

NomosHandbuch



Klaus Grunwald | Andreas Langer | Monika Sagmeister [Hrsg.]

# Sozialwirtschaft

Handbuch für Wissenschaft,  
Studium und Praxis

2. Auflage



Nomos

# NomosHandbuch

Klaus Grunwald | Andreas Langer | Monika Sagmeister [Hrsg.]

# Sozialwirtschaft

Handbuch für Wissenschaft,  
Studium und Praxis

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

## Mit Beiträgen von

Holger Backhaus-Maul | Martin Beller mann | Ulrike Berger | Karl-Heinz Boeßenecker | Alexander Brink | Heinz-Jürgen Dahme | Ronald Deckert | Adalbert Evers | Beate Finis Siegler | Daniel Franz | Florian Gerlach | Klaus Grunwald | Simon Güntner | Jantje Halberstadt | Bernd Halfar | Katharina Packmohr | Astrid Herold-Majumdar | Knut Hinrichs-Weinhold | Heike M. Hölzner | Georg Horcher | Eva Hungerland | Markus Jüster | Konstantin Kehl | Ludger Kohlhoff | Michael Kriegsmann† | Dietmar Krüger | Andreas Langer | Florentine Maier | Mathias Maucher | Joachim Merchel | Michael Meyer | Gabriele Moos | Sebastian Noll | Franziska Paul | Friedrich Paulsen | Christian Reutlinger | Günter Rieger | Paul-Stefan Roß | Michael Roths Schuh | Monika Sagmeister | Klaus Schellberg | Stefan Schick | Andreas Schröer | Frank Schulz-Nieswandt | John Siegel | Volker Then | Andreas Tietze | Susanne Vaudt | Michael Vilain | Wolf Rainer Wendt | Norbert Wohlfahrt | Holger Wunderlich | Annette Zimmer



**Nomos**

© Titelbild: Margo\_Alexa – stock.adobe.com

**Die Deutsche Nationalbibliothek** verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-7508-8 (Print)

ISBN 978-3-7489-3294-9 (ePDF)



Onlineversion  
Nomos eLibrary

2., aktualisierte und erweiterte Auflage 2024

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2024. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

## Vorwort zur 2. Auflage

Sozialwirtschaft und Sozialwirtschaften haben sich seit der ersten Auflage verändert. Dabei ist seit 2018 das Gefühl in der Branche gestiegen, noch mehr von äußeren Umständen getrieben worden zu sein. Die Corona-Pandemie hat alle Einrichtungen, sowie Führungs- und Fachkräfte vor unbekannte Herausforderungen gestellt. Zunehmende soziale Problemlagen und damit in manchen Handlungsfeldern steigende Zahlen an Adressat\_innen, ein steigender Fachkräftebedarf mit gleichzeitigem Mangel an Fachkräfteangebot, steigende Kosten und/oder geänderte gesetzliche Regelungen fordern sozialwirtschaftliche Unternehmen heraus.

Das war für die Herausgeber des Bandes von 2018 Anlass, die Artikel des Handbuches einer Prüfung unterziehen zu lassen. Das haben die Autor\_innen selbstkritisch getan und die Beiträge nahezu durchgehend aktualisiert, teilweise auch vollständig überarbeitet. Mit „Sozialimmobilien“ und „Sozialplanung“ haben zwei weitere Themen Eingang in das Handbuch gefunden.

Doch auch die Herausgeber haben sich Gedanken über ihre Zusammensetzung gemacht. Mit Monika Sagmeister ist eine dritte Person ins Boot geholt worden. Mit erweiterten, vereinten Kräften konnte die Aktualisierung verwirklicht werden.

Wir danken allen Autor\_innen für die kritische Durchsicht der eigenen Beiträge. Beim Verlag danken wir stellvertretend für viele andere insbesondere Herrn Alexander Hutzel für die gute Zusammenarbeit.

Wir wünschen uns, dass die Beiträge auch in Zukunft Leser\_innen aus Wissenschaft, Studium und Praxis Themen nahebringen, Anregungen und Inspiration bieten sowie Lösungen aufzeigen.

Tübingen, Hamburg, Stuttgart im Juli 2023

Klaus Grunwald

Andreas Langer

Monika Sagmeister

## Vorwort zur ersten Auflage

Spätestens seit Mitte der 1990er Jahre werden ökonomische Fragestellungen, Konzepte, Begrifflichkeiten und Diskurse immer bedeutsamer im deutschen Sozialwesen – und zwar zunächst in der Praxis, dann im theoretischen Diskurs. Dabei wurden und werden sie sowohl unter dem Begriff ‚Sozialmanagement‘ als auch unter dem Begriff der ‚Sozialwirtschaft‘ oder der ‚Sozialökonomie‘ diskutiert, ohne dass die Trennungslinien zwischen den Begriffen und den dahinterliegenden Konzepten einheitlich gezogen würden.

Wir skizzieren Sozialwirtschaft für dieses Handbuch als einen Bereich des Wirtschaftens, der sich im Kern mit solchen Gütern befasst, die als ‚sozial‘ definiert werden. Der zentrale Gegenstand der Sozialwirtschaftslehre sind zunächst Rahmenbedingungen für die Ermöglichung sozialer Handlungen, Leistungen, Maßnahmen, Dienste, Unternehmungen bis hin zu Kooperationsformen, Strukturen und Regulationen. Sozialwirtschaft fokussiert dabei den Aspekt des Wirtschaftens, indem diese Handlungen und Strukturen als ein Teil und ein Beitrag gesellschaftlicher Wertschöpfung verstanden werden. Mit eingeschlossen sind Fragen der Leitung, Steuerung und Gestaltung – kurz: des ‚Managements‘ – von sozialwirtschaftlichen Organisationen, die überwiegend unter dem Konzept ‚Sozialmanagement‘ diskutiert werden. Insofern gehen wir von einem Begriff von ‚Sozialwirtschaft‘ aus, der Fragen des Sozialmanagements einschließt, aber deutlich über sie hinausgeht.

Ein Verständnis von ‚Sozialwirtschaft‘, das die aktuelle Situation (in) der Sozialwirtschaft reflektiert, muss bzw. sollte die unterschiedlichsten Phänomene berücksichtigen. So beobachten wir Entwicklungen der gesellschaftlichen Differenzierung, begleitet von Professionalisierung und Institutionalisierung. Der Pflegebereich beispielsweise verselbstständigt sich immer mehr und wird zu einem Impulsgeber der Sozialwirtschaft. Wir sehen sich durchsetzende Phänomene der Liberalisierung, Deregulierung und Pluralisierung, unter denen sozialwirtschaftliche Organisationsformen vermehrt in ‚hybride‘ Formen transformieren. Es gibt massive Veränderungen von Finanzierungsformen, unter denen das Subsidiaritätsprinzip verschoben wird. Wir beobachten schließlich Effekte der europäischen Regulationspolitik, von bedarfsorientierten Innovations- und Trägerdynamiken bis hin zur radikalen Flexibilisierung der Angebotslandschaft orientiert am Wunsch- und Wahlrecht.

Vor diesem Hintergrund ist es unserer Einschätzung nach angezeigt, nicht nur einzelne Themen der Sozialwirtschaft(slehre) zu überdenken, sondern die zentrale Begründung der Sozialwirtschaft durch einen institutionenorientierten Theorieansatz zu erweitern. Hier greifen wir auf den Forschungskontext des Neo-Institutionalismus zurück, um auf diese Weise spezifische Perspektiven auf sozialwirtschaftliche Frage- und Themenstellungen zu ermöglichen (siehe den einführenden Beitrag von Grunwald und Langer). Diese theoretische Verortung scheint auch im Aufbau des Handbuchs durch. Er ist zudem maßgeblich davon geprägt, die Perspektiven unterschiedlicher Disziplinen komplementär einzubringen, etwa aus Sozialer Arbeit, Soziologie, Sozialpolitik, Rechtswissenschaft, Betriebs- und Volkswirtschaftslehre sowie Managementlehre.

Die Fülle der einzelnen Beiträge mit ihren spezifischen Blickwinkeln haben wir in thematische Teile gegliedert. Im Einzelnen geht es um

## Vorwort zur ersten Auflage

---

- Grundlagen der Theorie der Sozialwirtschaft
- Rahmenbedingungen der Sozialwirtschaft
- Sozialwirtschaftliche Organisationen und ihre Gestaltung
- Management sozialwirtschaftlicher Organisationen
- Sozialwirtschaftliche Kooperationsstrukturen
- Trends der Weiterentwicklung

An der Erstellung eines solchen Handbuches sind viele Personen beteiligt, denen wir danken möchten. Zunächst gilt unser Dank den rd. 50 Autorinnen und Autoren, die das Handbuch mit spannenden Beiträgen bereichert haben und bereit waren, an ihren Texten inhaltlich und redaktionell zu ‚feilen‘. Weiter danken wir dem Nomos Verlag, vor allem Herrn Dr. Martin Reichinger, für das Vertrauen in uns Herausgeber, dieses Handbuch der Sozialwirtschaft neu in der wachsenden Publikationslandschaft zu Themen der Sozialwirtschaft zu platzieren, ihm und Herrn Volker Daiber für die sehr professionelle Lektoratsbetreuung sowie Herrn Achim Jander und seinem Team für die Herstellung. Insbesondere danken wir Frau Jasmin und Herrn Jonas Kabsch für die außerordentlich engagierte und kompetente Formalkorrektur der Beiträge, die Mitwirkung am Korrekturlesen der Beiträge und die Übernahme umfangreicher redaktioneller Tätigkeiten im Produktionsprozess des Werkes. Frau Dr. Claudia Hangen danken wir für das Korrekturlesen der meisten Beiträge.

Vor allem aber danken wir unseren Lebenspartnerinnen Frau Dr. Elke Steinbacher und Frau Julia Schulz. Sie haben während der Arbeit an diesem Werk öfters auf uns verzichten müssen und haben uns in vielfältiger Weise unterstützt. Ihnen widmen wir diesen Band.

Es war uns ein Anliegen, eine geschlechtergerechte Ausdrucks- und Schreibweise umzusetzen, die die Vielfältigkeit geschlechtlicher Identitäten angemessen berücksichtigt. Wir haben uns deswegen für die Verwendung des Gender-Gap mit „\_innen“ entschieden. Hier zeigte sich, dass dies bei den Inhalten der Sozialwirtschaft teilweise deutlich schwieriger ist als in vielen Texten der Sozialen Arbeit und dass eine diesbezügliche Vereinheitlichung nicht durchgehend möglich ist, wenn die Texte gleichzeitig lesbar bleiben sollen – hier waren viele Kompromisse nötig, die sicher unterschiedlich gut gelungen sind.

