

**Herausgegeben von der**  
Bundesarbeitsgemeinschaft der  
Freien Wohlfahrtspflege e.V.

## Beirat

Dr. Berthold Becher  
Prof. Dr. Jörg Dittmann  
Brigitte Döcker  
Sandra Eischer  
Dr. Charlotte Giese  
Prof. Dr. Waltraud Grillitsch  
Prof. Dr. Klaus Grunwald  
Daniel Kiesel  
Jörg Klärner  
Prof. Helmut Kreidenweis  
Abraham Lehrer  
Walter Marschitz  
Prof. Dr. Gabriele Moos  
Thomas Niermann  
Dr. Joachim Rock  
Prof. Dr. Monika Sagmeister  
Prof. Dr. Stefan Schick  
Dr. Bernd Schubert  
Uwe Schwarzer  
Dr. Gerhard Timm  
Prof. Dr. Wolf Rainer Wendt  
Prof. Dr. Jürgen Zerth  
Kongress der Sozialwirtschaft e.V.

## Nachhaltigkeit und Klimaschutz

### Aus dem Inhalt

- 10 Zertifikate für die Sozialwirtschaft |  
Eine Alternative zur klimaneutralen Finanzierung  
Von Bernd Halfar und Jürgen Zerth
- 14 Unternehmensentwicklung |  
Nachhaltigkeit als Chance für Sozialimmobilien  
Von Susanne Leciejewski und Benjamin Triestram
- 19 Klimaschutz und Gemeinnützigkeitsrecht |  
Gesetzliche Vorgaben für nachhaltige Projekte  
und Investitionen  
Von Rafael Hörmann und Patrick Fischer
- 22 Sozial gerechter Wandel |  
Der Beitrag der Wohlfahrtspflege zur  
nachhaltigen Entwicklung  
Von Lea Winnig
- 33 Whistleblowing |  
Welche Rechte Hinweisgeber zukünftig haben sollen  
Von Nico Herold
- 39 Teilhabe |  
Hilfslotsen vernetzen die Versorgung  
im ländlichen Raum  
Von Alina Clames



**Nomos**

 Nomos  
**eLibrary**

# SOZIAL WIRTSCHAFT

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmungen

## Editorial

### Berichtspflichten nach CSRD

Ein Aufruf zur Nachhaltigkeit  
Von Carina Uhlen

### Zertifikate für die Sozialwirtschaft

Anreize zur nachhaltigen Finanzierung  
Von Bernd Halfar und Jürgen Zerth

### Unternehmensentwicklung

Nachhaltigkeit als Chance für  
Sozialimmobilien  
Von Susanne Leciejewski und  
Benjamin Triestram

### Die Transformation managen

Nachhaltigkeitsberichte werden zur Pflicht  
Von Christian Heitmann und  
Michael Langen

### Klimaschutz und Gemeinnützigkeit

Die gesetzlichen Vorgaben für  
nachhaltige Projekte und Investitionen  
Von Rafael Hörmann und Patrick Fischer

### Sozial gerechter Wandel

Der Beitrag der Wohlfahrtspflege  
Von Lea Winnig

### Nachhaltige Organisationsentwicklung

Wie gelingt verantwortliches Führen?  
Von Svenja Weitzig

### Neue Führungsmodelle

Kollegiale Führung im  
Bathildisheim e.V.  
Von Christian Geyer

### Organisationslernen

Die Rolle der Machtdynamiken  
Von Viktor Fekete

### Whistleblowing

Bald neue Rechte für Hinweisgeber  
Von Nico Herold

### Human Resources

Die Personalfunktion digitalisieren  
Von Markus Krings

### Teilhabe im ländlichen Raum

Hilfslotsen vernetzen die Versorgung  
Von Alina Clames

### Zum guten Schluss

Rezenen: „Sibylle Berg – RCE“  
Von Robert Erlinghagen

## 5 Spezielle Zertifikatslösungen | Der etwas andere Weg einer nachhaltigen Finanzierung

Seite 10

7



Die Sozialwirtschaft zählt zu den geeigneten Sektoren für einen wirtschaftspolitisch gestützten Ansatz, nachhaltig zum Klimaschutz beizutragen. Zumal hier das Wirkungspotenzial einer Nachhaltigkeitsstrategie mit einer hohen Bereitschaft vieler Akteure korrespondiert, schon bis 2035 klimaneutral zu werden. Bisher fehlt es jedoch an finanziellen Anreizen für energiesparende

