

# SOZIALwirtschaft

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmungen



## Digitalisierung

*Sozialpolitik*

*Führung*

*Personalentwicklung*

*Organisationsentwicklung*

*Sozialraumsteuerung*

*Finanzierungsmanagement*

*Controlling*

*Sozialmarketing*

*Sozialinformatik*

Strategie

**Fahrplan für den digitalen Wandel**

Wohlfahrtspflege

**Digitale Agenda und Gemeinwohl**

Koproduktion

**Neue Settings der Zusammenarbeit**

SAGE

**Potenziale nutzen**

Personal

**Führen in Überlastungssituationen**

Wirtschaftskooperationen

**Kein Selbstläufer**

Insolvenz

**Krisenbewältigung durch Eigenverwaltung**

Sozialinformatik

**Mehrwert schaffen mit Apps**



**Nomos**

# SOZIALwirtschaft

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmungen

Herausgegeben von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V.

**Beirat:** Dr. Berthold Becher, Bonn; Prof. Dr. Bernd Halfar, Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt; Jörg Klärner, Caritasverband für die Diözese Limburg e. V.; Prof. Helmut Kreidenweis, Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt; Abraham Lehrer, Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland e. V.; Prof. Dr. Gabriele Moos, Fachhochschule Koblenz; Thomas Niermann, Landeswohlfahrtsverband Hessen; Dr. Joachim Rock, Paritätischer Wohlfahrtsverband – Gesamtverband e. V.; Prof. Dr. Stefan Schick, Stuttgart; Uwe Schwarzer, ZertSozial GmbH, Stuttgart; Wolfgang Stadler, Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e. V.; Dr. Joß Steinke, Deutsches Rotes Kreuz e. V.; Prof. Dr. Andreas Strunk, Esslingen; Dr. Gerhard Timm, Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V.; Prof. Dr. Wolf Rainer Wendt, Stuttgart; Prof. Dr. Armin Wöhrle, Hochschule Mittweida; Kongress der Sozialwirtschaft e. V. ([www.sozkon.de](http://www.sozkon.de)). [www.sozialwirtschaft.nomos.de](http://www.sozialwirtschaft.nomos.de)

**EDITORIAL****Zwischen Betrieb und Gesellschaft**

Von Gerhard Pfannendörfer

5

**Strategie | Fahrplan für den digitalen Wandel****Seite 7****TITEL****Strategie****Fahrplan für den digitalen Wandel**

Von Helmut Kreidenweis

7

Die fundamentale Bedeutung der Digitalisierung für Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft ist mittlerweile allgemein anerkannt. Doch viele Verantwortliche in der Sozialwirtschaft fragen sich, was dies konkret für ihre Organisation bedeuten wird und wie sie die sich abzeichnenden Veränderungen mitgestalten können. Helmut Kreidenweis, Professor für Sozialinformatik an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, weist auf die – bei aller Verschiedenheit der Träger – entscheidenden Aspekte für soziale Organisationen hin.

**IT-Report****Viel Sensibilität – wenig Handfestes**

Von Helmut Kreidenweis und Dietmar Wolff

10

**SAGE | Potenziale nutzen****Seite 24****Wohlfahrtspflege****Digitale Agenda und Gemeinwohl**

Von Eva M. Welskop-Deffaa

14

**Koproduktion****Neue Settings der Zusammenarbeit**

Von Brigitte Reiser

17

**MAGAZIN****Konzept****Interne Kommunikation ist****Führungsaufgabe**

Von Max Erhardt

20



Kooperationen mit kommerziellen Unternehmen können für Sozialunternehmen, Stiftungen und andere Non-Profit-Organisationen auf mehreren Ebenen Gewinne erbringen: Nicht nur der Zugang zu finanziellen Ressourcen, sondern auch Kontakte, Zugang zu Freiwilligen oder auch zu den Kunden der Unternehmen können wichtige Vorteile sein, die vom Sozialunternehmen genutzt werden können. Langfristiger Erfolg stellt sich dabei jedoch nur dann ein, wenn die Zusammenarbeit beider Partnern nutzt, erläutert der Hamburger Unternehmensberater Dr. Kai Fischer von der Agentur Mission-Based Consulting.