Es war uns weiter ein Anliegen, das gesamte Handbuch so zu konzipieren, dass der mit dem Titel ‚Sozialwirtschaft – ein Handbuch für Wissenschaft und Praxis‘ verbundene Anspruch, Fach- und Führungskräften sowie Forschenden und Studierenden der Sozialwirtschaft einen umfassenden Überblick über den Wissensfundus und den aktuellen Diskussionsstand des gesamten Faches ‚Sozialwirtschaft(slehre)‘ zu bieten, auch eingelöst wird. Dies zeigt sich zum einen in der Auswahl der Themen, zum anderen in der sprachlichen Darstellung der Inhalte. Je nach Thema sind die Beiträge teils eher für den wissenschaftlichen Diskurs, teils eher für den Bedarf der Praxis der Sozialwirtschaft formuliert. Wir hoffen sehr, dass unterschiedliche Zielgruppen in diesem Handbuch der Sozialwirtschaft relevante Inhalte und anregende Ideen finden. Das Stichwortverzeichnis am Ende des Werkes soll seinen Gebrauchsnutzen zusätzlich erhöhen.

Wir sind gespannt, wie dieses Handbuch der Sozialwirtschaft in Wissenschaft, Studium und Praxis aufgenommen wird und freuen uns über Rückmeldungen!

Im September 2017

Klaus Grunwald, Stuttgart/Tübingen

Andreas Langer, Hamburg

## Geleitwort zur ersten Auflage

### **GUTES GELINGEN!!**

Es war im Dezember 1997, als Ulli Arnold und ich das Vorwort zur 1. Auflage des „Lehrbuchs der Sozialwirtschaft“ verfassten. Zwanzig Jahre Forschung und Entwicklung zur Makro-, Meso- und Mikroebene Sozialwirtschaftlicher Organisationen und des Sozialmanagements sind seitdem vergangen.

Das vormalige ‚Lehrbuch der Sozialwirtschaft‘ hatte mit seinen vier Auflagen – ebenso wie das ‚Lexikon der Sozialwirtschaft‘ – wesentlich dazu beigetragen, diese Phase der Analyse, Strukturierung und Professionalisierung in dem gesellschaftlichen und staatlichen Segment Sozialer Dienstleistungen mitzugestalten – eingebunden in den rapiden Wandel der sozialpolitischen nationalen und internationalen Rahmenbedingungen.

Eine neue Generation von Fach- und Führungskräften in den Sozialwirtschaftlichen Organisationen, in der Politik, in Wissenschaft und Lehre ist nun gefordert, die Thematik zu vertiefen und zukunftsorientiert zu gestalten. Ein Blick in das Einleitungskapitel, die Gliederung und das Autorenverzeichnis dieses neu entwickelten ‚Handbuchs für Wissenschaft und Praxis‘ zeigt die Dynamik und Komplexität dieses Innovationsprozesses – der Gefahr ist zu begegnen, in der Vielfalt die Einheit und damit die Übersicht sowie den Mut und die Kompetenz zur Steuerung zu verlieren.

Alle Themen stehen untereinander in einem systemischen Zusammenhang. Sie sind miteinander vernetzt, jede Veränderung eines Elements hat Auswirkungen auf alle anderen. Alle Akteure sind gefordert, Stabilisierungs- und Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass die Qualität der Dienstleistungen kontinuierlich weiterentwickelt wird und die Sozialwirtschaftlichen Organisationen lernbereit und überlebensfähig bleiben.

In diesem Sinne wünsche ich den beiden Herausgebern Klaus Grunwald und Andreas Langer und ihren mitwirkenden Autorinnen und Autoren GUTES GELINGEN – sie alle sind Teil eines großen und langen Staffellaufs – der Stab ist übergeben.

Mit Dank und Anerkennung

Bernd Maelicke, Hamburg, im Juli 2017

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage .....	5
Vorwort zur ersten Auflage .....	7
Geleitwort zur ersten Auflage .....	9
Sozialwirtschaft – eine Einführung in das Handbuch .....	23
<i>Klaus Grunwald/Andreas Langer/Monika Sagmeister</i>	
<b>A Grundlagen der Theorie der Sozialwirtschaft</b>	
A.1 Geschichte der Sozialwirtschaft .....	47
<i>Wolf Rainer Wendt</i>	
A.2 Soziale Dienstleistungen in sozialwirtschaftlichen Strukturen .....	61
<i>Andreas Langer</i>	
<b>B Rahmenbedingungen der Sozialwirtschaft</b>	
B.1 Zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Sozialwirtschaft .....	87
<i>Annette Zimmer/Franziska Paul</i>	
B.2 Sozialpolitische Entwicklungslinien in Deutschland .....	101
<i>Holger Backhaus-Maul</i>	
B.3 Sozialwirtschaft im Kontext von EU-Binnenmarkt und europäischer Sozialpolitik .....	117
<i>Simon Güntner/Mathias Maucher</i>	
B.4 Die kommunale Ebene der Sozialpolitik .....	135
<i>Heinz-Jürgen Dahme/Norbert Wohlfahrt</i>	
B.5 Kommunale Sozialplanung .....	149
<i>Holger Wunderlich</i>	
B.6 Leistungsrecht in der Sozialwirtschaft .....	161
<i>Florian Gerlach/Knut Hinrichs-Weinhold</i>	
B.7 Leistungserbringungsrecht in der Sozialwirtschaft .....	171
<i>Florian Gerlach/Knut Hinrichs-Weinhold</i>	
B.8 Meritorik in der Sozialwirtschaft .....	199
<i>Beate Finis Siegler</i>	

Inhaltsverzeichnis

---

B.9	Ökonomisierung und Managerialisierung .....	213
	<i>Michael Meyer/Florentine Maier</i>	
<b>C Sozialwirtschaftliche Organisationen und ihre Gestaltung</b>		
C.1	Organisationen aus sozialwissenschaftlicher Perspektive .....	233
	<i>Klaus Grunwald</i>	
C.2	Organisation als pädagogisches Konzept .....	251
	<i>Andreas Schröer</i>	
C.3	Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Sozialwirtschaft .....	267
	<i>Alexander Brink/Andreas Langer</i>	
C.4	Rechts- und Organisationsformen .....	285
	<i>Stefan Schick</i>	
C.5	Spitzenverbände der Wohlfahrtspflege im Transformationsprozess zu sozialwirtschaftlichen Organisationen .....	305
	<i>Karl-Heinz Boefenecker/Monika Sagmeister</i>	
C.6	Banken aus sozialwirtschaftlicher Sicht .....	319
	<i>Dietmar Krüger</i>	
C.7	Privatisierung und Outsourcing sozialer Dienstleistungsorganisationen .....	337
	<i>Susanne Vaudt</i>	
C.8	Organisationsentwicklung/Change Management in und von sozialwirtschaftlichen Organisationen .....	351
	<i>Klaus Grunwald</i>	
C.9	Beratungsunternehmen als Dienstleister der Sozialwirtschaft .....	377
	<i>Sebastian Noll</i>	
<b>D Management sozialwirtschaftlicher Organisationen</b>		
D.1	Management sozialwirtschaftlicher Organisationen zwischen Steuerungsskepsis, Dilemmatamanagement und Postheroischer Führung .....	391
	<i>Klaus Grunwald</i>	
D.2	Sozialmanagement .....	413
	<i>Ludger Kolhoff</i>	
D.3	Verbandsmanagement .....	431
	<i>Annette Zimmer/Friedrich Paulsen</i>	
D.4	Public Management und Neues Steuerungsmodell .....	445
	<i>John Siegel</i>	

---

D.5 Ressourcenmanagement .....	459
<i>Michael Vilain</i>	
D.6 Stakeholdermanagement .....	467
<i>Michael Vilain</i>	
D.7 Personalmanagement und -führung .....	477
<i>Ludger Kolhoff</i>	
D.8 Arbeitsrecht in der Sozialwirtschaft .....	499
<i>Michael Kriegsmann†/Ulrike Berger</i>	
D.9 Finanzierung in der Sozialwirtschaft .....	525
<i>Klaus Schellberg</i>	
D.10 Rechnungswesen in Sozialunternehmen .....	541
<i>Klaus Schellberg</i>	
D.11 Controlling und Wirkungscontrolling .....	559
<i>Bernd Halfar/Katharina Packmohr</i>	
D.12 Risikomanagement .....	573
<i>Gabriele Moos</i>	
D.13 Grundlagen des Gemeinnützigkeitsrechts .....	587
<i>Stefan Schick</i>	
D.14 Sozialmarketing .....	605
<i>Susanne Vaudt</i>	
D.15 Social Entrepreneurship .....	621
<i>Jantje Halberstadt/Heike Hölzner</i>	
D.16 Gesundheitsförderung und Sozialwirtschaft .....	637
<i>Eva Hungerland</i>	
D.17 Qualitätsmanagement in der Sozialwirtschaft .....	649
<i>Klaus Grunwald</i>	
D.18 Evaluation .....	671
<i>Joachim Merchel</i>	
D.19 Immobilienmanagement sozialwirtschaftlicher Unternehmen .....	685
<i>Bernd Halfar</i>	
D.20 Social & Health Service Design .....	697
<i>Astrid Herold-Majumdar</i>	
D.21 Bürgerschaftliches Engagement und seine Förderung .....	715
<i>Paul-Stefan Roß</i>	

Inhaltsverzeichnis

---

**E Sozialwirtschaftliche Kooperationsstrukturen**

E.1	Transformation der Subsidiarität .....	735
	<i>Markus Jüster</i>	
E.2	Kooperation sozialwirtschaftlicher Organisationen .....	755
	<i>Martin Bellermann</i>	
E.3	Infrastruktur und Sozialraum .....	767
	<i>Christian Reutlinger</i>	
E.4	Governance .....	781
	<i>Paul-Stefan Roß</i>	
E.5	Märkte der Sozialwirtschaft .....	795
	<i>Frank Schulz-Nieswandt</i>	
E.6	Public Private Partnership .....	813
	<i>Georg Horcher</i>	
E.7	Sozialarbeitspolitik und Soziallobbying .....	827
	<i>Günter Rieger</i>	
E.8	Netzwerke in der Sozialwirtschaft .....	839
	<i>Monika Sagmeister</i>	
E.9	Community Organizing und Gemeinwesenarbeit .....	851
	<i>Michael Rothschuh</i>	
E.10	Gesundheitswirtschaft .....	867
	<i>Wolf Rainer Wendt</i>	

**F Trends der Weiterentwicklung**

F.1	Innovation in der Sozialwirtschaft .....	881
	<i>Simon Güntner/Andreas Langer</i>	
F.2	De-Institutionalisierung und Personenzentrierung .....	893
	<i>Daniel Franz</i>	
F.3	Professionalisierung und Expertise (in) der Sozialwirtschaft .....	907
	<i>Andreas Langer</i>	
F.4	Soziale Investitionen, Wirkungsorientierung und ‚Social Return‘ .....	925
	<i>Konstantin Kehl/Volker Then</i>	
F.5	Digitalisierung und Technisierung sozialer Dienstleistungen .....	941
	<i>Ronald Deckert/Andreas Langer</i>	

