

FH D

Fachhochschule Düsseldorf
University of Applied Sciences

FSP

Forschungsschwerpunkt

WV

Wohlfahrtsverbände /
Sozialwirtschaft

Schriftenreihe Arbeitsmaterialien

Nr. 9

Forschungsprojekt
Qualitätsmerkmale und
Qualitätssicherung
in der Sozialen Arbeit:
Auswahlbibliographie und Glossar






bearbeitet von
Gottfried Paul-Römer

März 1998

- Eigenverlag -

Impressum:

Die Schriftenreihe wird in unregelmäßigen Abständen herausgegeben durch den
Forschungsschwerpunkt Wohlfahrtsverbände / Sozialwirtschaft der FH Düsseldorf.
Verantwortlich ist Prof. Dr. Karl-Heinz Boeßenecker

 FSP WV/ SW, Fachhochschule Düsseldorf Universitätsstraße, 40225 Düsseldorf
 0211/ 81- 1 46 56
 0211/ 81- 1 17 89
 info@wohlfahrtsverbaende.de
 www.wohlfahrtsverbaende.de

Vorwort:

Die Arbeitsmaterialien Nr. 9 sind ein weiteres Arbeitsergebnis aus dem Forschungsprojekt „Qualitätsmerkmale und Qualitätssicherung in der Sozialen Arbeit“ im Forschungsschwerpunkt Wohlfahrtsverbände/Sozialwirtschaft an der Fachhochschule Düsseldorf.

Teil I enthält eine Auswahlbibliographie; Teil II ein Glossar zum Thema.

Die Auswahlbibliographie bietet einen Einstieg und eine Übersicht zum kontrovers diskutierten Thema „Qualitätssicherung“, das Glossar arbeitet die unterschiedlichen Bedeutungsinhalte der am häufigsten verwendeten Schlagworte heraus. Dabei wird der zumeist betriebswirtschaftlichen Bedeutung und Herkunft der Begriffe deren Adaption und Verwendung in der Sozialen Arbeit gegenübergestellt, eine Methode, die die unterschiedlichen und oftmals unvereinbaren Sichtweisen zum Thema deutlich macht.

Gottfried Paul-Roemer

Gliederung

Teil I

1 Auswahlbibliographie	
1.1 Einleitung	5
1.2 Qualitätssicherung und Qualitätsmerkmale in der Sozialen Arbeit	12
1.3 Neue Steuerungsmodelle in der Öffentlichen Verwaltung	29
1.4 Soziale Arbeit - allgemein -	34
1.5 Qualitätsmanagement - betriebswirtschaftlich -	42
1.6 Anhang: Bibliographie Jugendhilfe	44

Teil II

2 Glossar	51
2.1 Von Benchmarking bis Zielvereinbarung	51
2.2 Quellen/Literatur	70

Teil I

1. Auswahlbibliographie

Qualitätssicherung und Qualitätsmerkmale in der Sozialen Arbeit

1.1 Einleitung

Bereits seit Anfang der 80 Jahre wird heftig um eine Neuorganisation Sozialer Dienstleistungen, um die Professionalität und die Qualität sowie die Angemessenheit der sozialen Dienstleistungen zu steigern. Die sozialen Dienstleistungsangebote expandierten kontinuierlich und die soziale Infrastruktur entwickelte sich auf Grund zunehmender sozialer Problemlagen stetig. In den sozialen Einrichtungen stieg die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in den letzten 20 Jahren um rd. 270 %.¹ Vielfältige Beratungs- und Hilfeangebote für Kinder und Jugendliche und benachteiligte Personengruppen versprachen eine Lösung der erkannten Probleme. Doch dem war nicht so, denn die Probleme verfestigten sich und es mußte erkannt werden, daß die Zielgruppen nunmehr bereits in der zweiten Generation betreut werden. Die ursprüngliche Hoffnung auf Steigerung der Selbständigkeit und Autonomie der Klientel erfüllten sich nicht bzw. nicht in dem Maße.

Somit wurde von Finanz- und Wirtschaftspolitikern immer häufiger gefordert, die Effizienz der Sozialen Dienste zu überprüfen und möglichst zu steigern. Doch ist ein unreflektierter Effizienzbegriff im Sinne einer marktwirtschaftlichen Güterproduktion nicht auf die personenbezogenen Dienstleistungen übertragbar, da die Effizienz der Leistung von einem partnerschaftlichen kommunikativen Zusammenwirken von Sozialarbeiter und Klient abhängig ist. Die Praktiker der Sozialen Arbeit wissen dies, doch die BWL-Fraktion stellt Wirtschaftlichkeit (Kostensenkung) vor Fachlichkeit. Begrifflichkeiten wie „Kundenorientierung“ und „Zielerreichung durch Kontraktmanagement“ sind im Feld der Sozialen Arbeit oftmals nur eine Adaption des betriebswirtschaftlichen Jargons, ohne das dadurch wirkliche organisatorische und methodische Innovationen greifen.

J. Strasser macht jedoch auch auf Eigeninteressen bei den sozialen Dienstleistergruppen aufmerksam. So behauptet er, daß immer mehr Menschen von sozialen Dienstleistungen abhängig gemacht werden und dadurch zur Arbeitsplatzsicherung eine Dauerklientel

herangezuchtet wird. Es muß darüber nachgedacht werden, „wie die Interessen der Adressaten der Leistungen gestärkt und die in der Regel vorherrschende Dominanz der Anbieterinteressen abgebaut werden kann. Wahrscheinlich ließe sich dadurch ein ganz entscheidender Fortschritt bei der Effizienzsteigerung in diesem Bereich erreichen.“² Ebenfalls macht er eine fortgeschrittene Delegitimierung der sozialstaatlichen Sicherungs- und Leistungssysteme aus, die durch Beispiele der Unangemessenheit und Ineffizienz der Dienstleistungen die Verteidiger des Sozialstaates unter Druck setzt. Die Verteidigung der sozialen Infrastruktur muß einhergehen mit der Erhaltung einer Kultur der Solidarität zur Wahrung der eigenen (individuellen) Selbstentfaltung der Menschen. Das Problem ist jedoch, „daß wir heute von einer ökonomischen Theorie beherrscht werden, die ein Menschenbild propagiert, das die Kultur der Solidarität im Kern zerstört. Die neoklassische Wirtschaftstheorie ist absolut dominant [...]. Sie geht von dem Menschenbild des homo oeconomicus aus. Der Mensch als ständig seinen egoistischen Vorteil verfolgender Nutzenkalkulierer. Dieses Bild ist nicht nur zynisch, es ist auch unrealistisch.“³ Denn ein Großteil der Entscheidungen der Menschen unterliegen eben nicht einer ökonomischen Rationalität, sondern sind z.T. wertgebundene (Lebens-)

Entscheidungen, die auch schon einmal aus „dem Bauch“ heraus begründet werden. Der Streit um eine Reform des Sozialstaates ist prinzipiell mit Wertentscheidungen verbunden und mit der Frage, was wir uns für eine Gesellschaft wünschen. Strasser mahnt seit Jahrzehnten eine solidarischere Gesellschaft an, die eine hilfebedürftige Klientel eben nicht als Ballast ansieht. Seiner Meinung nach ist die Schlacht noch nicht verloren.⁴

Neben der sozialpolitischen Debatte werden auch Aspekte der Organisationsstruktur der frei-gemeinnützigen Verbände thematisiert. So wird ein „funktionaler Dilettantismus“ auch bei den Wohlfahrtsverbänden ausgemacht, der ein Überlebensparadoxon erzeugt und in der radikalen These mündet, ... „daß halbstaatliche-gemeinnützige Organisationen ‘überleben’ *nicht obwohl, sondern weil* sie gemessen an den Maßstäben der Rechtmäßigkeit und Effizienz versagen, nicht obwohl, sondern weil sie nur

¹ Institut der deutschen Wirtschaft 10/97; zitiert aus Blätter der Wohlfahrtspflege 11/97

² Strasser, Johannes: Entläßt der Sozialstaat seine Kinder?; in: Jahrbuch der Sozialen Arbeit 1997; S. 71

³ ebenda, S. 73

⁴ vgl. ebenda

begrenzte Lernfähigkeit und Responsivität aufweisen, daß ihr *Erfolg* darin liegt, daß sie notorisch *scheitern*.“⁵ Diese These widerspricht grundlegenden Annahmen der Organisationstheorie insbesondere bei marktwirtschaftlich ausgerichteten Organisationen, ist aber für staatliche bzw. halb-staatliche, zumindest aber öffentlich geförderte Vereinigungen nicht ungewöhnlich. Insbesondere die „begrenzte Lernfähigkeit“ beschreibt die innerverbandliche Geschlossenheit und Abschottung gegenüber Innovationen bei den Non-Profit Organisationen und hat damit eine systemstabilisierende Funktion, die sowohl von Vorteilen (Verlässlichkeit, Berechenbarkeit) als auch von Nachteilen (mangelnde Innovationskraft, Anpassungsfähigkeit) geprägt ist. Die Wohlfahrtsverbände sind in einer Hinsicht aber auch in Schutz zu nehmen, als das sie sich z.T. einen unwirtschaftlichen Verwaltungsapparat leisten müssen (?), da sie der Subventionspraxis und den Abrechnungsverfahren öffentlicher Haushalte unterliegen, mit der damit oftmals verbundenen unsinnigen Bürokratie und den vergleichbaren Hierarchieebenen. Ebenfalls werden die Verbände in gewisser Weise veranlaßt, der öffentlichen Verwaltungsbürokratie vergleichbare Organisationsstrukturen aufzubauen. Durch die Umsetzung der z.Zt. populären „Neuen Steuerungsmodelle“ (KGSt 1993; Budäus 1994; Reichard 1994; Merchel/Schrapper 1996) in öffentlichen Verwaltungen ergeben sich u.E. auch Chancen für die Neustrukturierung der Verbandsorganisationen Sozialer Arbeit.

Mit der Finanzkrise der öffentlichen Haushalte gegen Ende der 80 Jahre, bedingt durch die hohe Arbeitslosigkeit und mit den daraus resultierenden Steuermindereinnahmen sowohl des Staates als auch der Kirchensteuermittel, wuchsen auf der anderen Seite die sozialen Gemeinkosten (z.B. Sozialhilfe) der Kommunen beachtlich. So war unweigerlich erkennbar, daß das stetige Wachstum der sozialen Infrastruktur so nicht mehr finanzierbar sein würde. Es wurde die Parole für den „Umbau des Sozialstaates“ ausgegeben, ungeachtet der Gefahr, daß viele Politiker darunter den Abbau sozialer Infrastruktur meinen. Das Sozialstaatsprinzip, welches individuelle Rechtsansprüche auf soziale Leistungen garantiert, scheint bedroht zu sein und ebenfalls der systemstabilisierende gesellschaftliche Konsens und die Solidargemeinschaft zwischen den sozialen Schichten.

⁵ Seibel, Wolfgang: Funktionaler Dilettantismus. Erfolgreich scheiternde Organisationen im Dritten Sektor zwischen Markt und Staat; 1992; S. 17

Ungeachtet dieser Tendenzen wird versucht, die Kernelemente des sozialen Wohlfahrtsstaates zu erhalten, die Leistungsfähigkeit der Dienste zu sichern und fachliche und soziale Verantwortung gegenüber der Klientel zu bekräftigen. Eine wirkliche Kahlschlagpolitik im sozialen Bereich kann bis zum heutigen Tag nicht konstatiert werden, auch wenn die Rahmenbedingungen immer schwieriger werden und neue Finanzierungsmodelle einerseits den Spielraum der Sozialverbände einschränken und andererseits eine Kostendeckelung darstellen. Dies läßt einzelne Dienste für die Verbände „unwirtschaftlich“ werden, da sie nicht mehr solide zu refinanzieren sind, mit der Folge, daß sie zukünftig eingestellt werden.

Es kann ein „konjunktureller“ Themenverlauf auch in der Sozialpolitik festgestellt werden. So sind Problemfelder bzw. Zielgruppen mal „in“ mal „out“. Eine sozialpolitische Maßnahme als direkte Konsequenz auf ein „brennendes Thema“ kann nicht in allen Fällen ausgemacht werden, da auch hier irrationale Aspekte lobbyistischer Verbandspolitik eine gewichtige Rolle spielen. Generell ist jedoch eine antizyklische Entwicklung der Sozialpolitik gegenüber der Wirtschaft festzustellen. Anfang der Neunziger Jahre befinden wir uns augenscheinlich in einem Tief sozialer Entwicklung (Rückbau sozialer Infrastruktur), bei gleichzeitig steigenden Unternehmensgewinnen. Darüber hinaus befindet sich Sozialpolitik immer im Kräftespiel mit der „Wirtschaftsfraktion“, welches z.Zt. auch durch eine argumentative Begründungskrise der sozialen Dienstleistungen belastet wird. Dies ist auch ein Grund warum soziale Infrastruktur z. T. einseitig und sozial unverträglich auf den Prüfstand der betriebswirtschaftlichen Kritiker gezerrt wird.

Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit schreitet unaufhaltsam voran, insbesondere durch die Neufassung rechtlicher Vorschriften im Sozialgesetzbuch (SGB XI und § 93 BSGH; sowie § 78 ff KJHG - im Antragsverfahren -) und durch die Vorgabe von Leistungsverträgen mit den entsprechenden Entgelt-, Prüf- und Qualitätsvorschriften. Der neueste Änderungsentwurf betrifft das Achte Buch Sozialgesetzbuch (KJHG) welches nach dem Vorbild der Pflegeversicherung sowie des Bundessozialhilfegesetzes (§ 93 ff BSHG) neu geregelt werden soll, in dem Rechtsgrundlagen für die Finanzierung von Leistungen in Einrichtungen definiert werden.

Die für den 1. Januar 1999 geplanten zentralen Elemente der Neuregelung sind:⁶

⁶ Entwurf eines Zweiten Gesetzes zur Änderung des Elften Buches Sozialgesetzbuch; (BT-Drs.: 13/8941); - Begründungsteil - S.10. Die Formulierungsvorschläge gehen auf die Ergebnisse einer

- die Begrenzung der Kostenübernahme durch das Jugendamt im Einzelfall auf solche Einrichtungen, mit denen vorab Vereinbarungen über Leistungsinhalte, die Entgelte und die Grundsätze der Qualitätsentwicklung abgeschlossen worden sind,
- der Abschluß der Vereinbarungen für die Zukunft (Prospektivität),
- die Einführung eines Schiedsstellenverfahrens für die Schlichtung von Streitigkeiten zwischen den Trägern von Einrichtungen und den Kostenträgern).

Es soll damit das bisher weitgehend praktizierte Selbstkostenerstattungsprinzip durch ein System leistungsgerechter Entgelte abgelöst werden.

Neben den formaljuristischen Regelungen wird in der Begründung die fachpolitische Bedeutung bei der Entwicklung und Gewährleistung qualitativer Standards betont. Auf Grund der teilweise negativen Erfahrungen mit den Rahmenbedingungen sozialer Dienste durch die Pflegeversicherung, wird es sich erweisen müssen, ob die wohlmeinenden Begründungszusammenhängen der zukünftigen Praxis der Jugendhilfe standhalten können. Im Bereich der Jugendhilfe wird zu bedenken gegeben, ... „daß ihre Arbeit durch einen höheren Grad an Komplexität gekennzeichnet ist, als z.B. die produktbezogenen Sichtweisen der Industrie. Dies gilt sowohl für die unterschiedlichen Interessen der beteiligten Personen und Institutionen aber auch die Spezifika sozialpädagogischer Handlungsfelder.“⁷

Im folgenden wird dem Begriff der „Qualitätsentwicklung“, gegenüber dem industriellen Begriff der Qualitätssicherung, der Vorzug gegeben. Aufgrund der Komplexität im Handlungsfeld der Jugendhilfe wird kritisch angemerkt, daß sozialtechnische Erwartungsmuster, die lediglich darauf abzielen, Qualität durch einen Instrumenteneinsatz gewährleisten zu können, verfehlt sind. „Qualitätssicherung setzt darüber hinaus eine bereits definierte Qualität voraus. Demgegenüber verfügt der Bereich Sozialer Arbeit über kein allgemein anerkanntes Verständnis von Qualität bzw. die dafür maßgeblichen Faktoren. [...] Die wesentlichen Instrumente der Entwicklung und Gewährleistung fachlicher Qualität sind Beratung und Anleitung, die regelmäßige Supervision und Fortbildung sowie eine systematische Dokumentation der Entwicklung des Kindes bzw. des Jugendlichen.“⁸

Arbeitsgruppe beim Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge zurück, an der Vertreter des Bundes, der kommunalen Spitzenverbände und der Freien Wohlfahrtspflege beteiligt waren.

⁷ Ebenda S. 14

⁸ Ebenda

So werden geeignete Formen der Prüfung der Qualität auf den Ebenen von Struktur-, Prozeß- und Ergebnisqualität zu entwickeln sein, die auch unter Kostengesichtspunkten möglichst einfach in den pädagogischen Alltag integriert werden können.

Auch hier wird deutlich, wie die zukünftigen radikalen Umstrukturierungsvorgaben bei sozialen Diensten lediglich mit fachlichen Allgemeinplätzen begründet werden.

Resümierend ist im Zusammenspiel mit einer Verwaltungsreform nach dem Modell der „Neuen Steuerung“ in der öffentlichen Verwaltung eine flexiblere Organisationsstruktur auch der Sozialverbände anzustreben. Darüber hinaus sind Konzepte der (Selbst-) Evaluation (Heiner 1992 und 1996; v. Spiegel 1993; Meinhold 1996) zu entwickeln, die neben einer strukturierten Falldokumentation auch die sozialpädagogische Praxis im Ergebnis hinterfragt. Ebenso ist die Gewährleistung von Qualität in der Sozialen Arbeit durch eine diesmal ernsthaft betriebene Neuorganisation Sozialer Dienste bzw. durch Organisationsentwicklungskonzepte, aber insbesondere auch durch die Weiterentwicklung der Methoden der Sozialarbeit voranzutreiben.

Gerade der Entwicklungen innovativer Methoden, die im Prinzip immanent ein Qualitätssicherungskonzept beinhalten sollten, muß der Vorrang gegeben werden und weniger der Zeitgeistbegrifflichkeit der Ökonomisierung Sozialer Arbeit diverser Betriebswirte. Die Angemessenheit und Fachlichkeit sozialer Dienstleistungen, unter verstärkter Einbeziehung der Interessenlage der Klientel, muß unbestreitbares Ziel der sozialpolitischen Entwicklung sein.

Die oben angeschnittene Debatte um die „Qualitätssicherung bzw. -entwicklung in der Sozialen Arbeit“ bildet sich folgerichtig auch in der Literatur ab, sowohl in Buchform als auch in einer Vielzahl von Artikeln in den einschlägigen Fachzeitschriften.⁹ Darüber hinaus wurden in den letzten Jahren unzählige Tagungen zum Thema „Qualität in sozialen Diensten“ durchgeführt.

Die Bibliographie ist in vier Abschnitte gegliedert. Zunächst ist Literatur aufgeführt, die sich vorrangig mit Fragen der Qualitätssicherung, Management des Sozialen, Neu-

⁹ Schätzungsweise sind in den letzten sechs Jahren rd. 1000 Zeitschriftenartikel zum Thema QS erschienen. In der vorliegenden Bibliographie wurden daher Zeitschriftenartikel nur in seltenen Ausnahmefällen aufgeführt. Der geneigte Leser wird gebeten, die in jeder Hochschulbibliothek zugänglichen Jahrgänge, nach dem Schwerpunktthema durchzuarbeiten.

organisation Sozialer Dienste und Evaluationskonzepten zur Qualitätssicherung befaßt. Da das Thema QS in der Sozialen Arbeit durch die Lage der öffentlichen Haushalte und die damit verbundene Diskussion um eine Verwaltungsreform geprägt ist, werden im zweiten Abschnitt bibliographische Quellen zu „Neuen Steuerungsmodelle in der öffentlichen Verwaltung“ gelistet. Da ergebnisorientierte Soziale Arbeit unter Qualitätssicherungsaspekten immer auch an der Entwicklung der eigenen Methoden interessiert sein muß, werden im dritten Abschnitt grundständige Titel der Sozialarbeit/Sozialpädagogik aufgeführt, die sich insbesondere mit der historischen und methodischen Entwicklung befassen, da z.B. ohne fundierte Kenntnisse der Gemeinwesenarbeit, der Sozialplanung und der Hilfeplanverfahren keine sachgerechte Neuorganisation Sozialer Dienste durchgeführt werden kann. Im vierten Abschnitt wird der Ökonomisierung des Feldes Rechnung getragen, in dem schwerpunktmäßig betriebswirtschaftliche Diskussionsbeiträge zu sozialen Diensten aufgeführt sind.

Diese Bibliographie ist als Serviceleistung für Studentinnen und Studenten der Sozialarbeit und Sozialpädagogik an Universitäten und Fachhochschulen zu verstehen, so daß alle Titel anhand einer Signatur (Universität Düsseldorf und Wuppertal; Fachhochschule Düsseldorf, Archiv Wohlfahrtsverbände FHD) greifbar sind.

Im Anhang werden weitere bibliographische Quellen¹⁰ gelistet, die thematisch auf die Jugendhilfe bezogen sind und eine Ergänzung darstellen sollen.

¹⁰ Deutsches Jugendinstitut: Bibliographie Jugendhilfe 1996; Kapitel: Institutionelle Herausforderungen - Fachlichkeit, Qualität und Neue Steuerungsmodelle in der Jugendhilfe (Auszug); Die Auswahl der Titel erfolgte unter dem Gesichtspunkt der Ergänzung der vorliegenden Bibliographie. Sie sind in den drei genutzten Hochschulbibliotheken z. Zt. nicht vorhanden!

1.2 Thema: Qualitätssicherung in der Sozialen Arbeit

Nr Autor, Titel / Inhalt/Stichworte / Signatur

- 1 Anheier, Helmut K.; Blümle, Ernst-Bernd; Schauer, Reinbert (Hrsg.): Der Nonprofit Sektor im Aufwind - zur wachsenden Bedeutung von Nonprofit-Organisationen; Tagungsdokumentation; 1997
Signatur: FSP-WV/Archiv
- 2 Arbeitsgruppe „Präventive Jugendhilfe“: Zwischen Kundenorientierung und Fürsorge - Die Notwendigkeit einer stärkeren AdressatInnenorientierung in der Jugendhilfe; in: neue praxis 2/95
- 3 Backhaus-Maul, H.; Olk, Thomas: Von Subsidiarität zu „outcontracting“; Bank für Sozialwirtschaft (Hrsg.); 1994; (ebenfalls in Politische Vierteljahresschrift; Sonderheft Nr. 25)
- 4 Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation: - Strukturen und Management; 1997
Inhalt: Im vorliegenden Handbuch werden NPOs primär aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht betrachtet. Im Vordergrund stehen die Rolle der NPOs als Anbieter von Dienstleistungen und die damit verbundenen Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft. Das wirtschaftliche Handeln von NPOs wird in einem Umfeld gesehen, das durch das Bild einer „Dreisektorenwelt“ charakterisiert werden kann: NPOs agieren im Umkreis kommerzieller, gewinnorientierter Unternehmen (Marktsektor) einerseits und des öffentlichen Sektors (Staat) andererseits. Das Buch ist in drei Hauptteile gegliedert: In einem Grundlagenteil wird der Nonprofit-Sektor in Deutschland, der Schweiz und Österreich beschrieben, sowie die historischen und politischen Bezüge dargestellt. Desweiteren wird erläutert, wie NPOs in den Disziplinen der Betriebswirtschaftslehre, der Volkswirtschaftslehre (Sozioökonomie) und der Systemtheorie gesehen werden und welche Erkenntnisse daraus für die Praxis abgeleitet werden können. Der zweite Hauptteil des Handbuches ist ausschließlich spezifischen Managementfragen von NPOs gewidmet (von Entscheidungs-, Finanz-, Konflikt-, Personal- bis zu Veränderungsmanagement). Im letzten Teil werden fachübergreifende Probleme angeschnitten: Ehrenamtliche Arbeit, Qualitäts- und Leistungsbemessung in NPOs sowie deren zukünftige Entwicklungsperspektiven.
Signatur: FH-D/31 QER 17
- 5 Badelt, Christoph; Deutscher Caritasverband (Hrsg.): Mehr Markt in der sozialen Arbeit?; 1997
Inhalt: Das Buch ist eine Dokumentation der gleichnamigen Studientagung. In allen Beiträgen wird deutlich, daß die Weiterführung der Arbeit der Caritas als Teil des Non-Profit-Sektors eine Wertediskussion oder besser eine Wertevergewisserung unerlässlich ist. Ob bei der Angebotsstruktur oder bei der Gewinnverwendung - immer ist eine Werteentscheidung gefordert. Sie nicht zu treffen birgt die Gefahr, die Identität caritativen Engagements aufs

Erläuterungen: Standort-Signatur

UNI-D: Universitätsbibliothek Düsseldorf

FH-D: Fachhochschulbibliothek Düsseldorf

UNI-W: Universitätsbibliothek Wuppertal

FSP-WV/Archiv: Forschungsschwerpunkt Wohlfahrtsverbände (Archiv); FH D ; Raum 1.62

Spiel zu setzen und letztlich austauschbar zu werden. Die Wertevergewisserung führt in der Konsequenz zu einer Prioritätensetzung in der Aufgabenwahrnehmung, da schmerzlich erkannt werden muß, daß in naher Zukunft die Caritas nicht allen auf Hilfe angewiesenen Personen gerecht werden kann. In diesem Kontext werden auch neue Rechts- und Organisationsformen diskutiert. Neue Betriebsformen und die Einführung von Controlling können die Wettbewerbschancen erhöhen aber nicht politische Rahmenbedingungen und die Abhängigkeit von Transferzahlungen verändern. Neben der strukturellen und formalen Ebene ist die Beantwortung der Frage nach der Qualität der Leistungen der Caritas dringlich.

Signatur: FH-D/31 PYJ 34

- 6 Bassarak, Herbert (Hrsg.): Modernisierung Kommunalen Sozialverwaltungen und der Sozialen Dienste; Hans-Böckler-Stiftung; Graue Reihe 114; 1997

Autoren:

Boeßenecker, Karl-Heinz: Was meint Organisationsentwicklung? - ein informatorischer Überblick;

Brülle, Heiner: Sozialplanung und Verwaltungssteuerung - Management u. Dienstleistungsproduktion;

Eichmann, Rainer: Neue Steuerung im Bereich Jugend und Soziales: Der KGSt-Ansatz;

Janssen, Karl: Das Jugendamt - ein bürgerorientiertes Dienstleistungsunternehmen;

Karolus, Stefan: Leitlinien des Sozialdezernats des Ortenaukreises;

Pankoke, Eckart: Soziales Management: „Systemdenken“ und strategisches Lernen für soziale Dienste;

Signatur: FSP-WV/Archiv

- 7 Becker, Joachim: Der erschöpfte Sozialstaat: - Neue Wege zur sozialen Gerechtigkeit; 1994

Inhalt: Die Finanzkrise des Staates und der Kommunen hat die fehlerhaften Strukturen herkömmlicher Sozialpolitik und ihre riesigen Verschwendungspotentiale schonungslos offengelegt. Die Sozialpolitik hat eine absurde Umverteilung in Gang gesetzt, die Finanzierung von

Annehmlichkeiten der Mittelschichten zu Lasten der Armen und Bedürftigen. Der fast schon manische Zwang zur durchgängigen Professionalisierung sozialer Dienstleistungen hat das ehrenamtliche Engagement zurückgedrängt und in vielen Fällen zerstört. Die frei-gemeinnützigen Träger haben hypertrophierte soziale Angebote aufgebaut, eine ausgeuferte Sozialbürokratie geschaffen und eine rigorose Verbandspolitik entwickelt, in deren Mittelpunkt der Kampf um subventionierte Einrichtungen, Planstellen und Organisationsmacht steht. Zur Lösung der Probleme setzt Becker auf privatwirtschaftliche Konkurrenz. Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit wird durch die Konkurrenz erzwungen werden müssen. Viele private und auch ausländische Sozialdienste aus dem EU-Bereich machen es billiger und besser als die traditionsreichen Wohlfahrtsverbände. Den Bedürftigen wird nicht vorrangig durch die Erweiterung der Sozialbürokratie, durch neue Planstellen und Bauten geholfen, sondern nur durch direkte finanzielle Transferleistungen.

