

# Inhalt

Vorwort	11
<b><i>Einleitung: Modernisierung ohne Ziel?</i></b>	13
Der Weg der bundesdeutschen Wohlfahrtsverbände in die Sozialwirtschaft	
<b>1. Die sozialwirtschaftliche Bedeutung der Freien Wohlfahrtspflege</b>	<b>21</b>
<b>2. Wohlfahrtsverbände auf dem Weg in die Sozialwirtschaft</b>	<b>35</b>
Strategische Unternehmensentwicklung zwischen Wettbewerb, Kontraktmanagement und sozialpolitischem Selbstverständnis	
2.1 Vorbemerkung	35
2.2 Zur Einführung von Wettbewerb in das wohlfahrtsstaatliche Organisationsmodell	38
2.3 Europäische Sozialpolitik und europäisches Gemeinschaftsrecht als Katalysator der sozialwirtschaftlichen Transformation	43
2.4 Zwischen Wettbewerb und Korporatismus: Kontraktmanagement als Instrument der sozialwirtschaftlichen Transformation auf lokaler Ebene	49
2.4.1 Kontraktmanagement als Instrument der Haushaltskonsolidierung	51
2.4.2 Zusammenfassung: Widersprüchliche Tendenzen Sozialwirtschaftlicher Modernisierung und ihre Auswirkungen auf die Wohlfahrtsverbände	53
2.4.3 Besonderheiten der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege	54
2.5 Das Ende des Neokorporatismus?	60
2.6 Organisationsmodernisierung auf der Ebene der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege	63
2.7 Strategisches Management als Antwort der Spitzenverbände auf die Herausforderungen der Sozialwirtschaft	83
2.8 Zur Modernisierung der Anwaltsfunktion und des Lobbying	88
2.9 Die Transformation der Träger und Einrichtungen in die Sozialwirtschaft: die Verbetrieblichung der Freien Wohlfahrtspflege	93

6		<i>Inhalt</i>
2.9.1	Die Neuordnung der Geschäftsfeldpolitik	94
2.9.2	Die Tendenz zu größeren Betriebseinheiten: Netzwerke, Fusionen und neue Kooperationsformen	95
2.9.3	Mehr Flexibilität durch Ausgliederung und Schaffung neuer Rechtsformen	99
2.10	Zusammenfassung: Organisationsmodernisierung der Träger und Einrichtungen zwischen verbandlicher Regulierung und sozialunternehmerischer Autonomie	102
<b>3.</b>	<b>Kontraktmanagement: extern induzierte Modernisierung der Freien Wohlfahrtspflege</b>	<b>105</b>
3.1	Vorbemerkung	105
3.2	Das Versagen der Kommunalpolitik: Budgetierung als entpolitisierter Prozess	111
3.3	Die Trennung von Gewährleistungs- und Durchführungsfunktion	115
3.4	„Radikales“ Kontraktmanagement: Sozialraumbudgets und die Übertragung von Gewährleistungsverantwortung auf freie Träger	118
3.5	Die Renaissance zentraler Steuerung: auf dem Weg zur „Neo-Weberianischen“ Bürokratie	121
3.6	Kontraktmanagement: organisierter Wettbewerb im sozialen Dienstleistungssektor	125
3.6.1	(Quasi-) Marktlicher Wettbewerb	127
3.6.2	Formen nicht-marktlichen Wettbewerbs	133
3.7	Folgen des Kontraktmanagements für die Binnenorganisation freier Träger und ihre Beschäftigten	136
3.7.1	Leitbildentwicklung und Organisationsumbau	136
3.7.2	Flexibilisierungsstrategien und Mitarbeiterverantwortung	138
3.7.3	Deprofessionalisierung oder neue Fachlichkeit?	141
3.8	Hürden und Grenzen des Kontraktmanagements	144
3.8.1	Betriebsübergang: ein ambitioniertes Projekt zur Etablierung eines Kontraktmanagementsystems in der Kinder- und Jugendhilfe	144
3.8.2	Hürden: verwaltungsinterne Modernisierungsdefizite und Planungsfehler	147
3.8.3	Grenzen: die Zusatzversorgung der Mitarbeiter/innen	152
3.8.4	Organisationslernen: Betriebsübergang in kleinen Portionen	155