F.6	Hybridisierung und Modernisierung der Sozialwirtschaft .....	961
	<i>Adalbert Evers</i>	
F.7	Ökologie und Nachhaltigkeit .....	975
	<i>Andreas Tietze</i>	
	Verzeichnis der Autorinnen und Autoren .....	991
	Sachregister .....	997

## Sozialwirtschaft – eine Einführung in das Handbuch

*Klaus Grunwald/Andreas Langer/Monika Sagmeister*

Sozialwirtschaft wird für dieses Handbuch skizziert als ein Bereich des Wirtschaftens, der sich im Kern mit solchen Gütern befasst, die als ‚sozial‘ definiert werden. Der zentrale Gegenstand der Sozialwirtschaftslehre umfasst zunächst Rahmenbedingungen für die Ermöglichung sozialer Handlungen, Leistungen, Maßnahmen, Dienste, Unternehmungen bis hin zu Kooperationsformen, Strukturen und Regulationen, die der Bereitstellung sozialer Dienstleistungen dienen. Sozialwirtschaft fokussiert dabei den Aspekt des Wirtschaftens, in dem die eben genannten Handlungen und Strukturen als ein Teil und ein Beitrag gesellschaftlicher Wertschöpfung verstanden werden. Mit eingeschlossen sind Fragen der Leitung, Steuerung und Gestaltung – kurz: des Managements – von sozialwirtschaftlichen Organisationen, die überwiegend unter dem Begriff ‚Sozialmanagement‘ diskutiert werden.

Eine angemessene wissenschaftliche Beschreibung und Analyse der Sozialwirtschaft muss bzw. sollte unterschiedlichsten Phänomenen in diesem Bereich Rechnung tragen. Zu beobachten sind heute Entwicklungen der gesellschaftlichen Differenzierung, begleitet von Professionalisierung und Institutionalisierung, die z.B. den Pflegebereich immer mehr verselbstständigen und zu einem Impulsgeber von Sozialwirtschaft werden lassen. Erkennbar sind weiter sich durchsetzende Phänomene der Liberalisierung, Deregulierung und Pluralisierung, unter denen sozialwirtschaftliche Organisationsformen vermehrt in ‚hybride‘ Formen transformieren (Grunwald et al. 2024 (i.E.); Grunwald/Roß 2017). Finanzierungsformen ändern sich massiv und auf diese Weise wird das Subsidiaritätsprinzip verschoben. Zu beobachten sind weiterhin die Entwicklung und Professionalisierung einer flankierenden (Unternehmens-)Beratungslandschaft von Forschungsinstituten, Beratungsunternehmen, Einzel- bis Kleinunternehmen bis hin zu einem spezifischen Bankensektor und einer Hochschullandschaft, die sich einzig auf den Sektor der Sozialwirtschaft spezialisiert haben – und da auch ein auskömmliches Geschäftsfeld vorfinden. Schließlich: Es gibt Effekte der europäischen Regulationspolitik, bedarfsorientierte Innovations- und Trägerdynamiken bis hin zur radikalen Flexibilisierung der Angebotslandschaft, orientiert am Wunsch- und Wahlrecht der Personen, die soziale Dienstleistungen in Anspruch nehmen.

Vor diesem Hintergrund ist es angezeigt, nicht nur einige Themen der Sozialwirtschaft zu überdenken, sondern die zentrale Begründung der Sozialwirtschaft durch einen institutionenorientierten Theorieansatz zu erweitern. Dazu soll für diesen Text, aber auch für einige Beiträge dieses Handbuchs, der Forschungskontext des Neo-Institutionalismus herangezogen werden.

In diesem Beitrag beschreiben wir zunächst Hintergründe und Entwicklung des Sozialwirtschaftsdiskurses (1), um dann die Frage nach der Gegenstandsbestimmung der Sozialwirtschaft zu diskutieren (2). Hier greifen wir auf die unseres Erachtens fruchtbare neo-institutionalistische Theorieperspektive zurück und verknüpfen sie mit dem Diskurs zum Gegenstand der Sozialwirtschaft. Da die Vielfältigkeit und Breite der Theorielinien zum Thema Sozialwirtschaft für ein nicht enggeführtes Verständnis von Sozialwirtschaft und die weitere Theorieentwicklung bezüglich Begriffen und Konzepten der Sozialwirtschaft von großer Bedeutung sind, werden außerdem einige Theorielinien des

Sozialwirtschaftsdiskurses knapp skizziert (3). Abschließend widmen wir uns Herausforderungen und Perspektiven der Sozialwirtschaft (4).

## 1. Hintergründe und Entwicklung des Sozialwirtschaftsdiskurses

Seit Mitte der 1990er Jahre gewinnen ökonomische Fragestellungen, Konzepte und Begrifflichkeiten auch im deutschen Sozial- und Gesundheitswesen, zunächst in der Praxis, dann im theoretischen Diskurs, vermehrt an Bedeutung. Sie wurden und werden sowohl unter dem Begriff des Sozialmanagements als auch unter demjenigen der Sozialwirtschaft oder der Sozialökonomie diskutiert, ohne dass die Trennlinien zwischen den Begriffen und den hinter ihnen stehenden Konzepten immer einheitlich gezogen würden (Grunwald et al. 2013; Wöhrle 2012; Grunwald 2009a). So stellt auch Halfar fest, dass der Begriff Sozialwirtschaft unter anderem deswegen bislang „relativ undeutlich blieb, weil er 1. theoretisch sehr unterschiedlich definiert werden kann, 2. von der offiziellen Statistik methodisch (bislang) nicht präzise erfasst werden konnte und deshalb 3. in seiner volkswirtschaftlichen Bedeutung lange Zeit unterschätzt wurde“ (2017, S. 962).

So verweist der „hybride“ oder „Doppelbegriff“ der „Sozial-Wirtschaft“ grundsätzlich „auf Spannungen und Vermittlungen zwischen wirtschaftlicher Rationalität und sozialer Qualität und verknüpft die betriebliche Organisation von primär ökonomischen Interessen mit den eher ideellen Interessen der Assoziationen solidarischen Engagements“ (Pankoke 2008, S. 432). Während der Begriff der ‚Wirtschaft‘ die „Rationalisierung der Produktion von Gütern, Leistungen und Diensten“ beinhaltet, bezieht sich das ‚Soziale‘ auf „Handlungs- und Deutungsmuster sozialer Lebenszusammenhänge“ (ebd.). Nach rund 20 Jahren intensiver und teils sehr kontroverser Diskussion zum Verhältnis von Sozialer Arbeit und Sozialmanagement/Sozialwirtschaft scheint sich das Spannungsverhältnis aber überwiegend zu einer selbstverständlichen gegenseitigen Erkenntnis weiterentwickelt zu haben. Als Indizien dafür könnten der Professionalisierungsprozess ökonomischer Kompetenzen in der Praxis oder auch die zunehmend erfolgte Integration adäquater Inhalte in die curricularen Ausbildungsstandards Sozialer Arbeit ausgemacht werden – auch wenn es nach wie vor kritische Stimmen zu dem genannten Spannungsfeld gibt (Otto/Ziegler 2015; Seithe 2016; 2012).

Wichtige Impulse zur Entwicklung der Bezeichnung ‚Sozialwirtschaft‘ in Deutschland wurden spätestens mit der 1970 erfolgten Umbenennung der 1923 gegründeten „Hilfskasse Bankgesellschaft mbH“ in die „Bank für Sozialwirtschaft GmbH“ gegeben, die damit die Finanzierungsnotwendigkeiten von damals noch überwiegend wohlfahrtsverbandlichen sozialen Diensten und Einrichtungen als erfolgsversprechendes Geschäftsfeld einstuft. Sie honorierte damit auch den volkswirtschaftlichen Stellenwert der freien Wohlfahrtspflege – bezüglich Beschäftigung, Vermögen, Ressourcen und zur Verfügung gestellten qualifizierten Leistungen – im gesamten Bereich der Sozialen Arbeit (Wöhrle 2013, S. 1039; Rüth 2013, S. 102; siehe Zimmer/Paul in diesem Band). Auch heute noch zählen Spitzenverbände und Einrichtungsträger der Freien Wohlfahrtspflege zu den wichtigsten Aktionären der Bank für Sozialwirtschaft (Rüth 2013, S. 102). Die Etablierung des Begriffs ‚Sozialwirtschaft‘ zeigt sich auch darin, dass es, neben dem seit 1999 im zweijährigen Rhythmus stattfindenden „Kongress der So-

zialwirtschaft“; inzwischen etliche Publikationsreihen gibt, die unter dem Terminus ‚Sozialwirtschaft‘ firmieren.<sup>1</sup>

Unabhängig davon fand der Terminus ‚Sozialwirtschaft‘ als Übersetzung des französischen Begriffs ‚Économie sociale‘ ab den 1980er Jahren Eingang in die Terminologie der europäischen Behörden, wobei vier ‚Familien‘ im Sinne von Organisationstypen unterschieden werden. Differenziert wird zwischen „Organisationen, die kooperative Aktivitäten (in Genossenschaften), assoziative Aktivitäten (von Vereinen), mutualistische Aktivitäten (von Vereinigungen auf Gegenseitigkeit) und Aktivitäten von Stiftungen und von Sozialunternehmen umfassen“; alle diese durchaus unterschiedlichen Organisationstypen zusammen werden als CMAF (Cooperatives, Mutuals, Associations, Foundations) bezeichnet (Wendt 2013a, S. 966).

Die aktuelle Konjunktur der Debatte über die Thematik der Sozialwirtschaft ist auf verschiedene Gesichtspunkte zurückzuführen (Merchel 2017, S. 911f.; Grunwald 2015, S. 1654ff.):

Erstens ist darauf zu verweisen, dass die ‚Branche‘ der Sozialwirtschaft bei einer Fokussierung auf die Leistungserbringer bezüglich Beschäftigung, Vermögen, Ressourcen und angebotenen Dienstleistungen einen erheblichen volkswirtschaftlichen Stellenwert hat. Öffentliche Träger und Nonprofit-Unternehmen, wie vor allem die Wohlfahrtsverbände, zunehmend aber auch privatgewerbliche Unternehmen, stellen einen gravierenden sozioökonomischen und arbeitsmarktpolitischen Faktor dar, der noch dazu kräftig wächst (siehe Zimmer/Paul in diesem Band; BAGFW 2018, S. 9ff.; Boeßenecker 2013b, S. 968ff.).

