

# SOZIALwirtschaft

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmungen



Führung heute

*Sozialpolitik*

*Führung*

*Personalentwicklung*

*Organisationsentwicklung*

*Sozialraumsteuerung*

*Finanzierungsmanagement*

*Controlling*

*Sozialmarketing*

*Sozialinformatik*

**Sozialpolitik**

**Gegen Zerrbilder**

**Generationswechsel**

**Übergänge organisieren**

**Vielfalt**

**Akkord diverser Klänge**

**Selbststeuerung**

**Führung zu eigener Wohlfahrt**

**Finanzkonzept**

**Wirkungsorientierter Mitteleinsatz**

**Controlling**

**Wissen, was der Nutzer will**

**Digitalisierung**

**Chance für Empowerment**

**Medien**

**Personal digital gewinnen**



**Nomos**

# SOZIAL wirtschaft

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmungen

Herausgegeben von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V.

**Beirat:** Dr. Berthold Becher, Bonn; Sandra Eischer, Diakonisches Werk Württemberg; Prof. Dr. Klaus Grunwald, Duale Hochschule Baden-Württemberg; Prof. Dr. Bernd Halfar, Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt; Daniel Kiesel, Sankt Nikolaus KJF Berufsbildungs- und Jugendhilfezentrum, Dürrlauringen; Jörg Klärner, Caritasverband für die Diözese Limburg; Prof. Helmut Kreidenweis, Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt; Abraham Lehrer, Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland; Prof. Dr. Gabriele Moos, Fachhochschule Koblenz; Thomas Niermann, Landeswohlfahrtsverband Hessen; Dr. Joachim Rock, Paritätischer Wohlfahrtsverband – Gesamtverband; Prof. Dr. Monika Sagmeister, Duale Hochschule Baden-Württemberg; Prof. Dr. Stefan Schick, Stuttgart; Dr. Bernd Schubert, Arbeiterwohlfahrt Landesverband Schleswig-Holstein; Uwe Schwarzer, ZertSozial GmbH, Stuttgart; Dr. Sabine Skutta, Deutsches Rotes Kreuz; Wolfgang Stadler, Arbeiterwohlfahrt Bundesverband; Prof. Dr. Andreas Strunk, Wernau; Dr. Gerhard Timm, Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege; Prof. Dr. Wolf Rainer Wendt, Stuttgart; Prof. Dr. Armin Wörle, Hochschule Mittweida; Kongress der Sozialwirtschaft ([www.sozkon.de](http://www.sozkon.de)) [www.sozialwirtschaft.nomos.de](http://www.sozialwirtschaft.nomos.de)

**EDITORIAL****Entscheidungen treffen**

Von Gerhard Pfannendörfer

5

**Generationswechsel | Führungsübergänge organisieren****Seite 7****TITEL****Generationswechsel****Führungsübergänge organisieren**

Von Michael Hamm

7

Der Generationswechsel in Organisationen der Sozialwirtschaft hat massiv eingesetzt. Der Prozess hat zumeist neben personellen auch organisationale Aspekte. Trotz aller damit zusammenhängenden Herausforderungen sind damit auch Chancen verbunden: für ein konstruktiv-kritisches Hinterfragen von vorhandenen Strukturen und Prozessen, für den Aufbau neuer Netzwerke und schließlich für die aktive Gestaltung neuer Entwicklungen, meint Michael Hamm, Geschäftsführer des Paritätischen Landesverbandes Rheinland-Pfalz/Saarland.

