungen und Unternehmen der Sozialwirtschaft und Non-Profit-Organisationen, wie z. B. Wohlfahrtsverbände, Jugendämter und Vereine.

Worin liegen nun die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen dem Management sozialer Einrichtungen und dem Management gewinnorientierter Unternehmen?

Der wichtigste Unterschied liegt in den **Zielen**. Das Hauptziel privatwirtschaftlich orientierter Unternehmen ist die Gewinnmaximierung, damit das eingesetzte Kapital maximal verzinst wird. Im Gegensatz dazu liegt der Schwerpunkt bei sozialen Organisationen in der Erfüllung der Sachziele, also der Erfüllung der Kundenwünsche, -bedarfe und Leistungsansprüche. Zu den Kunden zählen Klienten, Mitarbeiter, Geldgeber, Mitglieder usw. (vgl. Kapitel 1.4 ab S. 20 und Kapitel 2.4 auf S. 49). Auch die **Finanzierung** unterscheidet sich bei den beiden Unternehmensarten: Während sich Privatunternehmen z. B. durch einbehaltene Gewinne oder über externe Kapitalgeber finanzieren, erhalten soziale Organisationen einen großen Teil der benötigten Gelder durch Steuern und Gebühren. Die Arbeit wird nicht, wie in der Privatwirtschaft üblich, ausschließlich durch angestellte Arbeitnehmer erbracht, sondern auch von Ehrenamtlichen und anderen Freiwilligen.

Natürlich finden sich auch Gemeinsamkeiten zwischen gewinnorientierten Organisationen und Non-Profit-Organisationen. Beide müssen durch eine Kombination der Produktionsfaktoren (z. B. die Arbeitskraft der Mitarbeitenden) eine Leistung erstellen, die sie an ihre Kunden abgeben. Sie unterliegen einer sich ständig ändernden Umwelt und müssen sich diesen Veränderungen anpassen. Bei beiden handelt es sich um Systeme, die auf Menschen und deren Leistungserbringung, Motivation, Gruppenprozesse und deren Zusammenwirken angewiesen sind und die bestimmte Ziele verfolgen.



Diese besonderen Managementanforderungen finden sich im Kapitel 1.4 wieder, in dem auch das Sozialwirtschaftliche Sechseck behandelt wird.

### Aufgabe

Listen Sie in einer Tabelle stichpunktartig die bedeutendsten Unterschiede und Gemeinsamkeiten von sozialen und profitorientierten Unternehmen auf.

## 1.2 Historischer Wandel der sozialen Arbeit

Um einen besseren Einblick in die soziale Arbeit zu bekommen, ist es sinnvoll, sich mit ihrer Geschichte auseinanderzusetzen. Beginnen wir mit der Betrachtung im Mittelalter und verfolgen die Entwicklungen bis hin zur Gegenwart. Die Angaben beziehen sich dabei, soweit nicht anders angegeben, auf den deutschsprachigen europäischen Raum.

### Soziale Arbeit im Mittelalter (ab dem 6. Jahrhundert)

Im Mittelalter war die Gesellschaftsordnung in ein **Ständesystem** eingeteilt. In der unteren Schicht waren bspw. Knechte, in der mittleren Handwerker und in der oberen Schicht Lehnsherren angesiedelt. Über allen stand der König bzw. Kaiser. Es herrschte die Meinung, dass **Armut gottgegeben** sei und die gottgewollte Ordnung widerspiegele. Wer im Mittelalter auf Hilfe angewiesen war, erhielt diese in erster Linie von seiner Familie oder von Bewohnern des Dorfes. Das Betteln gehörte zum Alltag, viele Menschen zogen von Haus zu Haus oder bettelten vor der Kirche. Erst im späten Mittelalter gab es die ersten Kinder- bzw. Waisenhäuser, die sich zumindest um arme Kinder kümmerten.