Trotz erheblicher Probleme der offiziellen Statistik, den gesellschaftlichen Bereich der Sozialwirtschaft methodisch präzise zu erfassen (Schilling 2012, S. 777), lässt sich die volkswirtschaftliche Bedeutung der Sozialwirtschaft zumindest grob erfassen. Im Jahr 2016 vereinten die Wohlfahrtsverbände 118.623 Einrichtungen und Dienste unter Ihrer Trägerschaft. Diese stellen 4.166,276 Betten bzw. Plätze zur Verfügung und beschäftigten 1.912.665 Personen (BAGFW 2018, S. 8–10). Insgesamt ergab sich bereits für das Jahr 2012 für die Behinderten-, Alten-, Sozial- und Kinder- und Jugendhilfe ein „volkswirtschaftliches Volumen von rd. 120 Mrd. Euro“ (Halfar 2017, S. 963). Insofern geht es bei der Sozialwirtschaft um einen volkswirtschaftlich bedeutenden Wirtschaftsbereich mit teilweise spezifischen Problemen, der eine unverzichtbare Grundlage für „die Aufrechterhaltung der ökonomischen Potenz einer Gesellschaft wie für ihre nachhaltige und humane Entwicklung“ darstellt (Wendt 2013a, S. 968)

Zweitens ändern sich die Rahmenbedingungen für die Erbringung sozialer Dienstleistungen hinsichtlich der politischen Argumentationen und deren Konkretisierung in neuen gesetzlichen Vorschriften und Regelungen sowie hinsichtlich der Finanzengpässe öffentlicher Haushalte und der spezifischen Finanzierungsmodalitäten. Insbesondere die Krise der Arbeitsgesellschaft und die „dramatische(n) Verschiebungen der demographischen Balancen“ führen zu „Wachstumsgrenzen und Legitimationskrisen des Wohlfahrtsstaates“ (Pankoke 2008, S. 442); der Wohlfahrtsstaat gerät zudem „im Wandel

1 Zu nennen sind hier insbesondere die von Bernd Maelicke herausgegebene „Edition Sozialwirtschaft“ (Nomos), die von Wolf Rainer Wendt herausgegebene Reihe „Forschung und Entwicklung in der Sozialwirtschaft“ (dito), der von Armin Wöhrle herausgegebene „Studienkurs Management in der Sozialwirtschaft“ (dito), die von Klaus Grunwald und Ludger Kolhoff herausgegebenen Reihen „Basiswissen Sozialwirtschaft und Sozialmanagement“ sowie „Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement“ (Springer VS), die sogenannte „Blaue Reihe“ (früher Ziel, jetzt Walhalla) sowie die (u.a. von Bernd Maelicke initiierte) Zeitschrift „Sozialwirtschaft“ und der Informationsdienst „Sozialwirtschaft aktuell“ (Nomos) (siehe auch Wöhrle 2011, S. 40ff.).

der gesellschaftlichen Leitvorstellungen hin zu neoliberalen, neokapitalistischen und neokonservativen Maximen“ (Thiersch 2009, S. 13) zunehmend in die Kritik. In diesem Kontext werden Effektivität, Effizienz und Wirkung als zentrale Legitimationskriterien für die Zuweisung öffentlicher Mittel angesehen und wird die Notwendigkeit von Formen des Wettbewerbs betont.

Die Konjunktur des Begriffes der Sozialwirtschaft (und die Titulierung von beispielsweise freige-meinnützigen Einrichtungen als „sozialwirtschaftliche Unternehmen“) ist insofern auch vor dem Hintergrund einer zunehmenden Ökonomisierung der Gesellschaft zu verstehen, wobei Ökonomisierung einen Vorgang meint, „durch den Orientierungen und Praktiken, die man gemeinhin mit einer modernen kapitalistischen Wirtschaft verbindet, gesellschaftlich wirkmächtiger werden“ (Schimank/Volkman 2017, S. 593; auch Schimank 2008). Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit im Sinne einer „Unterordnung der Sozialen Arbeit unter die marktwirtschaftliche Logik“ beinhaltet Aspekte wie „Mehr Wirtschaftlichkeit“, „Re-Privatisierung“, „Refamiliarisierung“, „Propagierung von Selbsthilfe“, „Ausweitung von Gratisarbeit und Niedriglohnsektor“ und „Einführung von Pflichtarbeit“ (Notz 2009, S. 208ff.; Hammerschmidt et al. 2017; Sesselmeier et al. 2017, S. 39f.; Müller et al. 2016; Wohlfahrt 2016; Schneider 2014; Seithe 2016; 2012). Dimmel bezeichnet die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit treffend als „Vermarktlichung“ bzw. noch deutlicher als „Totalmobilmachung des Marktprinzips“ (2008, S. 218f.): „Wie die soziale Dienstleistung nunmehr als ‚Produkt‘ und eben nicht mehr als co-produzierte Inklusionsleistung beschrieben wird, so wird auch die soziale Arbeit als Tauschwertigkeit dieses Produktes subsumiert“ (ebd., S. 229). Der Begriff der Ökonomisierung der Gesellschaft, der Sozialpolitik und/oder der Sozialen Arbeit muss aber abgegrenzt werden gegenüber dem Terminus der „Ökonomik“. Eine „Ökonomik Sozialer Arbeit“ beinhaltet, auch die Soziale Arbeit „zum Gegenstand ökonomischen Denkens zu machen“ und ist ausdrücklich nicht mit einer „Ökonomisierung der Sozialen Arbeit“ im Sinne einer potenziellen „Reduzierung der Sozialen Arbeit auf ökonomische Aspekte“ gleichzusetzen (Finis Siegler 2019, S. 13).

Drittens wird mit der öffentlichen Debatte über deutliche Defizite in der manageriellen und ökonomischen Leitung sozialer Einrichtungen spätestens seit den 1990er Jahren eine betriebswirtschaftliche Sicht auf soziale Dienste und Einrichtungen als Unternehmen immer wichtiger, auch vor dem Hintergrund des enormen Größenwachstums vieler sozialwirtschaftlicher Unternehmen. In der sozialwirtschaftlichen Praxis spielen Kooperationen und Fusionen zwischen Trägern, die Auslagerung von zu erbringenden Leistungen, Veränderungen in den Rechtsformen, Verknüpfungen von freigemeinnützigen und erwerbswirtschaftlichen Unternehmensteilen sowie ein verstärkter Einsatz betriebswirtschaftlicher Zugänge und Instrumente im Management von sozialwirtschaftlichen Unternehmen eine immer wichtigere Rolle.

Viertens werden die Modalitäten der Erbringung sozialer Dienstleistungen auch aus Sicht der Profession Soziale Arbeit kritisiert, beispielsweise hinsichtlich der ungenügenden Flexibilität und Transparenz in und von Organisationen, aber auch einer problematischen Selbstbezüglichkeit und zu geringen Nutzer- und Kundenorientierung von Strukturen und Angeboten sozialer Dienste und Einrichtungen sowie der ungenügenden Vernetzung (zum Thema Netzwerke siehe Beitrag Sagmeister in diesem Band) derselben.

Für sozialwirtschaftliche Organisationen bedeutet dies, dass sie sich heute in einem mehrpoligen Spannungsfeld befinden, das es immer wieder neu auszuloten gilt. Das Spannungsfeld entsteht durch unterschiedliche Handlungslogiken, wie

- Rahmenbedingungen, die seitens der öffentlichen Hand gesetzt werden,
- einer wachsenden Markt- und Wettbewerbsorientierung,
- einer aus unterschiedlichen Gründen zunehmend forcierten sozialräumlichen Verankerung und Einbeziehung bürgerschaftlicher Ressourcen sowie
- von sich immer weiter ausdifferenzierenden Lebenslagen und Bedarfen der Adressat\_innen bzw. Kund\_innen (Grunwald/Roß 2013, S. 17).

## 2. Gegenstandsbestimmung und Begrifflichkeit der Sozialwirtschaft aus neo-institutionalistischer Perspektive

### 2.1 Unterschiedliche Gegenstandsbestimmungen

Der Gegenstandsbereich der Sozialwirtschaft kann unterschiedlich weit bestimmt werden. In der Vergangenheit wurde sie zunächst überwiegend gleichgesetzt mit dem Bereich der Leistungsträger, zu denen ursprünglich vor allem Nonprofit-Organisationen (und hier in Deutschland insbesondere die freigemeinnützigen Einrichtungen der verbandlichen Wohlfahrtspflege) gezählt wurden. Zunehmend spielen jedoch privat-gewerbliche Anbieter in vielen Arbeitsfeldern der Sozialwirtschaft eine wichtige Rolle und werden ebenfalls als Teil der Sozialwirtschaft begriffen. In diesem, immer noch relativ ‚engen‘ Verständnis wird Sozialwirtschaft gleichgesetzt mit der Gesamtheit der Produzenten sozialer und gesundheitsbezogener Dienstleistungen wie Stiftungen, Genossenschaften, wohlfahrtsverbandlichen Einrichtungen, aber auch erwerbswirtschaftlichen Unternehmen (Pankoke 2008, S. 436ff.; siehe Zimmer/Paul in diesem Band).<sup>2</sup>

Diese ‚enge‘ Gegenstandsbestimmung – gewissermaßen der ‚Kern‘ der Sozialwirtschaft – lässt sich weiterhin dergestalt erweitern, dass auch Kostenträger (z.B. die Sozialversicherungsträger) bzw. öffentliche Träger als Institution der Sicherstellung, Gewährleistung und Gesamtverantwortung in die Branche der Sozialwirtschaft einbezogen werden, womit sich die Sozialwirtschaft nicht nur auf Teile des Nonprofit-Sektors und des Marktes, sondern auch auf Anteile des staatlichen Sektors ausdehnt (siehe Zimmer/Paul in diesem Band), ganz abgesehen davon, dass öffentliche Träger wie z.B. Kommunen immer noch, und in Zukunft vielleicht verstärkt wieder, selbst Erbringer sozialer Dienstleistungen sind.

Schließlich ließe sich die genannte Gegenstandsbestimmung der Sozialwirtschaft nochmals erweitern durch den Einbezug aller Personen und Gemeinschaften, die individuell oder kollektiv in Selbsthilfe Leistungen erbringen, wie es insbesondere von Wolf Rainer Wendt vorgeschlagen wird (2016, S. 2ff.). Dies ist durchaus sinnvoll, bringt aber den Nachteil mit sich, dass die Fokussierung auf Institutionen merklich unkonkreter wird.

---

<sup>2</sup> Bereits mit dieser Grenzziehung kennzeichnet ‚Sozialwirtschaft‘ nur eine gewisse Schnittmenge mit dem (ursprünglichen) Bereich des Dritten oder Nonprofit-Sektors.