Signatur: FH-D/41 PYA 11

-
- 8 Beilmann, Michael: Sozialmarketing und Kommunikation, - Arbeitsbuch für eine Basismethode der Sozialarbeit; 1995
Inhalt: Mit vielen Graphiken, Tabellen und Checklisten wird die vielfältige Anwendbarkeit des Sozialmarketings dargestellt. In Grundzügen wird das Sozialstaatsprinzip dargestellt und die Frage erörtert inwieweit ein „Markt sozialer Dienstleistungen“ existiert. Es werden Analyseverfahren (Umwelt-; Zielgruppen-; Mitbewerber- und Stärken- und Schwächenprofil) sowie das „fundraising“ als Finanzierungstechnik vorgestellt. Die Umsetzung wird über Produkt-, Preis- und Vertriebspolitik, sowie Kommunikationstechniken, Öffentlichkeitsarbeit und Werbung bis hin zu Controllingtechniken und Zeitmanagementfragen begründet. Sozialmanagement wird als Qualitätsmanagement begriffen.
Signatur: UNI-D/soz w/150 b 422
 - 9 Bertelsmann Stiftung; Saarländisches Ministerium des Innern: Kommunales Management in der Praxis - Modern und Bürgernah, Saarländische Kommunen im Wettbewerb; Bände; 1996-1997
Bd 1: Gesamtkonzeption des Wettbewerbs; 1996
Bd 4: Budgetierung und Dezentrale Ressourcenverantwortung; 1997
Bd 5: Controlling und Berichtswesen; 1996
Signatur: FSP-WV/Archiv
 - 10 Beywl, Wolfgang; Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Kontrovers - Soziale Sicherung; 1994
Signatur: FSP-WV/Archiv
 - 11 BFS-Bank für Sozialwirtschaft: Qualitätsentwicklung im sozialen Bereich; Trend-Informationen; 11/93; S. 2-3
Signatur: FSP-WV/Archiv
 - 12 Biebricher, Martin: Jugendhilfeplanung als Steuerungsinstrument einer outputorientierten Jugendhilfe; Diplomarbeit; WS 1996/97
Inhalt: Der Autor geht davon aus, daß die outputorientierte Steuerung sämtliche Bereiche der kommunalen Verwaltung durchdringen und sich damit auch in der Jugend- und Sozialhilfe flächendeckend durchsetzen wird. Er begründet die Hoffnung, daß es gelingt, die fachlichen Standards Sozialer Arbeit mit den Anforderungen an Effektivität und Effizienz zu verknüpfen. Neben den strukturellen Veränderungen in der Ablauf- und Aufbauorganisation in den Sozialverwaltungen werden auch berufliche Qualifizierungsschritte erforderlich sein, die durch Instrumente der Personalentwicklung (Leistungs-Anreizsysteme, Karriereplanung; Entscheidungskompetenz) unterstützt werden müssen.
Signatur: FSP-WV/Archiv
 - 13 Biesenkamp, Rainer: Veränderungen in sozialen Einrichtungen - Organisationsentwicklung und Stellenbeschreibung in der Praxis; DV-Eigenverlag Arbeitshilfe 46, Frankfurt; 1993

-
- 14 Blindenbacher, Raoul Joseph: Organisationsstrukturen sozialer Einrichtungen - ein Strukturierungsprogramm zur Steigerung der Wirksamkeit Sozialer Arbeit; (Dissertation) 1997
Inhalt: Im vorliegenden wird auch auf der Grundlage aktueller organisationstheoretischer Erkenntnisse eine neue Form des Strukturierens entwickelt, wonach sich die institutionelle Leistung sozialer Einrichtungen auf umfassende Weise erheben und in einem fortlaufenden Prozeß erhöhen läßt. Die Praxistauglichkeit dieses Strukturierungsprogramms wird mit der praktischen Anwendung in einer Institution der gesetzlichen sozialen Arbeit (Amtsvormundschaft) nachgewiesen.
Signatur: FSP-WV/Archiv
- 15 Boeßenecker, Karl-Heinz: Management und Organisationsentwicklung (OE) - Anlässe und Problemstellungen in Sozialorganisationen; in: Bassarak, Herbert (Hrsg.): Modernisierung Kommunalen Sozialverwaltungen und der Sozialen Dienste, 1997
Signatur: FSP-WV/Archiv
- 16 Boskamp, Peter; Knapp, Rudolf (Hrsg.): Führung und Leitung in sozialen Organisationen - Handlungsorientierte Ansätze für neue Managementkompetenz; 1996
Inhalt: Es reicht heute nicht mehr alleine das lineare, hierarchisch orientierte Management, um im Sinne bloßer Systemsteuerung den derzeitigen Turbulenzen und wachsender Komplexität zu begegnen. Unternehmensphilosophie, Unternehmensethik und Unternehmenskultur als tragende Elemente der Unternehmensführung sind deutlicher in das Bewußtsein der Verantwortlichen gerückt; es geht nicht darum, mit Hilfe partikulärer Strategieelemente Leitungsqualität sozusagen additiv zu erweitern. Es muß deutlich werden, daß die „ganzheitliche Persönlichkeit“ das Instrument des Managers ist. Darüber hinaus geht es maßgeblich darum, daß der Manager als „Katalysator für Selbstorganisationsprozesse“ wirkt, wobei diese Prozesse so in Bewegung gesetzt werden sollten, daß Bedürfnisse, Sehnsüchte und Motive der Mitarbeiter in angemessenem Maße berücksichtigt und befriedigt werden. Es gilt die Einsicht zu vermitteln, daß sich die Organisation mit dem gesellschaftlichen Umfeld dialogisch arrangiert und möglichst optimal in den umgebenden kulturellen politischen Raum integrieren, d.h. ein entsprechendes Netzwerk aufbauen muß. Die Beiträge beziehen sowohl das politisch-gesellschaftliche Umfeld (Standort der Freien Wohlfahrtspflege im Sozialstaat) als wesentlich bestimmenden externen Faktor, als auch die in heutiger Betriebsführung wichtigen Bereiche der Marktorientierung (Sozial Marketing) und der Kontrolle interner Betriebsabläufe (Controlling), verbunden mit bewußtem Personaleinsatz, mit ein. Aspekte der Unternehmensphilosophie und wesentliche Grundlagen von „Führen und Leiten“ nehmen einen breiten Raum ein und verdeutlichen das Anliegen des ganzheitlichen Ansatzes. Exemplarisch ausgewählte weitere Beiträge (Zeitmanagement oder das Konzept des sozialen Netzwerks) ergänzen das Buch im Hinblick auf methodisch/strukturelle Fragestellungen. Abschließend werden wichtige Aspekte der Personalentwicklung im Hinblick auf längerfristige Weiterbildung thematisiert.
Signatur: UNI-D/soz u/120 D 743

-
- 17 Brack, Ruth; Geiser, Kaspar (Hrsg.): Aktenführung in der Sozialarbeit - Neue Perspektiven für die klientenbezogene Dokumentation als Beitrag zur Qualitätssicherung, 1996
Inhalt: Die Zeiten des ungebremsen Wachstums sind auch im Non-Profit-Sektor vorbei. Sparen, das heißt optimaler Mitteleinsatz, Planen und zielorientiertes Arbeiten sind angesagt. Dies kann unter anderem auch heißen: klientenbezogene Dokumentation oder Akten als Fundgrube der Evaluation in der Sozialarbeit und -planung. "Controller" interessieren sich vor allem für den quantifizierbaren In- und Output. Dabei besteht die Gefahr, daß die qualitativen Merkmale sozialarbeiterischen Handelns unbeachtet bleiben. Es ist wichtig die Komplexität Sozialer Arbeit zu dokumentieren, aufzuzeigen wie Beratungsprozesse strukturiert und welche Dienstleistungen erbracht wurden. Dadurch kann einer ökonomistischen Fremdbestimmung vorgebeugt werden.
Signatur: UNI-D/soz w 150/b 797
- 18 Bredow, Udo; Fischer Doris u.a.: Qualitätsentwicklung in ambulanten Diensten; Anleitungen, Praxisberichte, Ideen; 1994 (Erarbeitet im Rahmen des von der Robert-Bosch-Stiftung finanzierten Projektes „Beiträge zur Qualitätsentwicklung und -sicherung in der ambulanten Pflege und Versorgung“ in drei Diakoniestationen.)
Inhalt: Es werden Grundlagen und Methoden der Qualitätsentwicklung erläutert sowie einzelne Umsetzungsschritte zur Optimierung bestehender Strukturen. Folgende Themenkomplexe werden dargestellt: Zielfindungsprozeß; Organisationsstrukturen und Mitarbeiterqualifikation.
Signatur: FH-D/31 PYJ 21
- 19 Brückner, Margrit (Hrsg.): Frauen und Sozialmanagement; 2. Aufl. 1993
Inhalt: Insbesondere nicht institutionalisierte und finanziell ungesicherte Frauenprojekte sehen in der Anwendung von Techniken des Sozialmanagements eine Chance innovativer Überlebensstrategie. Sozialmanagement bedeutet Sicherung und Vertretung der Arbeitsaufgabe nach innen und außen, Strukturierung und Überprüfung des Arbeitsablaufes und Erwerb der dazu notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten. Wenn Sozialmanagement nicht technizistisch mißverstanden wird, sondern Elemente der Reflexion und der Standortbestimmung als unverzichtbare Bestandteile sozialer Arbeit weiterhin anerkannt werden, dann ist es eine Bereicherung des professionellen Selbstverständnisses sozialer Einrichtungen und Projekt. Es wird klargestellt, daß die Organisation der Arbeit eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Hilfe ist. Die Beiträge widmen sich Fragen der Leitung, befassen sich mit Basisdemokratie, machen die Notwendigkeit psychosozialer Kompetenz als Teil eines professionellen Selbstverständnisses deutlich, zeigen was Evaluation leisten kann, und beschreiben Managementtechniken, die von Rhetorik über Zeitmanagement bis hin zu Finanzierungsfragen reichen.
Signatur: UNI-W/43/OGXD/1663
- 20 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): QS - Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder und Jugendhilfe; Bände 96/97
QS 1: Evaluation der kulturellen Kinder- und Jugendarbeit; 1/96
QS 2: Bundesinitiative Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe; 3/96
QS 3: Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der Jugendverbandsarbeit - Bedarf und Anforderungen an Konzepte des Controlling und der Selbstevaluation; 5/96
QS 4: Qualitätsmanagement in der Jugendverbandsarbeit; 7/96
Signatur: FSP-WV/Archiv

-
- 21 Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung BKJ (Hrsg.): Das neue Steuerungsmodell, Auswirkungen auf Freie Träger in der Kinder- und Jugendarbeit (Tagungsbericht); Bd.36; Arbeitshilfe 3/1996
Signatur: Uni-D/00 PFL 7103
- 22 Burger, Stephan; Johne, Gabriele: Die Qualität sozialer Dienste im Spannungsfeld zwischen sozialpolitischem Anspruch und ökonomischer Rationalität; in: Knappe, Eckhard (Hrsg.): Wirtschaftlichkeit und Qualitätssicherung in sozialen Diensten; 1994; S. 109 - 139;
Stichworte: Dienstleistung im Gesundheitswesen; maximale Qualität vs. wohlfahrtsoptimales Qualitäts-Quantitäts-Niveau.
Signatur: UNI-W/43 OPA 315
- 23 Damkowski, W.; Luckey, K.: Informationspool Teil 3: - Lokale Sozial- und Gesundheitsdienste; 1993
Inhalt: Der Titel befaßt sich mit den Implementationsbedingungen und Durchsetzungschancen innovativer Projekt und mit der Frage, ob es tatsächlich zu den beabsichtigten qualitativen Veränderungen im Bereich der öffentlichen sozialen Dienste kommen kann.
Signatur: FH-D/31 PYH 7
- 24 Deinet, Ulrich; Sturzenhecker, Benedikt (Hrsg.): Konzepte entwickeln - Anregungen und Arbeitshilfen zur Klärung und Legitimation; 1996
Inhalt: In der Praxis der sozialen Arbeit bleibt die genauere Analyse der Lebenswelt der Adressaten oberflächlich. Deinet beschreibt Hintergründe und Schritte sozialräumlicher Konzeptentwicklung von der Lebensweltanalyse bis zur pädagogischen Anwendung sozialräumlicher Kategorien. Sozialarbeiter sind nicht nur für die unmittelbare fachliche Arbeit mit dem Klienten zuständig, sondern auch für die Konzeptentwicklung, die Umsetzung von Konzepten in fachliches Handeln und die Überprüfung des Handelns wie der Konzepte. Darüber hinaus tragen sie die Verantwortung dafür, daß die Strukturen in denen sie handeln, problemangemessen und förderlich für die Umsetzung des Arbeitsauftrages sind. Die Entwicklung von Konzepten und ihre kontinuierliche Überprüfung, macht nach Armin Wöhrle einen problemangemessenen Strukturumbau sozialer Organisationen notwendig. Alexander Pfeiffer ergänzt, daß Konzepte eine Steuerungsfunktion für die Organisationsentwicklung übernehmen müssen. Steuerung bezieht sich dabei auf das sozial-wirtschaftliche Verfahren der Planung und Herstellung der Dienstleistungen/Angebote der Sozialarbeit und auf die regelmäßige Überprüfung, ob und wie das Produkt zum Kunden/Nutzer kommt und welchen Gebrauchswert es für ihn hat. Konzepte müssen Aufschluß darüber geben, wie die Ziele durch den Einsatz der bestehenden Ressourcen (Input) in Produkte/Dienstleistungen (Output) umgesetzt werden.
Signatur: FH-D/31 IBD 29
- 25 Dimmel, Nikolaus: Sozialmanagement oder Wohlfahrtsverwaltung - Überlegungen zum Umbau des Wohlfahrtsstaates; 1997
Inhalt: Die Fundamente des österreichischen Wohlfahrtsstaates sind nachhaltig zerstört. Der Autor kritisiert jene „organisationellen Pathologien“ (Türk 1978) die für die kontraproduktiven Selbstschließungen und unbeabsichtigten Selbstblockierungen der Wohlfahrtsverwaltung (WFV) ursächlich sind. Er schlägt vor, die bürokratische Logik der passiven WFV durch ein Denken in Kategorien des vernetzt planenden und strategische handelnden Sozialmanagements zu ersetzen.
Signatur: UNI-W/47 PYJ 1892

-
- 26 Doppler, Klaus; Edding, Cornelia (Hrsg.): Veränderungsstrategien im Non-Profit-Bereich - Organisationsentwicklung; 1993
Signatur: FH-D/31 PVN 6
- 27 Drude, H.: Hilfe als Vertrag; in: Blätter der Wohlfahrtspflege; 7+8/1994
- 28 Engelhardt, Hans Dietrich; Simeth, Angelika: Was Selbsthilfe leistet..., - Ökonomische Wirkungen und sozialpolitische Bewertung; 1995
Signatur: FH-D/31 OPH 6
- 29 Flösser, Gabriele (Hrsg.): Neue Steuerungsmodelle für die Jugendhilfe, 1996
Inhalt: Mit diesem Buch wird der Versuch unternommen, zunächst einmal den Referenzrahmen der neuen Ansätze und Konzepte zu klären, um Begriffe wie Kontrakt-Management, Controlling, Budgetierung, Sponsering usw. besser zu verstehen und damit auch zu entzaubern. Auf dieser Grundlage können die aktuellen Entwürfe systematisch auf ihre Reichweite und Grenzen überprüft werden. Bei der Suche nach notwendigen Antworten auf die gegenwärtigen Probleme im Bereich der sozialen Dienste versteht sich diese Veröffentlichung als eine klärende Vorstudie, welche die Zentralbegriffe aus der Debatte um die neuen Steuerungsmodelle für die Jugendhilfe aus ihren betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Kontexten herausholt und sie für die weitere Diskussion stärker an die Maßeinheit der professionellen Standards sozialer Arbeit heranführen will.
Signatur: UNI-D/erz n 210/f 628
- 30 Flösser, Gabriele: Soziale Arbeit jenseits der Bürokratie; 1994
Inhalt: Ansätze für eine soziale Arbeit jenseits der Bürokratie haben ihre Entwicklungsgeschichte mitgeprägt: Gemeinwesen oder Stadtteilbezug, mobile Arbeitsformen, Alltags- oder Lebensweltorientierung enthalten als Handlungskonzepte immer auch die Kritik an den vorherrschenden Bearbeitungsstrategien und entwerfen neue Modelle und Methoden, die außerhalb des traditionellen bürokratisch administrativen Interventionsspektrums liegen. Die Impulse, die von der Einführung betriebswirtschaftlicher Modelle und Techniken in der sozialen Arbeit ausgegangen sind, können nur dann konstruktiv weiterentwickelt werden, wenn eine produktive Auseinandersetzung um die in den Ansätzen enthaltenen Prinzipien beginnt und ideologische Vorbehalte überwunden werden. Eine lediglich additive Ergänzung der gängigen professionellen Kompetenzprofile um planerische, kalkulatorische, finanz- oder führungstechnische Fähigkeiten verbleibt auf der Ebene eines Personalentwicklungsmodells, das u.U. die intraorganisatorischen Reibungsverluste vermindert, nicht aber den gesellschaftlich an das Feld der sozialen Arbeit herangetragenen Modernisierungsauftrag zum Ausgangspunkt seiner Überlegungen macht. Eine soziale Arbeit, die gerade angesichts der Pluralität heutiger Lebensformen ihren gesellschaftlichen Inklusionsauftrag ernst nimmt, wird deshalb ihre Verhandlungsfähigkeit zunehmend unter Beweis stellen müssen, die die Partikularinteressen der Sozialorganisationen im Hinblick auf das übergeordnete Interesse an der Produktion kommunaler Lebensqualität steuert. Das „Management des Sozialen“ bildet danach die zentrale modernisierungstheoretische Herausforderung, für das organisationsinterne Reformen eine Voraussetzung, nicht aber abschließende Lösungen darstellen.
Signatur: FH-D/13 IBE 20 oder UNI-D/soz w 150/f 628

-
- 31 Flösser, Gaby; Otto, Hans-Uwe (Hrsg.): Sozialmanagement oder Management des Sozialen?; 1992
Autoren:
Maelicke, Bernd: Sozialmanagement und Organisationsentwicklung für Non-Profit-Organisationen;
Brülle, Heiner: Sozialmanagement - Dienstleistungsproduktion in der kommunalen Sozialverwaltung;
Merchel, Joachim: Sozialmanagement als Innovationsstrategie? Bedeutung für Freie Träger der Sozialen Arbeit;
Flösser, Gaby: Managementkonzepte in der sozialen Arbeit;
Signatur: UNI-W/43 OPA/3044+1
- 32 Freier, D.: Finanzierung sozialer Dienste und Einrichtungen zwischen Bürokratie und Markt; in: Theorie und Praxis der sozialen Arbeit; 11/1992
- 33 Gehrman, Gerd.; Müller, Klaus D.: Management in sozialen Organisationen - Handbuch für die Praxis sozialer Arbeit 1993
Inhalt: Führungskräfte sollten wissen, unter welchen Voraussetzungen und mit welchen Konzepten und Methoden soziale Dienstleistungen professionell erbracht werden können. Management in sozialen Organisationen soll zu mehr Effizienz und Rationalität beitragen, nicht aber eine Herrschaft der Technokraten begründen. Dieses Handbuch vermittelt allen Mitarbeitern in sozialen Einrichtungen die Grundlagen effektiver methodischer Arbeit. Dabei gehen die Autoren neben Managementkonzepten (Personal und Selbstmanagement, Social Marketing) auch auf Methoden der Sozialen Arbeit (Rating Assessment, Sozialräumliche Assessmentkonzepte, Case Management, Environment-Methode, Krisenintervention „Familie im Mittelpunkt) ein. Das Buch wird abgerundet durch eine Vielzahl von Arbeitshilfen, Fragebögen und Checklisten.
Signatur: FH-D/31 QER 14 oder UNI-D/soz w 150/g 311
- 34 Groddeck, Norbert; Schumann, Michael (Hrsg.): Modernisierung Sozialer Arbeit durch Methodenentwicklung und -reflexion; 1994
Signatur: UNI-D/soz w/150 g 873
- 35 Hauser, Albert (Hrsg.): Management-Praxis, Handbuch soziale Dienstleistungen; 1997
Inhalt: Non-Profit-Organisationen müssen handeln. Der Wettbewerb verschärft sich durch gewinnorientierte Anbieter. Öffentliche Kritik und politischer Druck nehmen zu. Soziale Arbeit entwickelte sich in den vergangenen zwanzig Jahren zu einer Wachstumsbranche. Allein die Wohlfahrtsverbände in Deutschland geben für Personal mehr Geld aus als die gesamte chemische Industrie. Soziale Dienstleistungen werden jedoch oft in Strukturen erbracht, die nicht das Niveau zukunftsweisender Managementkonzepte erreichen. Das Buch erörtert die zentralen und drängenden Probleme sozialwirtschaftlicher Non-Profit-Organisationen auf wissenschaftlichem Niveau und bietet gleichzeitig praktisch-konkrete Hilfestellungen. Hinter allen Beiträgen des Buches steht die Grundeinsicht, daß eine maßvolle und bedachte Ökonomisierung der Sozialen Arbeit möglich und notwendig ist.
Signatur: FH-D/31 QER 16

-
- 36 Heiner, Maja (1987): Evaluation sozialer Arbeit: Auf der Suche nach neuen Konzepten; in: Theorie und Praxis der sozialen Arbeit 3/87; S. 82 - 91
Stichworte: Selbstevaluation; ethnographische Evaluation, Aktionsforschung; Situationsporträt; Netzwerkanalyse; Kompetenzatlas; Selbstreferentialität.
- 37 Heiner, Maja (1992): Evaluation und berufliche Handlungskompetenz; in: Blätter der Wohlfahrtspflege 5/92; 123-126.
- 38 Heiner, Maja (Hrsg.): Qualitätsentwicklung durch Evaluation; 1996
Autoren:
Scherrer, Wennemar: Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe;
Engel, M./Flösser, G.: Qualitätsentwicklung in der Dienstleistungsgesellschaft, Perspek. f. SozArb
Landert, Charles: Externe und interne Evaluation;
Schwarte, Norbert: Selbstevaluation u. fachliche Standards in der sozialen Rehabilitation Behinderter;
Landgrebe, Gitte: Nutzung der Methoden der Organisationsberatung für die Selbstevaluation
Räbiger, Ulrich: Zur Verknüpfung von Organisationsentwicklung, Qualifizierung und Evaluation
Kessmann, Heinz-Josef: Qualitätssicherung von Innen - Verbesserung der DL für d. Jugendarbeit
Signatur: UNI-D/wir c 5203 u. FH-D/31 HYN 3
- 39 Heinze, Rolf G.; Strünck, Christoph: Kontraktmanagement im Windschatten des „Wohlfahrtmix“? Neue kommunale Steuerungsmodelle für das System der Wohlfahrtsverbände; in: Evers Adalbert; Olk, Thomas: Wohlfahrtspluralismus; 1996; S. 295-322.
Signatur: FH-D/31 PYJ 26+2
- 40 Kaltenbach, Tobias: Qualitätsmanagement im Krankenhaus: - Qualitäts- und Effizienzsteigerung auf der Grundlage des Total-Quality-Management; 1993
Signatur: UNI-D/wir w/609 k 14
- 41 Knappe, Eckhard; Burger, Sephan (Hrsg.): Wirtschaftlichkeit und Qualitätssicherung in sozialen Diensten; 1994
Signatur: UNI-W/43 OPA 315

- 42 Kraemer-Flieger, Sabine (Hrsg.): Qualitätsmanagement in Non-Profit-Organisationen - Beispiele, Normen, Anforderungen, Funktionen, Formblätter; 1996

Inhalt: Für gemeinnützige Einrichtungen fällt neben der Wettbewerbsorientierung analog zur Industrie noch ein weiterer wichtiger Punkt ins Kalkül: durch Änderungen und Ergänzungen des Sozialgesetzbuches wachsen die Anforderungen zur Qualitätssicherung für soziale Dienste. Organisationseinheiten, die sich aus öffentlichen Zuschüssen finanzieren oder definierte Leistungen mit Kostenträgern abrechnen, sind nunmehr aufgefordert, „qualitätssichernde Maßnahmen“ nachzuweisen. Vor diesem Hintergrund ist das vorliegende Buch entstanden. Es will einen praxisorientierten Beitrag leisten zur Wissensvermittlung auf dem breit gefächerten Sektor der im Qualitätsmanagement anzuwendenden Techniken, Methoden und Strategien speziell für den Bereich der Non-Profit-Organisationen. Die Autoren haben sich entschieden, mit der vorgelegten Publikation die internationale Normenreihe DIN ISO 9000 ff. darzulegen, da sie für die Autoren die ausgereifteste Norm bei der Anwendung in Non-Profit-Organisationen darstellt. In diesem Buch geht es nicht um die Lösung von Detailfragen, sondern um die Darstellung der Zusammenhänge bei der Einführung von QM-Systemen in gemeinnützigen Einrichtungen. Der erste Teil zeigt Beispiele von QM-Anwendern aus der Altenpflege. Der zweite Teil stellt die Anforderungen der Norm sowie die Ausgestaltung bestimmter Schwerpunkte dar z.B. das Qualitätsmanagement-Handbuch. Der dritte und für den Anwender wichtigste Teil enthält Formblätter, 173 Forderungen der Norm für gemeinnützige Organisationen (kombiniert aus DIN ISO 9001 und DIN ISO 9004 Teil 2). Über den Charakter eines Ratgebers hinaus sollen die beigefügten Checklisten und Fragebögen direkt praktische Hilfsmittel oder Vorlagen dafür sein.

Signatur: UNI-D/wir O 449/K89

- 43 Krzeminski, Michael; Neck, Clemens (Hrsg.): Praxis des Social Marketing - Erfolgreiche Kommunikation für öffentliche Einrichtungen, Vereine, Kirchen und Unternehmen; 1994

Stichworte: Kommunikationskonzepte für NPOs; Dienstleistungsmarketing im Krankenhaus; Marketingkonzept für Öffentliche Bibliotheken; Theatermarketing; Kirchliche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit; Marketing für Sportvereine; Kommunikationplanung für den internationalen Jugendaustausch; Entwicklungshilfe - Patenschaften in der Dritten Welt; Integrierte Kommunikation im Spendenmarketing.

Signatur: FH-D/31 QBH 114

- 44 Kulbach, Roderich: Qualitätssicherung als Aufgabe der Träger Sozialer Dienste; in: Soziale Arbeit; 11/96; S.367-372

Inhalt: Die sozialen Dienste sind gegenwärtig einschneidenden Wandelungen unterworfen, die ihren Ausdruck u.a. in der Notwendigkeit besserer Legitimierung der eigenen Arbeit finden. Verbunden damit sind Auseinandersetzungen die Formen von Glaubenskriegen annehmen. Statt dessen wird plädiert für eine pragmatische Fortentwicklung qualitativ hoher Dienstleistungen. Erfolge sind hierbei nur möglich, wenn in den Qualitätssicherungsprozeß alle Ebenen des jeweiligen Trägers mit einbezogen werden. Alle Ansätze von Qualitätssicherung müssen auf eine strikte Klienten-Kunden- oder Nutzerorientierung ausgerichtet sein. Dazu schlägt KULBACH die Methode der „Kundenpfadanalyse“ vor. Da soziale Dienstleistungen gleichzeitig erbracht und verbraucht werden, ist es notwendig, die für den Kunden wichtigen Qualitätsmerkmale vor der Handlung herauszufinden.

-
- 45 Lessmann, Josef J. u.a. (Hrsg.): Qualitätssteigerung in der Behandlung Suchtkranker; 1997
Inhalt: Es werden Qualitätsziele für die verschiedensten Suchthilfesystem im stationären Bereich beschrieben: Personal, Ausstattung und Behandlungsmilieu, Organisation und Kommunikation, Leistungsspektrum und Behandlungsangebote, Behandlungskonzepte, Vernetzung, forensische Psychiatrie und Dokumentation.
Verlag: Lambertus Forschung; ISBN 3-7841-0988-8
- 46 Liebold, Christiane: Evaluation als Chance - Eine Methode für fachlich bestimmte Qualitätsentwicklung in der sozialen Arbeit; in: Blätter der Wohlfahrtspflege; 1+2/96; S. 19-20
Inhalt: Selbstevaluation und Evaluation können als Bestandteil von Sozialforschung zur Qualitätsentwicklung beitragen und gleichzeitig verhindern, daß Evaluation als bloße Kostenkontrolle und Leistungsüberprüfung zu kurz greift.
- 47 Luthé, Ernst-Wilhelm: Effizienz als Realitätskonstrukt - über das Experiment der Effizienzmessung im Sozialsektor; in: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit (ArchsozArb); 3/1995; S. 209 - 217
Inhalt: Mit der Ökonomisierung des Fürsorgewesens wird die Frage nach der Helferprofession verdrängt. Systemisch ist das Fürsorgewesen als ein eigenständiges Funktionssystem der Gesellschaft zu klassifizieren. Die Begriffe Effizienz und Effektivität sind als subjektiv eingefärbte Realitätskonstrukte zu begreifen. Diese beschreiben eine spezifische Systemperspektive, etwa der Ökonomie oder Politik. Sozialleistungen sind ein öffentliches Gut, dessen Verwertungsmöglichkeiten in keiner Weise nach Wirtschaftlichkeitserwägungen erfolgen können. Jede kostenmäßige Bewertung von SozArb führt im Kern auch immer zu Wertentscheidungen in der Wohlfahrtsproduktion an sich.
- 48 Maelicke, Bernd (Hrsg.): Qualitätsmanagement in sozialen Betrieben und Unternehmen; 1996
Autoren:
Badelt, Christoph: Qualitätssicherung aus gesamtgesellschaftlicher und sozialpolitischer Perspektive
Steinbeck, Hans H.: Qualitätsmanagement zur Verbesserung von Geschäftsprozessen und DL;
Nüßle, Werner: Auf dem Weg zu einem qualitätsorientierten System sozialer Dienste;
Klatetzki, Thomas: Qualitätsmanagement in der Jugendhilfe;
Schroedter, R.: Neue Steuerungsinstrumente in der Jugendhilfe, Stadt Kiel;
Hesse-Schiller, Werner: Qualitätsmanagement in der Entwicklung und Erprobung am Beispiel der Pflegeversicherung;

Halfar, Bernd: Qualitätssicherung durch datenbankgestützte Betriebsvergleiche;

Reiss, Hans-Christoph: Qualitätssicherung als Controllingaufgabe;

Beck, Martin: Die Ehrenamtlichen und die Qualität;

Inhalt:

BADELDT plädiert für eine Makroperspektive in der Qualitätsdiskussion. Ein volkswirtschaftlicher Qualitätsbegriff reduziert Qualität auf die Eigenschaften eines Gutes oder einer Dienstleistung, mithin auf eine physische Beschaffenheit, die nichts anderes als der Ausdruck „technischer“ Eigenschaften eines „Outputs“ ist. In der Sozialpolitik wird Qualität nicht nur durch die Eigenschaften eines Produktes, sondern auch durch die Eigenschaften eines Versorgungssystems bestimmt. Es geht somit um die soziale Infrastruktur generell. Die politisch so wichtige Forderung nach Qualitätssicherung verlangt letztendlich die politische Vorsorge für eine bedürfnisadäquate Produktion sozialer Dienstleistungen.