Investitionen. Eine spezielle Zertifikatslösung könnte helfen. Informationen dazu von Prof. Bernd Halfar und Prof. Jürgen Zerth, Mitglied im Beirat der Zeitschrift SOZIALwirtschaft und des Informationsdienstes SOZIALwirtschaft aktuell.

## Unternehmensentwicklung | Nachhaltigkeit als Chance für Sozialimmobilien

Seite 14

16



Die von den Vereinten Nationen etablierten ESG-Faktoren befinden sich in der Umsetzung in EU- und nationales Recht. Hierdurch wird in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft ein tiefgreifender Transformationsprozess angestoßen – auch für Immobilien Themen. Herausforderungen wie der Fachkräftemangel, die Corona-Pandemie und die Energiekrise samt damit einhergehenden Auswirkungen auf der Kostenseite wirken als Katalysatoren für die notwendigen Veränderungen. Warum soziale Organisationen frühzeitig mit einer systematischen Analyse des Immobilienbestands beginnen sollten, erläutern Susanne Leciejewski und Benjamin Triestram von der BFS Service GmbH.

## Klimaschutz und Gemeinnützigkeit | Die gesetzlichen Vorgaben für nachhaltige Projekte und Investitionen

Seite 19

28



Akteure der Sozialwirtschaft verfolgen meist steuerbegünstigte Zwecke. Doch eine Förderung von Klima- und Umweltschutz ist gewöhnlich nicht vom Satzungszweck gedeckt. Die isolierte Verfolgung von Nachhaltigkeitsaspekten gilt damit nicht als eigener gemeinnütziger Zweck und könnte Gemeinnützigkeitsschädlich sein. Trotzdem können bei Aktivitäten sehr wohl Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt werden. Dr. Rafael Hörmann und Patrick Fischer von der Kanzlei Campbell Hörmann PartG mbB sagen, welche Faktoren dabei zu beachten sind.

31

33

## Hinweis der Redaktion

Auf eine gendersensible Sprache zu achten, das halten wir gerade im Bereich der Sozialwirtschaft heute für selbstverständlich. Die Redaktion ist überzeugt, dass entsprechende Formulierungen die Beiträge in dieser Zeitschrift nicht schlechter lesbar machen – dafür aber präziser und freundlicher für alle Leserinnen und Leser. Dabei soll unsere Lösung nicht dogmatisch sein. Wir möchten zum Gendern nicht nur den Doppelpunkt nutzen, sondern auch Doppelnennungen (Erzieherinnen und Erzieher), Partizipien (Studierende), Mischformen (Pflegerin und Betreuer) sowie geschlechtsneutrale Wörter. Wir bitten um Verständnis, falls die Umsetzung unseres gendersensiblen Leitbildes nicht in jedem Fall perfekt gelingen sollte. Auch möchten wir eingereichte Artikel diesbezüglich nicht eigenmächtig anpassen.