### Renaissance (15. bis 16. Jahrhundert)

Durch die allmähliche Überwindung des Feudalismus und daraus resultierender großer Veränderungen im Wirtschaftssystem (Formen des freien Handels) gewann in der Renaissance eine neue Bevölkerungsschicht an Einfluss, nämlich **das Bürgertum**. Es vertrat neue Ansichten und Moralvorstellungen, nach denen Armut eben nicht von Gott gegeben, sondern im Versagen des Staates und der Gesellschaft begründet war. Der Staat sollte dafür sorgen, dass jeder eine Arbeit bekommt und nicht von anderen abhängig ist. Erste Maßnahmen zur Bekämpfung und Vermeidung von Armut wurden entwickelt (z.B. gesellschaftliche Pflicht zur Arbeit, Bedürftigkeitsprüfungen, öffentliche Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, Erziehung von Armen zur Arbeit).

Auch die **Armenfürsorge** wurde völlig neu organisiert. Die Städte waren nun neben der Kirche für die Versorgung der Notleidenden zuständig und schufen Bettelordnungen, in denen Bedarfskriterien festgelegt wurden. Die Hilfsleistungen wurden an Bedingungen geknüpft (Arbeitsvermittlungen) und durch die Verwaltung dokumentiert. Trotz dieser Maßnahmen konnte Armut nicht verhindert werden.

### Absolutismus (ab Mitte 17. Jahrhunderts)

Um Arme und Obdachlose von der Straße zu holen und sie wieder in die Gesellschaft einzugliedern, wurde ab Mitte des 17. Jahrhunderts eine große Anzahl an **Zuchthäusern**, in denen Arbeitszwang herrschte und die Insassen körperlich „gezüchtigt“ wurden. In dieser Zeit entstanden außerdem viele neue **Waisenhäuser** für Kinder und Jugendliche. Ziel war es, die Kinder und Jugendlichen durch Bildung und Erziehung auf den richtigen Weg zu bringen, damit sie durch Vermittlung in Arbeit der Armut entkommen konnten. Auch die ersten Volksschulen wurden gegründet.

### Industrialisierung (ab dem 19. Jahrhundert)

Die industrielle Revolution führte zu einer Verelendung großer Teile der Bevölkerung. Das bisherige System, bei dem die eigene Familie für die Bedürftigen aufkommt, brach aufgrund der veränderten Arbeits- und Lebensbedingungen größtenteils weg. Auf der Suche nach Lösungen wurden neue **Sicherungssysteme** geschaffen, z. B. die ersten Kinderarbeitsgesetze: Ab 1839 durften im Königreich Preußen Kinder unter neun Jahren nicht mehr in Fabriken arbeiten und Jugendliche bis 16 Jahre nur noch zehn Stunden am Tag mit ausreichend Pausen. In der Folge entstanden erste **Kinderverwahranstalten und Kindergärten**, damit die Eltern die Möglichkeit hatten, ihrer Arbeit nachzugehen. Der Pädagoge Friedrich Fröbel gründete den ersten Kindergarten mit einem völlig neuen Konzept. Das Spiel und die Selbstständigkeit standen als erzieherische Maßnahmen im Mittelpunkt.

Es wurden neue Systeme der Armenfürsorge entwickelt, wodurch die Bedarfssituation kontrollierbarer wurde, damit Hilfeleistungen nicht ausgenutzt werden konnten. Die Städte wurden in Quartiere aufgeteilt. In jedem Quartier war ein ehrenamtlicher Helfer eingesetzt, der später durch einen beruflichen **Armenpfleger** ersetzt wurde. Jeder dieser Helfer war für eine kleine Gruppe von Armen zuständig und jede Hilfsmaßnahme wurde nur kurzzeitig gewährt. Nach spätestens 14 Tagen erfolgte eine erneute Begutachtung. Alle diese Maßnahmen konnten das Problem der sozialen Frage jedoch nicht lösen.