STEINBECK beschreibt durch TQM auch in sozialen Dienstleistungsbetrieben eine völlige Neugestaltung von Geschäftsprozessen, um eine kontinuierliche Verbesserung vorhandener Prozesse (Reengineering) erreichen zu können.

NÜBLE beschreibt eine mangelnde Effizienz und eine zu starke Verbürokratisierung des Wohlfahrtssystems sowie fehlende Kunden- bzw. Nutzerorientierung. Das bisherige Sozialmanagement orientiert sich überwiegend an Effektivierungsmaßnahmen bezüglich der Organisationsentwicklung, jedoch nicht genügend an den Methoden der Sozialarbeit und den Bedürfnislagen der Adressaten. Veränderung wird behindert durch das über Jahrzehnte entwickelte korporatistische System mit der oligopolhaften Stellung der großen Wohlfahrtsverbände. Statt an traditionellen Angebotsstrukturen festzuhalten, ist die Sozialarbeit zunehmend gefordert, über Aushandlungsprozesse mit den betroffenen Subjekten und Gruppen zu Angeboten zu kommen, die sich an deren Lebenswelten ausrichten. Eine Analogie zum wirtschaftlichen Kundenbegriff greift zu kurz, da der rechtliche und ökonomische Status der Klienten und das Machtgefüge zwischen Produzenten sozialer Leistung und dessen Abnehmer äußerst unterschiedlich ausfallen kann. Eine unkritische Befriedigung von Kundenbedürfnissen schließt sich aus, da die Handlungsvollzüge durch die Fachlichkeit der Sozialen Arbeit bestimmt werden. Die Abkehr von Zuwendungsbescheiden zu Leistungsverträgen führt zur Entbürokratisierung macht es aber notwendig, ein neues Steuerungsmodell einzuführen (was nicht unumstritten ist), das über die Bewertung von fachlichen Qualitätsstandards und -merkmalen sowie outputorientierten Leistungskriterien abläuft.

Signatur: UNI-D/wir w 061/m 184 u. FH-D/31 QBG 56

49 Maelicke; Bernd (Hrsg.): Beratung und Entwicklung sozialer Organisationen; 1994

Inhalt: Strategische Organisationsentwicklung und Unternehmensberatung sind auch in der Sozialbranche im Kommen. Während im Profitbereich seit Jahrzehnten ein spezialisiertes und weitverbreitetes System von Angebot und Nachfrage nach externer Beratung besteht, entwickelt sich ein solches Netzwerk für Non-Profit-Organisationen erst jetzt. Bislang unbewältigte Herausforderungen an soziale Unternehmen - aufgrund konzeptioneller und finanzieller Krisen der Sozialpolitik, begründeten an Effektivität und Effizienz sozialer Dienste und Einrichtungen und mangelnder Professionalität des Managements - zwingen die gesamte Branche dazu, alle Möglichkeiten zur Überwindung der strukturellen Krise zu nutzen. Für das Management sozialer Organisationen (ca. 30.000 Führungskräfte) gibt es bislang keine fundierte Ausbildung. Die Professionalisierung, d.h. die Qualifizierung der Leitungskräfte und die Organisationsentwicklung wird noch Jahrzehnte benötigen und kann

nach Meinung von Maelicke nur durch die Unterstützung externer Beratungskräfte bewältigt werden. Begründung: Täglich tauchen neue Fachfragen auf, die kein Unternehmen mit dem vorhandenen Know How bewältigen kann. Immer mehr werden Vielfalt und Schnelligkeit gefordert, einfache Lösungen statt hoher Komplexität, weniger Hierarchie, mehr Unternehmertum, mehr Prozeßorientierung, Überwindung der Abteilungsgrenzen. Das neue „schlanke“ Management muß dazu führen, daß die Dienste und Einrichtungen schneller, flexibler, innovativer, kundenorientierter und letztlich effektiver und effizienter werden. Dies erfordert eine Revitalisierung der Unternehmen, die aus sich selbst heraus nicht erreicht werden kann. Das erfolgreiche Zusammenarbeiten mit externen Beratern wird zur Überlebensfrage für soziale Unternehmen.

Signatur: FH-D/31 PZT 10

- 50 Manderscheidt, Hajo: Die Armut wächst und nichts geht mehr; in: Blätter der Wohlfahrtspflege; 1+2/95; S. 27-30

Inhalt: Die kommunale Sparpolitik macht die Schwächen des dualen Systems freier und öffentlicher Träger überdeutlich - nicht Kosten, sondern Wirkungen müssen im Vordergrund stehen. 10 Thesen des Arbeitskreises "Frankfurter Sozialpolitik" fordern nachhaltige Veränderungen. Das gegenwärtige System belohnt partei-, professions- und und trägeregoistisches Verhalten, und es bietet kaum Anreiz und Unterstützung für kooperative, bürger- und reformorientierte Strategien. Die damit verbundenen undemokratischen, unsozialen Formen von Bevorzugung, Benachteiligung und Ausgrenzung bestimmter Gruppen von Klienten und Trägern sowie entsprechend fragwürdige Formen der Mittelverwendung müssen eingedämmt werden.

- 51 Meinhold; Marianne: Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit - Einführung und Arbeitshilfe; 1996

Signatur: FH-D/31 IBF 21 u. UNI-D/soz w 150/m514

- 52 Müller, Burkhard: Qualitätsprodukt Jugendhilfe: - kritische Thesen und praktische Vorschläge; 1996

Inhalt: Dieser Band besteht zumeist aus Vorträgen des Autors zur aktuellen Diskussion über „Neue Steuerungsmodelle“. Drei Felder der Jugendhilfe werden besonders thematisiert: Hilfen zur Erziehung, Beratung sowie die Jugendarbeit. So unterschiedlich diese Felder sind, so haben sie doch gemeinsam, in besonderem Maße Experimentierfelder der Jugendhilfe zu sein. Bedingungen des Gelingens oder auch Scheiterns von Reformen werden hier besonders deutlich. Dies gilt auch für die Versuche, Jugendhilfe im Rahmen kommunaler Verwaltungsreformen als „Produkt“ zu beschreiben. Der Autor hat versucht, den weitgehend fehlenden Gesichtspunkt der fachlichen Qualität in jene „Produkte“ mit einzubringen, statt ihn als „Black Box“ vorauszusetzen oder zu behaupten, Produktbeschreibungen als solche bewirkten schon Qualitätsverbesserungen.

Signatur: FH-D/31 IAZ 34

- 53 Müller, C. Wolfgang (Hrsg.): Begleitforschung in der Sozialpädagogik - Analysen und Berichte zur Evaluationsforschung in der Bundesrepublik; 1978

Zum Inhalt:

- Probleme der Evaluationsforschung, Ansätze, Erfahrungen, Kritik
- Prozeßevaluation im Kindergarten

- Evaluation des Selbsthilfekonzeptes in der Familienfürsorge
 - Klientenerwartungen im Sozialwesen
 - Evaluation von Arbeitsfeldern: Gastarbeiter; erwachsene Behinderte; sozialpäd. Studiengänge; Supervision (interpretative Sozialforschung); Berufsfelder für Diplompädagogen
- Signatur:* UNI-D/erz n 200/m 947

54 Müller-Schöll, Albrecht: Das Konzept „Sozialmanagement“ als Grundlage der Befähigung zur Organisationsentwicklung; in: Schönig, W.; Brunner, E.J.: Organisationen beraten / Impulse für Theorie und Praxis; Lambertus 1993, S. 138-160

Signatur: FSP-WV/Archiv

55 Müller-Schöll, Albrecht: Erfolgskontrolle in der sozialen Arbeit; in: Blätter der Wohlfahrtspflege; 6/93; S. 206-207

Inhalt. Der Erfolg auch sozialer Arbeit muß meßbar sein. Gewichtung und Messung sozialen Tun und die Erfolgskontrolle lassen sich umfassend beschreiben als: Sicherstellung, das Aktivitäten trotz möglicher Störungen zur Erreichung der gesteckten Ziele führt. Erfolgsmessung ist von Zielvereinbarungen abhängig und diese davon, was man glaubt tun zu müssen, zu können. Dahinter steht ein Werthintergrund/ Menschenbild. Indikatoren sind Meßgrößen für menschliches und soziales Verhalten/Handeln. Sie liefern Informationen, über den Grad der Zielerreichung (Wirkung); die Wirksamkeit (Verhältnis von Zielerreichung und Mitteleinsatz = Effizienz)

Signatur: FSP-WV/Archiv

56 Müller-Schöll, Albrecht: Sozialmanagement - zur Förderung systematischen Entscheidens, Planens, Organisierens, Führens und Kontrollierens in Gruppen; 3. Aufl.; 1992

Stichworte: Zielfindung, Problemlösung, Transparenz, Entscheidungsbeteiligung; Kompetenz, Motivation, zielbezogene Erfolgskontrolle.

Signatur: UNI D/soz u 421/ m 947

57 Nüßle, Werner: Qualitätssicherung in der Sozialarbeit - Tabu oder Notwendigkeit?; in: neue praxis; 5/94

58 Öhlschläger, Rainer: Freie Wohlfahrtspflege im Aufbruch - Ein Managementkonzept für soziale Dienstleistungsorganisationen; (Dissertation); 1995

Inhalt: Die Arbeit greift das Konstanzer Konzept entwicklungsorientierten Managements (Klimecki/Probst/Eberl 1994) auf. Entwicklung heißt in dieser Perspektive konsequenterweise die Problemlösefähigkeit eines Handlungssystems systemisch zu erhöhen. Im ersten Kapitel werden verschiedene Theorieelemente vorgestellt, die das besondere organisatorische Arrangement in einer vormodernen Form zu erklären vorgeben. Das zweite Kapitel beschreibt empirisch strukturelle Aspekte der freien Wohlfahrtspflege unter der Fragestellung, inwieweit besondere Wandlungsbedingungen und Wandlungsmuster für diesen Sektor der Hilfe ausmachbar sind. Wenn vorläufig von der Notwendigkeit der Modernisierung, verstanden als Anpassung an gewandelte Umweltbedingungen, gesprochen wurde, dann geht das dritte Kapitel der Frage nach einer potentiellen Eigendynamik im Prozeß der Veränderung nach. Innovationen der sozialen Arbeit müssen zu qualitativen Verbesserungen führen, und sie haben Promotoren und Anlässe. Das vierte Kapitel typisiert verschiedene Gestaltungskonzepte, die unter dem nicht konsistenten Terminus Sozialmanagement

auffindbar sind, und reflektieren deren explizite oder heimliche Vorverständnisse von Management. Das fünfte Kapitel stellt entwicklungsorientiertes Management als eine für den Bereich der sozialen Hilfesysteme geeignete Konzeption vor, die als Management der Ungewißheit vor allem auf die Selbstentwicklungspotentiale abhebt. (S. 11)

Signatur: FH-D/31 PYJ 24

- 59 Öhlschläger, Rainer; Brüll, Hans-Martin (Hrsg.): Unternehmen Barmherzigkeit - Identität und Wandel sozialer Dienstleistung (mit Praxisbeispielen); 1996

Inhalt: Traditionell-Innovativ! Wandel und Identität. Das waren die Stichworte einer Tagung der Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart, deren Beiträge in diesem Band dokumentiert sind. Hilfe will organisiert sein. Organisation ist die dominante Form der Hilfe. So sagt Niklas Luhmann (1973). Nächstenliebe ist out! Unternehmen der Barmherzigkeit produzieren heute soziale Dienstleistungen. Not ist immer mehr zum Geschäft geworden. Auch die freie Wohlfahrtspflege mischt kräftig mit. Was den Steuerzahler und den Versicherten aus der Tasche gezogen wird, wandert durch die Verwaltungsapparate der Verbände und Träger - und nicht alles davon kommt bei den Hilfesuchenden an. [...] Die freie Wohlfahrtspflege ist eine Branche in der Größenordnung der chemischen Industrie. Kein anderer Bereich konnte in den letzten 25 Jahren derartig boomen, - allen Unkenrufen bezüglich Sozialabbau zum Trotz. Hinzu kommt ein in dem Umfang neues Phänomen: Schon über 25% aller sozialen Dienstleistungen werden von gewerblichen Anbietern erbracht. Es nützt den etablierten Wohlfahrtskartellen wenig, vor der Gefahr des sinkenden Standards zu warnen, weil der empirische Nachweis dafür so schwer erbracht werden kann. Im Gegenteil: Konkurrenz belebt das Geschäft und läßt so manche mittelalterliche Geschäftspraktiken der weltanschaulichen Verbände und Träger erst so richtig deutlich werden. Wie dem auch sei, in die Branche ist Leben gekommen. Wir erleben eine sogenannte zweite Professionalisierung. Die Kaufleute sind auf dem Vormarsch in der jetzt umgetauften Sozialwirtschaft. Man betreibt Sozialmanagement. Die Controller halten Einzug. Eine neue Elite der zum Manager mutierten Buchhalter übernimmt das Regiment. Sie übernehmen die goldenden Zügel, mit denen die freie Wohlfahrtspflege bislang von der staatlichen Sozialpolitik gegängelt wurde. Womit sie aber auch konfrontiert sind mit den bürokratischen Verwaltungsmechanismen, die Starrheit, Ineffizienz und mangelnde Lernfähigkeit hinterlassen haben. Wir haben es mit einem strukturellen Wandel der sozialen Dienstleistung zu tun, wie lange nicht mehr: auf der Makroebene verändern sich die Steuerungsmechanismen, auf der Mesoebene die Leitbilder und die Mechanismen von Organisationen und auf der Mikroebene werden andere Kundeninteressen sichtbar. (S. 7) Leitendes Interesse aller Beiträge ist die Frage, wie der strukturelle Wandel für den Fortschritt und die Entwicklung sozialer Dienstleistungen genutzt werden kann.

Signatur: FH-D/31 PYJ 36

- 60 Otto, Hans-Uwe; Böllert, Karin: Rückwärts in die Zukunft? Die Krise der Sozialpolitik ist auch eine Krise der sozialen Arbeit (ein Kommentar); in: neue praxis; 6/94

Inhalt: Die finanzielle Abhängigkeit der Träger Sozialer Arbeit zwingt förmlich die strukturelle Übereinstimmung mit der kommunalen Verwaltung und ihrer Effizienzstrategien. Wenn die Profession nicht insgesamt gegensteuert bleibt nur noch die Anpassung. Die Krisenkonstellation des gegenwärtigen Sozialabbaus und seiner ideologischen Legitimation - die Normierungsfalle des öffentlich geforderten Wohlverhaltens schnappt dann auch für die

Profession selbst zu. Hier liegt das Dilemma einer zukunftsorientierten präventiven Sozialen Arbeit, die einer zunehmend mit neo-konservativen Elementen durchgesetzten Sozialpolitik z.Zt. wenig entgegenzusetzen hat. Einer Sozialpolitik, die wider bessern Wissens immer noch an dem überkommenen Theorem einer alternativlosen Einheit von sozialer Sicherheit und Vollbeschäftigung und seiner ideologischen Absicherung durch einen marktorientierten Abbau des Sozialstaates festhält. Bei der Absicherung des Sozialstaates geht es auch um die Beförderung einer aktiven Gestaltung von Lebensweisen im Sinne einer Realisierung gesellschaftlicher Teilhabe und der Durchsetzung sozialer Bürgerrechte im Sinne einer strukturellen und personalen Lebensqualität für eine Vielzahl von Gruppen und Individuen.

- 61 Pfannendörfer, Gerhard: Kommunikationsmanagement: - das ABC der Öffentlichkeitsarbeit für soziale Organisationen; 1995
Signatur: FH-D/31 IBF 20
- 62 Reiss, Hans Christoph: Controlling und Soziale Arbeit - Ein Beispiel aus der Freien Wohlfahrtspflege; 1993
Inhalt: Die Steuerungsprobleme, die die Verbände der freien Wohlfahrtspflege sowie deren Einrichtungen zur Koordination verbandspolitischer Interessen haben, basieren nicht ausschließlich auf unternehmerischem Unvermögen in diesen Organisationen. Fehlender Wettbewerb und die Übernahme staatlicher Regulierungsfunktionen zur Milderung der Folgen des beständigen sozialökonomischen Wandels in unserer wachstumsorientierten Gesellschaft fördern den Einsatz unzureichender Strategien. Den „Kunden“, d.h. den Klienten, dienen - das müssen die Wohlfahrtsverbände erst noch lernen. Die Ausrichtung dieses Service-Geschäfts an einem neuen Paradigma ist daher dringend von Nöten. Den Boden für ein serviceorientiertes Management kann das Controlling bereiten. Die vorliegende Arbeit ist dem Versuch gewidmet, beides miteinander zu verbinden: das betriebswirtschaftliche Denken und das sozialwirtschaftliche Engagement der Menschen in diesen Organisationen.
Signatur: FH-D/31 PYJ 9
- 63 Rothman, Jack; Erlich, John L.: Innovation und Veränderung in Organisationen und Gemeinwesen: - Ein Handbuch für Planungsprozesse; 1979
Signatur: UNI-D/soz u/800 r 846
- 64 Sauer, Peter; Overbeck, Anke: Was kostet Sozialarbeit?; in: Soziale Arbeit; 11/96; S.362-366
Inhalt: Nach den Maßgaben der KGSt (2/96) werden betriebswirtschaftlich die Kosten einer Beratungsstelle zur ambulanten Rehabilitation von älteren Menschen (Case-Management-Beratungsstelle Berlin) berechnet. Die sozialarbeiterische Beratungstunde wurde bei 108,54 DM (Personal-, Sach- und Gemeinkosten; zuzüglich 10% Bedarfsrisikos durch Tätigkeits- bzw. Arbeitsspitzen) errechnet. Die KGSt-Durchschnittsrechnung ermittelt Kosten von 150,74 DM je Beratungsstunden. Zielgenauigkeit und Wirksamkeit bleiben bei unterstellter durchschnittlicher Fachlichkeit unberücksichtigt.
- 65 Schiewe, Kirstin: Sozial-Sponsoring: - ein Ratgeber; 1994
Signatur: FH-D/31 IBF 11

-
- 66 Schubert, Hans-Joachim; Zink, Klaus J. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in sozialen Dienstleistungsunternehmen; 1997
Inhalt: Neue gesetzliche Regelungen erfordern eine Meßlatte für die Qualität sozialer Dienstleistungen. Ob in der Behindertenhilfe, im Krankenhaus oder der Altenhilfe - soziale Dienstleistungen stehen auf dem Prüfstand. Die Herausforderung besteht vor allem darin, Qualität und Wirtschaftlichkeit miteinander zu verknüpfen, um den hohen Standard dieser Einrichtungen zu halten, zu verbessern und Kostensteigerungen zu dämpfen. (Mit einem Glossar im Anhang)
Signatur: FH D/31 QBG 76
- 67 Schwarte, Norbert; Oberste-Ufer, Ralf: Lebensqualität in Wohnstätten für erwachsene Menschen mit geistiger Behinderung (LEWO), ein Instrumentarium zur Qualitätsentwicklung in der sozialen Rehabilitation; Juli 1996.
Signatur: FSP-WV/Archiv
- 68 Schwarz, Gotthart: Sozialmanagement; 1994
Signatur: FH-D/31 PZR 60
- 69 Schwarz, Peter: Management in Nonprofit-Organisationen - eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw.; 2. aktualisierte Aufl. 1996
Inhalt: Die Organisationslehre bezieht sich auf nicht erwerbswirtschaftliche private Non-Profit-Organisationen, für die eine betriebswirtschaftliche Managementlehre entwickelt wird, da das zielgerichtet zukunftsorientierte Entscheiden und Handeln auch für NPO's zu einer unerläßlichen Voraussetzung für Effizienz und Existenzsicherung wird. So werden Funktionsweise, Zielsetzung, Planung und Kontrolle von NPO's vermittelt, aber auch Aufbauorganisationen (Strukturen) und die Gestaltung der Ablauforganisation (Willensbildung, demokratische Entscheidungsprozesse, Projektorganisation).
Signatur: FSP-WV/Archiv
- 70 Siegler, Beate Finis: Ökonomik Sozialer Arbeit; 1997
Inhalt: Will die Soziale Arbeit nicht länger als lästiger Kostenfaktor, sondern als Produzent gesellschaftlicher Wohlfahrt verstanden werden, muß sie am rationalen Mitteleinsatz und an der Optimierung ihrer Arbeitsweise interessiert sein. Das wirtschaftliche Denken, die Ökonomik, erhält damit neben den fachlichen Standards einen immer höheren Stellenwert. Die Besonderheiten der Produktion personenbezogener Dienstleistungen wie Fragen zur Effektivität und Effizienz in der SozArb werden thematisiert. Abschließend wird versucht, die ökonomische Legitimation des Ressourcen-Einsatzes nachzuweisen und entsprechende Bewertungs- und Meßverfahren zu entwickeln.
Signatur: UNI D/soz w 150/ f 498
- 71 Spiegel, Hiltrud von: Aus Erfahrung lernen - Qualifizierung durch Selbstevaluation; 1993
Inhalt: Der zentrale Aspekt von Evaluation ist der *Bewertungsprozeß*: Mithilfe wissenschaftlicher Forschungsmethoden und -techniken werden Daten gesammelt und analysiert, die die Einschätzung des Wertes eines Sachverhaltes ermöglichen. Die Bewertungen geschehen im Hinblick auf Aufwand, Effektivität, Wirksamkeit und Angemessenheit, und sollen eine rationale Grundlage für pädagogische und (sozial-)politische Entscheidungs-, Planungs- und

Optimierungsprozesse bilden. Evaluiert werden kann alles, was für die Aufgabenstellung relevant ist: Personen, Ziele, Verfahren, Konzepte oder Programme, Methoden und Arbeitsprinzipien sowie Einstellungen und Urteile, die die Arbeit beeinflussen. Nicht nur außenstehende WissenschaftlerInnen sollen Evaluation durchführen, sondern zunehmend auch die praxiserfahrenen sozialarbeiterischen Fachkräfte selbst, da die Selbstevaluation auch als eine Qualifizierungsmaßnahme verstanden werden kann. SPIEGEL beschreibt umfassend Funktionen, Instrumente und Reichweiten selbstevaluativen beruflichen Handelns und fordert die Einführung von Theorie und Praxis der Selbstevaluation zum Gegenstand der Ausbildung an Universitäten und Fachhochschulen.

Signatur: FH-D/31 IBE 12

- 72 Strunk, Andreas (Hrsg.): Dienstleistungscontrolling - Strategien zur Innovationssteuerung im Sozial- und Gesundheitssystem; 1996

Inhalt: Die vorherrschenden Themen des Sozial- und Gesundheitssystems sind gegenwärtig Kostendämpfung und Qualitätssicherung. Für die Führung der Unternehmen ist ein hoher Innovationsdruck entstanden. Qualifizierte Fachkräfte der Unternehmensberatung erläutern in diesem Band Methoden und Techniken des strategischen Controllings, die sich in diesem zentralen Dienstleistungssektor bewährt haben.

Stichworte: Socialdesign; Stakeholder-Management; strategische und operative Frühwarnsysteme; Wohnungspolitik; Controlling im Umgang mit Straffälligen; Ineffizienz im Krankenhaus; Portfolio-Technik.

Signatur: UNI-W/47 QER 257

- 73 Verband kath. Einrichtungen und Dienste für lern- und geistigbehinderte Menschen e.V. (Hrsg.): System der Leistungsbeschreibung, Qualitätsbeschreibung, Qualitätsprüfung und Entgeltberechnung (SYLQUE), - Manual I: Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe; Manual VI: Fortbildung; Lambertus 1996

Stichworte: Leistungsbeschreibung; Qualitätsbeschreibung; Qualitätskriterien; Leitbilder; Entgeltberechnung; stationäre Behindertenhilfe.

Signatur: FSP-WV/Archiv

- 74 Zink, Klaus J.; Schubert, Hans-Joachim (Hrsg.): Werkstätten für Behinderte im Wandel; 1994

Inhalt: Die zentrale Frage lautet: Welche Möglichkeiten haben die Werkstätten auf die strukturellen Veränderungen zu reagieren? Vor diesem Hintergrund sind die Themen Organisationsentwicklung, Kooperation von Werkstätten, umfassende Qualitätsförderungsmaßnahmen, Qualifizierungskonzepte und der Einsatz neuer Technologien einzuordnen.

Mittlerweile stehen die Werkstätten für Behinderte im dritten Jahrzehnt ihrer Tätigkeit, und es zeichnen sich hinsichtlich ihrer Struktur, Arbeitsweise und ihres Selbstverständnisses eine Reihe von Veränderungen ab. Der nach wie vor große Bedarf an weiteren Plätzen trifft auf eine wirtschaftlich schwierige Zeit, die besondere Anstrengungen der Werkstätten notwendig macht. Neben Aspekten der Qualitätssicherung und der Qualifizierungsnotwendigkeiten werden der Einsatz neuer Technologien in den Werkstätten thematisiert. Neben dem EDV-Einsatz in beschützenden Werkstätten wird an einem Konzept zur Elektro- und Elektronikschrottbeseitigung gearbeitet. Dieses neue Recycling-Arbeitsfeld wird als ein viertes Standbein für die Werkstätten betrachtet.