**RUBRIKEN****Potenziale nutzen**

Von Heidi Höppner

24

**Führen in Überlastungssituationen**

Von Martin Uhl

26

**Kein Selbstläufer**

Von Kai Fischer

28

**Krisenbewältigung durch Eigenverwaltung**

Von Robert Buchalik

30

**Die Kunst des kollektiven Lernens und Verlernens**

Von Georg Kraus

32

**Teilhabe neu denken**

Von Attila Nagy und Carsten Effert

34

**Mehrwert schaffen mit Apps**

Von Arkadius Roczniewski

36

**Auf der Höhe der Zeit**

Von Harald Ansen und Jana Molle

38

**Mein Buch**

41

**Das Letzte**

42

**Vorschau/Impressum**

43

**Unternehmenskooperation | Kein Selbstläufer****Seite 28****Bundesteilhabegesetz | Teilhabe neu denken****Seite 34**

Die Herausforderungen aus dem Bundesteilhabegesetz betreffen nicht nur Konzeption, Prozesse und Verträge. Leistungserbringer sollten auch ihr oft nur ansatzweise vorhandenes Marketing überprüfen und erweitern. Im Grunde müssten sich die Leistungserbringer in Teilen neu erfinden, meinen die Unternehmensberater Attila Nagy und Carsten Effert. Denn

neben dem »harten« Eingriff in die Strukturen und Prozesse seien Veränderungen bei den »weichen« Faktoren bei den Leistungserbringern der Eingliederungshilfe erforderlich.

**Mein Buch | Die Zeit der Helden ist vorbei****Seite 41**

Um ein anderes Verständnis von Macht geht es beim postheroiischen Management. Es geht nicht um »Macht über etwas«, sondern um »Macht für etwas«: Macht für Veränderung und dafür, die Welt besser zu machen. Sylvia Bühler, Mitglied des ver.di-Bundesvorstandes und studierte Sozialarbeiterin, stellt dazu ein Buch vor, das auch Verantwortlichen in der Sozialwirtschaft hilfreiche Einsichten in ihren Führungsalltag vermitteln kann.

# SOZIALwirtschaft aktuell

 Nomos

Bundesarbeitsgemeinschaft



der Freien

Wohlfahrtspflege

## Infodienst für das Management in der Sozialwirtschaft

### MEINUNG

#### Dauerhafter Wandel

Vor dreißig Jahren entwickelte ein Kreis von Wissenschaftlern und Praktikern ein Verbundsystem aus Buchreihen, Zeitschriften und Veranstaltungen, mit denen die Wohlfahrtspflege modernisiert werden sollte. Ausgangspunkt ihrer Kritik waren undurchsichtige Strukturen, mangelnde fachliche Qualifikationen der Führungskräfte, volkswirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Unkenntnis, sozialpolitische Enthaltsamkeit – alles mit der Folge fehlender und unzureichender sozialer Dienstleistungen. Ein tragendes Element des Verbundes war das »Lehrbuch der Sozialwirtschaft«, das im Jahre 1998 erstmals erschien und vier weitere Auflagen erlebte. Nun also als Nachfolgeprodukt die in dieser Ausgabe vorgestellte Neuerscheinung »Sozialwirtschaft«, das Handbuch für Wissenschaft und Praxis. In der in den letzten Jahrzehnten grundlegend veränderten Branche brauchen Wohlfahrtsverbände und Sozialunternehmen eine ständige Professionalisierung, eine permanente Innovation und eine kontinuierliche Verbesserung ihrer Prozesse und Angebote. Nur wer sich verändert, bleibt sich treu.

Bernd Maelicke

Prof. Dr. Bernd Maelicke ist Jurist und Sozialwissenschaftler und einer der Mitbegründer der Zeitschrift SOZIALwirtschaft und des Informationsdienstes SOZIALwirtschaft aktuell.  
[www.institut-sozialwirtschaft.de](http://www.institut-sozialwirtschaft.de)

### In dieser Ausgabe

- Nachrichten & Notizen
- Personalien
- Zitat & Termine

## Handbuch Sozialwirtschaft Nützliches Füllhorn

### ■ Herbert Schubert

Ein neues Handbuch zur Sozialwirtschaft kann Anlass sein, einen Blick auf die Branche und ihre Entwicklung zu werfen. Deutlich wird, dass sich die Sozialwirtschaft zu einem bedeutsamen Wirtschaftsbereich entwickelt hat und dass das Management der Erbringung sozialer Dienstleistungen nicht allein von betriebswirtschaftlichen Instrumenten abhängt, sondern auf verschiedene disziplinäre Perspektiven zurückgreifen muss.