### Kaiserreich (1871–1918)

Da die soziale Frage immer noch ungelöst war und Aufstände von Seiten der Arbeiter drohten, suchte der Staat nach neuen Lösungen, um dem Massenelend zu begegnen. Erstmals wurde eine von staatlicher Seite geförderte **Sozialpolitik** betrieben. Otto von Bismarck legte die Grundlagen für unser heutiges Sozialversicherungssystem, als der Reichstag am 15. Juni 1883 dem neuen Krankenversicherungsgesetz zustimmte (weitere Gesetze folgten, siehe z. B. Kapitel 1.4.6, S. 28). Bei diesem Krankenversicherungsgesetz trugen Arbeitnehmer und Arbeitgeber die Kosten je zur Hälfte. Träger waren die Allgemeinen Orts-



Waisenhaus, ca. 19. Jahrhundert



Otto von Bismarck, erster deutscher Reichskanzler (von 1871–1890)



krankenkassen. Allerdings waren über diese gesetzliche Krankenkasse nur Personen abgesichert, die eine Arbeit hatten. Frauen, Kinder, Arbeitslose usw. bekamen keine Leistungen. Diese Menschen, die keine Leistungen erhielten, wurden dadurch erstmals richtig sichtbar, im Sinne von zähl- bzw. schätzbar. Dadurch konnte deren Situation untersucht und gezielt auf sie eingewirkt werden. Mit weiteren Gesetzen zum Schutz von Kindern und Jugendlichen wurde deren Situation deutlich verbessert. So wurde Kinderarbeit in Fabriken verboten und die erlaubten Arbeitszeiten der Kinder und Jugendlichen weiter reduziert. Auch die Einhaltung der Schulpflicht und die Stellung der Schulen unter Staatsaufsicht sollten die Situation mildern.

### Erster Weltkrieg und Weimarer Republik (1914–1933)

Der Erste Weltkrieg hatte enorme Auswirkungen für das aus dem Kaiserreich stammende Versorgungssystem. Da es von der Arbeitstätigkeit des Versicherten abhängig war, führte der Tod vieler Männer im Krieg zu seinem Zusammenbruch. Aufgrund des generellen Mangels an Männern, die z. B. auch in der Sozialarbeit tätig waren, durften erstmals Frauen als „Pfleger“ arbeiten. Eine bedeutende Persönlichkeit dieser Zeit war Alice Salomon (1872–1948), eine Sozialreformerin, die Frauenschulen als Antwort auf die vorherrschenden Probleme gründete.

In der Weimarer Republik stand die **Familienfürsorge** im Vordergrund, die den durch den Krieg und seine Folgen zersplitterten Familien helfen sollte. Für Vorsorgeuntersuchungen und Beratungen zur Gesundheitsfürsorge schuf man die ersten **Gesundheitsämter**. Es wurden neue Gesetze erlassen, die die Fürsorge der Jugend regelten. Das Kind hatte das Recht auf Erziehung und die Eltern das Recht und die Pflicht dazu. Der Staat durfte bei elterlichem Versagen und auch bei Kindsgefährdung eingreifen. Die Zeit war auch geprägt durch eine große Gründungszahl an Jugendverbänden. An den Universitäten wurden neue Lehrstühle für Soziale Arbeit bzw. Sozialpädagogik geschaffen. Damals passierte jedoch nicht nur Positives. In Kinderheimen kam es auch immer wieder zum Missbrauch von Kindern und autoritären Erziehungsmaßnahmen bis hin zur Folter.

Obwohl in dieser Zeit viele neue Ansätze, Innovationen und theoretische Konzepte aufkamen, mangelte es größtenteils an der Umsetzung, auch weil aufgrund von wirtschaftlichen Schwierigkeiten (Zeit nach dem Krieg, Wirtschaftskrise) und politischen Problemen das Geld dazu fehlte.