Signatur: FH-D/31 ORW 21

1.3 Thema: Neue Steuerungsmodelle in der Öffentlichen Verwaltung

Nr Autor, Titel / Inhalt/Stichworte / Signatur

- 1 Budäus, Dietrich: Public Management - Konzepte und Verfahren zur Modernisierung öffentlicher Verwaltung, 1994
Signatur: FH-D/31 ORJ 1(2)
- 2 Budäus, Dietrich: Kommunitarismus - eine Reformperspektive? Eine kritische Analyse kommunitaristischer Vorstellungen zur Gesellschafts- und Verwaltungsreform, 1997
Signatur: UNI-D/jur c 0121
- 3 Damkowski, Wulf; Precht, Klaus: Public Management - Neuere Steuerungskonzepte für den öffentlichen Sektor; 1995
Signatur: UNI-D/wir p/809/d 161
- 4 Deckert, Klaus; Wind Ferdinand: Das neue Steuerungsmodell - von der Vision zur Aktion -; 1996
Inhalt: Anschauliche und leicht verständliche Einführung in NSM der öffentlichen Verwaltung u. a. mit einem Beispiel aus dem Jugendamt.
Signatur: UNI-D/jur b 8806
- 5 Heimlich, Roswitha: Die kommunalen Sozialdienste müssen neu organisiert werden - Das Beispiel Düsseldorf; in: Blätter der Wohlfahrtspflege 10/94; S. 194 - 195
Stichworte: Matrix-Organisation; Vernetzung der Dienste, Bezirksorientierung.
- 6 KGSt (91/12) - Kommunale Gemeinschaftsstelle: Dezentrale Ressourcenverantwortung - Überlegungen zu einem neuen Steuerungsmodell; Bericht 12/1991
Inhalt: Die aus der Trennung von Leistungen und Ressourcenverantwortung resultierenden Schwachstellen der öffentlichen Verwaltung erfordern ein neues Steuerungsmodell: Die Verwaltungsführung steuert die Fachbereiche durch Vorgabe von Zielen (Leistungsziele und Finanzziele) sowie Vorgaben eines Handlungsrahmens, innerhalb dessen sich die Mitarbeiter bewegen müssen. Die Steuerung durch Vorgaben ist zu ergänzen durch die Beobachtung des Zielerreichungsprozesses, um ggf. korrigierend einzugreifen (Controlling). Das Verhältnis Politik - Verwaltung ist neu zu durchdenken. Die Politik muß stärker durch klare Zielvorgaben und wirksame Zielkontrollen steuern, weniger durch zahlreiche Einzeleingriffe.
Signatur: FH-D/31 PVN 9
- 7 KGSt (92/12): Wege zum Dienstleistungsunternehmen Kommunalverwaltung, Bericht 12/1992
- 8 KGSt (93/3): Organisation der Jugendhilfe, Ziele, Aufgaben und Tätigkeiten des Jugendamtes; 3/1993
Inhalt: Aus dem KJHG (1991) ergeben sich zahlreiche Anforderungen an das Jugendamt. Der KGSt-Bericht enthält einen Gesamtkatalog der Aufgaben des Jugendamtes und erläutert die damit verbundenen Ziele und Leitvorstellungen. Ebenfalls werden Hinweise zu Standards der Aufgabenwahrnehmung und Entscheidungsspielräume aufgezeigt.
Signatur: FH-D/31 IAZ 7

-
- 9 KGSt (93/5): Das neue Steuerungsmodell, Bericht 5/1993
Inhalt: Das neue Steuerungsmodell läuft auf den Aufbau einer unternehmensähnlichen, dezentralen Führungs- und Organisationsstruktur hinaus. Die Kernelemente sind:
- Verantwortungsabgrenzung zwischen Politik und Verwaltung
 - Führung durch Leistungsabsprachen statt durch Einzeleingriffe (Kontraktmanagement)
 - Dezentrale Gesamtverantwortung in Fachbereichen
 - Zentrale Steuerung neuer Art
 - Instrumente zur Steuerung der Verwaltung von der Leistungsseite her (Out-putsteuerung); Die Struktur muß durch Wettbewerb bzw. Wettbewerbssurrogate aktiviert und innovationsfähig gemacht werden.
- Signatur:* FH-D/31 PVN 8
- 10 KGSt (93/6): Budgetierung - Ein neues Verfahren der Steuerung kommunaler Haushalte; 6/1993
Inhalt: Der Bericht beschreibt die Grundlinien des neuen als Budgetierung bezeichneten Ansatzes. Grundgedanke der Budgetierung ist es, stärker auf die Kompetenz und Verantwortung der MitarbeiterInnen in den Fachbereichen zusetzen. Dazu werden den Fachbereichen im Rahmen der insgesamt für das Planjahr erwarteten Finanzmittel Budgets vorgegeben, innerhalb derer sie weitgehend selbständig ihre Einzelansätze festlegen können. Flexibilisierung im Haushaltsvollzug sind der notwendige nächste Schritt. Damit werden Strukturen geschaffen, von denen eine stärkere Motivation der Fachbereiche zu einem effektiven und effizienten Ressourceneinsatz im Sinne des Leitbildes Dienstleistungsunternehmen Kommunalverwaltung erhofft wird.
- Signatur:* FSP-WV/Archiv
- 11 KGSt (94/8): Das neue Steuerungsmodell - Definition und Beschreibung von Produkten; 8/1994
Inhalt: Der Bericht zeigt zunächst auf, welche Zusammenhänge zwischen dem Begriff Produkt einerseits und den korrespondierenden Begriffen Aufgabe, Organisation, Personal und Finanzen andererseits bestehen. Sodann werden die Anforderungen an die Definition und Beschreibung von Produkten dargestellt und Hinweise zur Entwicklung von Produktplänen gegeben.
- Signatur:* FSP-WV/Archiv
- 12 KGSt (94/9): Outputorientierte Steuerung der Jugendhilfe; Bericht 9/1994
Inhalt: Outputorientierte Steuerung bedeutet, die Planung, Durchführung und Kontrolle des Verwaltungshandelns strikt an den beabsichtigten und tatsächlichen Ergebnissen zu orientieren. Sie ist eine wesentliche Voraussetzung zur Gewährleistung der Bürgernähe, Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Kommunalverwaltung. Gegenstand des exemplarisch für die Jugendhilfe erarbeiteten Berichts sind: die Grundzüge outputorientierter Steuerung; die Bedeutung von Produktbeschreibungen; Leitlinien und Verfahren zur Definition von Produkten, inklusive eines Vorschlages für einen Produktplan; Empfehlungen zu den Beschreibungsmerkmalen von Produkten; Hinweise zu Einführungsstrategien.
- Signatur:* FSP-WV/Archiv
- 13 KGSt (94/15): Verwaltungscontrolling im Neuen Steuerungsmodell; Bericht 15/1994
Signatur: FSP-WV/Archiv

-
- 14 KGSt (95/1): Vom Geldverbrauchs- zum Ressourcenverbrauchskonzept - Leitlinien für ein neues kommunales Haushalts- und Rechnungsmodell auf doppischer Grundlage; 1/1995
Signatur: FSP-WV/Archiv
- 15 KGSt (95/6): Qualitätsmanagement; 6/1995
Inhalt: Auf die Kommunen kommt die Frage zu, ob sie sich ein Qualitätsmanagementsystem nach europäischen Normen schaffen oder ob sie eigenständige, weiterführende Wege der Kundenorientierung und der Sicherstellung von Produktqualität entwickeln sollen. Der Bericht gibt situationsabhängige differenzierte Antworten zum Vorgehen. Eine Alternative zur Kundenorientierung oder einen Verzicht auf örtliche Qualitätspolitik kann es auch in Zeiten knapper Kassen nicht geben. Das von den Kommunen entwickelte und praktizierte Konzept Bürgernähe ist als wesentliches Element kommunalen Qualitätsmanagements weiterhin verwertbar. Bürgernähe wurde -fast überall - stärker angekündigt als praktiziert. Ohne ernsthaften Veränderungswillen aller Beteiligten kann sich dies beim QM wiederholen. Das Neue Steuerungsmodell (NSM) überwindet durch quantitatives Arbeiten und Controlling die bisherige Umsetzungsschwäche des Konzepts Bürgernähe. Es bliebe unvollständig, wenn man bei den Produkten nur die Kosten sähe, aber die Qualität vernachlässigte.
Signatur: FSP-WV/Archiv
- 16 KGSt (95/10): Das neue Steuerungsmodell - Erste Zwischenbilanz; 10/1995
Inhalt: Zahlreiche Kommunen haben mit dem Neuen Steuerungsmodell der KGSt eine umfassende Verwaltungsreform durchgeführt. Die erste Zwischenbilanz verweist auf neue Akzente und Entwicklungen. So wird die schnellere Definition und Beschreibung von Produkten gefordert, Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen sollen sich zu einem Ressourcenverbrauchskonzept entwickeln. Außerdem ist verstärkt auf die Prozesse der Produktsteuerung zu achten, der Wettbewerb als Motor des Modernisierungsprozesses einzusetzen und die Qualität der Produkte sicherzustellen.
Signatur: FSP-WV/Archiv
- 17 KGSt (95/13): Personalkostenmanagement - Einbeziehung der Personalkosten in die Budgetierung; 13/1995
Inhalt: Als Antwort auf die massive Finanzkrise setzen immer mehr Kommunen auf die Budgetierung als Steuerungsverfahren bei Aufstellung und Vollzug ihrer Haushalte. Eine häufig nur durchgeführte Sachmittelbudgetierung ist unzureichend: Erforderlich ist die rasche Einbeziehung von Personalkosten, Gebäudekosten etc. in die Budgetierung. Der Bericht versteht sich als Arbeitshilfe bei der Aufteilung der Sammelnachweise „Personalausgabe“. Er befaßt sich mit den Elementen Budgetsteuerung und Budgetkontrolle und den Steuerungsmöglichkeiten der Fachbereiche bei der Reduzierung ihrer Personalkosten in dezentraler Verantwortung. Die Schaffung von Kostentransparenz ist oberstes Ziel, sie ist unverzichtbare Grundlage von Kostenbewußtsein und Kostensenkung.
Signatur: FSP-WV/Archiv
- 18 KGSt: (96/3): Integrierte Fach- und Ressourcenplanung in der Jugendhilfe; 3/1996
Inhalt: Die KGSt empfiehlt einen Übergang von einer inputorientierten zu einer outputorientierten Steuerung und Budgetierung. Der Bericht befaßt sich mit dem Anforderungsprofil für die Jugendhilfeplanung, den Grenzen der traditionellen Stellenbemessung, Effektivitäts- und Effizienzbestimmungen durch produktbezogene Kennzahlenvergleiche (am Beispiel „Heimerziehung“ und sonstige betreute Wohnformen, erprobt in sechs Städten und Kreisen).
Signatur: FSP-WV/Archiv

-
- 19 KGSt: (96/6): Personalentwicklung im Neuen Steuerungsmodell - Anforderung an vorrangige Zielgruppen; 6/1996
Inhalt: Die Umsetzung einer Reform hängt wesentlich von der Akzeptanz, aber auch von der Qualifikation der MitarbeiterInnen ab. Neue Steuerungsmodell sind mit neuen Anforderungen verbunden die Qualifizierung erfordert. Eine strategische Verwaltung befaßt sich zunächst mit MitarbeiterInnen, die eine „Schlüsselfunktion“ inne haben. Praxisbeispiele ergänzen die Hilfestellung für die Verwaltung, um einen Einstieg in die Personalentwicklung für den Reformprozeß zu finden.
Signatur: FSP-WV/Archiv
- 20 KGSt (96/10): Das Verhältnis von Politik und Verwaltung im Neuen Steuerungsmodell; Bericht 10/1996.
Signatur: FSP-WV/Archiv
- 21 ÖTV (Hrsg.): Soziale Dienste, Soziale Arbeit, Neuorganisation und Weiterentwicklung; 1996
Signatur: FSP-WV/Archiv
- 22 Merchel, Joachim; Schrapper, Christian (Hrsg.): Neue Steuerung - Tendenzen der Organisationsentwicklung in der Sozialverwaltung; 1996
Inhalt: In den ersten drei Beiträgen wird eine Einordnung der Konzepte zur „Neuen Steuerung in den Kontext bisheriger Erörterungen zur Gestaltung der Sozialverwaltung vorgenommen. Das Konzept wird drei Bezugspunkten gegenübergestellt: der Debatte um die Neuorganisation sozialer Dienste in den 70er/80er Jahren (Gaby Flösser), den Forschungen und Vorschlägen unter dem Stichwort „Bürgernahe Sozialverwaltung“ (Dieter Grunow) und den fachlichen Traditionen in der Diskussion um Konzeption und Organisationsgestaltung des Jugendamtes (Christian Schrapper). Die Analyse der Mängel bisheriger Strukturierungskonzepte liefert Ansatzpunkte zur Reflexion des Modernisierungsprojekts, das durch stärkere Verankerung von betriebswirtschaftlichen Denkweisen die entscheidenden neuen Perspektiven gewinnen will. Im zweiten Block stehen Beiträge der politischen und rechtlichen Einordnung der Reform der Sozialverwaltung zur Debatte (Wohlfahrt; Pitschas/Laux; Merchel). Weitere Beiträge beziehen sich auf einzelne Bestandteile der „Neuen Steuerung“ und Probleme ihrer Implementierung: Scholz: Grundpositionen der KGSt und ihre Umsetzung exemplarisch an einem Jugendamt; Seliger: Budgetierung; Strunk: Zieldefinition und Produktbeschreibung; Heiner, M.: Qualitätsmanagement. Desweiteren werden politische Einflußpositionen der Wohlfahrt- und Jugendverbände thematisiert: Struck: Neue Steuerung aus der Position der Wohlfahrtsverbände; Berthelmann/ Niehaus: Perspektiven der Jugendverbände und der regionale Jugendringe; Merchel: interne Organisations- und Kooperationsstrukturen der Wohlfahrtsverbände. Das Bestreben des Buches ist es, zu einem Überwinden der vielfach sehr kurzfristigen und auf technische Aspekte beschränkten Übertragung ausländischer und/oder betriebswirtschaftlicher Konzepte beizutragen.
Signatur: UNI-W/43 QER 2605
- 23 Reichard, Christoph: Umdenken im Rathaus: - neue Steuerungsmodelle in der deutschen Kommunalverwaltung; 1994.
Signatur: FH-D/31 QER 5

- 24 Seidlmeier, Heinrich; Knauf, Jürgen T.: New Public Management in der kommunalen Verwaltung - Ansatz und praktische Erfahrungen aus dem Projekt PORTIKA; 1997
Signatur: UNI-D/jur c 310
- 25 Sadler, Gerhard: Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung; hrsg.: Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e.V. (AWV), Eschborn, 1995
Inhalt: Die AWV empfiehlt der öffentlichen Verwaltung ein über ISO 9000ff hinausgehendes Qualitätsmanagement gestützt auf die Methoden des TQM. Dabei handelt es sich um einen integrierenden und evolutiven Entwicklungsprozeß, der Qualität, insbesondere in Form von Kundenzufriedenheit als Steuerungsgröße in den Mittelpunkt stellt. Neu gegenüber den bekannten Ansätzen von Organisationsuntersuchungen, Wertanalysen und OE-Methoden sind vor allem 1) die verwaltungsübergreifende Prozeßorientierung, 2) unternehmerisches Denken auf allen Verwaltungsebenen, 3) die verantwortliche Einbeziehung der Mitarbeiter in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozeß, 4) die Orientierung am „Kunden“, am externen und internen Adressaten von Verwaltungsleistung. Die Elemente des Konzeptes sind: Controlling, Informations- und Kommunikations-Projekte, Vergleichsuntersuchungen, Personalentwicklung, Neue Steuerungsmodelle, Organisationsuntersuchungen.
Signatur: UNI-D/wir c 4358

1.4 Thema: Soziale Arbeit - allgemein -

Nr Autor, Titel / Inhalt/Stichworte / Signatur

- 1 Asam, Walter H.; Heck, Michael (Hrsg.): Kommunale Sozialplanung: - Report und Perspektiven für Akteure vor Ort; 1987
Signatur: UNI-D/soz u 800/a 798
- 2 Beck, Iris: Neuorientierung in der Organisation pädagogisch-sozialer Dienstleistungen für behinderte Menschen: - Zielperspektiven und Bewertungsfragen; 1994
Signatur: FH-D/31 ORW 3
- 3 Bitzan, Maria; Klöck, Tilo (Hrsg.): Jahrbuch Gemeinwesenarbeit 5 - Politikstrategien, Wendungen und Perspektiven; 1994
Signatur: FH-D/31 OPA 1-5
- 4 Boebenecker, Karl-Heinz: Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege in der BRD,- Eine Einführung in Organisationsstruktur und Handlungsfelder; 2. erw. Auflage; 1998
Signatur: FH D/35 PYJ 12
- 5 Bräunig, Hubertine: Das Hilfeplanverfahren nach § 36 KJHG in systemischer Sicht; in: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit (ArchSozArb); 2/1996; S. 119 - 139
Inhalt: Mit der Neuordnung des KJHG (1991) tritt an die Stelle staatlicher Eingriffe ein differenziertes Leistungsangebot zur Unterstützung der Personensorgeberechtigten bei der Erziehung der Kinder. Die Jugendhilfe soll vor allem sozialpädagogische Unterstützungstätigkeiten leisten. Die Betroffenen sind nicht mehr Objekte staatlichen Handelns, sondern ihre eigenen Vorstellungen vom Leben sollen respektiert und handlungsleitend Berücksichtigung finden. Aktive Zusammenarbeit und größtmögliche Transparenz sollen den Hilfeprozess aller Beteiligten bestimmen. Mit dem Hilfeplanverfahren will nach § 36 KJHG will die Jugendhilfe der auf den Einzelfall ausgerichteten Flexibilität, Eigenverantwortung und Mitbeteiligung der Adressaten (Hilfesuchenden) gerecht werden. BRÄUNIG verdeutlicht diesen Prozess an einem Familien-Hilfeplanverfahren mit Falldarstellung und Analyse.
- 6 Buck, Gerhard: Gemeinwesenarbeit und kommunale Sozialplanung: - Untersuchung zur sozialpolitischen Funktion und historischen Entwicklung eines Handlungsfeldes der Sozialarbeit; 1982
Signatur: UNI-D/soz w 150/b 922
- 7 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Achter Jugendbericht - Bericht über Bestrebungen und Leistungen der Jugendhilfe, Bonn, 1990
Signatur: UNI-D/erz f 400/B458
- 8 Deufel, Konrad: 24 Fragen an die Träger - Was die Kommunalpolitik von der freien Wohlfahrtspflege wissen will ?; in: Blätter der Wohlfahrtspflege 10/94; S. 191-193.
Stichworte: Menschenbild, Mitarbeiterbeteiligung, Führungsstil, Maßnahmenüberprüfung.
- 9 Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (Hrsg.): Der Deutsche Verein in der Geschichte der deutschen Fürsorge - Festschrift zum 100-jährigen Bestehen; Nr. 260; 1980
Signatur: UNI-D/wir w 061/o77

- 10 Dewe, Bernd; Ferchhoff, Wilfried: Professionelles soziales Handeln: - Soziale Arbeit im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis; 1993.
Signatur: FH-D/31 IBE 33
- 11 Engelke, Ernst: Soziale Arbeit als Wissenschaft - Eine Orientierung; 1993
Signatur: UNI-D/soz w 150/e 57
- 12 Evers, Adalbert; Olk, Thomas (Hrsg.): Wohlfahrtspluralismus - Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft; 1996
Inhalt: Der Begriff „Wohlfahrtspluralismus“ lenkt die Aufmerksamkeit darauf, daß soziale Wohlfahrt nicht allein durch staatliche Sozialpolitiken bestimmt ist. Beiträge von seiten des Marktes, von Familien, Privathaushalten und informellen sozialen Netzen sowie aus dem zivilgesellschaftlichen Bereich freier Träger und Initiativen spielen bei der Wohlfahrtsproduktion mehr als eine nur untergeordnete Rolle. Damit richtet sich der Blick auf eine Aufhellung der Bedeutung von Institutionen, die jenseits von Markt und Staat, aber doch in enger Verflechtung mit beiden operieren. Der Begriff zielt gleichzeitig auch auf konzeptionelle Fragen einer Sozialpolitik, gesellschaftlich und gemeinschaftliche Solidarformen anzuerkennen und zu nutzen. Eine dementsprechende (Um)Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten zwischen staatlichen und gesellschaftlichen Instanzen in neuartigem „welfare mixe“ schafft nicht nur Möglichkeiten zur Freisetzung von Synergieeffekten; sie nötigt auch dazu, die Frage nach sozial und politisch gerechten Lösungen wieder neu zu stellen.
Signatur: FH-D/31 PYJ 26+2
- 13 Flierl, Hans: Freie und öffentliche Wohlfahrtspflege; Aufbau, Finanzierung, Geschichte, Verbände; 2. Aufl. 1992.
Stichworte: System der sozialen Sicherung; Fürsorge; Selbsthilfe; Freie Träger der Wohlfahrtspflege; kommunale Wohlfahrtspflege; Gesetzliche Grundlagen; Finanzierung; Geschichte und geistige Grundlagen; Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege, kommunale Selbstverwaltung; kommunale Spitzenverbände; Institutionen.
Signatur: UNI-D/soz w 205/f 621
- 14 Friedländer, Walter A.; Pfaffenberger, Hans (Hrsg.): Grundbegriffe und Methoden der Sozialarbeit; 1974.
Signatur: UNI-D/soz w 150/g 889
- 15 Fuchs, Dieter: Lebensweltorientierte Praxisforschung - ihr Beitrag zur Entwicklung einer Soliaritätskultur; Konzeption, Organisation und Anwendung; eine Einführung; 1995.
Signatur: FH-D/31 IBE 64
- 16 Gehrman, Gerd; Müller, Klaus D.: Quo vadis Sozialarbeit? - Eine kritische Auseinandersetzung mit Entwicklungen in Praxis und Ausbildung; 1981
Signatur: UNI-D/soz w 150/g 311
- 17 Geißler, Karlheinz A.; Hege, Marianne: Konzepte sozialpädagogischen Handelns - Ein Leitfaden für soziale Berufe; 1988
Signatur: FH-D/31 IAZ 21

-
- 18 Gintzel, Ullrich; Schone, Reinhold (Hrsg.): Jahrbuch der Sozialen Arbeit 1997; 1996.
Signatur: FH-D/31 IEB 4
- 19 Grohall, Karl-Heinz (Hrsg.): Soziale Arbeit. - Auf dem Weg zur Wissenschaft?; 1995
Signatur: FH-D/31 IAZ 43
- 20 Heiner, Maja (Hrsg.): Praxisforschung in der sozialen Arbeit; 1988
Signatur: FH-D/31 HYN 2
- 21 Heiner, Maja; Meinhold, Marianne: Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit; 1994
Inhalt: Die Autorinnen plädieren nicht zuletzt angesichts des Handlungsdrucks in der Praxis für eine konstruktive Wende im Verhältnis von Theorie und Praxis, von wissenschaftlicher Grundlegung und praktischem Handeln. An vielen Beispielen führen sie vor, wie methodische Vorgehensweisen der sozialen Arbeit theoretisch fundiert und für den konkreten Einsatz in der Praxis weiterentwickelt werden können, und zwar in einem gemeinsamen Prozeß von PraktikerInnen und ForscherInnen. Dabei sollen die methodischen Arbeitsweisen der Praxis von den theoretischen Fundierungen profitieren und diese zugleich im Sinne einer Weiterentwicklung bereichern.
Signatur: FH-D/31 IBE 3
- 22 Jordan, Erwin; Schrapper, Christian (Red.); Institut für Soziale Arbeit e.V. (Hrsg.): Hilfeplanung und Betroffenenbeteiligung; 1994
Signatur: FH-D/31 IAZ 9
- 23 Kähler, Harro Dietrich: Erstgespräche in der sozialen Einzelhilfe; 2. Aufl., 1993.
Inhalt: Die Anfangsphase der Zusammenarbeit zwischen Sozialarbeitern und Klienten prägt entscheidend den weiteren Verlauf ihrer Beziehung zueinander und beeinflusst damit die Qualität der Praxis Sozialer Arbeit. Der Begriff des Erstgespräches wird auf alle vorbereitenden Gespräche bezogen, die in der Absicht der Klärung des möglichen Hilfeprozesses bis zum Abschluß eines Arbeitsbündnisses geführt werden. Auf Grund der Heterogenität des kommunikativen Prozesses in der Einzelfallhilfe versucht das Buch den Nachweis zu führen, daß in der Sozialen Arbeit gerade nicht standardisiert gehandelt werden darf und gleichwohl nicht beliebig herumgewurstelt werden muß. Ein gut strukturiertes Erstgespräch kann ebenfalls eine wichtige Datenbasis zur (Selbst-)Evaluation sein.
Signatur: FH-D/35 IBE 5 (2)
- 24 Kähler, Harro Dietrich; Schulte-Altendorneburg, Manfred: Selbstrecherchierte Arbeitsfeldanalysen - Eine programmatische Skizze mit Umsetzungshinweisen; in: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit (ArchSozArb); 3/1994; S. 173-200
Inhalt: Arbeitsfeldanalyse ist eine Methode, sich wichtige verfügbare oder mit vertretbarem Aufwand beschaffbare Informationen zu einem Feld sozialer Arbeit zugänglich zu machen, sie mit allgemeinen Theorie- und Erklärungsansätzen zu verknüpfen und mit Blick auf die Entwicklung eigenständiger beruflicher Positionen auszuwerten. „Selbstrecherchiert“ verweist auf den Umstand, daß die Analyse des eigenen Arbeitsfeldes von SozialarbeiterInnen in eigener Regie vorgenommen wird und zwar in Analogie einer Selbstevaluation (vgl. Heiner 1988) und in Abgrenzung zur Fremdevaluation.

-
- 25 Kerkhoff, Engelbert (Hrsg.): Handbuch Praxis der Sozialarbeit und Sozialpädagogik; Band 1: Grundlagen und berufsfeldorientierte Schwerpunkte; 1981
- Theoretische Grundlagen: Pankoke; Danckwerts; Pfaffenberger; Holtmeyer;
 - Problemkreise: Anthropologie, Sozialisationstheorie, Verhalten, menschliche Entwicklung, Finanzierbarkeit, Rolle des Sozialarbeiters, Ethik, staatliche Intervention in Familie, Aufsichtspflichtverletzung;
 - Berufsfelder: Resozialisation, Familienfürsorge, Jugendhilfe, Heil- Sonderpädagogik, außerschulische Erziehung, Jugendarbeit, Erwachsenenbildung, Altenarbeit, sozialkulturelle Freizeitarbeit Gesundheitserziehung, Psychohygiene, Schulsozialarbeit;
 - Öffentliche Einrichtungen: Jugendwohlfahrtsbehörden, Gericht, Sozialamt
- Signatur:* UNI-D/soz w 150/K39:1
- 26 Klug, Wolfgang: Wohlfahrtsverbände zwischen Markt, Staat und Selbsthilfe; 1997
Signatur: UNI-D/ soz w 170/k 66
- 27 Kreft, Dieter; Mielenz, Ingrid (Hrsg.): Wörterbuch Soziale Arbeit - Aufgaben, Praxisfelder, Begriffe und Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik; 4. Überarb. Aufl.; 1996
Signatur: FH-D/NXQ 3 (4)
- 28 Kreft, Dieter; Münder, Johannes (Hrsg.): Subsidiarität heute; 1990
Signatur: FH-D/31 IBF 8
- 29 Lüssi, Perter: Systemische Sozialarbeit, praktisches Lehrbuch der Sozialberatung; 2. Aufl.; 1992
Stichworte: SozArb im Identitätskonflikt mit den Fachdisziplinen Psychologie, Soziologie, Pädagogik, Recht; SozArb im Kontext sozialer Systeme; SozArb und Systemfunktionalität.
Signatur: UNI-D/soz w 150/1 948
- 30 Maas, Udo (Hrsg.): Sozialarbeit und Sozialverwaltung - Handeln im Konfliktfeld Sozialbürokratie; Ein Arbeitsbuch; 1985.
Signatur: UNI-D/soz/b 2957
- 31 Maelicke, Bernd (Hrsg.): Soziale Arbeit als soziale Innovation; 1987
Autoren:
Dieter Kreft; Dieter Sengling; Andreas Strunk; Albrecht Müller-Schöll; Gerhard Pfannendörfer;
Johannes Münder u.a.
Inhalt: Die Notwendigkeit der permanenten Überprüfung, Fortentwicklung und Erneuerung von Theorie und Praxis der sozialen Arbeit wird immer deutlicher. Der rapide soziale Wandel, die Krise des Wohlfahrtsstaates, die Herausforderungen von neuen sozialen Bewegungen machen deutlich, daß die tradierten Ansätze und Strukturen nicht mehr genügen, daß - im Interesse der von Sozialarbeit Betroffenen - geplante Innovationen eine zentrale gesellschaftliche Aufgabe sind und bleiben werden. Innovationen können nicht wertneutral verstanden werden. Erneuerung der sozialen Arbeit kann als sinnstiftender Prozeß nur stattfinden unter Zielsetzungen, die denen der Sozialarbeit/Sozialpädagogik selbst entsprechen: also Bedürfnis und Bedürfnisweltorientierung, Förderung von Demokratisierung und Emanzipation, Verringerung von Benachteiligung und Aussonderung, Integration von Hilfe und Förderung als zentrale Leitlinien für das Handeln der Fachkräfte, für die Ausformung der Institutionen, für die rechtliche Strukturierung und für die sozialpolitische Gesamtsteuerung. Auf dieser Grund-

lage beschreiben 20 Autoren in dem vorliegenden Sammelband den Veränderungsbedarf in spezifischen Feldern der sozialen Arbeit und entwickeln Vorschläge für eine gezielte Entwicklungsarbeit - durch die Praxis selbst, durch Wissenschaft und Forschung, durch verbesserte Aus- und Fortbildung, durch Beratung und Supervision, durch Neuorganisation und Sozialplanung, durch Öffentlichkeitsarbeit, durch Einflußnahme auf Rechtsauslegung und Rechtsanwendung. Alle Autoren verbindet das Wissen über die zunehmenden Schwierigkeiten der von sozialer Arbeit betroffenen Menschen und Zielgruppen, die Erfahrung über die begrenzten Möglichkeiten und Veränderungen von gesellschaftlichen Aussonderungsprozessen und der Einsatz für die Realisierung der Postulate des Sozialstaates in dieser Gesellschaft. (S. 7)

Signatur: FH-D/31 IBE 26 u. UNI-D/soz w 150/m185

- 32 Mayer, Robert R.: Sozialplanung und soziale Veränderung; 1975

Signatur: UNI-D/soz u 800/m 468

- 33 Mayring, Philipp: Einführung in die qualitative Sozialforschung: - eine Anleitung zu qualitativem Denken; 1993

Signatur: FH-D/31 NXZ 2

- 34 Merten, Roland (Hrsg.): Sozialarbeitswissenschaft - Kontroversen und Perspektiven; 1996

Signatur: UNI-D/soz w 160/m 575

- 35 Mesle, Kurt: Praxis der Gemeinwesenarbeit heute; 1978

Inhalt: Die in der Praxis tätigen Sozialarbeiter haben erkannt, daß es nicht genügt, ausschließlich individualisierende Hilfen zu leisten; sie mag zwar sehr ehrenwert und vom Geist echter Nächstenliebe geprägt sein, doch ist sie langfristig ineffektiv. Sozialarbeit hat eine Art „Feuerwehrfunktion“. Sie muß sofort und überall dort einsetzen, wo Not akut wird. Doch das genügt nicht. Sozialarbeit ist erst dann effektiv, wenn sie sich nicht mehr allein auf Reaktion beschränkt, sondern prophylaktisch wirkt. Die Autoren gehen in diesem Band davon aus, daß die Ursachen sozialer Defizite und Nöte nicht allein im Individuum, sondern zum überwiegenden Teil in der Sozialstruktur einer Gesellschaft begründet sind.