**Vielfalt****Akkord diverser Klänge**

Von Thomas Elsner und Thore Wintermann

11

**Tango Argentino****Führung verkörpern**

Von Oliver Trisch

**Selbststeuerung | Führung zu eigener Wohlfahrt****Seite 17****MAGAZIN****Selbststeuerung****Führung zu eigener Wohlfahrt**

Von Wolf Rainer Wendt

14

Mit der Verlagerung von Versorgung im Sozial- und Gesundheitswesen aus dem stationären Bereich über ambulante Dienstleistungen in die häusliche Sphäre ihrer Empfänger wird wieder deutlicher, dass sich die Führungsaufgabe im sozialwirtschaftlichen Betrieb nicht nur auf die Beschäftigten, sondern auch auf seine Adressaten bezieht, meint Prof. Dr. Wolf Rainer Wendt. Denn das System organisierter Versorgung ist gar nicht in der Lage, Eigeninitiative, familiäre, nachbarschaftliche und ehrenamtliche Hilfe zu ersetzen. Aufgaben professioneller Dienste ist es deshalb auch, Wege zur Selbstgestaltung und Selbststeuerung von Versorgung zu finden und diese im je speziellen Fall gangbar zu machen.

**RUBRIKEN****Gegen Zerrbilder**

Von Georg Cremer

24

**Recruiting | Personal digital gewinnen****Seite 26****Personal digital gewinnen**

Von Michael Malovecky und Esther Niehoff

26



Mit Blick auf eine generationengerechte Ansprache erhält bei der Personalgewinnung die Nutzung digitaler Kommunikationswege erheblich an Bedeutung. Eine neue Studie untersuchte den gegenwärtigen Stand in der Sozialwirtschaft. Michael Malovecky und Esther Niehoff von der Unternehmensberatung contec fassen die wichtigsten Ergebnisse zusammen und geben

**Wissen, was der Nutzer will**

Von Dr. Bernd Schubert

28

**Wirkungsorientierter Mitteleinsatz**

Von Hans-Werner Cieslik und Stefan Schick

30

**Präsenz zeigen, Vorschläge ernst nehmen, Erfolge feiern**

Von Albrecht Müllerschön

Empfehlungen für die Stellensuche. Ihr wichtigster Ratschlag: Unternehmen der Sozialwirtschaft sollten sich in ihrer Personalrekrutierung breiter aufstellen und verschiedene Kanäle parallel bespielen.

**Networking braucht Zeit**

Von Barbara Liebermeister

34

**Digitalisierungskonzepte | Freiräume gestalten, Versuchsfelder schaffen****Seite 36****Freiräume gestalten, Versuchsfelder schaffen**

Von Thomas Wuttke

36

**Essen und Soziale Arbeit**

Von Hans Günther Homfeldt

38

**Mein Buch****Das Letzte****Vorschau/Impressum**

Die Bedeutung der Digitalisierung für die Sozialwirtschaft ist mittlerweile unumstritten. Doch muss jede Organisation ihren eigenen Weg finden, damit der digitale Wandel gelingt. Ein gangbarer Weg, um eine organisationsspezifische Strategie zu finden, kann ein breiter Diskussionsprozess mit der Mitarbeiterschaft sein, wie Thomas Wuttke von der Arbeitsstelle Sozialinformatik an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt anhand eines Komplexträgers beschreibt.



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, Internet <http://www.nomos.de>

# SOZIALwirtschaft aktuell



Bundesarbeitsgemeinschaft



der Freien  
Wohlfahrtspflege

## Infodienst für das Management in der Sozialwirtschaft

### MEINUNG

#### Professionelle Unterstützung

Globale demografische und technologische Entwicklungen machen vor kleinen Organisationen nicht halt. Das Deutsche Rote Kreuz hat eine Reihe von Maßnahmen ergriffen und diese in jüngster Zeit intensiviert, um auf die gravierenden Veränderungen der Rahmenbedingungen für die Wohlfahrtspflege zu reagieren. Unser Vorteil: eine starke hauptamtliche Verbandsstruktur, die der ehrenamtlichen Führung und den ehrenamtlichen Aufsichtsorganen eine professionelle Grundlage gibt, ohne diese in ihren Verantwortlichkeiten oder in ihrem Engagement zu beschneiden. Die durch die hier vorgestellte Studie identifizierten Gelingensbedingungen für Zukunftsfähigkeit sind auch aus unserer Sicht wesentliche Voraussetzungen, um unsere Leistungsfähigkeit zu sichern und das Vertrauen aller derer zu rechtfertigen, die mit deren Unterstützung wir unsere Aufgaben erfüllen.