### Nationalsozialismus (1933–1945)

Im Nationalsozialismus wurde der Wohlfahrtsstaat<sup>1</sup> zur Volkswohlfahrt umgebaut, es kam zur Zentralisierung und Überwachung des gesamten Sozialsystems durch die Nationalsozialisten. Alle anderen Verbände und Organisationen wurden verboten. Die soziale Arbeit wurde zur **Volkspflege**. Die Gemeinschaft stand über den Bedürfnissen des einzelnen Individuums. Entsprechend der nationalsozialistischen Ideologie war das Ziel die Rassengesundheit und Volkshygiene. Während dieser Zeit galt die Hilfe für Arme und Bedürftige als Ressourcenverschwendung. Man vertrat die Ansicht, dass durch soziale Hilfsleistungen die Vermehrung der Armen gefördert und das Problem nur vergrößert werde. Die sozialen



*Essensausgabe an Kinder armer Familien, Berlin 1924*

<sup>1</sup> Wohlfahrt = öffentliche Fürsorge

Leistungen sollten nur „Gesunden“ zugutekommen. Sogenannte „Minderwertige“ wurden gezielt verfolgt und in Konzentrationslagern ermordet (**Euthanasie**). Anfangs fanden diese Aktionen zum Teil noch öffentlich statt, im Laufe der Zeit wurden sie verdeckt weitergeführt. Dies war eines der dunkelsten Kapitel der sozialen Arbeit, da man hier gezielt an NS-Verbrechen beteiligt war.

### Nachkriegszeit und folgende Jahrzehnte (ab 1945)

Mit dem Ende des Zweiten Weltkrieges wurden alle in der NS-Zeit geschaffenen Strukturen zerschlagen und die der Weimarer Republik wieder aufgegriffen. Im Gegensatz zur Zeit des Nationalsozialismus stand nun die Dezentralisierung, der **Föderalismus** und die Eigenverantwortlichkeit von Organisationen im Mittelpunkt der neuen Strukturen für soziale Arbeit. Es galt wieder eine Trennung zwischen Jugend- und Gesundheitsamt und die Kommunen übernahmen wieder die Fürsorgeaufgabe.

Eine der Kriegsfolgen war, dass eine Vielzahl von Kindern und Jugendlichen nicht nur den Verlust ihrer Eltern und Familien verkraften musste, sondern aufgrund von Flucht, Gewalterfahrungen, Hunger, Bombenangriffen und dergleichen zudem teilweise schwer traumatisiert war. Eigentlich wäre es Aufgabe der sozialen Arbeit gewesen, diese Verlassenen und Vernachlässigten aufzufangen und ihnen nach den schrecklichen Kriegserlebnissen Sicherheit und Geborgenheit zu vermitteln. Stattdessen wurden sie in der Nachkriegszeit als schwererziehbar, widersetzlich, aggressiv oder gar kriminell eingestuft und in Heime eingewiesen. Der Alltag in diesen **Heimen** (in der Regel kirchliche Träger) in den 1950er- und 60er-Jahren war geprägt von Demütigung und Misshandlung der eingewiesenen Kinder, Jugendlichen und Menschen mit Behinderungen. Das Personal in den Einrichtungen war in der BRD nach dem Krieg in der Regel dasselbe wie noch zur NS-Zeit, ebenso die teilweise menschenunwürdigen Erziehungsmethoden. Die Zöglinge wurden mit drakonischen Mitteln zu Ritualen von „Zucht und Ordnung“ gezwungen, die bei den jungen Menschen nachhaltig wirkten und bis ins Erwachsenenalter vor allem seelische Schädigungen zur Folge hatten (vgl. Kappeler/Hering, 2017, S. 16f.). Bis in die 60er-Jahre wurden diese unheilvollen Praktiken in Heimen fortgeführt. Erst durch zunehmende starke Proteste (z. B. der Studentenbewegung) und öffentliche Kritik kam es zu Veränderungen und zu einer grundsätzlichen Erneuerung der Heimerziehung.

Auch in der DDR gab es Demütigungen in den Heimen und damaligen Jugendwerkhöfen. Im Unterschied zur BRD wurden diese Erziehungsmaßnahmen teilweise bis zum Ende der DDR fortgeführt.