<b>4.</b>	<b>Personalpolitik im Spannungsfeld zwischen steigendem Kostendruck und höheren Arbeitsanforderungen: Folgen für die Beschäftigten</b>	<b>159</b>
4.1	Vorbemerkung	159
4.2	Personalpolitik unter neuen Vorzeichen - Suche nach „flexiblen Lösungen“	160
4.2.1	Erosion der „Leitwährung BAT“ - Zunehmender „Wildwuchs“ bei den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen	162
4.2.2	Abkoppelung vom Tarifsysteem BAT. Die ostdeutschen Bundesländer als Vorreiter	164
4.2.3	Sonderregelungen, Öffnungsklauseln, Haustarife	166
4.2.4	Atomisierung des kirchlichen Arbeitsrechts. Ein „System nach Gutsherrenart“?	168
4.2.5	(Neu-)Bewertung der personenbezogenen Dienstleistungen?	170
4.2.6	Auswirkungen der „Hartz-Gesetze“ auf die Bewertung der sozialen Dienstleistungen	173
4.2.7	Frauen im Reinigungs-, Catering-, Küchenbereich: Beschäftigte ohne Lobby?	174
4.2.8	Zur Diskussion um die Neugestaltung des Tarifrechts	177
4.3	Personalpolitik im Spannungsfeld zwischen steigendem Kostendruck und höheren Arbeitsanforderungen	179
4.3.1	Deregulierung, Pluralisierung und Fragmentierung der Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse	182
4.3.2	Labilisierung und Diskontinuität von Arbeitsverträgen - Planungsunsicherheit als Normalität	184
4.4	Folgen für die Soziale Arbeit	187
4.4.1	„Managerialisierung“ der Sozialen Arbeit: Kontraktmanagement, Qualitätsmanagement, Casemanagement	187
4.4.2	Einsatz von neuen Steuerungs- und Controllingverfahren: „Retaylorisierung“?	188
4.4.3	Paradigmenwechsel: „Geld für Leistung“, Trend zur Wirksamkeitsorientierung	189
4.4.4	Ausdifferenzierung des Berufsbildes Soziale Arbeit durch Flexibilisierung der Personaleinsatzstrategien	190
4.4.5	Einbindung von Ehrenamtlichen	194
4.4.6	Suche nach neuen Betätigungs- und Beschäftigungsfeldern (und neuen Einnahmequellen)	195

8		<i>Inhalt</i>
<b>5.</b>	<b>Berufsbilder und Arbeitsvollzüge in der Sozialen Arbeit Modernisierungsauswirkungen in den sozialen Diensten Ergebnisse einer schriftlichen Befragung</b>	<b>199</b>
5.1	Ausgangspunkt und Hypothesen der schriftlichen Befragung	199
5.2	Beschreibung der Stichprobe	202
5.3	Berufsbilder und Professionalitätsverständnis in der Sozialen Arbeit	205
5.3.1	Berufsorientierung und die Standards der Profession	205
5.3.2	Die Sozialwirtschaft und der Wandel des Berufsbilds	210
5.3.3	Wettbewerbsorientierung in den sozialen Diensten	215
5.4	Das „neue“ Aktivierungsprinzip - die andere Modernisierungsstrategie	217
5.5	Wandel der Arbeitsvollzüge und der Arbeitsorganisation	222
5.5.1	Veränderungen am Arbeitsplatz	223
5.5.2	Wandel fachlicher Standards	227
5.5.3	Organisationale Auswirkungen der sozial wirtschaftlichen Transformation	230
5.6	Gender matters - Geschlechtsspezifisch unterschiedliche Einschätzungen der Berufsbilder und der Arbeitsvollzüge in der Sozialen Arbeit	233
5.6.1	Unterschiede im Berufsverständnis und in der beruflichen Stellung von Männern und Frauen in der Sozialen Arbeit	234
5.6.2	Einschätzung der beruflichen Arbeitssituation und der Veränderungen am Arbeitsplatz	238
5.6.3	Die aktuellen Modernisierungstrends und ihre Auswirkungen auf das berufliche Selbstverständnis aus Sicht der weiblichen Beschäftigten	242
<b>6.</b>	<b>Zukunft der freien Wohlfahrtspflege Organisation- und Verbandsentwicklung jenseits einer „halbierten Modernisierung“</b>	<b>245</b>
6.1	Wandel des Subsidiaritätsverständnisses - zur Entwicklung einer neuen Ordnungsstruktur im sozialen Dienstleistungssektor	245
6.2	Modernisierung ohne Ziel - die betriebswirtschaftliche Restrukturierung der freien Wohlfahrtspflege	246
6.3	Die Organisationsfrage - die Multifunktionalität der Wohlfahrtsverbände auf dem Prüfstand	248

<i>Inhalt</i>	9
6.4 Zur Entwicklung einer postkorporativen Identität des verbandlichen Handelns	250
6.5 Personalpolitik als Gratwanderung zwischen Kostendruck und Qualitätsansprüchen	252
Literatur	255
Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen	262
Anhang: Fragebogen der schriftlichen Befragung	265