

# SOZIALwirtschaft

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmen



## Wohnen

*Sozialpolitik*

*Führung*

*Personalentwicklung*

*Organisationsentwicklung*

*Sozialraumsteuerung*

*Finanzierungsmanagement*

*Controlling*

*Sozialmarketing*

*Sozialinformatik*

**Wohnungsmarkt**  
**Hoher Selektionsdruck**

**Großeinrichtungen**  
**Alles in Bewegung**

**Immobilienkonzepte**  
**Extrem geringer Spielraum**

**Sozialpolitik**  
**Wohnen im Quartier**

**Finanzen**  
**Komplexe Strukturen bei Geldauflagen**

**Öffentlichkeitsarbeit**  
**Einsatz von Fotos rechtlich absichern**

**Organisationsentwicklung**  
**Gewolltes Vergessen als Jungbrunnen**

**Literatur**  
**Was schief läuft**



**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; Prof. Helmut Kreidenweis, Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt; Abraham Lehrer, Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland e. V.; Dr. Hejo Manderscheid, Caritasverband für Diözese Limburg e. V.; Prof. Dr. Gabriele Moos, Fachhochschule Koblenz; Thomas Niemann, Landeswohlfahrtsverband Hessen; Dr. Joachim Rock, Paritätischer Wohlfahrtsverband – Gesamtverband e. V.; Prof. Dr. Stefan Schick, Stuttgart; Uwe Schwarzer, Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e. V.; 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).  
www.sozialwirtschaft.nomos.de

## TITEL

### Wohnungsmarkt

#### Hoher Selektionsdruck

Von Andreas Strunk

7

### Großeinrichtungen

#### Alles in Bewegung

Von Rolf Drescher

11

### Immobilienkonzepte

#### Extrem geringer Spielraum

Von Dieter Wolff, Kati Jagnow und Rüdiger Becker

15

## MAGAZIN

### Sozialplanung

#### Kooperationen für das Gemeinwohl

Von Bernhard Rohde

20

## RUBRIKEN

### Sozialpolitik

#### Wohnen im Quartier

Von Konrad Hummel

24

## PERSONAL

### Trefferquote erhöhen

Von Julian Marx

26

### Finanzen

#### Komplexe Strukturen bei Geldauflagen

Von Antje Mohrmann

28

### Recht

#### Einsatz von Fotos rechtlich absichern

Von Jan Holling

30

### Organisationsentwicklung

#### Gewolltes Vergessen als Jungbrunnen

Von Arnulf Schöffler, Isabel Schwier, Annette Kluge, Norbert Gronau

32

### Marketing

#### Über Ziele, Wirkungen und Methoden berichten

Von Britta Wagner

34

### Sozialinformatik

#### Identifizieren, Modellieren, Optimieren, Weiterdenken

Von Harald Christa

36

### Literatur: Was schieß läuft

Von Hans Braun

38

### Mein Buch

41

### Das Letzte

42

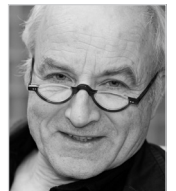
### Vorschau/Impressum

43

### Wohnungsmarkt | Hoher Selektionsdruck

Seite 7

Eine Wohnung ist sowohl Wirtschaftsgut wie Sozialgut, das der Befriedigung eines Grundbedürfnisses dient. Die Deregulierung des Wohnungsmarktes hat den Renditeaspekt in den Vordergrund gerückt und vor allem in Ballungsräumen zur Verteuerung des Wohnens geführt. Zunehmend lässt sich in Deutschland eine Spaltung beobachten in eine Armut des Wohnens und in ein Reichtum des Wohnens. Der Diplomingenieur, Sozialplaner und Sozialpädagoge Prof. Dr. Andreas Strunk beschreibt die derzeitige Spaltung des Wohnungsmarktes in Arm und Reich und zeigt einige Handlungsmöglichkeiten für die Sozialwirtschaft auf.



### Sozialraum | Wohnen im Quartier

Seite 24



Das Quartier als neues Handlungsfeld ist auch eine Antwort auf die Not sozialer Institutionen, die immer mehr leisten sollen - bei immer dezentralerer und ambulanterer Ausrichtung. Diese Ansprüche können ohne aktive Teilhabe der Nachbarschaft nicht befriedigt werden, meint Dr. Konrad Hummel, der in den letzten Jahren die Planung und den Aufbau neuer Stadtviertel in Mannheim begleitet hat. Gelingende Nachbarschaft kann, so seine Erfahrung, in einem Gemeinwesen ein beachtlicher Investitionsfaktor sein.

### Geldauflagen | Komplexe Strukturen

Seite 28

Nach Schätzungen werden bundesweit jährlich zwischen 100 und 120 Millionen Euro als Geldauflagen an gemeinnützige Einrichtungen gezahlt. Organisationen, die sich für diese Finanzquelle interessieren, müssen sich gut über die örtlichen Bedingungen und üblichen Vorgehensweisen informieren, rät die Juristin und Kulturmanagerin Antje Mohrmann, die für ihre Doktorarbeit die föderalen Unterschiede in Deutschland beim Thema Geldauflagen und Gemeinnützigkeit untersucht hat. In Konkurrenz zu den gemeinnützigen Einrichtungen tritt oft die Staatskasse, die ebenfalls als Empfängerin einer Geldauflage deklariert werden darf.