Im westlichen Nachkriegsdeutschland hatten besonders die USA einen großen Einfluss auf die Arbeit im sozialen Bereich und die damit verbundenen Neuerungen. Die **Gruppenpädagogik** fand ihren Weg nach Deutschland. Es gab keine Unterordnung mehr, sondern jedes Individuum in der Gruppe war gleichberechtigt. Die Gruppen waren heterogen sowie selbstbestimmend und es herrschte ein demokratisches Leitungsprinzip. Neben den neuen demokratischen Beziehungen zwischen Helfern und Klienten sowie der hohen Eigeninitiative gab es aber auch Probleme im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe. Diese wurden durch die offene Jugendarbeit bewältigt. Die Interessen der Jugendlichen wurden in den Vordergrund gestellt und den kirchlichen Trägern blieb nichts anderes übrig, als sich dem Neuen gegenüber offen zu zeigen (Konkurrenz für die Kirche).



*Von Studenten betriebener antiautoritärer „Kinderladen“ in einem Bochumer Obdachlosen- asyl Anfang der 1970er-Jahre*

Probleme im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe. Diese wurden durch die offene Jugendarbeit bewältigt. Die Interessen der Jugendlichen wurden in den Vordergrund gestellt und den kirchlichen Trägern blieb nichts anderes übrig, als sich dem Neuen gegenüber offen zu zeigen (Konkurrenz für die Kirche).

Spätestens ab den 1970er-Jahren gaben das **Recht auf Mitbestimmung** und auf Individualität, neue freie Erziehungsstile und die Forderung nach mehr Teilhabe und Eigeninitiative von Menschen mit Behinderung neue Impulse. Die Ausbildung von Fachkräften im sozialen Bereich erlebte einen enormen Aufschwung.



## Gegenwart

Bevor in diesem Abschnitt aktuelle Ideen bezüglich der sozialen Arbeit aufgeführt werden, werden der Begriff und die damit verbundenen Einrichtungen erläutert. Der DBSH (Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit e.V.) definiert soziale Arbeit wie folgt:

**„Soziale Arbeit fördert als praxisorientierte Profession und wissenschaftliche Disziplin gesellschaftliche Veränderungen, soziale Entwicklungen und den sozialen Zusammenhalt sowie die Stärkung der Autonomie und Selbstbestimmung von Menschen. Die Prinzipien sozialer Gerechtigkeit, die Menschenrechte, die gemeinsame Verantwortung und die Achtung der Vielfalt bilden die Grundlage der sozialen Arbeit. Dabei stützt sie sich auf Theorien der sozialen Arbeit, der Human- und Sozialwissenschaften und auf indigenes Wissen. Soziale Arbeit befähigt und ermutigt Menschen so, dass sie die Herausforderungen des Lebens bewältigen und das Wohlergehen verbessern, dabei bindet sie Strukturen ein.“** (DBSH, 2014)



Beispiele für Einrichtungen der modernen sozialen Arbeit sind Krankenhäuser, Kinder- und Jugendheime, Pflegeheime, Kindergärten, Seniorenheime, Schulen, Familienzentren, Integrationsagenturen usw.

Die Idee ist, dass nicht mehr nur Risikogruppen soziale Leistungen und Maßnahmen beanspruchen können, sondern prinzipiell **alle Bürger** diese Dienstleistungen erhalten können.

In erster Linie geht es dabei nicht mehr um reine Fürsorge, sondern vielmehr um die **Aktivierung** der Betroffenen. Es gibt folgende Ansätze:

- Aktivierung der Betroffenen, damit sie sich selbst helfen können
- Befähigung zur Selbstständigkeit
- Staat nur als Vermittler, nicht als Verantwortlicher
- Jeder trägt die individuelle Verantwortung für seine Lebenslage.