Mit dem neuen Handbuch sollen Fach- und Führungskräfte, Forschende und Studierende der Sozialwirtschaft in 56 Beiträgen einen umfassenden Überblick über den aktuellen Stand der Sozialwirtschaftslehre erhalten. Es richtet sich somit sowohl an die Wissenschaft als auch an Studierende als auch an Interessierte aus der Praxis. Die Herausgeber: Prof. Dr. Klaus Grunwald ist Professor an der Fakultät Sozialwesen der Dualen Hochschule Baden-Württemberg und leitet dort den Studiengang »Soziale Arbeit in Pflege und Rehabilitation«. Prof. Dr. Andreas Langer ist Professor für Sozialwissenschaften/Sozialpolitik an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg und geschäftsführender Direktor des Deutschen Instituts für Sozialwirtschaft.

Am Handbuch haben 52 Autorinnen und Autoren mitgewirkt. Drei Viertel davon arbeiten als Professorinnen und Professoren (39) an deutschsprachigen Universitäten und Hochschulen. Für einige Beiträge sind wissenschaftliche Mitarbeiterende (6) und Fachleute aus verschiedenen Feldern der Praxis (7) verantwortlich.

In der Einführung in das Handbuch (S. 45-64) skizzieren Grunwald und Langer die Hintergründe und die Entwicklung des Sozialwirtschaftsdiskurses.

Nachdem der Sozialwirtschaftsbegriff lange Zeit nicht präzise definiert und seine volkswirtschaftliche Bedeutung unterschätzt worden war, treten die Umrisse der Branche Sozialwirtschaft als volkswirtschaftlich bedeutender Wirtschaftsbereich inzwischen immer stärker heraus.

In diesem Kontext haben sich die Rahmenbedingungen für die Erbringung sozialer Dienstleistungen verändert, so dass sich neue Anforderungen an die managrielle Leitung sozialer Einrichtungen stellen und aus der Profession Soziale Arbeit Kritik an einer ökonomischen Überformung geübt wird.

Darauf gibt das Handbuch Antworten, indem die aktuellen Perspektiven der sozialwirtschaftlichen Wohlfahrtsproduktion und ihrer institutionellen Arrangements transparent gemacht werden.

Deshalb fokussiert das Handbuch auch nicht auf ein enges Sozialmanagement-Verständnis, sondern es werden Perspektiven der Sozialen Arbeit, Soziologie, Sozialpolitik, Rechtswissenschaft, Betriebs- und Volkswirtschaftslehre sowie Managementlehre berücksichtigt. Im Ergebnis besteht aus sechs komplementären Teilen: (1) Grundlagen der Theorie der Sozialwirtschaft, (2) Rahmenbedingungen der Sozialwirtschaft, (3) Sozial-

Ausgabe 18/2018 · Oktober 2018

SOZIALwirtschaft  
aktuell

• OKTOBER 2018

Der Informationsdienst SOZIALwirtschaft aktuell unterrichtet alle zwei Wochen schnell und kompakt über neue Entwicklungen in der Sozialwirtschaft. Im Mittelpunkt stehen Informationen und Kommentare zu politischen, fachlichen, rechtlichen und steuerlichen Trends. Neben kurzen Fachbeiträgen informieren Kurzmeldungen, Unternehmensnachrichten, Tipps, Personalien und Terminhinweise.

**Leserinnen und Leser sind Vorstände sowie Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer von Wohlfahrtsverbänden, Vereinigungen, Initiativen und Einrichtungsträgern, Leitungskräfte in sozialen Diensten und Einrichtungen, Referenten in Verwaltungen und Organisationen, Beraterinnen und Berater, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie Studierende in Aus- und Weiterbildung.**

Der Informationsdienst SOZIALwirtschaft aktuell wird herausgegeben von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V.

Das Jahresabonnement des Informationsdienstes SOZIALwirtschaft aktuell kostet 139,- Euro. Der Kombi-Preis für die Zeitschrift SOZIALwirtschaft und den Informationsdienst SOZIALwirtschaft aktuell beträgt zusammen 219,- Euro.

Probehefte und Bestellung:  
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, 76520 Baden-Baden, Telefon 07221 2104-0, Fax 07221 210427, E-Mail [hohmann@nomos.de](mailto:hohmann@nomos.de), Internet <http://www.nomos.de>