

SOZIALwirtschaft

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmen



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

SOZIALwirtschaft

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 Jugendhilfzentrum, 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 Niemann, 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 Wöhrle, Hochschule Mittweida; Kongress der Sozialwirtschaft (www.sozkon.de) www.sozialwirtschaft.nomos.de

EDITORIAL

Entscheidungen treffen

Von Gerhard Pfannendörfer

5

TITEL

Generationswechsel

Führungsübergänge organisieren

Von Michael Hamm

7

Vielfalt

Akkord diverser Klänge

Von Thomas Elsner und Thore Wintermann

11

Tango Argentino

Führung verkörpern

Von Oliver Trisch

14

MAGAZIN

Selbststeuerung

Führung zu eigener Wohlfahrt

Von Wolf Rainer Wendt

17

Digitalisierung

Chance für Empowerment

Von Sabine Skutta

20

RUBRIKEN

Gegen Zerrbilder

Von Georg Cremer

24

Personal digital gewinnen

Von Michael Malovecky und Esther Niehoff

26

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

32

Networking braucht Zeit

Von Barbara Liebermeister

34

Freiräume gestatten, Versuchsfelder schaffen

Von Thomas Wuttke

36

Essen und Soziale Arbeit

Von Hans Günther Homfeldt

38

Mein Buch

41

Das Letzte

42

Vorschau/Impressum

43

Generationswechsel | Führungsübergänge organisieren

Seite 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.

Selbststeuerung | Führung zu eigener Wohlfahrt

Seite 17

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.



Recruiting | Personal digital gewinnen

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

Digitalisierungskonzepte | Freiräume gestatten, Versuchsfelder schaffen

Seite 36

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



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 all derer zu rechtfertigen, für die und mit deren Unterstützung wir unsere Aufgaben erfüllen.

Heinz Knoche

Heinz Knoche leitet das Team »Hauptaufgabenfelder, Ehrenamt, Leistungsfragen und Projekte« im Generalsekretariat des Deutschen Roten Kreuzes.
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 zukunftssichernden Entwicklungsprozesse 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 »Zukunftsfähigkeit? 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

SOZIALwirtschaft
aktuell

Ausgabe 3 – Februar 2019