

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
---------	---

*Teresa Bock*

<b>1</b>	<b>Standort der freien Wohlfahrtspflege im Sozialstaat</b>	<b>15</b>
	Vorbemerkung	15
1.1	Profil und Perspektiven der freien Wohlfahrtspflege	16
1.1.1	Ort und Funktionen im Unterstützungssystem sozialer Dienstleistungen	16
1.1.2	Volkswirtschaftliche Bedeutung	16
1.1.3	Kooperation öffentlicher und freier Träger	17
1.1.4	Flächendeckende und exemplarische Angebote	18
1.1.5	Wohlfahrtspflege in der Europäischen Union	19
1.2	Finanzierung der Aufgaben	19
1.2.1	Quellen	19
1.2.2	Grenzen der Handlungsfreiheit	21
1.2.3	Qualitätssicherung	21
1.2.4	Evaluation/Controlling	23
1.2.5	Vernetzte Pluralität	23
1.3	Sozialplanung und freie Träger	24
1.3.1	Felder	24
1.3.2	Aufgaben	25
1.3.3	Beteiligung der Verbände	25
1.3.4	Beteiligung der Bürger	26
1.3.5	Beispiel Jugendhilfeplanung	26
1.4	Zukunft der freien Wohlfahrtspflege	27
1.4.1	Stimme der Sprachlosen	27
1.4.2	Sozialpolitische Kommunikation	28
1.4.3	Berufliche Kompetenz	29
1.4.4	Ehrenamtliches Engagement	30
1.4.5	Gewährleistung pluraler Angebote	32
	Fragen	33
	Literatur	34

*Alfred Jäger*

<b>2</b>	<b>Hard- und Soft-Management im sozialen Unternehmen</b>	<b>35</b>
	Vorbemerkung	35
2.1	Hard-Management im sozialen Unternehmen	36
2.1.1	Traditionelle Führungskonzepte	36
2.1.2	Soziale Einrichtungen als Unternehmen	40

2.1.3	Postulat eines neuen Führungsmodells	44
2.1.4	Vernetzte Führungskonzepte	47
2.2	Soft-Management im sozialen Unternehmen	53
2.2.1	Normatives Management	53
2.2.1.1	Normative Kompetenz	55
2.2.1.2	Elementare Fragen der Unternehmenspolitik	56
2.2.2	Unternehmenskultur	61
2.2.3	Unternehmensethik	64
2.2.3.1	Unternehmenspolitische Ansatzstellen der Unternehmensethik	64
2.2.3.2	Aufgaben einer Ethik-Kommission	67
2.2.4	Das Erscheinungsbild (Corporate Design)	68
2.2.5	Soft-Manager	70
	Fragen	71
	Literatur	72

*Walter Neubauer*

<b>3</b>	<b>Führen und Leiten in sozialen Organisationen</b>	<b>75</b>
	Vorbemerkung	75
3.1	Führen und Leiten	76
3.1.1	Führen als transaktionaler Prozeß	76
3.1.2	Leiten als formale Führung	81
3.1.3	Kriterien der Führungseffektivität	84
3.2	Führung in Organisationen mit sozialer Zielsetzung	86
3.2.1	Probleme der Vereinbarkeit von Zielen der Organisation und Zielen der Organisationsmitglieder	86
3.2.2	Soziale Dienstleistung als Aufgabenfeld	88
3.2.3	Arbeitsmotivation und Führung	89
3.2.4	Streß und Burnout	93
3.2.5	Streßmanagement	96
3.3	Zukunftsorientierung und visionäre Führung	97
3.3.1	Vision und Ziel-Initiative	98
3.3.2	Vernetztes Denken	99
3.3.3	Glaubwürdigkeit	100
3.3.4	Kommunikative Kompetenz	101
3.3.5	Intellektuelle Stimulation und Qualifizierung der Mitarbeiter	101
3.3.6	Teamfähigkeit und Förderung der Selbststeuerungspotentiale	102
3.3.7	Aufbau und Erhaltung von vertrauensvollen zwischenmenschlichen Beziehungen	102
3.3.8	Verbundenheit mit dem Unternehmen	103
3.3.9	Führungsethik und Verantwortung für die Gesellschaft	104