## Sachregister

### A

Advocacy 76, 218, 219, 269, 829, 834, 920  
Agenturtheorie 381, 382  
Agilität 368–370, 399  
Alleinstellungsmerkmal 462, 463, 988  
Allokation 207, 398, 460, 873, 874  
Altruismus 208, 319, 803  
Aneignung 66, 926, 954  
Anreiz 79, 199, 233, 254, 269, 273–275, 277, 278, 403, 418, 440, 448, 450, 464, 472, 492, 496, 507, 534, 698, 765, 774, 889, 918, 929  
Anspruchsgruppen 75, 276, 279, 281, 369, 398, 456, 463, 467–474, 573, 609–611, 614, 649, 651, 652, 663, 664, 700, 701, 703, 704, 709, 984  
Anstalt des öffentlichen Rechts 301, 302  
Anwaltschaft 206, 274, 966–968  
Arbeitnehmer 89, 94, 101, 103, 104, 110, 126, 166, 273, 289, 290, 307, 345, 361, 499, 518, 577, 641, 797, 984  
Arbeitsschutz 577, 643  
Arbeitsteilung 30, 77, 135, 236, 237, 305, 354, 395, 451, 755–757, 859, 967  
Arbeitsvertrag 502–507, 515, 516  
Arbeitszufriedenheit 451, 492, 699, 708–710, 895  
Asset Deal 695  
Assetmanagement 692  
Assistenzsysteme 63, 950  
Aufhebung 590, 900  
Aufsichtsrat 289–292, 301, 333, 575, 576, 689  
Aufträge, öffentliche 536, 827

### B

Bankenaufsicht 320  
Bedarf 27, 31, 33, 38, 52, 62, 63, 68, 74, 77–79, 102, 104, 108, 111, 118, 121, 129, 138, 165–169, 173, 176, 178–185, 187–189, 199, 200, 202, 204–207, 274–276, 313, 325, 330, 363, 365, 399, 428, 439, 446, 447, 455, 456, 493, 564, 637, 638, 640, 698, 702, 759, 760, 769, 773, 788, 798, 806, 819, 823, 827, 828, 832, 869, 874, 881–883, 885, 888, 894, 896, 898, 899, 902, 916, 929, 947–950, 955, 968, 983  
– erzieherischer 138, 167  
Bedürfnisse und Bedarf 33, 35, 52, 63, 65, 68, 77, 111, 122, 138, 166–169, 180, 188, 199–205, 207, 208, 270, 326, 363, 365, 380, 399, 446, 447, 455, 457, 468, 479, 491, 493–495, 615, 617, 698, 702, 705, 759, 760, 776, 819, 874, 882, 896, 899, 902, 929, 947, 955, 976, 983, 988  
Befristung 499, 510, 514–516  
Begleitung 30, 68, 79, 136, 139, 320, 730, 821, 860, 896  
Behinderung 94, 95, 138, 167, 308, 414, 415, 427, 492, 504, 521, 533, 538, 565, 566, 568, 569, 606, 612, 616, 686, 692, 707, 763, 797, 808, 872, 873, 894–898, 900, 902, 915, 954  
Belastungsfaktoren 642

Beratung 62, 68, 70, 136, 354, 377–382, 385, 387, 416, 500, 606, 650, 672, 674, 759, 760, 784, 796, 804, 831, 857, 859, 900, 915  
Beratungsunternehmen 23, 30, 377–379, 381, 387  
Bereich ideeller 592, 594, 596, 597  
Beschäftigte 67, 88, 89, 93–97, 166, 178, 259, 307–309, 311, 333, 345, 435, 437, 438, 456, 457, 500, 538, 606, 608, 637–642, 644, 707  
Beschäftigung 24, 25, 55, 64, 68, 89, 94–97, 118, 119, 125, 126, 128, 129, 139, 149, 209, 396, 439, 499, 500, 509, 512, 515, 516, 577, 641, 650, 664, 716, 727, 807, 868  
Beteiligung 30, 61, 70, 102, 162, 290, 354, 358, 359, 470, 474, 478, 502, 514, 518, 519, 531, 548, 594, 697, 730, 770, 785, 824, 847, 872, 965  
Beteiligungsfinanzierung 528  
Betriebsergebnis 551, 554  
Betriebsurlaubnis 186–188  
Betriebsrat 513, 514, 523  
Bewegungen Soziale 314, 659, 825, 836, 852, 855, 856, 883, 931, 966, 967  
Bilanz 270, 291, 325, 329, 331–333, 452, 525, 531, 542–545, 547–550, 552, 561, 579, 598, 600, 685, 686, 689, 796, 986, 987  
Bilanzbesprechung 325  
Bildung 66, 79, 93, 101, 104, 109, 111, 112, 120, 128, 129, 145, 153, 203, 255, 296, 306, 312, 314, 346, 406, 413, 426, 427, 434, 561, 583, 595, 598, 622, 723, 724, 759, 767–770, 784, 797, 808, 830, 831, 855, 872, 873, 946, 947, 951, 954, 961, 977, 979, 981, 986  
Bonitätsprüfung 325, 331  
Buchhaltung 512, 542–547, 578  
Buchhaltung doppelte 543, 547  
Bürger-Profi-Mix 728  
Bürgerbeteiligung 201, 717, 852, 860

### C

Care 35, 127, 686, 692, 873, 951  
Caritas 89, 93, 97, 309, 310, 312, 315, 323, 432, 435, 437, 728, 799, 807, 966  
Case Management 207, 873  
Charta der Sozialwirtschaft 51, 52, 117  
Club Deal 695  
Community Organizing 851–853, 856, 857, 861, 862  
Consulting 831  
Controlling 34, 142, 143, 246, 332, 337, 345, 360, 401, 415, 419, 439, 452, 465, 488, 543, 559–567, 570, 571, 577–579, 583, 609, 689, 805, 806, 918, 982, 986  
Corporate Responsibility 280, 281  
Corporate Social Responsibility 441, 470, 625, 717, 805, 931, 984, 987

## Sachregister

### D

Daseinsvorsorge 36, 52, 54, 61, 71, 72, 76, 77, 89, 105, 120, 128, 137, 146, 147, 174, 182, 337, 717, 726, 787, 791, 800, 801, 804, 819, 824, 870, 873, 874, 949

Datenaustausch, elektronischer 328

Datenbasierung bei Evaluation 675

De-Professionalisierung 641

Deregulierung 23, 72, 106, 142, 642, 820

Dezentralisierung 108, 136, 146, 369, 448, 450, 455, 788, 893, 894, 897, 898, 933

Dialog 207, 361, 457, 653, 861

Dienstleistung, gesundheitsbezogene 27, 87, 437, 698, 700, 702, 703, 705, 711, 868, 871

Dienstleistung, meritorische 205

Dienstleistung, personenbezogene 61, 62, 64, 65, 70, 71, 80, 105, 110, 344, 482, 565, 605, 606, 608, 615, 795, 832

Dienstleistung, soziale 23, 25–32, 34, 36, 38, 61–80, 87–89, 91, 92, 105, 108, 122, 123, 127–129, 136–138, 140, 142, 143, 150, 162, 168, 171, 173, 181, 183, 187, 204, 205, 217, 220, 274, 305, 306, 308, 309, 311, 313, 337–339, 345, 348, 398, 416, 436, 437, 453, 534, 536, 543, 561–564, 566, 567, 650, 652, 653, 657, 659, 664, 685, 691, 693, 708, 727, 769, 788, 791, 820, 823, 824, 827, 841, 842, 845, 882–889, 921, 928, 933, 941, 942, 949–955, 968, 970

Dienstleistungsstrukturen 29, 30, 73, 76, 78, 80, 279, 306, 887, 912, 921

Dienstvertrag 181, 293, 501

Digitalisierung 55, 238, 369, 431, 441, 446, 448, 452, 464, 718, 839, 882, 884, 885, 941–947, 949–955

Dilemmata 246, 366, 391, 393, 401–407, 664, 917

Diskurse 23, 24, 32, 33, 36, 49–51, 54, 56, 61, 66, 73, 117, 119, 122, 126, 127, 149, 152, 153, 155–158, 163, 204, 213, 251–253, 256, 258, 260, 338, 426, 449, 567, 652, 653, 709, 717, 771, 774, 781, 798, 799, 825, 857, 868, 883, 895, 901, 914, 926–928, 930, 936, 937, 948, 971

Diskursnetzwerkanalyse, politische 936, 937

Disparitäten III, 769, 770

Dreiecksverhältnis, sozialrechtliches 92, 172

Dringlichkeit 358, 424, 471, 493, 809, 916

Dritte-Sektor-Organisation 208

Dritter Sektor 787, 802

Dynamik 96, 243, 312, 353, 366, 367, 395, 401, 656, 661, 673, 674, 677, 678, 706, 799, 882, 932

### E

Eco-Entrepreneurship 627–630

économie sociale 49–52, 54, 56

Effizienz 26, 34, 75, 78, 105, 141, 147, 216, 217, 219, 276, 277, 340, 369, 402, 403, 413, 451, 452, 462, 563, 576, 584, 609, 649, 785, 805, 821, 918, 928, 933, 934, 941, 949, 982

Ehrenamt 95, 97, 436, 437, 520, 715–717, 719, 802–804, 919

Eigenkapitalanforderungen 320

Eigenkapitalverzinsung 192

Eingliederungshilfe 104, 138, 139, 162, 167, 168, 179, 180, 185, 188, 192, 377, 380, 571, 610, 612, 613, 687, 808, 901, 915

Empowerment 203, 640, 654, 663, 697, 710, 830, 831, 856, 897, 898, 918

Engagementförderung 715, 719, 725, 726, 729

Engagementpolitik 97, 832

England 47–49, 218, 851, 855, 862

Entgelt 71, 122, 178, 181, 182, 187, 192, 193, 536, 592, 817

Entrepreneur 621, 921

Entscheidungshandeln 413, 414, 487, 953

Erfolgsrechnung 544, 545, 554

Ermessen 163, 187, 340, 506, 822

Ersatzinvestitionen 688, 689

Erwerbsarbeit 102, 135, 138, 273, 715, 718

Ethik, angewandte 269, 275

Ethos 268, 271, 272

EU-Beihilferecht 36, 120, 123

EU-Binnenmarkt 117

EU-Dienstleistungsrichtlinie 122, 307, 832

EU-Sozialpolitik 126

EU-Vergaberecht 117, 120, 123, 128, 195, 536, 694, 800, 801

EU-Wettbewerbsrecht 220

Evaluation als Bewertungsvorgang 673

Evaluation als Ritual 127, 681

Evaluation als soziale Intervention 673, 681

Evaluationsarrangements 679

Evaluationsforschung 674

Evaluation und reflexive Steuerung 677

Exklusivität 909, 949

Experten 439, 651, 898, 911

Expertise 30, 32, 76, 77, 80, 164, 338, 387, 823, 834, 836, 886, 888, 907–916, 919–921