Signatur: UNI-D/soz w 400/m 578

- 36 Moser, Heinz: Grundlagen der Praxisforschung; 1995.

Signatur: FH-D/31 NXZ 7

- 37 Müller, Burkhard: Sozialpädagogisches Können: - ein Lehrbuch zur multiperspektivischen Fallarbeit; 1994

Signatur: FH-D/31 IBF 12

- 38 Olk, Thomas; Otto, Hans-Uwe (Hrsg.): Soziale Dienste im Wandel, 2 Bände

Bd.1: Helfen im Sozialstaat; 1987

Autoren: R. Ingelhardt; K. Horn; H. Klages; N. Luhmann, C. Offe, C. Reis, T. Blanke;
C. Sachße, B. Dewe;

Bd. 2: Entwürfe sozialpädagogischen Handelns; 1989

Autoren: L. Böhnisch/W. Schefold, M. Brumlik, E. Pankoke, F. Brüggem, M. Winkler,
R. Baron/R. Landwehr, M. Heiner

Signatur: UNI-D/soz w 150/o 49

-
- 39 Otto, Hans-Uwe: Sozialarbeit zwischen Routine und Innovation: - professionelles Handeln in Sozialadministrationen; 1991
Signatur: UNI-D/soz w 150/o 91
- 40 Otto, Hans-Uwe; Hirschauer, Paul (Hrsg.): Zeit-Zeichen sozialer Arbeit: - Entwürfe einer neuen Praxis; 1992
Signatur: UNI-D/soz o 150/b 4790
- 41 Pfaffenberger, Hans: Zum Begriff der Fachkraft in der Sozial- und Jugendhilfe - Eine Bestandsaufnahme und Veränderungsanzeige nach 30 Jahren; in: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit (ArchSozArb); 3/1992; S. 173-186.
Inhalt: Es wird die ausbildungsmäßige Entwicklung des Berufsbildes der sozialarbeiterischen Fachkraft beschrieben. Die Ausbildungsreform 1969/71 führte zur Anhebung der sozialpädagogischen Ausbildungsgänge mit einer höheren formalen Qualifizierung an Fachhochschulen und damit zur Professionalisierung und Verwissenschaftlichung der Sozialarbeit/Sozialpädagogik. Der § 1 Abs. 3 Nr. 4 KJHG (1991) setzt neue, bisher nicht geforderte Fach- und Schlüsselqualifikationen voraus, die sich jedoch nicht in einer Präzisierung der Qualifikationsanforderungen in § 72 Abs. 1 widerspiegeln.
- 42 Pfaffenberger, Hans; Schenk, Manfred (Hrsg.): Sozialarbeit zwischen Berufung und Beruf - Probleme der Professionalisierung und Verwissenschaftlichung der Sozialarbeit/Sozialpädagogik; 1993
Signatur: UNI-D/soz w 150/p 523
- 43 Puhl, Ria (Hrsg.): Sozialarbeitswissenschaft; Neue Chancen für theoriegeleitete Soziale Arbeit; 1996
Signatur: UNI-W/43 OPA/3337
- 44 Schatteburg, Uta (Hrsg.): Aushandeln, Entscheiden, Gestalten - Soziale Arbeit, die Wissenschaft; 1994
Signatur: FH-D/31 IBE 21
- 45 Schone, Reinhold: Theorie-Praxis-Transfer in der Jugendhilfe - sozialpädagogische Praxisforschung zwischen Analyse und Veränderung; 1995
Inhalt: Das Buch versucht aufzuzeigen, daß eine praxisrelevante sozialpädagogische Forschung möglich und daß die Theorie-Praxis-Distanz in der Sozialarbeit/Sozialpädagogik zumindest partiell überwindbar ist. Gegenstand der vorgelegten Arbeit sind drei Praxisforschungsprojekte und ein Praxisberatungskonzept, die vom Institut für soziale Arbeit entwickelt und durchgeführt wurden. Die Themen der Projekte: 1) Untersuchung ambulanter Erziehungshilfen; 2) Verhältnis von Jugendhilfe und Jugendpsychiatrie; 3) Kinder von Ein-Eltern-Familien in der Jugendhilfe; 4) Jugendhilfeplanung. Ein zentrales Anliegen war es, die produktive Balance zwischen Distanz zur Praxis (Analyseperspektive) und Engagement für die Praxis (Veränderungsperspektive) aufrechtzuerhalten.
Signatur: FSP-WV/Archiv
- 46 Schwendtke, Arnold (Hrsg.): Wörterbuch der Sozialarbeit und Sozialpädagogik; UTB 656; 4. überarb. Aufl.; 1995
Signatur: UNI-D/soz w 150/s 414

- 47 Seibel, W.: Funktionaler Dilettantismus: Erfolgreich scheiternde Organisationen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat; 1992

Inhalt: Diese Studie untersucht die Ursachen von Steuerungs- und Kontrollversagen im halbstaatlichen-gemeinnützigen Bereich. Sie versucht zu erklären, warum Organisationen in diesem Bereich versagen und trotzdem „überleben“ können. Die hier zur Diskussion gestellte These lautet, daß Organisationen oder Arrangements von Organisationen im „Dritten Sektor“ nicht trotz, sondern *wegen* ihres Versagens gegenüber den Maßstäben norm- und zweckrationaler Kontrolle überleben. Zugrunde liegt die Annahme, daß jener „dritte“ Sektor als Alternative zu „Markt“ und „Staat“ die Organisationskultur einer moderaten Gesellschaft von Risiken der Offenheit und Verbindlichkeit norm- und zweckrationaler Organisationsstrukturen und Handlungsorientierungen entlastet. (S.15) In einem empirischen Teil werden Fallbeispiele analysiert 1) Wohlfahrtsverband AWO; 2) Selbsthilfeeinrichtung (Autonomes Frauenhaus); 3) Verbundsystem eines öffentlichen und halböffentlichen Trägers (System der Krankenhausfinanzierung); 4) öffentliches Unternehmen (Hamburger Stadtentwicklungsgesellschaft mbH).

Signatur: FH-D/47 PUV 2240

- 48 Staub-Bernasconi, Silvia: Systemtheorie, soziale Probleme und Soziale Arbeit: lokal, national, international - oder: vom Ende der Bescheidenheit; 1995

Signatur: UNI-D/soz w 150/s 798

- 49 Sünker, Heinz (Hrsg.): Theorie, Politik und Praxis Sozialer Arbeit: - Einführungen in Diskurse und Handlungsfelder der Sozialarbeit/Sozialpädagogik; 1995

Signatur: UNI-D/soz w 150/s 944

- 50 Thiersch, H.: Lebensweltorientierte Soziale Arbeit; 2. Aufl.; 1995

Signatur: UNI D/ soz/w 150/T 438

- 51 Wendt, W. R. (Hrsg.): Unterstützung fallweise - Casemanagement in der Sozialarbeit; 2. erw. Aufl. 1995

Inhalt: Die in der ökosozialen Perspektive zum Ausdruck kommende konzeptionelle Erweiterung der Sozialarbeit hat dem Konzept des Unterstützungsmanagements vor allem in der (vielfach therapeutisch verengten) Einzelfallhilfe zu einer methodischen Neuorientierung dieser „klassischen“ Arbeitsform geführt. Case Management soll den Sozialarbeiter befähigen, unter komplexen Bedingungen die Hilfemöglichkeiten aufeinander abzustimmen und im Gemeinwesen die vorhandenen Dienste und Einrichtungen zur fallweisen Unterstützung koordiniert heranzuziehen. Das Konzept des Unterstützungsmanagements ist in den USA entstanden. Zwar unterscheiden sich die Arbeitsverhältnisse im amerikanischen Sozialwesen erheblich von der mitteleuropäischen Szene, aber die Aufgabe, unter komplexen Bedingungen den Hilfebedarf und die Hilfemöglichkeiten fallbezogen abzustimmen, bleibt die gleiche. Das vorliegende Buch führt mit ausgewählten Beiträgen aus der amerikanischen und britischen Fachliteratur in die Methodik von Case Management ein. Das Modell paßt einerseits gut zu dem gestiegenen Interesse an Organisation und „Sozialmanagement“, andererseits fügt es sich in die Diskussion um das methodische Vorgehen in der Sozialarbeit.

Signatur: FH-D/35 IBE 16

- 52 Wendt, Wolf Rainer (Hrsg.): Soziale Arbeit im Wandel ihres Selbstverständnisses - Beruf und Identität; 1995

Signatur: FH-D/31 IBE 28

- 53 Zapf, Wolfgang (Hrsg.): Lebenslagen im Wandel - Sozialberichterstattung im Längsschnitt; 1996

Inhalt: Die Sozialberichterstattung hat die Aufgabe, Daten über das Niveau, die Verteilung und die Entwicklung der individuellen Wohlfahrt, sowie der gesamten Lebensverhältnisse der Bürger, zur Verfügung zu stellen. Die erstmals 1978 durchgeführten Wohlfahrtssurveys (bevölkerungsrepräsentative Querschnittuntersuchungen) bilden die empirische Datenbasis zur Langzeitbeobachtung des sozialen Wandels und der Wohlfahrtsentwicklung in der BRD. Wesentliches Ziel ist die *Information* der Politik, aber auch die systematische empirische Überprüfung der *Wirkung* von Politik. An verschiedensten Themenfeldern (Arbeitslosigkeit, Bildung, berufliche Mobilität) und Lebenslagen (Wohnzufriedenheit, Arbeitsteilung im Haushalt; Mortalität) wird der soziale Wandel beschrieben.

Signatur: UNI-D/soz w 100/z 35

1.5 Thema: Qualitätsmanagement - betriebswirtschaftlich -

Nr Autor, Titel / Inhalt/Stichworte / Signatur

- 1 Beck, Reinhilde; Schwarz, Gotthart: Konfliktmanagement; 1995
Signatur: FH-D/31 QAF 20
- 2 Engelhardt, Hans Dietrich: Organisationsmodelle; 1995
Signatur: FH-D/31 PZV 48
- 3 Kaminske, Gerd F. (Hrsg.): Die Hohe Schule des Total Quality Management; 1994
Stichworte: TQM als Führungsmodell, Arbeitsorganisation; Umweltschutz; Qualitätszirkel;
Kosten- und Leistungsbeurteilung; Zertifizierung; ISO 9000ff.
Signatur: UNI-D/wir o446/k15
- 4 König, Eckard; Volmer, Gerda: Systemische Organisationsberatung - Grundlagen und Methoden; 1996
Signatur: FH-D/31 PZT 9
- 5 Königswieser, Roswita; Lutz, Christian (Hrsg.): Das systemisch-evolutionäre Management - Neuer Horizont für Unternehmen; 2. Aufl.; 1992
Mit Beiträgen von Fritjof Capra, Niklas Luhmann, Fritz Simon, Knut Bleicher, Gilbert J. Probst, Oswald Neuberger u.a.
Inhalt: Der Sammelband propagiert eine systemische Unternehmensführung, die auf systemischem Denken und Handeln beruht. Jeder Anspruch auf objektive oder absolute Wahrheit steht im Widerspruch zur systemischen Grundhaltung. Dies bedeutet aber nicht einen standpunktlosen Relativismus, sondern geht davon aus, daß sich Wirklichkeit immer nur aus bestimmten Perspektiven erschließt. Die Problemsicht ergibt sich also immer aus einem dialogischen Verhältnis zwischen dem Standpunkt einer Person oder Organisation und dem, was diese von dort her als Umwelt wahrnehmen. Das Buch fordert die Entwicklung von Denkstrukturen von einem mechanistischen (widerspruchsfreies „logisches“ Denken, Objektivität, Ursache-Wirkungs-Schema, Hierarchie) zu einem ganzheitlich-systemischen Weltbild (Vernetzung, Selbstorganisation, Denken in Wechselwirkungen).
Signatur: UNI-D/wir o 206/k 78
- 6 Lang, Franz: ISO 9000 - Schritt für Schritt zum Vertrauen zwischen Marktpartnern; 1996
Signatur: UNI-D/pfl 4890
- 7 Lang, Franz: Schritt für Schritt zum Markterfolg - Die Marketingkonzeption; 1997
Signatur: UNI-D/pfl 7587
- 8 Limpens, Erich: Total Quality Management - Eine kritische Reflexion; in: Hamel, Winfried (Hrsg.): Düsseldorfer Schriften zur Unternehmensführung (Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät/Lehrstuhl Unternehmensführung); 5/1994
Signatur: UNI-D/00 PFL 2990
- 9 Preßmar, Dieter B. (Hrsg.): Total Quality Management II; 1995
Signatur: UNI-D/wir o 446/p 935

-
- 10 Seifert, Josef W.; Kraus, Rolf: Mitarbeiter-Gruppen - KAIZEN erfolgreich entwerfen, einführen, umsetzen; 1994
Signatur: FH-D/31 QAF 21
- 11 Staehle, Wolfgang H.: Funktionen des Management - eine Einführung in einzelwirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Probleme der Unternehmensführung; UTB 1254; 3. Aufl.; 1992
Inhalt: Die vorgelegte Analyse der Funktionen des Managements wendet sich an den aufgeschlossenen Manager, der Interesse zeigt für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung seines Handelns. Staehle geht es um verantwortliches berufliches Handeln, wobei er auch ein ungeschöntes Bild der ökonomischen Zusammenhänge aufzeigt. In einer Marktwirtschaft steht eben nicht nur der Mensch als Konsument mit seinen Bedürfnissen oder der Arbeitnehmer im Mittelpunkt des betrieblichen Geschehens, sondern im Mittelpunkt der kapitalistischen Unternehmung steht das Gewinnstreben, dem alle anderen Ziele untergeordnet sind. Dies will der Autor mit aller Nüchternheit beschreiben und analysieren. Gerade in einer Zeit, in der die Marktwirtschaft als Allheilmittel aller gesellschaftlichen Probleme gepriesen wird, erscheint es dringend angezeigt, nicht nur die Stärken, sondern auch die Schwächen dieser Wirtschaftsordnung, wie sie z.B. in Umweltzerstörung, Arbeitslosigkeit, Unternehmenszusammenbrüchen deutlich werden, nicht aus den Augen zu verlieren und nach neuen Lösungen zu suchen. Fragen des Umwelt- und Ressourcenschutzes sowie von Ethik und Moral im Wirtschaftsleben wird in der 3. Auflage besonderes Augenmerk geschenkt.
Signatur: UNI-D/wir o 204/s 778
- 11 Tvedt, Arne M.: Total Quality Management, Auf dem Weg zu einem unternehmensweiten Qualitätsmanagement, Diss, 1994
Inhalt: Historischer Abriss und Entwicklungslinien von TQM in techn.-industriellen Unternehmen. Vier Pioniere des TQM sind: W. Edwards Deming; Joseph M. Juran; Philip B. Crosby; Kaoru Ishikawa.
Signatur: UNI-D/ 00 DE 1435
- 12 Zink, Klaus J. (Hrsg.): Erfolgreiche Konzepte zur Gruppenarbeit - aus Erfahrung lernen; 1995
Inhalt: Am Beispiel der stark unter Wettbewerbsdruck stehenden Automobil- und Autozulieferindustrie beschreiben Industriemanager den aktuellen Stand der Gruppenarbeitskonzepte in Deutschland. Solche Konzepte sind nicht neu erfahren derzeit aber eine Renaissance und liefern nach Auffassung der Autoren Innovationsvorsprünge in den Organisationskonzepten, die die Notwendigkeit kontinuierlicher Verbesserung durch die Einbeziehung der Mitarbeiter propagieren. Nach Meinung von Zink hat die branchenspezifische Schwerpunktsetzung keinen Einfluß auf die Übertragbarkeit der dargestellten Konzepte und Fallstudien.
Signatur: UNI-D/soz u 500/z 78

Anhang:

Deutsches Jugendinstitut: Bibliographie Jugendhilfe 1996 (Auswahl)

Autor, Titel / Inhalt

Hartmann, Helmut: Neue Steuerung in der öffentlichen Verwaltung: Anspruch, Wirklichkeit und Perspektiven, aus: Hanesch, Walter (Hrsg.): Überlebt die Soziale Stadt?, 1997

Inhalt: Die Kritik an der traditionellen bürokratischen Dienstleistungsverwaltung zielte auf drei Fehlentwicklungen: Die „alte“ Steuerung überfordere die Haushalte, demotiviere das Personal und führe zum Ausverkauf der kommunalen Selbstverwaltung. In diesem Zusammenhang wurde die Einführung eines neuen Steuerungsmodells gefordert und später von allen Seiten als der Königsweg beschrieben, um Ineffektivität, Demotivierung und nachlassende Akzeptanz der kommunalen Verwaltung zu überwinden. Heute ist eine gewisse Ernüchterung spürbar, weil sich diese Einführung als langwieriger und komplizierter als gedacht erweist. In diesem Beitrag analysiert Helmut Hartmann den Bereich „Neue Steuerung“ in der öffentlichen Verwaltung, wobei die Sozialverwaltung im Vordergrund seiner Betrachtung steht. Ausgehend von der Darstellung der Unzulänglichkeiten traditioneller Verwaltungsstrukturen skizziert er Ziele und Eckpunkte des neuen Steuerungsmodells sowie den Stand seiner Umsetzung. Dabei kommt er zu dem Ergebnis, daß es im Rahmen eines Prozesses der Verwaltungsmodernisierung nicht ein Modell, sondern eine Vielzahl von gleichgerichteten Modellansätzen gibt; ihre Bedeutung liegt seiner Meinung nach vor allem in der Entstehung einer neuen Verwaltungskultur. Selbst wenn die aktuelle Debatte um die neue Steuerung häufig auf ihre Konsolidierungswirkungen reduziert wird, läßt sich der Prozeß der Verwaltungsmodernisierung im Sinne des „new public managements“ nicht stoppen. Von der Entwicklung eines neuen sozialstaatlichen Selbstverständnisses in Richtung eines „entrepreneurial governments“ erwartet sich Hartmann am ehesten eine Lösung des wachsenden Dilemmas zwischen zunehmenden sozialen Aufgaben und zurückgehenden staatlichen Ressourcen.

Picot, Arnold; Wolff, Birgitta: Zur ökonomischen Organisation öffentlicher Leistungen; „Lean Management“ im öffentlichen Sektor, aus: Naschold, Frieder; Pröhl, Marga (Hrsg.): Produktivität öffentlicher Dienstleistung. Bd. 1: Dokumentation eines wissenschaftlichen Diskurses zum Produktivitätsbegriff; 1994

Inhalt: Arnold Picot und Birgitta Wolff suchen eine Lösung aus den Engpässen öffentlicher Haushalte in einer „Rekonstruktion grundsätzlicher ökonomischer und gesellschaftlicher Zusammenhänge“, das Verhältnis von öffentlichen und privaten Leistungen müsse ungeachtet des Status quo analysiert und überdacht werden. Dazu empfehlen sie ein breites Spektrum von Analyseinstrumenten mit wesentlich drei Strategiezielen: die Refocusing öffentlicher Aufgaben, neue Motivationsgrundlagen für die Mitarbeiter und die Neugestaltung des Kosten-Leistungsverhältnisses in Gestalt von Revisionen der Berechnungs-, Vergabe-, Beschäftigungs- und Kommunikationspraktiken. Die Anregungen werden anhand der „Organisation öffentlicher Leistungen zum Schutz der Umwelt auf kommunaler Ebene“ exemplarisch vorgeführt.

Greulich, Peter (Hrsg.): Controlling in der sozialen Arbeit. Standortbestimmung und Innovationsperspektiven, 1995.

Inhalt: Im Zuge der Professionalisierung sozialer Organisationen und ihrer Betriebs- und Leistungsstrukturen wird es in Zukunft vor allem darum gehen, Konzepte der internen und externen Steuerung zu entwickeln. Im Bereich der Non-Profit-Organisationen, d.h. der frei gemeinnützigen und behördlichen Träger Sozialer Arbeit, wird dazu verstärkt die Notwendigkeit von Konzepten des „Controlling in der Sozialen Arbeit“ diskutiert. Im Rahmen einer Fachtagung des Instituts für Sozialarbeit und Sozialpädagogik (ISS) im November 1994 ging Stefan Karolus näher auf das Instrument des Controlling als Innovationsstrategie in der Sozialen Arbeit ein und beleuchtete es am Beispiel eines Sozial-

forts. Geulich, Peter

dezernates. Dem stellte Professor Ulli Arnold Controlling-Konzepte aus dem Profitbereich als Gegenbilder gegenüber. Abschließend setzt sich Günther Humpe-Waßmut mit praktischen Erfahrungen bei der Umsetzung von Controlling in einem städtischen Jugendamt auseinander.

Kübler, J. Christopher: Soziales Controlling. Baustein eines modernen Managements. Overath: Medienwerkstatt, 1994

Inhalt: „Controlling“ ist ein Begriff, der aus Industrie und Handel kommend zunehmend Eingang findet im sozialen Bereich. Allerdings stößt die damit verbundene Aufforderung, sich betriebswirtschaftlichen Fragestellungen zunehmend zu öffnen und sich im wirtschaftlichen Bereich stärker zu professionalisieren, seitens der sozialen Einrichtungen und Organisationen teilweise auf starke Widerstände. Nach Ansicht von J. Christopher Kübler ist Controlling als Steuerungsinstrument für soziale Organisationen und Einrichtungen deshalb zum unerläßlichen Bestandteil des Rechnungswesens geworden, weil der steigende Kostendruck eine immer bessere Planung und deren Überwachung erfordert. Um dieses Instrument gezielt einsetzen und nutzen zu können, müssen dessen Bausteine kontinuierlich weiterentwickelt werden. Dieses Buch beschreibt diese Bausteine - zuverlässige und genaue Buchführung, exakte Kostenrechnung, detaillierte Budgetierung und aussagekräftiges Berichtswesen - und stellt neue Ansätze der Nutzung der Instrumente sozialen Controllings vor. Neben der Beherrschung dieser Bausteine erfordert Soziales Controlling auch, sich mit zukünftigen Entwicklungsfragen sozialer Organisationen auseinanderzusetzen und einen Fahrplan zu entwerfen, wie neben den Kosten und Finanzen die Belange der Mitarbeiter verantwortungsbewußt gesteuert werden können.

Krölls, Albert (Hrsg): Neue Steuerungsmodelle,- Der Einzug der Betriebswirtschaftslehre in die Sozialarbeit/Diakonie; 1996

Inhalt: In der Fachöffentlichkeit wird die Einführung der Neuen Steuerungsmodelle von einer kontrovers geführten Diskussion begleitet. Von offener Zustimmung bis zu grundsätzlicher Ablehnung der betriebswirtschaftlichen Programmatik der Effizienzsteigerung und Erfolgskontrolle reichen dabei die Positionen. Die betriebswirtschaftliche Veränderung der „Produktionsbedingungen“ sozialer Arbeit werden vorherrschend als ambivalent eingeschätzt. So beinhaltet die durch den staatlichen „Sparzwang“ notwendige Budgetierung zum einen die Gefahr einer Reduzierung des sozialpädagogischen Leistungsniveaus. Andererseits liegt darin die Chance für einen produktiven innovativen Umbau des Sozialstaates und der sozialpädagogischen Berufspraxis. Die Beiträge dieses Bandes, im Kontext einer Fachtagung der Evangelischen Fachhochschule für Sozialpädagogik Hamburg im Januar 1996 entstanden, klinken sich auf unterschiedlichen Argumentationsebenen in diese aktuelle Diskussion ein. Dabei werden die staatsökonomischen Motive der Politik der Ökonomisierung und Privatisierung des Sozialbereichs ebenso thematisiert und untersucht wie die praktischen Auswirkungen der Neuen Steuerungsmodelle auf die verschiedenen Felder sozialer Arbeit (z.B. Kinder- und Jugendarbeit) sowie die Kompatibilität der betriebswirtschaftlichen Produktionsphilosophie mit den Prinzipien einer diakonisch orientierten Sozialarbeit. Ferner werden Strategien beschrieben, um die negativen Folgewirkungen bei der betriebswirtschaftlich angeleiteten „Revolutionierung“ der sozialen Arbeit zu begrenzen bzw. abzuwehren.

Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (Hrsg.): Soziale Arbeit im Wandel? Effektiver und effizienter durch neue Steuerungsinstrumente, Management, Budgetierung und Outputorientierung? Arbeitstagung der Gewerkschaft ÖTV (1994). Aus Serie: TV-Materialien. 1/1995; Stuttgart 1995

Inhalt: Unter dem Druck der Haushaltskonsolidierung in den Kommunen gibt es gegenüber dem Sozial- und Jugendhilfereich eine neu belebte Debatte zum Thema „Pflichtaufgaben“ und „freiwillige Leistungen“. Besonders heftig umstritten ist vor allem die Frage, ob und in welcher Form die fachlichen Standards sozialer Arbeit beschrieben, gemessen, bewertet und zugleich weiterentwickelt werden können. Die Stichworte „Budgetierung“ und „Produktbeschreibung“ im Untertitel einer

forts. Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (Hrsg.): Soziale Arbeit

Arbeitstagung der Gewerkschaft ÖTV (Oktober 1994) beleuchten schlaglichtartig die Situation auch im Feld Sozialer Arbeit und Sozialer Dienste in Kommunen. Zunächst skizziert Heiner Brülle in diesem Tagungsband anhand von zehn Thesen die zentralen Dimensionen des Themas „Sozialplanung und Verwaltungssteuerung - Dienstleistungsproduktion in der kommunalen Selbstverwaltung“, ehe er erste Vorschläge für Rahmenbedingungen und Arbeitsweisen sozialplanerisch fundierter Kosten- und Leistungsrechnung und einer beschäftigtenorientierten Organisationsentwicklung der Sozialen Arbeit benennt. Detlef Luthé befaßt sich in seinem Beitrag mit dem Einzug des Managements in die Organisation sozialer Dienstleistungen und setzt sich anschließend mit der Öffentlichkeitsarbeit als einer der zentralen Managementaufgaben auseinander. Bezüglich der neuen Steuerungsmodelle bezieht Wolfgang Hinte eine kritische Position. Er befürchtet, daß die Schere zwischen interner Beschäftigung mit neuen Steuerungsmodellen einerseits und gesellschaftlichen Problemlagen andererseits auseinandergeht, d.h. die sozialen Problemfelder können leicht in den Hintergrund gedrängt werden. Ferner spricht er z.B. dem KGSt-Papier „Outputorientierte Steuerung der Jugendhilfe“ (Köln 1994) jegliche fachliche Orientierung ab. Seiner Meinung nach werden darin „völlig unkritische Orientierungen und Musterfolien für die Jugendhilfe vorgestellt, die auch bei der Entwicklung der Leistungspalette etwa eines Versandhausunternehmens brauchbar wären“ (S. 62).

Bobzien, Monika; Stark Wolfgang; Straus, Florian: Qualitätsmanagement. Kreislauf, Prozesselement, Methoden. München: Sandmann, 1996

Inhalt: Innerhalb weniger Jahre ist „Qualitätsmanagement“ nicht nur zu einem viel diskutierten Thema im Sozial- und Gesundheitsbereich geworden, sondern stellt auch für die Sozialarbeit eine Herausforderung dar, die bei Praktikern und Wissenschaftlern heftige Kontroversen ausgelöst hat. Die Diskurspositionen reichen von kritischer Distanz über fachpolitische Kritik bis zur euphorischen Übernahme der neuen Begrifflichkeiten und Konzepte. Parallel dazu wird der Ruf nach konkreten und umsetzbaren Konzepten im sozialen Bereich immer deutlicher. In diesem Band wird neben der Diskussion um die Notwendigkeit und um die Form von Qualitätsmanagement in der sozialen, gesundheitsbezogenen, erzieherischen und kulturellen Arbeit vor allem ein praxisbezogener Ansatz von Qualitätsmanagement mit den dazugehörigen Methoden und Arbeitsmaterialien dargestellt. Dieser wird gegenwärtig im Bereich der Jugendhilfe und bei gesundheitsbezogenen ambulanten Einrichtungen modellhaft umgesetzt. Bei diesem Konzept werden bereits erprobte Methoden und Abläufe, die im Profit-Bereich für Dienstleistungsunternehmen entwickelt worden sind, aufgegriffen und für die besonderen Rahmenbedingungen Sozialer Arbeit weiterentwickelt.

Kromrey, Helmut: Evaluation. Empirische Konzepte zur Bewertung von Handlungsprogrammen und die Schwierigkeit ihrer Realisierung. In: Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie 15/1995 4, S. 313-336

Inhalt: Vielfältig sind die Bedeutungen des gegenwärtig so hochgehandelten Begriffes „Evaluation“: von Effizienzmessungen in ökonomischen Kontexten über die von Sachverständigen vorgenommene Analyse der Funktionsfähigkeit von Organisationen, über durch Umfragen ermittelte Zufriedenheits- oder Unzufriedenheitsäußerungen bis hin zu Akzeptanz- und Abstimmungsverhalten von Klienten- und Zielgruppen und Optimierung der Nützlichkeit von Handlungsprogrammen durch beratende und moderierende Beteiligung im Prozeß der Entwicklung. In diesem Beitrag gibt Helmut Kromrey zunächst einen Überblick über verschiedene Bedeutungen des Begriffs „Evaluation“ sowie über Typen von Evaluationsforschung. Im zweiten Teil werden die Methodik wie auch die methodologischen „Fallstricke“ des vorherrschenden Konzepts - Implementations- und Wirkungsforschung - sowie die darin implizierten Arbeitsschritte vorgestellt: Ziel- und Maßnahmenanalyse, Konzipierung eines Wirkungsmodells, Entwicklung eines (quasi-)experimentellen Untersuchungsdesigns. Den Abschluß bilden alternative, formativ orientierte Modelle der Evaluation.