3.4	Empfehlungen für die Praxis _____	104
	Fragen _____	105
	Literatur _____	106
	<i>Peter Graeff</i>	
<b>4</b>	<b>Kommunikation und Kooperation in sozialen Organisationen _____</b>	<b>109</b>
	Vorbemerkung _____	109
4.1	Modelle der Kommunikation _____	110
4.1.1	Sender – Empfänger – Modelle _____	110
4.1.2	Soziale Netzwerke der Kommunikation _____	114
4.1.2.1	Macht- und Abhängigkeitsstrukturen in Organisationen _____	115
4.1.2.2	Komplexität von Organisationen _____	117
4.1.2.3	Kommunikationsstrukturen in Organisationen _____	117
4.2	Konflikte und Kommunikationsstörungen _____	119
4.2.1	Abgrenzung des Konfliktbegriffs _____	119
4.2.2	Bedingungen kooperativen Verhaltens _____	121
4.2.3	Verbesserung der Kooperation durch Kommunikation _____	122
4.3	Anregungen für die Verbesserung von Kommunikation und Kooperation _____	124
4.3.1	Grundsätzliche Bedingungen der Konfliktlösung _____	124
4.3.2	Beratung in Konflikten _____	125
4.3.3	Der Einfluß der Gesprächshaltung _____	127
4.3.4	Kommunikative und soziale Kompetenz _____	128
4.3.5	Mobbing _____	134
	Fragen _____	137
	Literatur _____	138
	<i>Ulrich Borchert</i>	
<b>5</b>	<b>Zeitmanagement als Leitungskriterium in der professionellen sozialen Arbeit _____</b>	<b>141</b>
	Vorbemerkung _____	141
5.1	Die Bedeutung des Faktors Zeit im mehrdimensionalen Handlungssystem psychosozialer Arbeit _____	142
5.1.1	Der klientenorientierte Blickwinkel _____	143
5.1.2	Der mitarbeiterorientierte Blickwinkel _____	144
5.1.3	Der planungsorientierte Blickwinkel _____	146
5.1.4	Der leitungsorientierte Blickwinkel _____	147
5.1.5	Der organisationsorientierte Blickwinkel _____	148
5.2	Techniken und Einsatzmöglichkeiten von Zeitmanagement _____	149
5.2.1	Zeitplanung _____	151
5.2.2	Zielfindung _____	152

5.2.3	Entscheidungshilfe	152
5.2.4	Kontrolle	153
5.2.5	Kommunikation	154
5.3	Zeitmanagement als Leitungsaufgabe	155
	Fragen	158
	Literatur	159

*Peter Boskamp*

<b>6</b>	<b>Das Konzept des Sozialen Netzwerkes – Anwendungsmöglichkeiten im Kontext von Führen und Leiten in Organisationen</b>	<b>161</b>
	Vorbemerkung	161
6.1	Entwicklungslinien des Netzwerkkonzeptes	162
6.2	Das Netzwerkkonzept	164
6.2.1	Dimensionen sozialer Netzwerke	165
6.2.2	Interaktionskriterien	167
6.2.3	Strukturelle Merkmale	169
6.3	Anwendungsmöglichkeiten des Netzwerkkonzeptes	173
6.3.1	Das Netzwerkkonzept in der Praxis der sozialen Arbeit	174
6.3.2	Netzwerkkonzept und soziale Organisationen	178
6.3.2.1	Soziale Netzwerke und Hierarchie	179
6.3.2.2	Soziale Netzwerke und Innovation	181
6.3.2.3	Soziale Netzwerke und Außenkontakte	184
6.4	Planung und Aufbau eines Netzwerkes	185
6.4.1	Schritte beim Aufbau eines Netzwerkes	187
6.4.2	Handlungsleitende Aspekte	188
	Fragen	189
	Literatur	190

*Peter Graeff*

<b>7</b>	<b>Organisationsentwicklung</b>	<b>193</b>
	Vorbemerkung	193
7.1	Konzepte der Organisationsentwicklung	194
7.1.1	Gründe für die Organisationsentwicklung	194
7.1.2	Begriff der Organisationsentwicklung	195
7.1.3	Trends der Organisationsentwicklung	196
7.2	Techniken der Organisationsentwicklung	201
7.2.1	Techniken auf Individuumsebene	202
7.2.1.1	Die Laboratoriumsmethode	202
7.2.1.2	Encounter Gruppen	203
7.2.1.3	Transaktionsanalyse	203
7.2.1.4	Outplacement	204