### F

Fachlichkeit Sozialer Arbeit 660

Facility Management 345, 464, 691, 692

Familien der Sozialwirtschaft 51

Feld, organisationales 75

Finanzierungsmix 72, 273, 532

Finanzregeln, goldene 332

Föderalismus 102, 309

Fragmentierung 35, 37, 690, 756

Freiwilligenarbeit 97, 464, 715, 728, 729

Freiwilligenmanagement 439, 473, 728

Freiwilliges Engagement 532, 715, 716, 719, 720, 723–728, 790, 802, 967

Freiwilligkeit 432, 601, 716, 755, 761

friendly societies 47, 48

Frühförderung 761, 763

Frühwarnsystem 577, 579

Führung 233, 246, 254, 259–261, 288–291, 294, 327, 352, 359–362, 380, 385, 386, 393, 394, 399–401, 404–408, 415, 418, 420, 422, 432, 445, 449, 465, 484, 485, 575, 576, 662, 710, 795, 809, 918

– Führen, Laterales 362, 368, 397

– Führungsstil 357, 418, 477–486, 885

- Führungstechniken 418, 486–488
- Führungsverhalten 477, 478, 482
- Postheroische 233, 246, 352, 405, 406, 408
- Fürsorge 36, 53, 107, 135, 169, 180, 207, 208, 279, 421, 594, 796, 815

## G

- Gegenseitigkeitsgesellschaften 51, 52, 125
- Gemeinnützigkeit 54, 72, 119, 267, 269, 273, 310, 313, 342, 545, 547, 556, 587–590, 600
- Gemeinschaften, sorgende 145–147, 873
- Gemeinwesenarbeit 842, 851, 852, 856, 858, 859, 862, 933
- Gemeinwesenökonomie 56
- Gemeinwirtschaft 795
- Gemeinwohlorientierung 118, 144, 431, 440, 623, 825, 908, 915
- Generationen 976, 977, 979, 982, 988
- Genossenschaft 25, 27, 31, 47–49, 51–53, 118–120, 125, 288, 291, 292, 320, 333, 342, 527, 528, 544, 755, 789, 804, 862, 873, 963, 967
- Geschäftsbetrieb, wirtschaftlicher 292, 294–296, 532, 538, 550, 587, 593–595, 693
- Geschäftsmodelle 281, 319, 321, 325, 328, 329, 332, 532, 538, 808, 931, 941, 948, 954, 979, 982
- Gesetzliche Krankenversicherung 110, 161, 166, 173, 174, 176, 756, 757, 759, 761, 868, 872
- Gesundheitsförderung 126, 139, 637–644, 705, 759, 867, 987
- Gesundheitsmanagement 28, 459
- Gesundheitsmarkt 869–871
- Gesundheitsökonomie 867, 868, 870
- Gesundheitsressourcen 639
- Gesundheitsunternehmen 310, 867, 869, 870, 873, 875
- Gesundheitsverhalten 872
- Gesundheitswirtschaft, soziale 874, 875
- Gesundheitswissenschaft 459, 643, 712
- Gewährleistungsstaat 206, 800, 809, 815
- Gewinn 51, 192, 270, 276, 328, 342, 378, 427, 428, 462, 543, 544, 547, 549, 550, 552, 554, 557, 561, 562, 579, 593, 609, 613, 650, 659, 856, 870, 948, 982
- Gewinn- und Verlustrechnung 543, 544, 547, 549, 550, 552, 554, 561, 579
- Gleichgewicht, finanzielles 557
- Governance 30, 32, 33, 77, 79, 80, 145, 149, 158, 213, 215, 220, 221, 243, 246, 254, 259, 272, 278, 282, 370, 384, 397–399, 406, 453, 455, 456, 473, 575, 686, 781–791, 815, 842, 846, 886, 917, 934, 970, 980
- Corporate 575, 781
- Local 145
- Organisationale 220, 243, 246, 399, 781, 788, 789, 791
- Grenzobjekte 238, 260
- Grundrechte 102, 128, 163, 187, 785, 801
- Güter und Dienstleistungen 32, 205, 207, 651, 867, 870, 929, 982

## H

- Haltung 30, 32, 80, 406, 541, 663, 681, 703, 756, 776, 799, 806, 884, 886, 900, 902, 907, 909, 910, 975, 988
- Handlungsbefähigung 203
- Handlungsspielraum 833
- Haus- und Wohnungstechnik 950
- Hausbank 327, 331, 332
- Hierarchie 106, 235, 237, 254, 278, 368, 369, 393, 395, 396, 416, 436, 456, 493, 494, 711, 755, 765, 781, 783, 804, 839
- Human-Ressourcen 234, 644
- Hybridisierung 788–790, 918, 961–964, 966, 968–972
- Hybridisierung, intersektorale 963, 968
- Hybridität 659, 788, 789, 961, 962, 965–970, 972

## I

- Immobilienentwicklung 689, 693, 695
- Impact 215, 216, 563, 565, 624, 626, 931, 935, 936
- Industrie 48, 129, 530, 541, 655, 698, 763, 839, 941, 942, 944, 946–949, 955, 976, 977, 979, 981
- Informationsasymmetrie 69, 199, 385, 608
- Informationsplattformen 951
- Infrastruktur 29, 30, 38, 52, 53, 67, 74, 76, 80, 97, 107, 136, 137, 140, 307, 309, 313, 437, 461, 464, 535, 538, 663, 700, 755, 767–771, 773–775, 787, 819, 834, 858, 872, 955
- Inklusion 105, 145–147, 414, 415, 425, 426, 567, 654, 663, 700, 718, 894, 897, 901, 925, 933
- Innovation 55, 124–127, 259, 312, 360, 402, 403, 465, 485, 612, 615, 655, 700, 822, 845, 846, 881–883, 885–889, 921, 925, 949, 981
- Innovationsmanagement 883, 885, 886, 888, 889, 986
- Institutionelle Logik 221, 465, 907, 908, 910, 912, 918, 920, 921
- Instrumentalisierbarkeit von Evaluation 675
- Interaktion 61, 65, 66, 68, 70, 153, 205, 207, 235, 398, 613, 651, 699, 700, 702, 709, 712, 755, 783, 839, 840, 884, 899, 914, 916, 920, 952
- Interessenkonflikte 194, 522, 575
- Interessenvertreter 127, 435, 436, 438, 833, 834, 836
- Interested parties 473
- Internes Überwachungssystem 574, 577, 578
- Internet der Dinge 942, 944, 946, 948, 952
- Intervention 72, 199, 209, 657, 673, 674, 681, 831, 900, 912, 926, 935–937, 949
- Investition 106, 111–113, 121, 124–126, 129, 141, 178, 192, 215, 295, 323–326, 330, 332, 333, 347, 400, 525–528, 530, 531, 544, 545, 548, 549, 551, 559, 560, 565, 578, 640, 685, 687, 693, 694, 728, 730, 744, 745, 805, 813, 816, 821, 822, 824, 825, 871, 886, 925–928, 930–932, 934, 938, 947, 954
- Investitionsbedarf 326, 687
- Investitionszuschüsse 531, 551, 694
- Isomorphie 29, 75, 78, 216, 239
- Isomorphismus 221, 970, 971

## Sachregister

---

### J

Jahresabschluss 542–547, 552  
Jobcenter 139, 757  
Jugendamt 137–139, 164, 167, 169, 181, 186, 188, 269, 833  
Jugenderbungsagenturen 764, 765

### K

Kameralistik 544  
Kapitalbereitstellung 526, 527, 821  
Kapitalgesellschaft 287, 295, 528, 591, 594  
Kernkompetenz 320, 462  
Kirchliches Arbeitsrecht 521  
Ko-Produktion 64, 69, 888, 949, 970  
Kommunalisierung 79, 145, 833  
Kommunalpolitik 102, 152, 156, 449  
Kommunen 27, 71, 91, 102–104, 108, 109, 136, 137, 139–141, 143–146, 154, 157, 174, 179, 182, 187, 269, 274, 285, 300, 302, 303, 324, 337, 338, 340, 445, 448, 449, 451, 454, 456, 467, 470, 472, 529, 695, 715, 721, 727, 757, 760, 764, 770, 786, 790, 813, 816, 821, 825, 828, 833, 842, 858, 861, 873, 885, 961, 969  
Kompetenz 24, 32, 106, 108, 117, 127, 139, 156, 201–203, 208, 209, 216, 259, 269, 285, 288, 290, 291, 313, 327, 329, 330, 334, 358, 359, 361, 367, 383, 386, 398, 401, 414, 420, 422, 445, 447, 459, 487–489, 494, 564, 573, 578, 640, 641, 659, 663, 675, 681, 689, 697, 701, 710, 717, 759, 768, 776, 783, 784, 798, 829, 869, 875, 885, 908, 911, 912, 917, 920, 921, 925, 932, 936, 947, 949  
Konflikt 32, 101, 111, 112, 128, 138, 187, 188, 193, 220, 221, 239, 244, 360, 381, 404, 422, 463, 678, 680, 710, 719, 846, 858, 861, 883, 884, 921  
Konkretisierung der Leistung 184  
Konsumentensouveränität 199–202  
Konten 545, 546  
Kontextsteuerung 79, 143, 393, 829  
KonTraG 574, 575  
Kontrolle 29, 30, 117, 168, 182, 190, 252, 259, 341, 363, 366, 394, 396, 397, 402, 415, 419, 420, 422, 451, 460, 464, 474, 491, 505, 560, 574, 578, 655, 661, 662, 757, 785, 820, 823, 845, 855, 902, 909, 912, 918, 919, 942, 949  
Kooperation 35, 36, 64, 77–79, 88, 139, 154, 155, 157, 158, 185, 246, 255, 261, 270, 277, 281, 341, 342, 358, 363, 396, 397, 402, 425, 437, 454, 462, 464, 465, 687, 729, 755–765, 820, 840, 841, 846, 847, 874, 875, 883, 884, 887, 888, 896, 915, 918, 929, 931, 947, 970, 987  
Kooperative 47, 49, 51, 52, 461, 873  
Kopplung 237, 367, 402, 407, 408, 496  
Körperschaft des öffentlichen Rechts 301, 302, 529, 590, 591  
Korporatismus 142, 275, 437, 787  
Kosten- und Leistungsrechnung 452, 543, 552, 553, 561  
Kostenarten 553, 556, 561  
Kostenerstattungsprinzip 173