Neben den gesetzlichen Vorgaben spielt bei der sozialen Arbeit in der Gegenwart auch die **Ökonomisierung** eine entscheidende Rolle. Durch die Öffnung dieses Marktes kommt es zu mehr Wettbewerb. In der Vergangenheit wurden Mittel aus öffentlicher Hand pauschal vergeben und häufig ohne große Prüfungen verlängert. Diese Strukturen bei der Vergabe öffentlicher Zuschüsse werden heutzutage aufgebrochen und bieten auch neue Chancen für Innovationen. Heute werden Geldmittel für Projekte in der sozialen Arbeit zeitlich befristet und die genauen Aufgaben in Leistungsverträgen festgelegt. Durch eine Evaluation muss der Effekt eines Projektes nachgewiesen werden.

Diese Ökonomisierung birgt aber auch Gefahren (siehe dazu auch S. 30 oben, Kritik an zu großer marktwirtschaftlicher Orientierung). So dürfen bei der Integration von Arbeitnehmern in den Arbeitsmarkt nicht die Lebensqualität und angemessene Arbeitsbedingungen außer Acht gelassen werden. Eltern sollte es ermöglicht werden zu arbeiten, aber das Übernehmen der Betreuungsaufgabe durch die öffentliche Hand sollte nicht zu einer Verschlechterung der Lebensqualität der Betroffenen führen, weil keine Zeit für das Familienleben bleibt. Die Kürzung staatlicher Ausgaben im sozialen Bereich und der Ausgleich durch gesellschaftliches



*Aktivierende Pflege in einer modernen Einrichtung der Behindertenhilfe*



*Gelingende Integration ist eine Kernaufgabe der sozialen Arbeit im 21. Jahrhundert*

Engagement (z. B. Tafeln) erinnert an das mittelalterliche Almosenwesen. Diese Beispiele zeigen, dass es viele verschiedene Aspekte sozialer Arbeit gibt, die alle berücksichtigt werden sollten. Es stellt sich die Frage, ob es wirklich das Ziel unserer heutigen Gesellschaft sein sollte, die Wirtschaftlichkeit in den Vordergrund zu stellen.

Auch stellen die **Globalisierung** und die damit einhergehenden Migrationsbewegungen unseren Sozialstaat vor neue Herausforderungen. Eine gemeinsame europäische Sozialpolitik ist wichtig, um die Integration so vieler unterschiedlicher Kulturen erfolgreich zu bewältigen.



### Aufgabe

Finden Sie eine eigene Definition des Begriffs „Soziale Arbeit“ in der Gegenwart in eigenen Worten. Wie würden Sie einem Kind erklären, worum es sich dabei handelt.

## 1.3 Aufgaben und Ziele sozialer Einrichtungen

Die Aufgaben und Ziele der sozialen Arbeit haben sich im Laufe der Zeit verändert. In erster Linie geht es um die Reduktion von sozialen Ungleichheiten, um die Lösung sozialer Probleme und um Hilfe in Notsituation. Konkret verfolgt die soziale Arbeit bspw. **folgende Ziele**:

- Chancengleichheit von benachteiligten Gruppen herstellen
- Inklusion von Personen mit körperlicher oder geistiger Einschränkung
- Inklusion von Personen unterschiedlicher sozialer oder ethnischer Herkunft bzw. Zugehörigkeit
- Rehabilitation nach Krankheit/Unfall
- Unterstützung im Fall von Arbeitslosigkeit, Krankheit, Pflegebedürftigkeit
- Wiedereingliederung (Resozialisierung) in die Gesellschaft

Es wird deutlich, wie breit das Aufgabenfeld der sozialen Arbeit ist und wie viele Bereiche des alltäglichen Lebens sie betrifft.

Es gibt zwei **Arten von Trägern**, die diese Aufgaben der sozialen Arbeit übernehmen – öffentliche und freie Träger.