Neue Steuerung und Qualitätsstandards in der Jugendsozialarbeit. Hefthema. In: Jugend Beruf Gesellschaft 47/1996 3-4

Inhalt: Neue Steuerungsmodelle, Qualitätsstandards, Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung sind jene Begriffe, die seit geraumer Zeit die Fachdiskussion in Jugendhilfe und Jugendsozialarbeit prägen. Mit diesem Themenheft liefert die Bundesarbeitsgemeinschaft Jugendsozialarbeit (BAG JAW) einen wichtigen Beitrag zu dieser aktuellen Diskussion. Inhaltlich thematisieren die nachstehenden Beiträge die zentralen Aspekte der Steuerungsdiskussion sowie die Auseinandersetzung mit Qualitätsstandards und Qualitätssicherungssystemen: Neue Steuerung in der Jugendhilfe und Jugendsozialarbeit (Reiner Prölß), „Neue Steuerung“ - ein angemessenes Konzept für die Jugendhilfe? (Joachim Merchel), Regeln - nicht steuern (Hejo Manderscheid). Vom Rapport zum Reporting (Tilman Schmieder), Notwendige Veränderung der Trägerstruktur aufgrund veränderter Rahmenbedingungen (Winfried Heger), Qualität - Anspruch oder Last (Friedel Schier), Input >PutPut> Output (Roland Fehrenbacher), Mädchenarbeit - Qual oder Qualitätssicherung? (Ulrike Werthmanns-Reppekus), Neue Steuerung in der Jugendberufshilfe in Hamburg (Wolfgang Hammer), Auf der Suche nach Qualitätsförderung aus pädagogischer Sicht (Ruth Enggruber), Die Qual mit der Qualität (Peter Walbröl), Steuerung in der Jugendsozialarbeit - Qualitätsstandards und Qualitätssicherung (Martin Beyer / Jochen Krull), Benachteiligtenförderung und Jugendberufshilfe - ein Anspruch an Qualität und Managementsteuerung (Horst Böschow).

Badelt, Christoph (Hrsg.): Qualitätssicherung in den Sozialen Diensten. Beiträge zur Interdisziplinären Fachtagung 26. Jan. 1995. Krems: Wissenschaftliche Landesakademie für Niederösterreich, 1995

Inhalt: Fragen der Qualitätsmessung und -sicherung ergeben sich zunächst vor dem Hintergrund der praktischen Sozialpolitik und der alltäglichen sozialen Arbeit: Die Definition und Sicherung der Qualität sozialer Dienstleistungen wird vor allem dann zu einem akuten Problem, wenn von seiten der öffentlichen Hand durch Sparmaßnahmen massiver Druck auf die Produzenten sozialer Dienstleistungen ausgeübt wird und die Verantwortlichen des Sozialbereiches dagegen angehen, daß sich Sparmaßnahmen als Qualitätsverschlechterungen niederschlagen. Die Auseinandersetzungen mit Qualitätssicherungsfragen sind aber auch vor einem wissenschaftlichen Hintergrund zu sehen, denn es ist keineswegs geklärt, wie Qualität im Sozialbereich definiert und gemessen werden kann. Schließlich sind Fragen der Qualitätssicherung auch vor einem bildungspolitischen Hintergrund zu diskutieren. Die vorliegende Broschüre dokumentiert die Referate und Diskussionsbeiträge der Interdisziplinären Fachtagung „Qualitätssicherung in den Sozialen Diensten“, die Anfang 1995 von der Projektgruppe „Sozialpolitik und Sozialmanagement“ der Wissenschaftlichen Landesakademie für Niederösterreich in Krems durchgeführt worden ist. Die Beiträge liefern eine Zusammenschau der wissenschaftlichen Problematik der Qualitätssicherung aus der Sicht mehrerer Disziplinen, wobei mit der sozialen Arbeit verschiedene Varianten der Betriebswirtschaftslehre und der volkswirtschaftlich-sozialpolitischen Sicht die wichtigsten Zugänge vertreten sind.

Frank, Gerhard; Reis, Claus; Wolf, Manfred: Wenn man die Ideologie wegläßt, machen wir alle das gleiche. Das Praxisverständnis leitender Fachkräfte unter Bedingungen des Wandels der freien Wohlfahrtspflege. Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband (Hrsg.); Stuttgart 1994

Inhalt: In der vorliegenden Studie werden zwei Aspekte der gegenwärtigen Diskussion zu Problemen der Leitung und Steuerung sozialer Dienste und Einrichtungen in den freien Verbänden der Wohlfahrtspflege aufgegriffen: die Entwicklung der Wohlfahrtsverbände im System der modernen sozialen Arbeit und die immer häufiger zu hörende Forderung nach Ablösung des traditionellen Verständnisses von Führen und Leiten sozialer Organisationen durch ein modernes Verständnis von Sozialmanagement. Die Arbeit umfaßt einen Problemaufriß, eine empirische Bestandsaufnahme bei den freien Trägern und einen sozialpolitischen Ausblick.

Ficinius, Robert (Mitarb.): Kompetenz und Professionalität. Management-Strategien in der Offenen Jugendarbeit. Fachtagungs-Dokumentation. U.a.: Katholische Bundesarbeitsgemeinschaft Heim der Offenen Tür Nordrhein-Westfalen (Hrsg.), Köln: Kath. LAG Heime der Offenen Tür in NW, 1992

Inhalt: Die Schrift dokumentiert eine Leiter- und Mitarbeitertagung, die hauptsächlich für die offene Jugendarbeit, Fragen moderner Arbeitsorganisation und Arbeitsökonomie in ihrer Relevanz für sozialpädagogische Arbeit und Institutionen thematisierte. Es wird u.a. gefordert, daß Non-Profit-Organisationen - wie etwa die Häuser der Offenen Tür - sich Methoden und Techniken des Wirtschaftsmanagements zu eigen machen sollten.

Scharinger, Karl (Hrsg.): Reicht guter Wille? Nürnberger Forum der Jugendarbeit 1993. Jugendarbeit und Management. Nürnberg 1993

Inhalt: Jugendhilfe muß nicht nur sozialpädagogische Ziele einlösen, sie muß auch effizient arbeiten. Fragen des Managements, Methoden der Organisation und der Erfolgskontrolle stellen daher wichtige Themen der Jugendhilfe dar. Das 5. Nürnberger Forum der Jugendarbeit stellte sich in der Zeit vom 30.6. - 2.7.1993 diesen Fragen. Die folgenden Beiträge spiegeln die Tagungsstruktur wider: Einführung in die Fachtagung (Scharinger); Grundlagen des Managements (Weissmann); Leiten in sozialen Organisationen (Rehling); Personalentwicklung am Beispiel der Einführung neuer Mitarbeiter (Rehn); Unternehmenskultur der offenen Jugendarbeit (Pfeiffer); Professionalisierung von Leitung (Schuster); Effizienz und Professionalität - ein Widerspruch in der Jugendarbeit? (Puch); Management und Kommunikation (Dirschner); Management und Jugendarbeit (Wöhrle).

Stoffer, Franz J.: Sozialmanagement 2000. Zwischen Mensch und Profit. Medienwerkstatt Overath, 1995

Inhalt: In Sozialunternehmen steht nicht das Kapital, sondern der Mensch im Mittelpunkt moderner Unternehmensphilosophie. Während die traditionelle soziale Arbeit in der Altenhilfe bisher nur den Klienten sieht, geht der Gedanke des sozialen Managements weit darüber hinaus: Mitarbeiter, Angehörige, Besucher, Öffentlichkeit, Politiker - sie alle benötigen Informationen, Hinweise, Zuwendung. In den Mittelpunkt einer zeitgemäßen Unternehmens- und Mitarbeiterführung rücken drei elementare strategische Fragen: „Wer sind wir?“ (Corporate Identity), „Was wollen wir?“ (Strategische Ziele), „Wohin soll es gehen?“ (Unternehmensleitbild). Die Antworten auf diese Fragen müssen nach Ansicht von Franz J. Stoffer, seit mehr als 15 Jahren Geschäftsführer einer großen Caritas-Betriebsführungsgesellschaft - gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gesucht und gefunden werden. Auf der Basis des Unternehmensleitbildes ist zielgerichtetes Handeln das Kennzeichen für eine gute Fachlichkeit der Mitarbeiter, der Führungskräfte wie auch des gesamten Unternehmens. Am Beispiel eines Altenheimes beschreibt der Autor die verschiedenen Voraussetzungen für ein zeitgemäßes Management, also für eine moderne Unternehmens- und Mitarbeiterführung.

Schneider, Ulrich (Bearb.): Output ohne Input? Zur kommunalen Finanzierung freier Jugendhilfe.

Aus Serie Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband (Frankfurt, M.): Schriften. 49; 1995

Inhalt: Die Finanzlage der Kommunen befindet sich in einer tiefgreifenden Krise, von der auch die freien Träger der Jugendhilfe betroffen sind. Nicht nur die Menge des Geldes, das vom öffentlichen Träger der Jugendhilfe an die freie Jugendhilfe fließt, wird begrenzt, gekürzt, auch die Formen, in denen das verbleibende Geld fließt, sind einem forcierten Wandel unterworfen. Damit verbunden sind auch Wandlungen des Selbstverständnisses der öffentlichen und freien Träger. Die Beiträge dieser Broschüre gehen auf eine Fachtagung zum Thema „Output ohne Input - Problem der kommunalen Finanzierung freier Jugendhilfe“ zurück, die der Deutsche Paritätische Wohlfahrtsverband im August 1995 durchgeführt hat. Dabei werden verschiedene Facetten dieses Themas - von der Zuwendungsfinanzierung der offenen Jugendarbeit bis hin zu pflegesatzfinanzierten Hilfen zur Erziehung - näher betrachtet. Auch auf die Diskussion um die „outputorientierte Steuerung der Jugendhilfe“ wird Bezug genommen und deren Rationalisierungslogik problematisiert. Andere Aufsätze versuchen, den Blick für die bestehenden rechtlichen Grundlagen der kommunalen Finanzierung freier Jugendhilfe zu schärfen. In diesem Zusammenhang wird der konzeptionelle Rahmen des Modells „Förderverträge“ aus der Sicht eines öffentlichen Trägers vorgestellt und aus der Perspektive freier Träger kritisch kommentiert. Ein weiterer Beitrag schildert die Auseinandersetzungen um die Finanzierung freier Träger in den neuen Bundesländern. Und schließlich werden noch jene Hinweise vermittelt, die einerseits Leistungsberechtigten und Betroffenen auf dem Klageweg zu ihrem Recht verhelfen wollen und andererseits sich als Träger gezwungen sehen, rechtswidrige Eingriffe durch Verwaltungsverfahren abzuwehren.

Scheibe-Jäger, Angela: Finanzierungs-Handbuch für Non-Profit-Organisationen. Der Weg zu neuen Geldquellen. Regensburg 1996

Inhalt: Vereine, vom Kultur- und Bildungsverein bis zum Sportverein, vom Wirtschaftsverein bis zum Wissenschaftsverein, vom religiösen Verein bis zum sozialen Verein und zur Selbsthilfegruppe leisten einen Beitrag zur Lebensqualität und zur sozialen, gesundheitlichen und kulturellen Grundversorgung, den öffentliche Träger nicht einmal ansatzweise zu leisten in der Lage wären. Allerdings sind in Zeiten leerer Kassen und eines eisernen Sparzwanges die Grenzen immer enger gesteckt. So wird die Mittelbeschaffung und Ressourcenerschließung für viele Vereine zur zentralen Existenzfrage. Dieses Finanzierungs-Handbuch für Non-Profit-Organisationen zeigt, wie aktiv Mittel akquiriert und so die Qualität und Quantität der Leistungen aufrechterhalten werden kann. Dabei wird das gesamte Spektrum des Fundraising thematisiert: Grundlagen des Marketing, Pressearbeit, Kontaktpflege, Lobbyarbeit, Spendenmarketing, Relationship-Fundraising, Regeln für erfolgreiche Mailings, Ansprache von potentiellen Erben und Großspendern, Entwickeln medienwirksamer Projekte und Events für Sponsoren, Bußgeldakquisition, Sammelbüchsenaktionen, Aktivierung der Mitarbeiter, Intensivierung der Zusammenarbeit mit den Mitgliedern, Gründung eines Freundes- und Förderkreises, Stiftungsfragen, öffentliche Fördermittel u.a. Zu all diesen Fundraising-Instrumenten gibt es Checklisten sowie Handlungsanleitungen und praktische Tips.

Kindler, Kilian: Wohlfahrtsverbände und Selbsthilfegruppen zwischen Interessenegoismus und Altruismus. Aus Serie: Konstanzer Schriften zur Sozialwissenschaft. 14; 1992

Inhalt: Seit Selbsthilfegruppen die Handlungsfelder klassischer Sozialarbeit und Wohlfahrtsverbände betreten haben, ist eine breite Diskussion über Selbsthilfe und ihren Stellenwert im etablierten System der verbandlichen Wohlfahrtspflege entstanden, die in dem Band nachgezeichnet wird. Selbsthilfegruppen sind zwar als alternative Reaktion auf professionalisierte und funktional differenzierte Sozialarbeit entstanden. Ihr Problem wird darin gesehen, daß traditionelle Wohlfahrt auf die Herausforderung durch die „Konkurrenz“ mit neuen Strategien reagiert, z.T. eigene Konzepte hat und daß Selbsthilfe bei zunehmender Etablierung in eine Professionalisierungs- und Institutionalisierungsspirale gerät, die ursprüngliche Anliegen und Konzepte entkräftet.

Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (Hrsg.): Soziale Dienste - soziale Arbeit; 1996

Inhalt: Der Versuch, Jugend- und Sozialverwaltungen neu zu organisieren und durch neue Steuerungsverfahren effizienter - und damit zugleich kostengünstiger - zu machen, hat längst auch die Sozial- und Jugendämter erfaßt. Die Weiterentwicklung sozialer Dienste und sozialer Arbeit im Westen, der Aufbau gänzlich neuer Verwaltungs- und Arbeitsstrukturen im Osten Deutschlands stehen dabei jeweils zunehmend unter dem Diktat kurzatmiger Sparkonzepte. Die im vorliegenden Band unter verschiedenen Perspektiven beschriebenen und analysierten Organisationsprozesse in Oberhausen und Wiesbaden zeichnen sich durch mehrere Aspekte aus: Beschäftigte sowie gewerkschaftliche Interessenvertretung waren in hohem Maße am Reformprozeß beteiligt. Im Verlauf dieser Prozesse wurden Standards strukturell wie die daraus folgenden Anforderungen an die Arbeitsweisen realisiert. So gingen die Reformen mit Qualifizierungsprozessen einher. Die klassische Trennung zwischen Jugendhilfe und Sozialhilfe konnte überwunden werden. Die AutorInnen, Vertreter von Praxis und Wissenschaft, geben in ihren Beiträgen einen Einblick in die Praxis sozialer Dienste und sozialer Arbeit sowie in die Organisationsentwicklung in Oberhausen und Wiesbaden.

Deinet, Ulrich: Organisationsentwicklung und Neue Steuerung in der Jugendarbeit am Beispiel des „Teams Kinder- und Jugendförderung“ in Waltrop. Aus: Landesjugendamt Westfalen-Lippe (Hrsg.); Deinet, Ulrich u.a.: Die Provinz lebt! Münster 1996

Inhalt: Das Jugendamt der Stadt Waltrop war eines der ersten in Nordrhein-Westfalen, das die in Ludwigsburg bei Stuttgart entwickelte Idee eines „Teams Jugendförderung“ aufnahm und umsetzte. In diesem Beitrag beschreibt Ulrich Deinet die wichtigsten Elemente des „Teams Kinder- und Jugendförderung“ in Waltrop und stellt an einigen Stellen Vergleiche mit dem „Ludwigsburger Original“ an. Mit der Zusammenfassung der bisher in einzelnen Einrichtungen arbeitenden MitarbeiterInnen zum „Team Jugendförderung“ ging ein für die kommunale Jugendarbeit radikaler Perspektivenwechsel einher: Von benachteiligten Zielgruppen zu allen Kindern und Jugendlichen im Stadtgebiet. Begleitet wurde diese konzeptionelle Entwicklung von der Einführung der Neuen Steuerung als Verwaltungsreform. In Waltrop zeigt sich nun ein Problem, das sich aus der Dienstleistungsorientierung in Verbindung mit der Verwaltungsreform ergibt: Die Frage, ob und wie Effizienz (Leistung) und Effektivität (Wirkung) von Jugendarbeit gemessen werden können.

Deinet, Ulrich: Neue Steuerung und Produktorientierung in der Jugendarbeit. Münster: Landschaftsverband Westfalen-Lippe, 1996

Inhalt: Output-Orientierung, Budgetierung, Tiburger Modell, Kontraktmanagement und Controlling - das sind Schlagworte und Begriffe aus dem Katalog der „Neuen Steuerungsmodelle“, mit denen marktwirtschaftliche Prinzipien auch in der Jugendhilfe eingeführt werden sollen. Schon seit einigen Jahren gibt es Bemühungen um eine Qualifizierung der Jugendarbeit durch die Übernahme von Methoden aus dem Bereich der Wirtschaft, z.B. durch die Einführung von Managementtechniken. Diese Ansätze laufen parallel zur Diskussion um neue Steuerungsmodelle, die mehr Bürgernähe, Effizienz und Kostenbewußtsein in alle Bereiche der Verwaltung und auch in die Jugendämter und Jugendarbeit bringen sollen. Die Beiträge dieses Readers nehmen grundsätzlich Fragestellungen einer Dienstleistungsorientierung auf und verweisen auf fachliche Zusammenhänge. Einführend geht Burkhart Müller am Beispiel einer Produktbeschreibung auf die Chancen und Probleme einer Produktorientierung in der Jugendarbeit ein. Alexander Pfeifer beschreibt die wesentlichen Elemente eines Dienstleistungskonzeptes: „Markt und Kundenorientierung, Input und Output, die Produkte der Jugendarbeit, Produktbeschreibungen zwischen Qualität und Quantität, Profil und Positionierung sowie fachliches Controlling“. Mit Verfahren der fachlichen Qualifizierung der Offenen Jugendarbeit, also der Operationalisierung von Zielen, deren konkreter Umsetzung und der schwierigen Frage der quantitativen Evaluationskriterien setzt sich Hiltrud von Spiegel auseinander. Ulrich Deinet versucht, Analogien und Differenzen zwischen einer sozialräumlichen Konzeptentwicklung und dem Dienstleistungskonzept in der Jugendarbeit herzustellen. Aus der Sicht eines Jugendamtes beschreibt Andreas Guderian die Einführung der Neuen Steuerung, während deren Auswirkungen im Mittelpunkt der Beiträge von Benedikt Sturzenhecker (für Freie Träger der Offenen Jugendarbeit) und Josef Niehaus (aus der Sicht der Freien Träger) stehen. Abschließend werden Produktbeschreibungen in der Kinder- und Jugendarbeit vorgestellt mit Beispielen aus mehreren Kreisen und Städten Nordrhein-Westfalens.

Hammer, Wolfgang: Leistungs-/Produktbeschreibungen für Aufgaben des Kinder- und Jugendschutzes. Aus: Bundesarbeitsgemeinschaft Kinder- und Jugendschutz (Hrsg.): Kinder- und Jugendschutz in der Jugendhilfeplanung - Anspruch und Realität; 1996

Inhalt: Jugendhilfeplanung muß über die systematische Einbeziehung des Kinder- und Jugendschutzes nachdenken. Gerade eine Querschnittsaufgabe wie der erzieherische Kinder- und Jugendschutz (§ 14 SGB VIII) bedarf der vermehrten Aufmerksamkeit von Jugendhilfeplanerinnen- und planern. In diesem Beitrag befaßt sich Wolfgang Hammer mit Leistungs- und Produktbeschreibungen auf dem Gebiet des Kinder- und Jugendschutzes - einem Problemkreis, der auch im Rahmen der Implementierung der neuen Steuerungsmodelle in die Jugendhilfe von zentraler Bedeutung ist. Zunächst formuliert der Autor thesenartig Anforderungen der Jugendhilfe an neue Steuerungsmodelle. Qualitätssicherung sieht er in diesen Dienstleistungsbereichen nur durch die Operationalisierung von Struktur- und Verfahrenszielen in den Jugendhilfeplanungen oder in Richtlinien gewährleistet. Anschließend beschreibt er exemplarisch die Leistungs- und Produktbeschreibungen des erzieherischen Kinder- und Jugendschutzes in Hamburg. Resümierend sieht Hammer die Chance neuer Steuerungsmodelle entscheidend von der Qualität der Zielbestimmungsprozesse abhängen, und von der Bereitschaft, daraus die notwendigen Konsequenzen für Angebotsstrukturen und Steuerungsprozesse zu ziehen.

2. Glossar: Qualitätssicherung und Qualitätsmerkmale in der Sozialen Arbeit (SozArb)

2.1 Schlagworte von *Benchmarking* bis *Zielvereinbarung*

Schlagwort: *	Ursprungsbedeutung aus der BWL	Bedeutung im Kontext SozArb
Benchmarking	<p>Instrument der Wettbewerbsanalyse. B. ist der kontinuierliche Vergleich von Produkten, Dienstleistungen sowie Prozessen und Methoden mit (mehreren) Unternehmen, um die Leistungslücke zum sog. Klassenbesten (Unternehmen, die Prozesse, Methoden usw. hervorragend beherrschen) systematisch zu schließen. B. wird vor allem in der Computer- und Elektronikindustrie eingesetzt. Insbesondere in den USA verbreitet. (Gabler: 380)</p> <p>Benchmarking ist ein Verfahren, bei dem Produkte und Prozesse der eigenen Unternehmung mit denen des „best practice“-Unternehmen verglichen werden.</p>	<p>Auch soziale Einrichtungen sollen zunehmend einem Leistungsvergleich unterzogen werden. Problemstellung: Arbeitsfelder und Einrichtungen der sozialen Arbeit galten auf Grund der unterschiedlichen Konzepte und der heterogenen Klientenstruktur als nicht untereinander vergleichbar.</p>
Berichtswesen → Meldewesen, innerbetriebliches	<p>Innerbetrieblich: Meldungen (Berichte, Rapporte) liefern den zentralen Verwaltungsstellen die für die Lenkung des Betriebes notwendigen Unterlagen, z.B. Berichte der Personalabteilungen über Kranke, aus anderen Gründen Fehlende, Urlauber, Zuspätkommende; des Fahrdienstes über Einsatz und Kilometerleistung; der Terminkontrolle über Terminüberschreitungen. Zu unterscheiden: einmalige und regelmäßige Meldungen. Statistische Auswertung und Veranschaulichung der Ergebnisse ist notwendig. (Gabler: 2250)</p>	<p>Aktenführung und Einzelfallberichte sind eingeführte Standards in der SozArb, bei denen datenschutzrechtliche Vorschriften zu beachten sind. Anonymisierte Monats-, oder Quartalsberichte können Bestandteil einer (Selbst-)Evaluation sein.</p> <p>Frei Träger müssen die Ausgabe öffentlicher Gelder bislang durch einen Verwendungsnachweis belegen. Dieser besteht i.d.R. aus einem Tätigkeitsbericht und einem Kostennachweis, welcher die tatsächlichen Ausgaben auflistet.</p>
Budget	<p>I. Finanzwissenschaft: Andere Bezeichnung für den Haushaltsplan, den Finanzplan eines Zeitabschnitts, den Voranschlag von öffentlichen Einnahmen und Ausgaben für eine Haushaltsjahr (vgl. Etat)</p> <p>II. Betriebswirtschaftslehre: Allgemein meist kurzfristiger Plan, der die Allokation von Ressourcen steuert, z.B. Personal- oder Investitions-B. Häufig umfaßt das B. auch Angaben über die Herkunft der Ressourcen (meist finanziell verstanden), z.B. Gewinn- und Umsatzbudget.</p>	<p>Die Reform der öffentlichen Verwaltung zielt u. a. auch auf die Abschaffung der herkömmlichen kameralistischen Finanzplanung und die Einführung zugewiesener Finanzbudgets, deren Steuerung durch dezentrale Organisationseinheiten erfolgt.</p>

* Die Bedeutungen sind zumeist mit Quellenangaben als lexikalische Definition zitiert.

Schlagwort:	Ursprungsbedeutung aus der BWL	Bedeutung im Kontext SozArb
<i>forts. Budget</i>	<p>a) I.e.S. umfaßt B. nur quantifizierbare Angaben (Vollzugsziffern-B.)</p> <p>b) I.w.S. beinhaltet B. auch einen Katalog von in der nächsten Periode zu ergreifenden Maßnahmen (Aktions-B.). (Gabler: 602)</p>	
Budgetierung	<p>Prozeß der Budgeterstellung (→ Budget).</p> <p>Arten: a) Bereichsbezogene B.: Es wird i.d.R. von den einzusetzenden Ressourcen (input-orientierte B.) ausgegangen, häufig an den Erfahrungswerten aus der Vergangenheit orientiert. b) Programmbezogene B.: Es wird i.d.R. an den zu erreichenden Zielen angesetzt (output-orientierte B.), das Maßnahmenbündel zu deren Erreichung wird geplant. Die benötigten Ressourcen werden hier erst abgeleitet (vgl. → zero base budgeting). (Gabler: 602)</p> <p>Budgetierung ist die Umsetzung von Plänen in Geldwerte für die nächste Planperiode (Bea: 177).</p>	Rest- bzw. Fehlbedarfsfinanzierungen für entstandene Kosten (Selbstkostenerstattungsprinzip) werden in der SozArb zunehmend ausgeschlossen. Budgetierung wird oft als Kostendeckelung verstanden.
Budgetierungsverfahren - Bottom up-Verfahren - Top-down-Verfahren	<p>Element der Unternehmensplanung, bei der zu unterscheiden ist von wo die Planvorgaben kommen. a) Arbeiten z.B. Stabsabteilungen der Unternehmensführung die Pläne aus, so werden diese i.d.R. „von oben“ in die Linie gegeben (Top-down-Ansatz, retrograde Planung). Das kann bei den Ausführenden zu Identifikationsproblemen führen. b) Es bietet sich daher an, die Pläne von Akteuren auch mittlerer Managementebenen erstellen zu lassen, die auch für die Umsetzung in das Tagesgeschäft zuständig sind. Planung ist dann eine Linienfunktion. Die Pläne kommen dann „von unten“ nach oben (Bottom-up-Ansatz, progressive Planung). [...] c) Eine Kombination beider Ansätze ist das Gegenstromverfahren. (Gabler: 3414)</p>	Das klassische „Bottom-up-Verfahren“ der Haushaltsaufstellung beginnt mit den Haushaltsanmeldungen der Ämter einer (Sozial-)Verwaltung. Das „Top-down-Verfahren“ beschreibt die Vorgabe der politischen Führung. Die festgelegte Finanzsumme wird in Dezernatsbudgets aufgeteilt, nur in diesem Rahmen können die Ämter Haushaltsmittel anmelden (Gegenstromverfahren). Ziel ist, daß die Dezernate in die Haushaltsverantwortung miteinbezogen sind und das Gesamtbudget nicht überschritten wird.