Kostenstellen 544, 546, 552–556, 561  
Kostenträger 27, 31, 71, 91, 92, 102, 141, 142, 171, 206, 325, 327, 330, 331, 333, 338, 340, 403, 426, 555, 561, 564, 565, 608, 617, 658, 686, 692, 699, 756, 787, 827, 868, 870, 894, 954  
Krankenversicherungen 103, 104, 110, 161, 166, 173, 174, 176, 643, 756, 757, 759, 761, 832, 868, 871, 872  
Krankheit 48, 102, 112, 165, 167, 168, 493, 499, 507, 508, 515, 638, 639, 642, 697, 703, 709, 870, 872, 873  
Kredite 49, 79, 302, 319–332, 334, 460, 527–532, 535, 545–549, 551, 575, 581, 694, 695, 781, 817, 818, 822, 945, 953  
Kunde 26, 142, 207, 270, 324, 325, 327, 329, 330, 347, 353, 368, 370, 377–380, 382–385, 416, 450, 451, 456, 469, 507, 510, 531, 605, 608–610, 613, 617, 641, 651–653, 664, 700–702, 704–706, 708, 710–712, 728, 828, 949, 961, 984, 988  
Kundenkontaktperson 700, 702, 708  
Kündigung 288, 499, 502, 509–514, 517, 518, 521  
Künstliche Intelligenz 885, 942, 945, 946, 949

### L

Lebenslage 199, 202–204, 208, 209, 798, 833, 852  
Lebensqualität 56, 352, 565–570, 637, 654, 663, 685, 692, 699, 712, 726, 727, 787, 867, 874, 875, 894, 896–900, 926, 935, 936, 977  
Lebenswelt(en) 34, 146, 150, 242, 246, 369, 370, 396, 413, 416, 456, 637, 639, 640, 643, 654, 655, 659, 661, 663, 775, 942  
Lebenszyklus 474, 687, 688, 691, 797, 807, 808, 944  
Legitimität 215, 216, 239, 240, 254, 424, 425, 441, 456, 467, 471, 650, 660, 775, 836, 912, 937  
Leistungsentgelte 91, 172, 181, 189, 190, 275, 426, 461, 465, 534, 536, 538, 556, 562, 695, 788  
Leistungserbringungsrecht 64, 161, 171, 173, 174, 180, 184, 185, 189  
Leistungsfähigkeit 77, 103, 112, 137, 182, 353, 446, 452, 457, 504, 578, 598, 640, 641, 674, 770, 786, 875, 910, 919, 932, 934  
Lobbying 77, 80, 219, 827, 833–836, 934, 987

### M

Macht 106, 188, 214, 242, 361, 362, 397, 413, 414, 424–428, 438, 471, 473, 474, 479, 486, 660, 661, 675, 716, 776, 829, 839, 852, 854, 899, 900, 928, 970  
Makroebene 199, 204, 338, 640, 643, 700, 840, 842, 843, 846, 872, 895, 899  
Management  
– entwicklungsorientiertes 352, 354, 364–366, 370  
– kulturbewusstes 246, 367  
– normatives 143, 414  
– operatives 353  
– proaktives 356  
– strategisches 146, 332, 916  
– systemisches 354, 406  
Managementberatung 377–380  
Management by Delegation 418, 487, 488

Management by Exception 418, 487  
Management by Objectives 395, 418, 487–490  
Management organisationalen Wandels 354, 364  
Managerialisierung 213–218, 258, 338, 918  
Marketingmanagement 469  
Medizinische Versorgungszentren 310, 343, 758, 763  
Medizinökonomie 868  
Mehrebenenbetrachtung 204, 914  
Meritorik 199–204, 206, 207, 209  
Mesoebene 199, 205, 268, 276, 398, 640, 644, 841, 843, 868, 895  
Mikroebene 61, 205, 324, 338, 638, 640, 641, 644, 700, 710, 840, 841, 843, 846, 868, 872, 895, 983  
Mikropolitik 243, 244, 366, 396, 827  
Mission Drift 214, 217, 220  
Mitarbeitermotivation 464, 491, 497, 579  
Mitbestimmung, betriebliche 470, 474, 517, 522  
Mittelverwendung 426, 452, 469, 577, 587, 595–599, 601  
Mobilitäts- und Kommunikationshilfen 950  
Modernisierung 33, 35, 36, 136, 312, 313, 449, 692, 896, 941, 961, 962, 968  
Moralunternehmen 267  
Motivationstheorien 492  
Motive 235, 365, 370, 464, 491, 677, 678, 711, 724, 725, 729, 756, 820  
Multifunktionalität 431, 435, 436, 438, 928, 966

## N

Nahraum 145, 719, 767  
Nebenfolgen 77, 403, 407, 657, 661, 663, 674, 675, 677, 953, 955  
Neo-Institutionalismus 23, 28, 29, 66, 74, 75, 920, 965  
Neo-Korporatismus 437  
Neoliberalismus 813, 820  
Netzwerk, interpersonelles 840  
Netzwerke 26, 49, 52, 56, 79, 126, 127, 129, 136, 144, 152, 155–158, 255, 261, 282, 315, 346, 386, 393, 395, 421, 423, 438, 456, 459, 464, 471, 474, 614, 630, 763, 775, 781, 790, 835, 839–847, 853, 854, 856, 862, 869, 873, 875, 888, 889, 928, 931, 934, 941, 943, 944, 963, 970, 982  
Netzwerkkoordination 846, 847  
Netzwerkmanagement 889  
Neues Steuerungsmodell 141, 450  
Neue Steuerung 274, 337  
New Public Management 53, 141, 216, 274, 447, 448, 451, 453, 783, 784, 815  
Nonprofit-Organisation/NPO 27, 52, 54, 87–96, 204, 213, 214, 216–218, 222, 259, 270, 377, 380, 383, 384, 433, 439, 440, 453, 461, 462, 467, 474, 562, 563, 567, 842, 918  
Nonprofit-Sektor 88, 89, 97, 98  
Norm 162, 163, 206, 639  
Nutzeninterdependenz 203, 205, 207, 208  
Nutzwertanalyse 689–691

## O

Ökologie 433, 434, 975, 976, 979, 981–983, 986, 988  
Ökonomie 33–37, 47, 48, 50, 268, 275–279, 660, 773, 790, 839, 868, 872, 927, 931, 963, 976, 979, 986  
Ökonomie, ökosoziale 33–36, 57, 983  
Ökonomie der Notbehelfe 47  
Ökonomismus 37, 38, 901  
Organisation, hybride 214, 220, 399, 788–790, 961, 964, 969  
Organisation, sozialwirtschaftliche 23, 27, 34, 63, 120, 171, 205–207, 233, 234, 237, 238, 242, 243, 246, 279, 351, 352, 354, 358–360, 364, 366, 369, 370, 377, 387, 391, 392, 394, 396–401, 403–407, 453–455, 457, 459, 462–465, 467–469, 472, 525, 526, 556, 559, 571, 573, 577, 605, 637, 642, 650, 656, 657, 659, 661, 662, 664, 715, 725–727, 755, 756, 761, 762, 765, 767, 781, 788–791, 841, 895, 920, 925, 937, 962, 965, 969, 970  
Organisationales Lernen 253, 255–257  
Organisation als organisierte Anarchie 407  
Organisationsbegriff 234–237, 251–253, 357, 395  
Organisationsberatung, systemische 354  
Organisationsentwicklung 32, 126, 150, 156, 243, 253, 258–260, 351–355, 358, 360, 364, 365, 369, 399, 400, 639, 644, 656, 661–663, 728, 729, 831, 918, 934  
Organisationsgestaltung 34, 233, 240, 246, 258, 364, 365, 369, 391, 394–399, 401, 408, 577, 654, 664, 680  
Organisationskultur 216, 221, 242, 243, 245, 246, 254, 382, 395, 396, 403, 404, 407, 681, 697, 698, 700, 708, 710, 791, 809, 918, 964  
Organisationslernen 354, 396  
Organisationspädagogik 236, 251–256, 258–260, 365  
Organisationstheorie 215, 234, 242, 472  
Ottawa-Charta 640

## P

Paradoxien 366, 391, 393, 399, 404–407, 664, 917, 921  
Partizipation 30, 65, 77, 78, 80, 112, 279, 280, 359, 369, 398, 474, 639, 640, 662, 717, 719, 786, 790, 803, 824, 829, 836, 859, 860, 883, 888, 889, 893, 894, 897, 901, 902, 951, 954, 966, 978  
Paternalismus 208  
Personalentwicklung 254, 259, 260, 380, 464, 477, 496, 641, 656, 661, 664, 728, 805  
Personalisierung 884, 885, 888, 941, 950  
Personalmanagement 246, 259, 273, 400, 401, 403, 439, 448, 451, 473, 477, 491, 496, 841, 917  
Personalvertretung 450, 503, 514, 518, 521  
Personengesellschaft 589  
Pflegebedürftigkeit 103, 112, 136, 165, 873  
Pflegedienste 90, 173, 178, 311, 377, 469  
Pflegerwirtschaft 868  
Philanthropie 203, 214, 215  
Planungsgebiet 775  
Pluralisierung 23, 72, 79, 112, 254, 270, 438, 440, 716, 718, 788  
Politikberatung 126, 830, 831, 834, 835  
Politikfeld 101, 434, 715, 831, 842  
Politikunternehmer 934