7.2.2	Techniken auf Gruppenebene _____	204
7.2.2.1	Rollenanalyse _____	204
7.2.2.2	Problemlöse-Workshop _____	205
7.2.2.3	Teamentwicklung _____	205
7.2.2.4	Qualitätssicherung _____	205
7.2.3	Techniken auf Organisationsebene _____	206
7.2.3.1	Survey Feedback _____	206
7.2.3.2	Konfrontationssitzungen _____	207
7.2.3.3	Das Grid System _____	208
7.2.3.4	Die „schlanke“ Organisation (Lean Management) _____	210
7.3	Anwendungsbeispiele der Organisationsentwicklung _____	212
7.3.1	Das Projekt „Malteser 2000“ _____	212
7.3.2	Beispiele für Entwicklungsmaßnahmen in kirchlichen Organisationen _____	216
7.3.3	Umgang mit Widerstand gegen Maßnahmen der Organisationsentwicklung _____	220
7.4	Zusammenfassung und Ausblick _____	222
	Fragen _____	225
	Literatur _____	226
	<i>Hans Scholten</i>	
<b>8</b>	<b>Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen</b> _____	229
	Vorbemerkung _____	229
8.1	Beschreibung von drei QM Systemen im Überblick _____	232
8.1.1	Die DIN ISO 9000 Familie _____	232
8.1.2	TQM-Total Quality Mangement _____	238
8.1.2.1	Der Qualitätskreis als Instrument von TQM _____	241
8.1.2.2	Zusammenfassung und Bewertung _____	242
8.1.3	European Foundation for Quality Management (EFQM) – eine europäische Antwort auf japanische Heraus- forderungen _____	242
8.2	Social Marketing – ein Instrument im Qualitätsmanagement sozialer Institutionen _____	245
8.2.1	Definitionen und Interessenpartner _____	246
8.2.2	Marktbeobachtungen und Marktanalysen _____	247
8.2.3	Erwartungen des Kunden _____	249
8.2.4	Marketing: Qualität in der Werbung und in der Öffentlichkeitsarbeit _____	251
8.2.5	Social Marketing: Coporate Identy nach innen, profilierte Einrichtungskonturen nach außen _____	253
8.2.6	Social Marketing Planung _____	254

8.2.7	Social Marketing als Kampagne _____	256
	Fragen _____	259
	Literatur _____	259

*Rudolf Knapp*

<b>9</b>	<b>Leitende Kriterien für die Planung und Gestaltung von Weiterbildungskursen für Führungskräfte im Bereich der sozialen Arbeit</b> _____	261
	Vorbemerkung _____	261
9.1	Weiterbildung unter der Leitidee von Bildung _____	262
9.1.1	Zur Notwendigkeit von Weiterbildung für Führungskräfte _____	262
9.1.2	Bildung als Ziel und Orientierung _____	267
9.2	Weiterbildung als didaktischer Prozeß _____	271
9.2.1	Kardinalziel der Weiterbildung: Erweiterung personen- zentrierter Handlungsfähigkeit _____	271
9.2.2	Generelle didaktische Forderungen an ein Konzept _____	274
9.2.2.1	Elemente einer didaktischen Struktur _____	281
9.2.2.2	Anforderungen an Kursleiter und Referenten _____	285
9.3	Umriss eines Konzeptes für einen Weiterbildungskurs „Management in sozialen Organisationen“ _____	289
9.3.1	Intention _____	290
9.3.2	Struktur _____	290
9.3.3	Realisierung des didaktischen Prinzips „Teilnehmer- orientierung“ _____	294
9.3.4	Prozeßbeispiel: Eine fallorientierte Trainingsphase zur Gesprächsführung _____	294
	Fragen _____	297
	Literatur _____	297

<b>Stichwortverzeichnis</b> _____	301
<b>Autorenverzeichnis</b> _____	308