Controlling	<p>In der Wirtschaftspraxis werden dem C. typischerweise Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung, des Berichtswesens, der operativen und taktischen Planung sowie insbesondere der Budgetierung zugewiesen. (Corsten: 162)</p> <p>C. ist die Koordination verschiedener Führungssysteme. Es versorgt das Führungssystem, d.h. alle Leitungssysteme, mit Zahleninformationen und sorgt mit organisationsentwicklungsbezogenen, plan-</p>	<p>Der Begriff des Controlling hat in der SozArb bislang keine Rolle gespielt. Bislang wurden öffentliche Mittel von den Sozialverbänden durch Verwendungsnachweise belegt, die aus einem Tätigkeitsbericht und einer Kostenaufstellung bestehen. Es ist umstritten, ob ein allgemeines betriebswirtschaftliches Controlling auf die SozArb übertragbar ist.</p>
-------------	--	--

Schlagwort:	Ursprungsbedeutung aus der BWL	Bedeutung im Kontext SozArb
<i>forts. Controlling</i>	mäßigen und zielgerichteten Koordinationsaktivitäten dafür, daß die Institution im Rahmen der Unternehmenspolitik gesteuert werden kann (vgl. auch Strategische Kontrolle).	Durch die Einführung von Leistungsverträgen und entsprechende Qualitäts- und Prüfvereinbarungen im Sozialwesen wird dennoch ein Informationssicherungsverfahren zunehmend bedeutsam. Dieses soll die organisationsinternen sowie die relevanten organisationsexternen Vorgänge (Daten) transparent machen und als Entscheidungsbasis für Führungskräfte dienen.
Corporate Identity (C.I.)	Während „Corporate“ für Gesellschaft, Unternehmung etc. steht, bedeutet „Identity“ Identität, Individualität oder Persönlichkeit. C.I. kann damit als Versuch umschrieben werden, eine „identitätsorientierte Unternehmensführung zu realisieren, d.h. ein Selbstbild der Unternehmung zu schaffen, das sowohl nach innen auf die Einstellung der Mitarbeiter als auch nach außen auf die Unternehmensdarstellung wirkt. C.I. hat damit eine Steuerungsaufgabe für alle Kommunikations- und Interaktionsbeziehungen zu erfüllen. (Corsten: 164) CI bezeichnet im Zusammenhang mit der Unternehmens- bzw. Organisationskultur das einheitliche Erscheinungsbild der Unternehmung nach außen.	Imagetransfer ist auch in Sozialverbänden aktuell. C.I. vergleichbare Selbstdarstellungen werden durch verbandsspezifische „Leitbilder“ erzeugt und sollen sowohl eine größere Identität der Mitarbeiter mit ihrer Tätigkeit und ihrer Organisation ermöglichen sowie eine bessere Unterscheidbarkeit gegenüber anderen konkurrierenden Organisationen.
Dezentrale Ressourcenverantwortung	Die Unternehmensleitung entscheidet über strategische und operative Grundsatzfragen. Die diesen Entscheidungen nachgehende Finanzverantwortung ist an fachlich eigenständige Abteilung delegiert.	Im Sozialwesen gilt die Forderung nach dezentraler Ressourcenverantwortung insbesondere für öffentliche Träger/Verwaltungen (Sozial- und Jugendamt); ggfs. auch für große Wohlfahrtsverbände mit vergleichbarer Bürokratie. Beabsichtigt ist eine Enthierarchisierung und Entbürokratisierung schwerfälliger Entscheidungsprozesse.

Dienstleistungen (DL)	Dienstleistungen sind immaterielle Güter. Sie sind vor allen dadurch charakterisiert, daß Produktion und Verbrauch zeitlich zusammenfallen. DL gelten allgemein als nicht übertragbar, nicht lagerfähig und nicht transportierbar. Typische DL sind Handels-, Verkehrs-, Bank- und Versicherungsleistungen, Leistungen des Gaststätten- und Beherbergungsgewerbes, der Wäschereien, Reinigungen und Friseure usw., der freien Berufe, der kulturellen Einrichtungen und Massenmedien, allgemeine Verwaltungsleistungen, Forschung und Leistungen der	Dienstleistungen sind Tätigkeiten, die in immateriellen Leistungen bestehen, welche nicht unmittelbar materieller Gütererzeugung (Landwirtschaft, Handwerk, Industrie) oder der materiellen Güterverteilung (Handel, Güterverkehr) dienen, sondern primär auf Individuen oder Gruppen von Menschen abzielen. [...] Unterschieden werden direkte persönliche oder personenbezogene DL (soziale und helfende Berufe), verwaltende DL (Berufe in der privaten oder öffentlichen Verwaltung; Bürokratie). (Bauer: 441)
-----------------------	--	--

Schlagwort:	Ursprungsbedeutung aus der BWL	Bedeutung im Kontext SozArb
<p><i>forts.</i> <i>Dienstleistungen (DL)</i></p>	<p>öffentlichen Sicherheit sowie des Bildungs- und Gesundheitswesens. (Gabler: 781)</p> <p>Dienstleistungen werden unterschieden als produktbezogene DL (Autowaschen) und personenbezogene DL (Beratung eines Klienten).</p>	<p>Zum Dienstleistungsverständnis in der SozArb: Dieser Begriff charakterisiert eine Entwicklung im Bereich sozialer Hilfen, durch die insbesondere die Rolle des Hilfeempfängers verändert wird. Hilfeabhängige Menschen werden nicht mehr als passive Objekte der Zuwendung und Unterstützung betrachtet. Sie sind vielmehr „mündige Kunden“, die die für sie erforderlichen Hilfen eigenständig wählen und am Prozeß der Hilfeerbringung aktiv beteiligt sind. (Schubert: 233)</p> <p>Bei sozialen Diensten ist das „Uno-Actu-Prinzip“ von zentraler Bedeutung. Bei personenbezogenen sozialen Dienstleistungen fallen Produktion und Konsumtion zeitlich zusammen. Sie sind notwendiger Weise personalintensiv. Die Qualität ist stark abhängig von der Qualität der kommunikativen Beziehung zwischen Sozialarbeiter und Klient. Ebenfalls lassen sich z.B. Beratungsleistungen nicht auf Vorrat produzieren oder in irgendeiner Weise lagern, um sie ggf. zu einem günstigeren Zeitpunkt „auf den Markt zu bringen“.</p>
<p>DIN ISO 9000</p>	<p>Das Deutsche Institut für Normung (DIN) und die Internationale Standardisierungsorganisation (ISO) verwalten und pflegen Normen. Diese Normenreihe umfaßt einerseits Empfehlungen, wie Qualitätsmanagement-Modelle gestaltet sein sollen, wie zum Beispiel der Leitfaden für Dienstleistungen (DIN ISO 9004-2). Andererseits gehören dazu Nachweisnormen wie die DIN ISO 9001, die von unabhängigen Prüfern, Auditoren genannt, wie eine Checkliste verwendet wird, um das Qualitätsmanagement-System einer Organisation zu überprüfen. Die erfolgreiche Überprüfung durch ein dafür legitimes Institut nennt man Zertifizierung. (Schubert: 233)</p> <p>Die Intern. Normenreihe DIN EN ISO 9000-9004 beschreibt Verfahrensabläufe für die Produkt- und Dienstleistungserstellung. Zentral bedeutsam ist die Zertifizierung nach ISO als Gütesiegel.</p>	<p>DIN ISO 9000 ff normiert lediglich eine organisatorische Verfahrensweise und gibt keinen Aufschluß über die Qualität der Sozialen Dienstleistung an sich. Als Folge zunehmender Wettbewerbsbedingungen und gesetzlicher vorgeschriebener Leistungsbeschreibungen und Qualitätskontrollen finden vor allem im Gesundheits- und Pflegebereich ISO-Anwendungen Verbreitung.</p>

Schlagwort:	Ursprungsbedeutung aus der BWL	Bedeutung im Kontext SozArb
Doppik, (doppelte Buchführung)	<p>D. ist das heute ausschließlich verwendete System der Buchführung von kaufmännischen Unternehmen mit den Grundsätzen: a) Jede durch einen Geschäftsvorfall ausgelöste und aufgrund eines Beleges vorgenommene Buchung berührt mindestens zwei Konten, die im Buchungssatz benannt werden. b) Die Ermittlung des Periodenerfolges geschieht zweimal: (1) durch die Bilanz und (2) durch die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV). (Gabler: 829)</p> <p>Durch zweifache Erfolgsermittlung („keine Buchung ohne Gegenbuchung“) liefert die doppelte Buchführung als Ergebnis einerseits die Nachvollziehbarkeit eines jeden Geschäftsvorfalles während eines Wirtschaftsjahres, andererseits eine Vermögens-(Bilanz) und Erfolgsübersicht (Gewinn- und Verlustrechnung). Sie basiert auf den Vorschriften des Handelsgesetzbuches. (Bertelsmann: 104)</p>	<p>Öffentliche geförderte Träger der SozArb unterlagen bislang den Grundsätzen der kameralistischen Haushaltsführung. Im Zuge der Verwaltungsreform ist vorgesehen, das kameralistische Rechnungswesen durch die Einführung einer kaufmännischen Buchführung zu ersetzen. Kostentransparenz und Kosten/Preis-Berechnung sollen damit ermöglicht werden.</p>
Effektivität/Effizienz → Erfolgskontrolle	<p>Effizienz (Wirtschaftstheorie): Technisches Kriterium, nach dem Güterbündel geordnet werden. Findet Anwendung bei der Beurteilung von Produktion. → effiziente Produktion: Zustand, in dem es zu gegebenem Zeitpunkt bei gegebener Ressourcenausstattung und Technologie nicht möglich ist, von mindestens einem Gut mehr und von allen anderen Gütern mindestens genau soviel herzustellen. Das heißt, die Kombination der eingesetzten Produktionsverfahren ist effizient. (Gabler: 864)</p> <p>Effektivität = Zweckmäßigkeit; / Effizienz = Kostengünstigkeit → Erfolgskontrolle (Bauer: 470)</p>	<p>Erfolgskontrolle: Während Kosten unmittelbar monetär quantifizierbar sind, läßt sich der gesellschaftliche Nutzen Sozialer Arbeit häufig nur indirekt und qualitativ erfassen. Als Wirkungsforschung will sie es Praktikern ermöglichen, die Entscheidung für die eine oder andere Programmalternative von ihrer jeweils ex post beobachteten Effizienz (Effektivität) abhängig zu machen. Dabei geht es primär um Fragen der Zielsetzung (Richt-, Global-, Feinziele), um die Festlegung des Meßverfahrens und des Kontrollvorgangs. Maja Heiner schlägt vor, anstelle produktorientierter „Endziele“ im Einzelfall konkret festzulegen, was als Erfolg definiert werden kann. Gegenüber einseitig kostenorientierten Erwartungen differenziert sie vier Dimensionen der Effektivität sozialer Arbeit. 1. Effektivitätsanalyse (Erreichen der Ziele); 2. Effizienzanalyse (Kosten-Nutzen-Rechnung); 3. Verträglichkeitsanalyse (Klient/Familie/Freundeskreis); 4. Qualitätsanalyse: fachliche Standards der Intervention. Während solche Kriterien in den USA gang und gäbe sind existieren in der BRD erst Ansätze wissenschaftlicher Praxisforschung (Fremdevaluation) bzw. leistungsbezogener Selbstkontrolle (→ Selbstevaluation). Entscheidend wichtig für eine adäquate E. ist die reale Zielformulierung. (Bauer: 525)</p>

Schlagwort:	Ursprungsbedeutung aus der BWL	Bedeutung im Kontext SozArb
Evaluation (Selbst-)	Der Begriff Evaluation ist in der Betriebswirtschaft unbekannt. Stattdessen werden Controlling-Konzepte angewandt.	<p>Unter E. oder auch Evaluierung versteht man Verfahren zur Bewertung von Maßnahmen v.a. im Bereich von Staat und parafiskalischen Organisationen. [...] Ziel der E. ist die Bewertung der Sinnhaftigkeit von neuen oder geänderten Programmen und Verfahren sowie die Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen. Die Palette von E. reicht dabei von ökonomischen Kosten/Nutzen-Analysen und deren Varianten (Kosten/ Wirksamkeits-Analyse, Nutzwertanalyse) bis hin zu organisationssoziologischen oder sozialpsychologischen Untersuchungen. (Bauer: 566-567)</p> <p>Unter Evaluation (valeo = lat.: kräftig sein, vermögen; evaluation = amerik.) wird die akkurate Einschätzung des Wertes einer Einrichtung oder Maßnahme mit Methoden und Instrumenten der empirischen Sozialforschung verstanden. Einige Autoren machen dabei einen Unterschied zwischen formativer E. (wenn die Einrichtung oder Maßnahme im Prozeß der Untersuchung noch modifiziert werden soll) und summativer E. (wenn es darum geht, dem Auftraggeber ein abschließendes Bild von der Leistungsfähigkeit der untersuchten Maßnahme zu geben). (Kreft: 189)</p> <p>Evaluation kann durch externe Forscher oder praxisnäher durch die Mitarbeiter einer Einrichtung (Selbstevaluation) durchgeführt werden.</p>
Ergebnisqualität → Qualitätsebenen		

Ethik	Wirtschaftsethik: Ursächlich haben viele Menschen Probleme mit der Marktwirtschaft, mit „Egoismus“ und Gewinnstreben, mit Konsumhaltung und Wettbewerb. Vor allem erscheint es zweifelhaft, ob mit ihr die globalen Probleme der Welt wie Überbevölkerung und Unterentwicklung, Umweltzerstörung und Arbeitslosigkeit gelöst werden können. Die moderne Wirtschaftsethik läßt sich als Reflex des wachsenden Verlangens verstehen, das wirtschaftliche Handeln wieder stärker an moralische Idealen wie Humanität, Solidarität und Verantwortung zu orientieren (Enderle: 1286f)	Sozialethik: Ethik, die im Gegensatz zur Individualethik das an der „Mittelwelt“ orientierte sittliche Verhalten bestimmt („Pflichten gegen andere“). Typische Formen konstruktiver Sozialethik sind der engl. Utilitarismus, der franz. Altruismus, der kath. Solidarismus (s.a. Solidarität).
-------	--	---

Schlagwort:	Ursprungsbedeutung aus der BWL	Bedeutung im Kontext SozArb
Indikator/Kennzahlen	<p>Ein Indikator ermöglicht die Operationalisierung eines Zieles. Er ist eine empirisch nachprüfbar Größe, die als Hilfsgröße für nicht direkt meßbare Sachverhalte dient und Tendenzen bzw. Veränderungen deutlich machen soll. Indikatoren werden verwendet zur Feststellung nicht direkt beobachtbarer Ergebnisse. Zu jedem Ziel werden Aspekte benannt, an denen die mehr oder weniger gute Erreichung des Ziels ablesbar ist.</p> <p>Kennziffern oder Kennzahlen sind absolute und relative rationale Zahlen. Sie finden als Meßgrößen zur Kennzeichnung einzelner quantifizierbarer Tatbestände oder Sachverhalte Anwendung.</p> <p>Besonders aussagefähig sind K. der Leistung, Wirtschaftlichkeit, Rentabilität und Liquidität. Z.B. Kosten im Verhältnis zu Umsatz, zu Erlös. Umsatz je Verkaufskraft, je Kunde, je Auftrag. Reingewinn zu Kosten, zu Eigenkapital u.s.w. (Gabler: 1816)</p>	<p>Nach dem Neuen Steuerungsmodell sollen auch soziale Dienste in Produkten beschrieben werden. Diese sollen durch Indikatoren und Kennziffern präzisiert und nachprüfbar gemacht werden. Indikatoren sind Hinweisgrößen für Phänome. Diese sind wiederum in meßbaren Größen abzubilden (Kennziffern).</p> <p>Indikatoren und Kennziffern sollen zunehmend auch sozialarbeiterische Handlungsfelder beschreiben und intersubjektiv überprüfbar machen. Notwendige Voraussetzung zur Bildung von Kennzahlen sind die Quantifizierbarkeit und Meßbarkeit der abzubildenden Tatbestände.</p>
Input(steuerung) → Outputsteuerung	<p>Input (Produktionstheorie): Mengenmäßiger Einsatz von Produktionsfaktoren in einem Kombinationsprozeß (Betrieb). (Gabler: 1638)</p> <p>Die klassische Verwaltungsführung steuert mittelbar über die Zuteilung von Haushaltsmitteln (input) die Leistungserstellung. Haushaltsstellen (Titel) beziffern eine Geldmenge, geben aber nicht ein Ergebnis (Qualitäts- und Quantitätsvorgaben) an.</p>	<p>In der SozArb galt bislang die Inputsteuerung im Sinne eines Ressourcenverbrauchsprinzips. Haushaltsmitteln wurden zugewiesen, demgemäß wurde eine Maßnahme durchgeführt. Bei der Inputsteuerung definiert ausschließlich die Mittelzuweisung die Aufgabenerfüllung und nicht wie bei der Outputsteuerung das gesetzte Ergebnis oder Ziel die erforderlichen Ressourcen.</p>
Kameralistik	<p>Kameralistische Buchführung (Verwaltungsbuchführung), beschreibt die Rechnungssystematik der öffentlichen Verwaltung (Gebietskörperschaften). Einerseits ist „finanzwirtschaftlich“ mit Hilfe der „Verwaltungsbuchführung“ abzurechnen: Nachweis der Einhaltung des Haushaltsrechts und -plans sowie der tatsächlich erreichten Deckung der wirklichen Ausgaben (Überschuß- und Fehlbetragsermittlung) ist wichtigstes Rechnungsziel; daneben Darlegung der Vermögensentwicklung. Andererseits muß bei öffentlichen Unternehmen mit Hilfe einer „Betriebskameralistik“ das Wirtschaftsergebnis nach kaufmännischer Art ermittelt werden, wenn man sich nicht der →Doppik bedient. (Gabler: 1768)</p>	<p>Freie Träger müssen öffentliche Gelder durch Verwendungsnachweise belegen, die den haushaltsrechtlichen Vorschriften entsprechen müssen (Haushaltsjahr, Sachbericht, Kostenstellenrechnung etc.). Aufgrund der hohen Finanzabhängigkeit Freier Träger von öffentlichen Haushalten wird die praktizierte Form der Verwaltungsbuchführung ebenso bei freigemeinnützigen Verbänden angewandt.</p>

Schlagwort:	Ursprungsbedeutung aus der BWL	Bedeutung im Kontext SozArb
<i>forts. Kameralistik</i>	Rechnungswesen öffentlicher Verwaltungen, das zumeist in jährlichen Haushaltsplänen in Kostenstellen aufgeteilt ist. Sie ist durch zahlreiche haushaltsrechtliche Vorschriften (z.B. Ausschluß oder Ermöglichung einer gegenseitigen Deckungsfähigkeit von Kostenstellen, Haushaltssperre, Richtlinien für den Haushaltsansatz) bestimmt.	
Kontrakt-Management	<p>II. Kommunalverwaltung: K. ist ein Element der Verwaltungsreform [...] und beinhaltet eine vertragliche Vereinbarung hinsichtlich der zu realisierenden Ziele und der hierfür bereitgestellten Ressourcen zwischen kommunaler Leitung und den Leitern einzelner Dienste (→ Tilburger Modell). K. entspricht weitgehend der Praktizierung des → managements by objectives mit vertraglicher Bindung unter Aufhebung der traditionellen Trennung von Fach- und Ressourcenverantwortung in öffentlichen Verwaltungen. (Gabler: 1909)</p> <p>K. ist die Vereinbarung von Zielen, Zielerreichungsgraden im Zeitverlauf und Kosten der (Dienst-)Leistung in einem Vertrag. In der öffentlichen Verwaltung erfolgt dies sowohl zwischen politischer Entscheidungsebene (z.B. Stadtrat) und der Behördenleitung als auch zwischen Behördenleitung und Verwaltungseinheiten (Mitarbeitern).</p>	In der SozArb wird die Erbringung einer Dienstleistung in ihrer Art, Umfang und in ihrem Zielerreichungsgrad zwischen Durchführungs- und Kostenträger verhandelt und vertraglich vereinbart. Wesentlich ist dabei die Vereinbarung über die Kostenerstattung in einem Leistungsvertrag (z.B. § 72 und §80 PfVG/SGB XI sowie § 93 BSHG).

Kunde	<p>[ahd. Kundo, eigtl. „Kundiger“, „Eingeweihter“] <i>der</i>, (potentieller) Käufer von Waren oder Dienstleistungen. Der K. ist entweder Letztverbraucher (Konsument) oder gewerblicher Weiterverwender. (Brockhaus, 19. Aufl., 1990)</p> <p>Der Kunde ist Adressat bzw. Käufer eines Produktes oder einer Dienstleistung.</p>	<p>Der SozArb fällt es schwer, ihre Adressaten als „Kunden“ zu verstehen, da die Nachfrager nach sozialen Dienstleistungen zumeist als „unfreiwillige Kunden“ vorsprechen, die kaum eigenen Einfluß oder finanzielle Mittel einbringen können. Es gelten i.d.R. keine marktähnlichen (reziproken) Beziehungen. Der „Kunde“ in der SozArb muß zumeist sogar mitarbeiten, damit die Beratung oder <i>Hilfe</i> gelingt. [...] Weiterhin haben soziale Dienste und Transferleistungen für die Kunden keinen Marktwert, noch unterliegt der Preis den Bedingungen des Tausches. Zaghafte Versuche von Kunden, mit dieser „Ware“ zu handeln, werden i.d.R. rigoros unterbunden. (Kreft: 367f /Abs. 2b)</p> <p>→ Klient: von lat. <i>Clies</i> (der Hörige, der Abhängige) abgeleitet, [...] etablierter Begriff zur Bezeichnung der Adressaten sozialer Arbeit.</p>
-------	---	--

Schlagwort:	Ursprungsbedeutung aus der BWL	Bedeutung im Kontext SozArb
forts. Kunde		Kritisiert wird am Begriff des Klienten die implizit enthaltene Subjekt-Objekt-Beziehung von Helfer (als professionellem Experten) und hilfebedürftigem, hilfeschuchenden Bürger (als defizitärem Laien), obgleich Klient im modernen Sinne auch als „Kunde“, „Auftraggeber“ verstanden werden kann. (Stimmer: 288)
Neues Steuerungsmodell (NSM)	<p>Das Neue Steuerungsmodell läuft auf den Aufbau einer unternehmensähnlichen, dezentralen Führungs- und Organisationsstruktur innerhalb der öffentlichen Verwaltung hinaus. Die Kernelemente dieser Struktur sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Klare Verantwortungsabgrenzung zwischen Politik und Verwaltung; - Führung durch Leistungsabsprache statt durch Einzeleingriffe (Kontraktmanagement); - Dezentrale Gesamtverantwortung im Fachbereich; - Zentrale Steuerung neuer Art; - Instrumente zur Steuerung der Verwaltung von der Leistungsseite her (Outputsteuerung); (KGSt 5/93: S. 3) <p>Ausgehend vom niederländischen Tilburger Modell hat die KGSt ein Verwaltungsreformkonzept NSM für deutsche Kommunen entwickelt. Stichworte: Kundenorientierung, Abbau von Bürokratie (Hierarchien), Budgetierung, dezentrale Ressourcenverantwortung etc.</p>	Neue Steuerungsmodelle sollen auch die Organisation und Finanzierung SozArb reformieren (z.B. Budgetierung und Leistungsentgelte). Vergleich dazu auch KGSt: Outputorientierte Steuerung in der Jugendhilfe; 9/94.
New Public Management	<p>Die heute in der Organisationswissenschaften bekannteste Weiterentwicklung innerhalb der „Open Natural Systems“-Theorie verkörpert der Ansatz des „New Public Management“, im deutschen Sprachgebrauch „wirkungsorientierte Verwaltungsführung“ genannt. Dieser aus verschiedenen, bereits bestehenden Theoriekonzepten der Verwaltungswissenschaften stammende Ansatz hat zu einer grundlegenden Neuorientierung der Steuerung im politisch-administrativen System (Verwaltung und Politik) geführt. [...] Die wirkungsorientierte Verwaltungsführung verlangt, daß die Verwaltung verstärkt nach</p>	Die Reform der öffentlichen Verwaltung in der BRD orientiert sich am Konzept des NPM (vgl. KGSt 10/96). Auch im Sozialwesen greifen hierbei unter anderem Formen des → outsourcing.

Schlagwort:	Ursprungsbedeutung aus der BWL	Bedeutung im Kontext SozArb
<i>Forts. New Public Management</i>	<p>unternehmerischen und marktwirtschaftlichen Prinzipien ausgerichtet wird. Das Angebot der Verwaltungen orientiert sich an den Bedürfnissen der Bürger (Kunden), welche letztlich die Qualität der erbrachten Leistungen beurteilen (Total Quality Management). Die Verwaltungen werden dem offenen Wettbewerb des Marktes ausgesetzt. Die Leistungskriterien orientieren sich an den höchstmöglichen Qualitätsstandards (Benchmarking). Lässt sich eine Tätigkeit durch ein privates Unternehmen kostengünstiger erbringen, wird diese von der Verwaltung an die entsprechende Firma ausgelagert (Outsourcing). Die Steuerung der Verwaltung erfolgt nicht mehr über die Verteilung der zur Verfügung stehenden Ressourcen (Input-Steuerung), sondern über die anzuweisenden Leistungs- und Wirkungsvorgaben (Output-Steuerung). Die strukturellen Voraussetzungen, welche die erfolgreiche Implementation des „New Public Management“-Ansatzes gewährleisten, sind eine radikale Dezentralisierung des Verwaltungsapparates kombiniert mit einer umfassenden Verantwortungsdelegation an kleine, teilautonome marktnah operierende und intensiv vernetzte Einheiten (Lean-Management).”(Blindenbacher: 81)</p>	

<p>Organisationsentwicklung (OE)</p>	<p>Strategie des geplanten und systematischen Wandels, der durch die Beeinflussung der Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und individuellem Verhalten zustande kommt, und zwar unter größtmöglicher Beteiligung der betroffenen Arbeitnehmer. Die gewählte ganzheitliche Perspektive berücksichtigt die Wechselwirkung zwischen Individuen, Gruppen, Organisationen, Technologie, Umwelt, Zeit sowie die Kommunikationsmuster, Wertestrukturen, Machtkonstellationen usw., die in der jeweiligen Organisation real existieren. (Gabler: 2509)</p> <p>Unter Organisationsentwicklung sollen alle Ansätze zusammengefaßt werden, die durch ein Ändern der Einstellung und des Verhaltens von einzelnen und Gruppen sowie ein Verändern von Organisationsstrukturen und Technologien drei Dinge erreichen wollen: eine leistungsfähigere Organisation, eine effizientere Zusammenarbeit zwischen Arbeitsgruppen und befriedigendere Arbeitsbedingungen für</p>	<p>Vergleiche dazu auch die in den 80er Jahren beginnende Diskussion um die Neuorganisation sozialer Dienste (NOSD).</p> <p>Seit dem Ende der 80er Jahre erlebt OE auch im Bereich der Non-Profit-Organisationen, und hier vor allem im Bereich der sozialen Organisationen (Träger der Sozialen Arbeit), einen rasanten Aufschwung. Dies hat zu einer Verdrängung des klassischen Ansatzes der Institutsberatung geführt. Institutsberatung definiert - im Unterschied zu OE - die Beraterrolle als Arzt-Patient-Verhältnis, betont also weniger die Sichtweise einer sich selbst regulierenden, lernenden Organisation (systemischer Ansatz). Verschiedene OE-Konzepte mit diversen Zielrichtungen finden Anwendung: Supervision; Aktions-, Handlungs- und Praxisforschung (vgl. Kreft: S. 419-422).</p>
--------------------------------------	--	--

Schlagwort:	Ursprungsbedeutung aus der BWL	Bedeutung im Kontext SozArb
<i>forts. Organisationsentwicklung (OE)</i>	den einzelnen. Weiteres Ziel ist, die Anpassungsfähigkeit der Organisation und ihrer Mitglieder an dynamische Veränderungen zu erhöhen. Die Organisationsentwicklung bezieht sich dabei nicht isoliert auf Technik, Mensch oder Organisationsstruktur. Sie versteht Organisation als komplexes System, mit den daraus abzuleitenden gegenseitigen Abhängigkeiten. (Schubert: 236)	
out contracting	Vertrag mit einem außenstehenden Geschäftspartner.	Öffentliche Sozialverwaltungen delegieren über vertragliche Regelungen Aufgaben auf nicht-staatliche (frei-gemeinnützige oder private) Träger. → Outsourcing
Outputorientierte Steuerung	<p>Outputorientierte Steuerung bedeutet, die Planung, Durchführung und Kontrolle des Verwaltungshandelns strikt an den beabsichtigten und tatsächlichen Ergebnissen auszurichten. Sie ist damit eine wesentliche Voraussetzung zur Gewährleistung der Bürgernähe, Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Verwaltung. (vgl. KGSt 9/94: S.7)</p> <p>Nicht mehr der Haushaltsansatz (Titel) bestimmt das Handeln, sondern die Steuerung erfolgt über die Messung der Erreichung zuvor ausgehandelter Leistungsziele (Leistungsvergütung). Ein erforderliches Leistungsziel (Output) soll die Bereitstellung der notwendigen Finanzen (Input) bestimmen und nicht umgekehrt.</p>	Eine Umstellung auf eine Outputorientierte Steuerung verlangt vom Geldgeber (öffentliche Hand) und vom Zuschußempfänger (freie Träger) eine fachliche Zielvereinbarung zu treffen und sich auf wirksame Evaluationsschritte zu einigen. Ziele sind nur dann als Steuerungsgrößen geeignet, wenn die Zielerreichung festgestellt werden kann. Diese soll mit Hilfe von Indikatoren oder Kennziffern gemessen bzw. beurteilt werden.
Outsourcing	Der Begriff Outsourcing, eigentlich „outside sourcing“, bezeichnet den Bezug bestimmter Leistungen bei bzw. die Verlagerung der Leistungserstellung zu auswärtigen Lieferanten, sofern diese Leistungen zuvor im eigenen Unternehmen erzeugt wurden. Bei wachsendem Konkurrenzdruck und höherer Kundenansprüchen konzentrieren sich Unternehmen auf ihr Kerngeschäft. Sie überprüfen die Fertigungstiefe und reduzieren sie nach Möglichkeit. Ziel ist dabei die Zentrierung des Unternehmens auf solche Aktivitäten, in denen es herausragende Kompetenz und entscheidende Wettbewerbsvorteile besitzt. Alle anderen Leistungen, die billiger oder besser auch von Externen erstellt werden können, binden unnötig Zeit, Geld, Personal und die Aufmerksamkeit des Managements. (Schulte: 556)	Die Auslagerung von „unwirtschaftlichen“ Dienstleistungsbereichen aus der bisherigen unmittelbaren Leistungserbringung der öffentlichen oder frei-gemeinnützigen Sozialverwaltung an zumeist preiswertere arbeitende rechtlich eigenständige Unternehmen wird auch im Sozialwesen diskutiert und zunehmend praktiziert. Anwendungsfelder sind insbesondere stationäre Einrichtungen der Alten-, Behinderten- und Jugendhilfe, die in eigenständigen gGmbHs überführt bzw. ausgelagert werden.