## Sachregister

---

- Power-Interest-Grid 473  
Präferenzen 107, 199–204, 207–209, 241, 270, 277, 407, 729  
Prävention 62, 139, 144, 643, 644, 654, 663, 759, 822, 872  
Praxisrelevanz 613, 631  
Prinzipal-Agent-Theorie 818  
Profession 23, 24, 26, 29, 30, 32, 37, 66, 76, 77, 155, 207, 213, 215, 218–221, 237, 238, 254, 255, 258, 259, 267, 279, 280, 315, 327, 353, 363, 387, 396, 406, 431, 438, 445, 454, 457, 564, 610, 638, 641, 649, 651, 652, 655, 659, 660, 678, 756, 773, 776, 798, 802, 829, 830, 832, 834, 841, 851, 852, 860, 862, 884, 907–921, 932, 963, 965, 967–969, 971  
Professionalisierung 23, 29, 32, 37, 215, 218, 219, 221, 255, 315, 327, 353, 387, 431, 445, 454, 457, 641, 649, 660, 798, 829, 841, 907–910, 914–921, 969, 971  
Professionalität 32, 37, 155, 213, 259, 267, 279, 363, 638, 659, 678, 834, 907–909, 911, 912, 914, 917–921, 963, 967, 971  
Professionelles Handeln 406, 830, 831, 911, 912  
Projektentwicklung 693, 694  
Projektmanagement 473, 916, 917, 954  
Prosument 65  
Prozessberatung 353  
Prozessorientierung 78, 355, 421  
Psychiatrie 261, 654, 704, 896, 897, 903  
Public-Private-Partnership  
– Betreibermodell 451, 816, 817  
– Konzessionsmodell 817  
– Kooperationsmodell 817  
Public Health 643, 867  
Public Management 53, 141, 216, 274, 337, 445–448, 450, 451, 453–457, 783, 784, 815
- Q**  
Qualitätsdimensionen 663  
Qualitätsentwicklung 279, 650, 653–657, 660–664, 672, 676, 677  
Qualitätsmanagement 235, 380, 395, 465, 473, 564, 565, 574, 583, 649–651, 653–664, 672, 676, 689, 800, 884, 916, 917, 949  
Qualitätsprüfung 194  
Qualitätssicherung 77, 123, 578, 650, 654–658, 664, 728, 729, 762, 934  
Quasi-Märkte 79, 640, 797, 800
- R**  
Rationalität, begrenzte 110  
Rationalitätsmythos 242, 246, 448  
Rechnungswesen 34, 541–545, 552, 555, 556, 560, 578, 805  
Rechts- und Organisationsformen 117, 285–287, 300  
Rechtsanspruch 64, 106–108, 128, 163, 167, 168, 174, 180, 182, 185, 187, 298  
Rechtsverpflichtung, objektive 162, 163, 168, 183  
Refinanzierung 30, 141, 192, 208, 268, 273, 305, 532, 949  
Reflexion 253, 256, 257, 268, 270, 271, 275–277, 377, 391, 392, 401, 425, 655, 662, 675, 677, 679, 681, 710, 716, 831, 899, 909, 910, 933  
Resilienz 32, 398, 644, 921, 971  
Ressourcen, finanzielle 356, 730  
Risikoanalyse 580, 642  
Risikomanagement 561, 573, 574, 576, 578, 584, 868  
Robotik 950  
Rückforderung 191  
Rückwirkung 192, 193, 243
- S**  
Sachleistungsprinzip 166, 173, 177, 181  
Sachzieldominanz 38, 269, 804, 805  
Salutogenese 459  
Sanierung 688, 689, 693  
Sanierungskosten 687, 688  
Sanierungsstau 688  
Schiedsstelle 178, 182, 192–195  
Schnittstellen 31, 35, 261, 407, 473, 638, 761  
Schutzrechte 499  
Selbstbestimmung 38, 128, 202, 403, 427, 567, 639, 893–895, 897, 902, 950, 954  
Selbsthilfe 26, 27, 47, 53–55, 94, 95, 107, 203, 209, 314, 315, 355, 359, 626, 717, 803, 808, 873, 925, 929, 963  
Selbsthilfegruppen 53, 308, 315, 434, 873  
Selbstorganisation 35, 49, 234, 359, 360, 365, 367, 368, 396, 717, 786, 830, 831, 856, 859–861, 883, 907, 910, 912, 920, 967  
Selbststeuerung 393, 814, 823  
Sequencing 703, 710  
Service Design 698–701, 703–705, 708, 709, 711, 712  
Settings 201, 464, 468, 639, 657, 808  
Share Deal 694, 695  
Sicherung, soziale 35, 102–107, 109–112  
Sicherungssysteme, soziale 71  
Skalierung 822  
Social-Entrepreneurship 215, 531, 621–624, 626–632, 881  
Social Entrepreneurship 215, 531, 621–624, 626–632, 881  
Social Impact 455, 623, 821, 822  
Social Investment State 929  
Social Return on Investment 565, 936, 937  
Social Service Design 701  
Solidarismus 50, 51  
Solidarwirtschaft 31, 54, 56  
Sozialamt 137–139, 181, 833  
Sozialarbeitspolitik 827–833  
Sozialausgaben 103, 104, 136, 141, 813  
Sozialberichterstattung 149, 150, 154, 156–158, 807, 831  
Soziale Dienste 73, 89, 117, 121  
Soziale Dienstleistung 38, 61, 71  
Soziale Pflegeversicherung 162, 176  
Sozialgenossenschaften 49, 53  
Sozialgesetzbuch 161, 162, 168, 171, 500, 758, 821

Sozialintegration 431, 435  
Sozialkapital 313, 843, 844, 927, 928, 931, 932, 970, 978, 986  
Sozialleistungsquote 103, 813, 820  
Sozialmarkt 30, 54, 183, 187, 306  
Sozialplanung 74, 79, 144, 149–158, 768–770, 823, 831, 881  
– handlungsfeldorientierte 150, 152, 153  
– Kommunale 144, 149–152, 155–158, 769  
Sozialpolitik, investive 928  
Sozialraum 144, 185, 218, 274, 456, 727, 729, 767, 768, 770–773, 775, 776, 803, 836, 842, 843, 845, 859, 896, 968, 970  
Sozialraumorientierung 144, 180, 184, 185, 267, 416, 718, 767, 770, 771, 774, 775, 859, 888  
Sozialrecht 137, 161, 163, 186, 654, 758  
Sozialrechtliches Dreiecksverhältnis 92, 172  
Sozialsubventionen 171, 182, 183  
Sozialversicherungen 64, 101, 102, 104, 107, 112, 563, 929  
Sozialverwaltung 77, 137, 139–142, 146, 453, 526  
Sparsamkeit 182, 189, 448, 451, 535, 640  
Spenden 64, 191, 213, 272, 281, 294, 298, 325, 328, 439, 456, 461, 464, 472, 532, 534, 537, 551, 554, 592, 596, 601, 607, 624, 728, 788, 802, 854, 861, 926, 963, 986  
Spitzenverbände 24, 91, 92, 141, 305, 306, 309, 314, 343, 461, 759, 915  
Stadtentwicklung 139, 767, 773, 859  
Stakeholder 36, 77, 144, 152, 216, 219, 222, 235, 236, 254, 270, 279, 399, 423–425, 428, 457, 467–474, 563, 576, 609–611, 613–615, 617, 770, 784, 790, 791, 835, 842, 867, 888, 894, 895, 935, 936  
Steuerbegünstigte Zwecke 588–593, 595–600, 603  
Steuerung, politische 80, 144, 146, 259, 534, 781, 783–785, 787, 788, 937  
Steuerungsmodi 640  
Stiftung, rechtsfähige 297–300  
Stiftung, unselbstständige/nichtrechtsfähige 588, 600, 603  
Stiftung des öffentlichen Rechts 300–302  
strong tie 844, 845  
Strukturelement 71, 77, 80  
Strukturelles Loch 845  
Strukturprinzipien 164, 165, 168, 185  
Subsidiarität 34, 76, 179, 180, 206, 279, 338, 799, 800  
Sustainability Entrepreneurship 627–629

## T

Tarifvertrag 502, 503, 507, 522  
Tauschbeziehung, schlüssige/nicht-schlüssige 34, 199, 203, 206, 209  
Technisierung 662, 882, 884, 941, 946, 950, 955  
Therapiehilfen 950  
Trägerautonomie 186, 188  
Trägerstruktur 30, 76–78, 122, 915, 917  
Trägerverbände 77  
Transformationsmanagement 353, 354  
Transformatives Organizing 855

Tripple-Bottom-Line 986

## U

Umweltmanagement 459, 463  
Ungewissheit 242, 405, 406, 678, 679  
Uno-actu-Prinzip 608  
Unternehmen, soziales 28, 125, 214, 217, 269, 561, 578, 583, 625, 685, 887, 963, 970, 983  
Unternehmens- und Wirtschafts-Ethik 267, 268, 270–272, 274–277, 279, 280  
Unternehmensberatung 352–355, 364, 381  
Unternehmensentwicklung 310, 353, 355, 378  
Unternehmensführung 34, 121, 233, 244, 280, 361, 364, 367, 394, 403, 404, 553, 573, 575–577, 644, 919, 983  
Unternehmenskultur 245, 246, 332, 357, 367, 404, 584, 614, 641, 709, 711, 795, 797, 824, 827, 886  
USA 218, 320, 813, 851–854, 862, 865, 964, 966

## V

Verbetriebswirtschaftlichung 215, 640  
Verein, eingetragener 54, 287, 292, 294–297, 342, 432, 589  
Verein, nichtrechtsfähiger 294, 589  
Vergabeverfahren 122, 123, 195, 454, 534–536, 556  
Vergleich, externer 178  
Vergleich, interner 178, 182  
Verhaltensökonomie 201  
Verhältnsprävention 644  
Vermarktlichung 26, 127, 337–339, 343, 348, 788, 814, 869  
Vermögensbindung 587, 590, 595, 596, 598, 601  
Vermögensverwaltung 326, 327, 530, 588, 592–594, 596–598  
Vernetzung 26, 31, 147, 155, 157, 158, 261, 358, 617, 700, 729, 755, 790, 835, 840–843, 873, 921, 941–945, 949, 964, 967  
Versäulung 35, 37, 398, 756, 760, 842, 843  
Versicherungswirtschaft 868  
Versprechen 240, 268, 273, 278–282, 427, 818, 881  
Vertrauensgut 69, 949, 955

## W

Wandel, demografischer 68, 446, 641, 722, 982  
Wandel erster Ordnung 351  
Wandel zweiter Ordnung 351  
weak tie 844, 845  
Welfare Mix 33, 89, 90, 787, 926  
Welt 124, 278, 279, 281, 309, 364, 368–370, 428, 542, 772–774, 806, 824, 852, 900, 941, 942, 944–946, 949, 979, 985  
Weltgesundheitsorganisation (WHO) 638  
Werkvertrag 501  
Wertschöpfung 23, 67, 268–270, 276, 282, 346, 347, 547, 549, 609, 685, 698, 807, 869, 937  
Wertschöpfung, soziale 268–270, 276, 282, 937

## Sachregister

---

- Wirkungsebenen 935  
Wirkungsmessung 561, 563, 823, 884  
Wirkungsorientierte Steuerung 928  
Wirtschaftlichkeit 26, 182, 189, 235, 267, 338, 369, 403, 428, 451, 456, 535, 541, 552, 556, 561, 584, 640, 674, 689, 693, 868, 986  
Wohlfahrtsmix 33, 638, 728, 786, 787, 963, 965, 970
- Z**
- Zielerreichung 215, 221, 239, 395, 407, 415, 416, 433, 459, 467, 473, 479, 488, 490, 557, 623, 674, 823  
Zielorientierung 234, 237, 280, 281, 313, 337, 356, 357, 359, 361, 395, 403, 431, 463, 567, 578, 663, 755, 804, 918  
Zurechenbarkeit (von Wirkung) 936  
Zuständigkeit 52, 72, 76, 102, 127, 150, 153, 167, 181, 193, 261, 285, 294, 302, 303, 305, 309, 310, 314, 342, 359, 416, 488, 490, 518, 642, 643, 680, 756, 757, 760, 764, 859, 883, 887, 909–912, 921, 933  
Zweckbetrieb 592–594, 596  
Zweckrationalität 238, 240, 395, 560