Heinz Knoche

Heinz Knoche leitet das Team »Hauptaufgabenfelder, Ehrenamt, Leistungsfragen und Projekte« im Generalsekretariats des Deutschen Roten Kreuzes.  
[www.drk-Wohlfahrt.de](http://www.drk-Wohlfahrt.de)

#### In dieser Ausgabe

- Top down: Geschäftsberichte als Ablassbriefe
- Aufsicht vs. Führung: Wie lange man Aufsichtsrat sein sollte
- Nachrichten & Notizen
- In einem Satz
- Personalien
- Zitat & Termine

### Vereinsarbeit

#### Zukunftsfähigkeit sichern

##### ■ Reinhard Liebig

Auch kleine Vereine müssen als Träger Sozialer Arbeit auf die gegenwärtigen Entwicklungen wie Generationenwechsel, Fachkräftesicherung, Diversity und Digitalisierung reagieren. Ein Forschungsprojekt untersuchte am Beispiel der Offenen Kinder- und Jugendarbeit, wie sich die Lage derzeit darstellt und welche zukunftssicheren Entwicklungsprosesse erfolgreich erscheinen.

Insbesondere kleine Organisationen mit der Rechtsform des eingetragenen Vereins, in denen das Ehrenamt in den Leitungspositionen und auf der operativen Arbeitsebene stark vertreten ist und in welchen keine Spezialisten für Organisationsentwicklung beschäftigt sind, werden – so die plausible Vermutung – die gegenwärtigen Anforderungen nur mit vergleichsweise großem Aufwand bewältigen können.

Im Detail ist von einer Fülle von internen und externen Herausforderungen auszugehen: »Die Spenden gehen zurück, die Mitglieder wandern ab, es will niemand für den Vorstand kandidieren, die Finanzen werden unüberschaubar, zum ersten Mal wird eine hauptamtliche Geschäftsführung eingestellt oder die öffentlichen Geldgeber stellen erhöhte Anforderungen an die Transparenz der organisationalen Abläufe usw.« (Clausen 2016, S. 36).

Gerade für diesen Organisationstypus scheint allerdings ebenso zu gelten, dass dort »Veränderungsprozesse häufig gar nicht, viel zu spät und nicht selten mit sehr wenig professionellem Know-how durchgeführt« werden (ebd., S. 35).

#### Die Untersuchung

Wie und mit welchen Strukturen und Maßnahmen es kleinen Vereinen gelingt, über lange Zeit erfolgreich zu arbeiten

und sich zukunftsfähig aufzustellen, war Fragestellung eines Forschungsprojekts der Hochschule Düsseldorf, das in Kooperation mit dem Paritätischen Jugendwerk Nordrhein-Westfalen (PJW NRW) von 2015 bis 2017 durchgeführt wurde.

Unter dem Titel »Zukunftsfähig? Organisationswandel und Führungskräfteentwicklung in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit« wurden die Mitgliedsorganisationen des Paritätischen Jugendwerks zum Untersuchungsgegenstand gemacht. Mittels einer als Vollerhebung angelegten schriftlichen (Organisations-) Befragung und über 20 Interviews mit Expertinnen und Experten sowie zwei Workshops mit Expertinnen und Experten aus dem Verband wurde dieser Fragestellung empirisch und diskursiv nachgegangen. 133 Mitglieds- und Trägerorganisationen haben sich an der schriftlichen Befragung beteiligt, was einer Rücklaufquote von 49,3 % entspricht. Mit den Mitgliedsorganisationen wurden zumeist Vereine in den forschenden Blick genommen – 92,5 % besitzen diese Rechtsform, der Rest ist als gGmbH organisiert.

Das verbindende Arbeitsfeld ist die Kinder- und Jugendhilfe, wobei hauptsächlich der Arbeitsbereich der Offenen Kinder- und Jugendarbeit im Fokus steht. Für 10,5 % der Organisationen ist dies der einzige Tätigkeitsbereich, für weitere 70,7 % stellt

Ausgabe 3 – Februar 2019

SOZIALwirtschaft aktuell