### Kommunikation | Über Ziele, Wirkungen und Methoden berichten

Seite 34



Eine Ansammlung von Informationen, die etwas über Wirkungen und Produktionsbedingungen einer sozialen Organisation aussagen, ist noch keine politische Kommunikation. Denn nicht jeder Stakeholder ist an jeder Information interessiert und nicht jede Information ist gleichermaßen relevant für jedes politische Ziel der Organisation. Mit einem konzeptionell angelegten Stakeholder-Management lässt sich jedoch die Außen- und Innenpolitik sozialer Unternehmen wirkungsvoll gestalten, meint Dr. Britta Wagner von der Beratungsgesellschaft bei xit forsch. planen. beraten.



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>

# SOZIALwirtschaft aktuell



Nomos



Bundesarbeitsgemeinschaft

der Freien

Wohlfahrtspflege

Infodienst für das Management in der Sozialwirtschaft

## MEINUNG

### Auf ein Neues!

In einigen Monaten werden wir uns vermutlich verwundert die Augen reiben und fragen, ob das Jahr 2017 wirklich schon fast wieder vorbei ist. Noch liegen aber viele Tage vor uns und geben uns Gelegenheit zu einem Gedankenspiel: Was werden wir im Rückblick am meisten bedauern, versäumt oder angeblich momentan Wichtigerem untergeordnet zu haben? Die daraus folgenden Einsichten werden wir zwar bei den Zwängen des Alltags nicht alle beherzigen können; aber zu der einen oder anderen Neufestsetzung von Prioritäten wird es vielleicht genügen. Das kann reichen von einer ausgewogeneren Work-Life-Balance über mehr persönliche Weiterbildung bis zu dem Vorsatz, sich endlich in Ruhe und mit Gesprächspartnern über die Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens klarer zu werden. Neue Gesetze, neue Bedarfslagen und die Digitalisierung können dafür Anlass genug sein. Bei allen Vorhaben wollen wir Sie auch im neuen Jahr begleiten und die erforderlichen Fachinformationen zur Verfügung stellen. Herausgeber und Beirat, Verlag und Redaktion wünschen Ihnen ein friedvolles, gesundes und erfolgreiches neues Jahr!

Gerhard Pfannendörfer

[gerhard.pfannendoerfer@gmail.com](mailto:gerhard.pfannendoerfer@gmail.com)

## In dieser Ausgabe

- **Jahresinhaltsverzeichnis 2016:**  
Themen & Meinungen,  
Nachrichten & Notizen,  
Personalien, Autoren, Impressum

## Professionalisierung Sozialmanagement braucht Interdisziplinarität

■ Jana Grothe

*Das Management sozialer Dienste und Einrichtungen muss neben dem Alltagsgeschäft auch immer die Weiterentwicklung der Organisation im Auge behalten. Diese Forderung nach einer Professionalisierung sozialpädagogischen Handelns sollte bei der Personalentwicklung und bei der Ausbildung stärker berücksichtigt werden.*

Die Führung von Unternehmen (1) erfordert ein geeignetes Management. Dabei wird Management häufig mit Wirtschaftlichkeit und Effizienz in Verbindung gebracht. Für das Management der Sozialen Arbeit gilt insbesondere, den Menschen, den Klienten (analog zum Kunden) im Fokus zu behalten.

Doch schließen sich beide Perspektiven gegenseitig überhaupt aus? Ist das Management von Organisationen der Sozialen Arbeit (2), mit deren Dienstleistungen am Menschen, notwendigerweise etwas grundsätzlich anderes, als das Management eines Wirtschaftsunternehmens?

Mit dem Ansatz des Sozialmanagements wird bereits an schlüssigen Definitionen und Handlungspraktiken gearbeitet und die Professionalisierung des sozialpädagogischen Handelns vorangetrieben. Indikatoren dafür sind zahlreiche Fort- und Weiterbildungen, zunehmende wissenschaftliche Publikationen und die Gründung von Plattformen zum wissenschaftlichen Austausch. (3)

Nicht zuletzt zeigt die zunehmende Etablierung von Studiengängen wie beispielsweise an der Internationalen Berufsakademie den Handlungsbedarf von Wissenschaft und Praxis zur Professionalisierung der

Sozialen Arbeit durch ein funktionierendes Management. (4) Was bedeutet nun »Management einer sozialen Organisation« und wie kann es funktionieren? Welche Rolle spielt dabei Interdisziplinarität?

### Sozialmanagement – eine Standortbestimmung

Der Begriff Sozialmanagement scheint nach wie vor ein Arbeitsbegriff zu sein (Merchel 2013). Wöhrle (2012) skizziert die Fülle an Standortbestimmungen und betont die Notwendigkeit, die Klärung der Definition fortzuschreiben.

In meiner praktischen Arbeit als Beraterin für Unternehmensentwicklung verstehe ich Sozialmanagement als Organisations- und Systemarbeit von Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Denn egal ob freie Wirtschaft oder Sozialwirtschaft, beide haben etwas Gemeinsames: das Organisationsgefüge, in dem Menschen agieren und gemeinsam an Zielen arbeiten.

So müssen soziale Einrichtungen, auch wenn sie nicht gewinnorientiert arbeiten, sondern gemeinnützig, auch (sozial-) wirtschaften, damit sich ihre Organisation langfristig trägt. Für soziale Einrichtungen, die auf ihre ganz eigene Art und Weise funktionieren und sich aufrechter-

Ausgabe 24/2016 · Januar 2017

**SOZIALwirtschaft**  
aktuell

• JANUAR 2017