Öffentliche Träger	Freie Träger
Organe der öffentlichen Verwaltung (Bund, Land und Gemeinde)	nicht öffentliche Träger, die sich vorrangig im Bereich der Jugend- und Sozialhilfe, der Gesundheitshilfe und der Altenhilfe betätigen
<b>Beispiele:</b> Jugendämter (§§ 69 ff. SGB VIII); Krankenkassen, Bundesanstalt für Arbeit, Pflegekassen (§§ 18–29 SGB I)	<b>Beispiele:</b> Arbeiterwohlfahrt (AWO), Diakonie (Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e.V.), Deutscher Caritasverband (DCV), Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband (Der Paritätische), Deutsches Rotes Kreuz (DRK), Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland (ZWST)
<b>Finanzierung</b> über die öffentliche Hand	<b>Finanzierung</b> durch Zuschüsse der öffentlichen Hand (Staat und Sozialversicherungen), Finanzierung durch den Träger und private Geldgeber

### Öffentliche und freie Träger von sozialer Arbeit

Neben diesen beiden Arten von Trägern gibt es auch kommerzielle Anbieter, die oft von öffentlichen oder freien Trägern damit beauftragt werden, soziale Dienstleistungen anzubieten (z. B. Ferienlager, Altenpflege, private Arbeitsvermittler). Die Träger erhoffen sich dadurch Kosteneinsparungen. Es muss aber dafür gesorgt werden, dass es durch die Beauftragung gewinnorientierter Unternehmen nicht zu einem Qualitätsverlust kommt.

## Das System der sozialen Sicherung in Deutschland (drei Säulen)

Das System der sozialen Sicherung basiert auf **drei Säulen**: dem Versicherungsprinzip, dem Versorgungsprinzip und dem Fürsorgeprinzip. Es wurde nach dem Vorbild der Weimarer Republik geschaffen.

Säule	Versicherung	Versorgung	Fürsorge und Hilfe
Was gehört dazu?	Krankenversicherung, Arbeitslosenversicherung, Pflegeversicherung usw.	Versorgung von Staatsbediensteten oder Geschädigten	Sozialhilfe, Grundsicherung, Kinder- und Jugendhilfe usw.
Wer ist Leistungsempfänger? (Beispiele)	sozialversicherungs-pflichtige Beschäftigte und ihre Familienangehörigen	Beamte, Soldaten, Richter, Menschen mit Behinderung, Gewaltopfer	bedürftige Personen
Ordnungsprinzip	Äquivalenz, d. h. jeder zahlt bedarfsunabhängig ein und erhält bei Bedarf eine Gegenleistung (z. B. Arbeitslosengeld)	Solidarität, d. h. jeder Staatsbürger zahlt (durch Steuern) die Versorgung bestimmter Berufsgruppen (z. B. Soldaten)	Subsidiarität, d. h. der Staat hilft erst, wenn alle anderen Alternativen ausgeschöpft sind (z. B. Familie)
Finanzierung	Sozialversicherungsbeiträge	Steuern	Steuern

Die drei Säulen der sozialen Sicherung

Das Sozialversicherungssystem der Bundesrepublik Deutschland als eine der drei Säulen der sozialen Sicherung ist eines ihrer wichtigsten Systeme. Es ist Teil der Sozialpolitik und verfolgt die Idee der gemeinschaftlichen Absicherung. Zu den **fünf Zweigen der Sozialversicherung** zählen:

	Versicherung	Träger	Leistungen (Auszüge)
1.	<b>Krankenversicherung</b> (Entstehung 1883)	Krankenkasse	Hilfe bei Krankheit oder Unfall durch ärztliche Behandlung, Arzneien, Heilmittel, ...
2.	<b>Unfallversicherung</b> (Entstehung 1884)	Berufsgenossenschaften	Hilfe bei Arbeitsunfällen oder Berufskrankheiten (vgl. Krankenversicherung)
3.	<b>Rentenversicherung</b> (Entstehung 1889)	Bundesversicherungsanstalt Landesversicherungsanstalten	Altersrente, Hinterbliebenenrente
4.	<b>Arbeitslosenversicherung</b> (Entstehung 1927)	Bundesagentur für Arbeit	Arbeitslosengeld, Kurzarbeitergeld, Weiterbildungsfinanzierung
5.	<b>Pflegeversicherung</b> (Entstehung 1995)	Pflegekassen unter dem Dach der Krankenkassen	häusliche Pflege, Pflegegeld