Schlagwort:	Ursprungsbedeutung aus der BWL	Bedeutung im Kontext SozArb
Partizipation	<p>→ Führungsstile → partizipative Führung: Global lassen sich Führungsstile danach unterscheiden, ob sie primär durch eine Orientierung auf die Aufgabe bzw. Leistung oder auf die Mitarbeiter gekennzeichnet sind. [...] Beim kooperativen F. bzw. demokratischen F. sind die Untergebenen aktiv an Entscheidungen beteiligt. [...] Wesentliches Merkmal ist, daß die Führenden einen Teil ihrer Kompetenzen an die Untergebenen abtreten, wobei die Delegationsbereiche nach sachlichen, nicht nach persönlichen Gesichtspunkten festzulegen sind. (Gabler: 1222)</p>	<p>Partizipation übersetzt als Beteiligung und Mitwirkung an Entscheidungen ist im Bereich der öffentlichen Jugendhilfe eine zentrale Aufgabenstellung (§ 8 KJHG; SGB VIII).</p> <p>Die im KJHG verbindlich vorgeschriebene Beteiligung von Kindern und Jugendlichen an sie betreffenden Entscheidungen, wie etwa der Gewährung von Hilfen zur Erziehung nach § 27ff. oder der Inobhutnahme nach § 42 betrifft [...] zentral die inhaltliche Ebene i.S. des Wunsch- und Wahlrechts von § 5. [...] Die Regelung versucht auszugleichen, daß im Konflikt Elternrecht/Kindesrecht das Gesetz vorrangig den Erziehungsberechtigten einen Anspruch auf Erziehung einräumt (Münder: 136).</p> <p>So sehr die gesetzliche Zurkenntnisnahme der Tatsache, daß der Minderjährige nicht Objekt, sondern Subjekt zu sein hat [...] zu begrüßen ist, so muß doch kritisch bemerkt werden, daß die Neuregelung auf verfahrensrechtliche Sicherungen verzichtet, die Regelung also nur Appellcharakter hat. Weder im sonstigen SGB noch in der VwGO wurden entsprechende Beteiligungsrechte aufgenommen. (vgl. Möller: 33).</p> <p>Weitere Beteiligungsvorschriften sind in § 36 KJHG (Mitwirkung, Hilfeplan) und §§ 76 und 80 KJHG (Beteiligung anerkannter Träger, Jugendhilfeplanung) gefaßt.</p>
Portfolio-Analyse	<p>Portfolio ist ein Instrument zur Unterstützung der Unternehmensanalyse und damit eine Technik der strategischen Planung. Sie ermöglicht eine Strategiewahl aus einer Kombination von Umwelt- und Unternehmensanalyse. Ursprünglich basiert P. auf der „Portfeuille-Theorie“, bei der es um ein Konzept der effizienten Anlagesteuerung von Wertpapieren geht (Begründer: Markowitz). (Bea: 119ff)</p>	<p>Stärken-Schwächen-Analysen werden auch in sozialen Einrichtungen zunehmend durchgeführt (z.B. Image, Bekanntheitsgrad, Leistungsbereitschaft). Portfolio ist in der SozArb wenig entwickelt, zumal Markt- (Umwelt), Risiko- und Gewinnerorientierung bislang geringer bewertet wurden, als in der Privatwirtschaft.</p>

Produkt	Produkt: Ergebnis der Produktion und Sachziel einer Unternehmung oder auch Mittel der Bedürfnisbefriedigung. Einteilung in Sachgüter (materiell, Gebrauchsgüter und Verbrauchsgüter), Dienstleistungen (immateriell) und Energieleistungen. (Gabler: 2652)	In allen Bereichen der (Sozial-)Verwaltung werden zur Erfüllung der jeweils übertragenen Aufgaben und der damit verbunden Ziele bestimmte Leistungen erbracht. Diese Leistungen werden „Produkte“ genannt. Das Produkt ist Kernbegriff des NSM, das eine outputorien-
---------	--	---

Schlagwort:	Ursprungsbedeutung aus der <i>BWL</i>	Bedeutung im Kontext <i>SozArb</i>
<i>forts. Produkt</i>	P. ist das Ergebnis der Erfüllung zugewiesener Aufgaben. Das Industrieprodukt, die Ware (z.B. Auto), wird vermarktet und konsumiert. Es wird in Relation zu Menge, Qualität und Preis gemessen.	<p>tierte Steuerung vorsieht. Diese Leistungen sollen als Steuerungsgrößen für das produktbezogen Budget dienen. Produkte müssen nach Inhalt, Leistungsumfang, Leistungsqualität und Zielerreichung, bezogen auf eine Zielgruppe beschrieben werden (vgl. KGSt 5/93 u. 9/94).</p> <p>Von sozialen Diensten werden zunehmend Leistungs- bzw. Produktbeschreibungen gefordert. Das sozialarbeiterische Handeln wird im Ergebnis als eine Dienstleistung betrachtet, die wie eine Ware eine Orientierung am Kunden erfordert und unter Kostengesichtspunkten zu gestalten ist. Sowohl soziale Dienstleistungen als Produkte zu konzeptionieren als auch der → Kundenbegriff sind in der <i>SozArb</i> umstritten.</p>
product placement	<p>Product placement, ist ein neues Werbemittel, bei dem durch gezielte Platzierung von Markenprodukten (kreative Einbindung) in Form einer realen Requisite in die Handlung eines Spielfilm eine hohe Werbewirkung erwartet wird. Das Produkt (die Marke) muß für den Betrachter erkennbar sein und z.B. durch eine bekannten Darsteller, der eine Leitbildfunktion (Opinion Leader) besitzt, verwendet oder gebraucht werden. (Gabler: 2652)</p> <p>Begriff im Marketing: Bemühen der Produzenten, in Film und Fernsehen ihre Produkte als Requisiten zu positionieren, um deren Bekanntheitsgrad zu erhöhen. (Corsten: 703) vgl. auch Sponsering</p>	P. ist ein Begriff im „social-sponsering“. Für Geld verknüpft sich die Marke eines Unternehmens mit dem guten Image eines Werbeträgers (Sportler, oder caritative Einrichtung).
Prozeßqualität → Qualitätsebenen		

<p>Qualitätsebenen</p> <ul style="list-style-type: none">- Strukturqualität- Prozeßqualität- Ergebnisqualität	<p>Das Konzept auf den drei Ebenen Struktur-, Prozeß- und Ergebnisqualität wurde von DONABEDIAN (1982) entwickelt. Es lehnt sich eng an die produktionstheoretische Betrachtung von Dienstleistungen [...] zur Analyse der Versorgungsqualität sozialer Dienstleistungen an. [...] Das Donabedianische Qualitätskonzept geht von einem kausalen Zusammenhang zwischen den Qualitätsebenen aus, d.h. es wird angenommen, eine Verbesserung der Strukturqualität führe zu einer erhöhten Prozeßqualität, womit gleichzeitig die Ergebnisqualität</p>	<p>In der Diskussion um Qualitätssicherung und -entwicklung wird häufig von drei Qualitätsebenen gesprochen: Strukturqualität, Prozeßqualität, Ergebnisqualität. Strukturqualität beschreibt die notwendigen Rahmenbedingungen des Leistungsprozesses (z.B. räumliche, sächliche und personelle Ausstattungsmerkmale). Prozeßqualität analysiert das Ausgestalten des alltäglichen Handelns (z.B. Ganzheitlichkeit, Bedürfnisorientierung). Ergebnisqualität fragt nach dem Grad der Zielerreichung im Rahmen vorgegebener Aufgaben einer</p>
---	--	---

Schlagwort:	Ursprungsbedeutung aus der BWL	Bedeutung im Kontext SozArb
<i>forts. Qualitätsebenen</i>	verbessert wird [...] was jedoch nicht unumstritten ist. Aufgrund der Mehrdimensionalität des Begriffs Qualität stehen der Ermittlung des Outputs vielfältige Definitions-, Meß- und Kausalitätsprobleme gegenüber. Es fehlen weiterhin Maßstäbe zur Beurteilung von Zielerreichungsgraden, ja die Ziele selbst sind in vielen Bereichen nicht objektiv zu bestimmen. (vgl. Knappe: 117-125)	<p>Einrichtung sowie nach dem Befinden bzw. der subjektiven Zufriedenheit der Kunden/Nutzer. (Schubert: 238)</p> <p>Strukturqualität beschreibt überwiegend die Rahmenbedingungen unter denen SozArb geleistet wird (z.B. Ausbildungsstand der Mitarbeiter, personelle und sächliche Ressourcen der Einrichtung).</p> <p>Die Prozeßqualität beschreibt in der SozArb insbesondere den sehr heterogenen Kommunikations- und Hilfeprozeß zwischen Klienten und Sozialarbeiter.</p> <p>Ergebnisqualität: Qualität des Resultats der sozialen Dienstleistungen (z.B. Heilerfolg, Lernergebnis, Therapiefortschritt). (Schubert: 234)</p> <p>Es gibt Ansätze, die drei Qualitätsebenen durch eine sozialpolitische Dimension der Sinn-, Ziel- und Normqualität zu erweitern.</p>
Qualitätsmanagement (QM)	<p>Allgemein betrachtet versteht man unter QM (im Gegensatz zur Qualitätssicherung) das Handhaben von Standards, sei es daß die Standards den Ressourcen oder Erfordernissen angepaßt werden oder die Mitarbeitenden an die Standards. Im Zusammenhang mit QM steht nicht das Produkt oder die einzelne Dienstleistung auf dem Prüfstand, sondern das Management. Mit Management wird allgemein die Handhabung eines Problems oder eines Ablaufs verstanden. Qualität (von lat. qualis = wie beschaffen?) ist gleichbedeutend mit Standard oder Norm. Der Qualitätsmanager legt also die Standards oder Normen fest und sorgt dafür, daß sie in der Organisation verwirklicht werden. (Schubert: 239)</p> <p>QM umfaßt die Gesamtheit aller zielorientierten Aktivitäten zur Gestaltung, Erhaltung und Förderung der Qualität von Sach- und Dienstleistungen. Derartige produktbezogene Qualitätsbemühungen ergänzen und unterstützen Qualitätsprogramme aus anderen Sektoren: QM wird einerseits durch die „Qualität des Arbeitslebens“ gefördert. Andererseits leistet es einen Beitrag zur Verbesserung der „Lebensqualität“. (Corsten: 747)</p>	<p>„Qualitätsmanagement“ oder „Management des Sozialen“ wird schon wegen der betriebswirtschaftlichen Begrifflichkeit in der SozArb kritisch betrachtet. Ungeachtet dessen versucht die Profession die Fachlichkeit ihres Handelns zu beschreiben. Fachliche Standards sind im Ergebnis anerkannte und bewährte Methoden der SozArb, die aber auch noch entwicklungsfähig sein können. Durch Evaluation soll das sozialarbeiterische Handeln reflektiert und im Ergebnis überprüft werden. Die Fachlichkeit ist aber auch durch die Organisation des sozialen Dienstes in der Aufbau- und Ablaufstruktur (vgl. Strukturqualität) zu gewährleisten. Dieses „controlling“ der Fachlichkeit kann auch als „Management des Sozialen“ verstanden werden.</p> <p>Für soziale Dienste ist die Änderung der Sozialgesetzgebung (z.B. § 93 BSHG) relevant, in dem nun Leistungsverträge und Prüf- und Qualitätssicherungsvereinbarungen getroffen werden müssen. So werden z.Zt. diverse QM-Konzepte diskutiert, u.a. eine Zertifizierung nach → ISO 9000ff.</p>

Schlagwort:	Ursprungsbedeutung aus der BWL	Bedeutung im Kontext SozArb
forts. Qualitätsmanagement	Vgl. auch → Total Quality Management („integriertes Qualitätsmanagement“) (Corsten: 751)	
Qualitätsmerkmal	Definition von „Qualität“ nach DIN EN ISO 8402: „Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“ (Schubert: 237) Qualitätsmerkmale: Eigenschaften und Merkmale eines Produktes, einer Dienstleistung oder eines Prozesses, die die gewünschte Qualität kennzeichnet. (Schubert: 240)	Qualitätsmerkmale in der SozArb werden bestimmt die individuellen Rechtsansprüche der Klienten sowie insbesondere aber auch durch die Beurteilung der methodischen Fachlichkeit durch die Profession selbst. Desweiteren werden Q. durch ethische Fragen und die sozialpolitische Diskussion beeinflusst. Vgl. auch → Standards (Qualität-)
Qualitätssicherung (QS)	Begriff: Alle organisatorischen und technischen Maßnahmen, die der Schaffung und Erhaltung der Konzept- und Ausführungsqualität dienen. (Gabler: 2740)	QS zielt darauf ab, gefundene Qualitätsmerkmale und -standards zu erhalten. Geeignet sind Maßnahmen im Rahmen der Aufbau- und Ablaufstruktur sowie die Dokumentation von Prozessen, Verfahrensanweisungen, Checklisten, Stellenbeschreibungen, die dann Bestandteil des Qualitätshandbuches werden. Alternativ betrachtet ist Qualitätssicherung (im Unterschied zum Qualitätsmanagement) das Einhalten von Standards und Regeln, ohne jedoch kreativ mit den Standards und Regeln umzugehen. (Schubert: 240) Daher ist in der SozArb der Begriff der Qualitätsentwicklung vorzuziehen, der eine innovative Neuorganisation der sozialen Dienste genauso wie die Entwicklung der Methoden der SozArb vorsieht.
Qualitätszirkel (QZ)	QZ, quality circle, sind kleine Arbeitsgruppen von Mitarbeitern (i.d.R. 3-15) eines Unternehmens, die gemeinsam in ihrem Arbeitsbereich auftretende Probleme lösen bzw. zu lösen versuchen. Der QZ ist kein Organ des Managements. Er trifft sich regelmäßig, ist weitestgehend hierarchielos; der Leiter übernimmt die Moderatorenfunktion. Ergebnisse sind prinzipiell nicht vorhersehbar. (Gabler: 2740) QZ sind eine Gruppe von Personen (Steuerungsgruppe), die zur Aufrechterhaltung und ständigen Verbesserung des QM-Systems eingesetzt werden. Ziele der regelmäßigen Besprechungen sind:	Im BWL-Sinne finden Qualitätszirkel in der SozArb kaum bzw. keine systematische Verbreitung. Der Begriff QZ ist hier eher als semantische Variante einer Planungs- bzw. Projektgruppe vorzufinden. Qualitätszirkel in sozialen Diensten müssen zum Teil als inhaltsloser BWL-Jargon gewertet werden.

Schlagwort:	Ursprungsbedeutung aus der BWL	Bedeutung im Kontext SozArb
<i>forts. Qualitätszirkel</i>	<ul style="list-style-type: none"> - ständiges Streben nach Qualitätsverbesserung; - rechtzeitiges Erkennen von Abweichungen und Schwachstellen; - permanente Aktualität des QM-Handbuches; - hohe Akzeptanz der Veränderungen durch Beteiligung aller Mitarbeiter. 	
Reengineering	<p>HAMMER/CHAMPY (1994) verstehen unter Business Reengineering ein „fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen oder wesentlichen Unternehmensprozesses. Das Resultat sind Verbesserungen um Größenordnungen in entscheidenden, heute wichtige und meßbaren Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit.“</p> <p>Im einzelnen handelt es sich um bekannte Prinzipien der Arbeits- und Organisationsgestaltung, wie beispielsweise horizontale Integration (mehrere Tätigkeiten/Arbeitsgänge werden zusammengefaßt), vertikale Integration (Vergrößerung der Entscheidungsspielräume für Mitarbeiter) oder kein „one best way“ (Spielräume für individuelle Ausgestaltung). Eine tragende Rolle dieser innovativen Mischung „alter“ Ideen übernimmt die Informationstechnologie.</p> <p>Nach HAMMER/CHAMPY ist die moderne Informationstechnologie ein wesentlicher Träger des Reengineering-Prozesses und wesentliche Voraussetzung für eine „Radikalkur“ des Unternehmens. (Schubert: 233)</p>	Anwendungen bzw. der begriffliche Gebrauch ist in der SozArb bisher unüblich bzw. nicht bekannt.
Ressourcen-Leverage	Leverage-Effekt: Effekt, durch den die Rentabilität des Eigenkapitals über die Rentabilität des Gesamtkapitals hinaussteigen kann und zwar bedingt durch eine Hebelwirkung des Fremdkapitaleinsatzes. Ziel des Leverage-Effektes ist es, eine optimale Gestaltung des Verhältnisses von Eigenkapital und Fremdkapital zu realisieren um so einen Beitrag zur Maximierung der Eigenkapitalrendite zu erreichen. (Corsten: 530)	Einer Kapitalrentabilität wird bislang in der SozArb wenig Bedeutung zugemessen. Durch eine Privatisierung Sozialer Dienste in GmbH-Wirtschaftsbetriebe („Konzerne der Menschlichkeit“) kann sich dies zukünftig ändern.
Shakeup	Konfrontation von Managern mit Vorzeigebetrieben im „Therapiefeld Japan“.	BWL-Jargon in der SozArb bislang unbekannt.

Schlagwort:	Ursprungsbedeutung aus der BWL	Bedeutung im Kontext SozArb
Shareholder Value	Konzeption von RAPPAPORT: Aus der Sicht des Eigenkapitalgebers (z.B. Aktionär) wird die Wertsteigerung des Unternehmens als Erfolgsmaßstab für die Unternehmensführung betrachtet. (Bea: 270)	SozArb wird überwiegend von Non-Profit-Organisationen durchgeführt, die nicht an der Börse gehandelt werden. Der Wert von NPOs mißt sich zumeist ideell,- oftmals im Imagegewinn der Organisation.
Sozialmanagement	<p>Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind alle Organisationen (NPOs, Verbände, Firmen, Konzerne) zu managen, somit ist das „Management des Sozialen“ ein Teilaspekt im Berufsfeld des Betriebswirts.</p> <p>Allgemein bezieht sich Sozialmanagement auf das zielgerichtete systematische Handeln in sozialen Organisationen. Wesentlich sind: Zielfindung; Problemlösung; Aufbau- und Ablauf-Organisation; Planung; (Mitarbeiter-)Führung und Kontrolle.</p>	<p>S. gilt als Sammelbegriff für „Führen und Leiten“ in Organisationen des sozialen Dienstleistungssektors. Soweit der Teilbegriff „Sozial-“, den Unterschied zu Konzepten in anderen Feldern von Produktion und Dienstleistung zu kennzeichnen scheint, ist er irreführend; es geht weder darum, etwas „Soziales“ zu managen, noch hat das Managing im Bereich sozialer Arbeit ein „soziales“ Moment hinzuzugewinnen. Management meint den haushälterischen Umgang mit begrenzt verfügbaren Mitteln und ist seit jeher Grundlage des beruflichen Handelns sozialer Arbeit. Allerdings ist im Zusammenhang der zunehmenden Verwendung des Begriffs S. und der damit verbundenen Hoffnungen, die Effizienz der Dienstleistungsproduktion zu steigern (Erfolgskontrolle), vornehmlich aber die verloren gegangene Flexibilität und Innovationsfähigkeit wiederzugewinnen [...] (Bauer: 1830)</p> <p>Sozialmanagement ist seit Mitte der 80er Jahre zu einem zentralen Begriff in der Diskussion um die Weiterentwicklung personenbezogener sozialer Dienstleistungen, sowie ihrer Träger, den Organisationen Sozialer Arbeit, geworden. Dieser Handlungsansatz soll zu einer Reform sozialer Dienstleistungen beitragen. Es geht hierbei um die Steigerung der fachlichen Effektivität und wirtschaftlichen Effizienz, um Professionalisierung der ehrenamtlichen und hauptamtlichen Führungsebene (Handlungskompetenz) sowie um eine stärkere Betonung der Motivation- und Leistungsreserven von MitarbeiterInnen. Der Gebrauchswert sowie die Reichweite eines definitorisch näher zu entwickelnden S.-Konzeptes muß sich v.a. auf die feststellbare Problemdiagnose des Systems Soziale Arbeit beziehen. (Kreft: 542)</p>

Schlagwort:	<i>Ursprungsbedeutung aus der BWL</i>	<i>Bedeutung im Kontext SozArb</i>
Standards (Qualitäts-)	<p>Qualitätsmerkmale, die für die Arbeit einer Organisation verbindlich gemacht werden, werden damit zum Qualitätsstandard. (Schubert: 241)</p> <p>In der marktwirtschaftlichen Dienstleistungs- und Güterproduktion werden Qualitätsstandards oftmals nach DIN ISO 9000ff definiert.</p>	<p>Qualitätsstandards in der SozArb werden durch die anerkannt Fachlichkeit innerhalb der Profession gesetzt (vgl. auch → Qualitätsmerkmale). Ungeachtet dessen gibt es Versuche der Anwendung von DIN ISO 9000ff (Zertifizierungsverfahren) auch für Soziale Dienste und gemeinnützige Verbände.</p>
Stakeholder-Management	<p>Interessen- und Anspruchsgruppen Management (nach Freemann 1994) Als Stakeholder (stake = ein mit Risiko verbundener Einsatz) können Bezugsgruppen, Interessengruppen, Anspruchsgruppen bezeichnet werden, die von der Unternehmung betroffen sind. Das Unternehmen ist daher eine Institution, die einer Vielzahl verschiedener Interessen gegenübersteht und ihnen auch zu begegnen hat. Die Umweltanalyse im Rahmen des Stakeholder-Ansatzes läuft in vier Teilschritten ab: (1) Scanning: Identifikation von Anspruchsgruppen; (2) Monitoring: Identifikation von relevanten Trends; (3) Forecasting: Ermittlung von Richtung, Ausmaß und Intensität von Umweltveränderungen; (4) Assessment: Bewertung der Ergebnisse von Scanning, Monitoring und Forecasting. (Bea: 90f)</p>	<p>Interessen-Management wird durch Lobbyarbeit auch von den Wohlfahrtsverbänden betrieben (z.B. Arbeitsgemeinschaft der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege). Der Begriff Stakeholder-Management ist jedoch in der SozArb bisher wenig bekannt.</p>
Strategische Kontrolle	<p>Strategische Kontrolle ist ein geordneter, kontinuierlicher, Informationsverarbeitender Prozeß, der parallel zur strategischen Planung verläuft und durch Ermittlung von Abweichungen zwischen Plangrößen und Vergleichsgrößen die Richtigkeit der strategischen Planung überprüft (vgl. Controlling). (Bea: 202)</p>	<p>Der Begriff findet in der SozArb nur selten Anwendung. Lediglich wenn in großen Sozialverbänden innerhalb der Jahresplanung im Sinne einer strategischen Planung z.B. Marktsegmente sozialer Tätigkeitsfelder aufgespürt werden, ist der Begriff der Strategischen Kontrolle zukünftig bedeutsam.</p>
Strukturqualität → Qualitätsebenen		
Survey-Feedback	<p>Survey: Betrachtung, Bewertung (engl. Überblick). Survey ist auch die Bezeichnung für eine Umfrage in der Markt- und Meinungsforschung (Brockhaus: 494; Bd.21).</p> <p>Feedback: engl. Rückgabe, Rückmeldung (Brockhaus: 159; Bd.7)</p> <p>Der Begriff F. wird auch mit Rückkoppelung übersetzt.</p>	<p>Survey-Feedback findet in der SozArb vor allem Anwendung im Bereich der Organisationsentwicklung in sozialen Einrichtungen und Verbänden. Es wird ebenfalls als ein Instrument der Evaluation bzw. Selbstevaluation genutzt.</p>

Schlagwort:	Ursprungsbedeutung aus der BWL	Bedeutung im Kontext SozArb
<i>forts. Survey-Feedback</i>	<p>→ Teamentwicklung: Versuch einer Arbeitsgruppe, den Transfer des Gelernten (gruppendynamisches Training) durch die Ausarbeitung konkreter Verhaltenskonsequenzen auf die betriebliche Situation hin zu fördern. Ergiebigkeit kann durch eine vorausgehende Datenerhebung und Rückkoppelung (survey feedback) zum status quo der Interaktionsmuster gefördert werden. (Gabler: 3243)</p> <p>→ Organisationsentwicklung: Zu den einschlägigen gruppen- bzw. strukturorientierten OE-Methoden gehört das Survey-Feedback-(Methode), das Konfrontationstreffen. (die) Teamentwicklung, das Managerial Grid, verschiedene Konzepte der Aufgaben- und Stellen-gestaltung sowie die Prozeßberatung. (Corsten: 642)</p>	
Total Quality Management (TQM)	Total Quality Management, Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß (KVP), KAIZEN und Qualitätszirkel sind betriebswirtschaftliche Strategien und Methoden zur integrativen Qualitätsverbesserung (Mitarbeiter- sowie Kundenzufriedenheit). Zentraler Ansatzpunkt ist jeweils die Wertschätzung der Produkte/Dienstleistungen durch den Kunden (Kundenorientierung). TQM-Methoden sollen die organisatorischen Voraussetzungen zur ständigen Qualitätsoptimierung schaffen.	Qualitätszirkel sind zentrales Element von TQM-Konzepten. Sie finden in sozialen Einrichtungen vereinzelt Anwendung, sind jedoch als BWL-Zeitgeistkonzepte umstritten.
Transparenz	Im BWL-Sinne meint Transparenz die Durchschaubarkeit von Produktionsprozessen. Als eingeführter Begriff wird dafür das Informationssystem → controlling verwendet.	Mit der Beteiligung des Klienten am Hilfeplanverfahren, -prozeß als akzeptiertes Subjekt (§§ 8 und 36 KJHG) ist es in der SozArb erforderlich den Hilfeprozeß verständlich und nachvollziehbar zu gestalten, damit der Klient sich entsprechend verhalten und selbst aktivieren kann („Hilfe zur Selbsthilfe“ vs. „Fürsorge“).
Zertifizierung	Zertifizierung ist die Beurteilung der Konformität eines Qualitätsmanagementsystems (QM-System) anhand vorgegebener Kriterien durch unabhängige Dritte, - akkreditierte Zertifizierungsorgane. (z.B. → DIN EN ISO 9000ff).	Auch soziale Dienste sollen zunehmend zertifiziert werden, um im wachsenden Wettbewerb mit dem „Gütezeichen“ Vorteile zu erringen. Der Wert einer solchen kostspieligen Zertifizierung ist jedoch in der SozArb umstritten.

Schlagwort:	Ursprungsbedeutung aus der BWL	Bedeutung im Kontext SozArb
Zielvereinbarung	vgl. Kontraktmanagement und → Neues Steuerungsmodell (NSM)	Zielvereinbarungen sind die Basis von Leistungsverträgen, die auf Grund gesetzlicher Neuregelungen im Sozialgesetzbuch in der SozArb verstärkt Anwendung finden. Der Sozialverband (Träger) geht mit solch einer Vereinbarung ein höheres Unternehmerrisiko ein, denn wird die Leistung nicht, oder nur teilweise, erbracht, oder das Ziel nicht in dem Maße erreicht, so erfolgt keine adäquate Kostenerstattung.

2.2 Quellen/Literatur:

- Bauer, Rudolf (Hrsg.): Lexikon des Sozial- und Gesundheitswesens; 1992
- Bea, Franz; Haas, Jürgen: Strategisches Management; UTB 1458; 1995
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Kommunales Management in der Praxis, Bd. 1; 1996
- Blindenbacher, Raoul J.: Organisationsstrukturen sozialer Einrichtungen; 1997
- Brockhaus, (Lexikon), 19. Aufl.; 1990/91
- Corsten, Hans (Hrsg.): Lexikon der Betriebswirtschaftslehre; 3. Aufl.; 1995
- Enderle, Georges (Hrsg.): Lexikon der Wirtschaftsethik; 1993
- Gabler: Wirtschaftslexikon: 13. Aufl.; 1992
- KGSt: Das Neue Steuerungsmodell; 5/93
- KGSt: Outputorientierte Steuerung der Jugendhilfe; 9/94
- KGSt: Das Verhältnis von Politik und Verwaltung im Neuen Steuerungsmodell; 10/96
- Knappe, Eckhard, Burger, Stephan (Hrsg.): Wirtschaftlichkeit und Qualitätssicherung in sozialen Diensten; 1994
- Kreft, Dieter; Mielenz, Ingrid: Wörterbuch Sozialer Arbeit; 4. Aufl.; 1996
- Möller, Winfried; Nix Christoph (Hrsg.): Kurzkommentar zum Kinder- und Jugendhilfegesetz, 1991
- Münder, Johannes (Hrsg.): Frankfurter Lehr- und Praxiskommentar zum Kinder- und Jugendhilfegesetz; 1993
- Schubert, Hans-Joachim; Zink, Klaus J. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in sozialen Dienstleistungsunternehmen; 1997
- Schulte, Christof (Hrsg.): Lexikon des Controlling; 1996
- Stimmer, Franz (Hrsg.): Lexikon der Sozialpädagogik und der Sozialarbeit; 2. Aufl.; 1996