Die fünf Zweige der Sozialversicherung

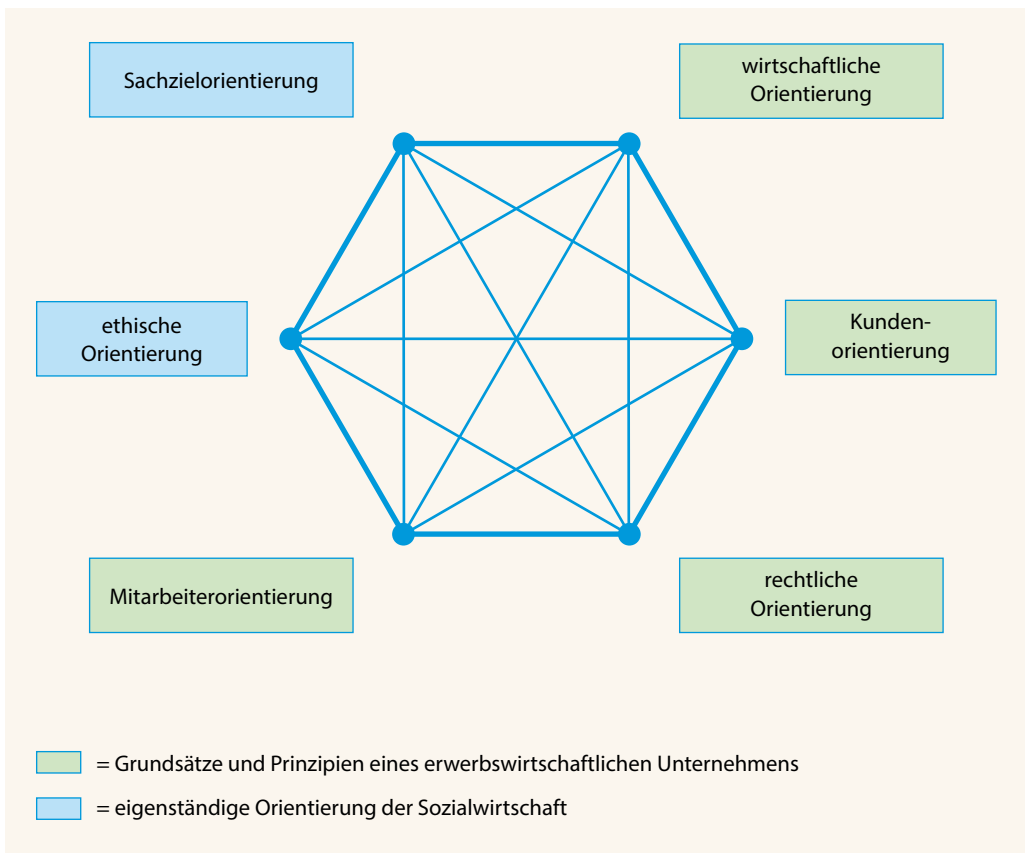
Mithilfe dieses Systems sollen die Aufgaben und Ziele erreicht werden, die sich die Bundesrepublik Deutschland in ihrer Sozialpolitik gesetzt hat. In den letzten Jahren hat sich gezeigt, dass dieses System vor enormen Herausforderungen und Veränderungen steht. Auch die Aufgaben und Ziele müssen sich diesen Veränderungen anpassen (vgl. Kapitel 1.5).



### Aufgabe

Recherchieren Sie im Internet zu den fünf Zweigen der Sozialversicherung unter folgenden Aspekten: Höhe des Beitrags, Beitragszahler und Bemessungsgrundlage. Erstellen Sie eine Übersicht in Form einer Tabelle und halten Sie darin die Rechercheergebnisse inkl. des jeweiligen Trägers fest.

## 1.4 Soziale Arbeit im Spannungsfeld betriebswirtschaftlicher und ethischer Interessen – das sozialwirtschaftliche Sechseck



Das sozialwirtschaftliche Sechseck (vgl. Becker, 2002, S. 13)