Die Redaktion

36

39

42

## HERAUSGEBER

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V.  
Oranienburger Straße 13-14, 10178 Berlin  
Telefon 030 24089-0 | Fax 030 24089-134  
E-Mail: info@bag-wohlfahrt.de | Internet: www.bagfw.de

## BEIRAT

Dr. Berthold Becher, Bonn; Prof. Dr. Jörg Dittmann, Fachhochschule Nordwestschweiz; Brigitte Döcker, Vorstandsmitglied des AWO Bundesverbandes e.V.; Sandra Eischer, Diakonisches Werk Württemberg; Dr. Charlotte Giese, Deutsches Rotes Kreuz; Prof. Dr. Waltraud Grillitsch, FH Kärnten; Prof. Dr. Klaus Grunwald, Duale Hochschule Baden-Württemberg; Daniel Kiesel, Sankt Nikolaus KJF Berufsbildungs- und Jugendhilfzentrum, Dürrenlängen; Jörg Klärner, Caritasverband für Diözese Limburg e. V.; Prof. Helmut Kreidenweis, Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt; Abraham Lehrer, Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland e. V.; Walter Marschitz, Sozialwirtschaft Österreich; Prof. Dr. Gabriele Moos, Fachhochschule Koblenz; Thomas Niemann, Landeswohlfahrtsverband Hessen, Kassel; Dr. Joachim Rock, Leiter der Abteilung Arbeit, Soziales und Europa beim Paritätischen Wohlfahrtsverband – Gesamtverband e.V.; Prof. Dr. Monika Sagmeister, Duale Hochschule Baden-Württemberg; Prof. Dr. Stefan Schick, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Steuerrecht, Stuttgart; Dr. Bernd Schubert, Bad Oldesloe; Uwe Schwarzer, ZertSozial GmbH, Stuttgart; Dr. Gerhard Timm, Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V., Berlin; Prof. Dr. Wolf Rainer Wendt, Deutsche Gesellschaft für Care und Case Management e. V., Stuttgart; Prof. Dr. Jürgen Zerth, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt; Kongress der Sozialwirtschaft e.V.

## CHEFREDAKTION

Medienbüro Ulrike Lentze, Geisbergstraße 17, 50939 Köln  
E-Mail: sozialwirtschaft@nomos-journals.de | www.sozialwirtschaft.nomos.de

## IMPRESSUM

### SOZIALwirtschaft

Zeitschrift für Führungskräfte in  
sozialen Unternehmungen  
ISSN 1613-0707

### Manuskripte und andere Einsendungen:

Alle Einsendungen sind per E-Mail an die Chefredaktion zu richten. Es besteht keine Haftung für Manuskripte, die unverlangt eingereicht werden. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn Rückporto beigelegt ist. Die Annahme zur Veröffentlichung muss in Textform erfolgen. Mit der Annahme zur Veröffentlichung überträgt die Autorin/der Autor der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG an ihrem/seinem Beitrag für die Dauer des gesetzlichen Urheberrechts das exklusive, räumlich und zeitlich unbeschränkte Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung in körperlicher Form, das Recht zur öffentlichen Wiedergabe und Zugänglichmachung, das Recht zur Aufnahme in Datenbanken, das Recht zur Speicherung auf elektronischen Datenträgern und das Recht zu deren Verbreitung und Vervielfältigung sowie das Recht zur sonstigen Verwertung in elektronischer Form. Hierzu zählen auch heute noch nicht bekannte Nutzungsformen. Das in § 38 Abs. 4 UrhG niedergelegte zwingende Zweitverwertungsrecht der Autorin/des Autors nach Ablauf von 12 Monaten nach der Veröffentlichung bleibt hiervon unberührt. Eine eventuelle, dem einzelnen Beitrag oder der jeweiligen Ausgabe beigelegte Creative Commons-Lizenz hat im Zweifel Vorrang. Zum Urheberrecht vgl. auch die allgemeinen Hinweise unter [www.nomos.de/urheberrecht](http://www.nomos.de/urheberrecht). Unverlangt eingesandte Manuskripte – für die keine Haftung übernommen wird – gelten als Veröffentlichungsvorschlag zu den Bedingungen des Verlages. Es werden nur unveröffentlichte Originalarbeiten angenommen. Die Verfasser erklären sich mit einer nicht sinnentstellenden redaktionellen Bearbeitung einverstanden.

### Urheber- und Verlagsrechte:

Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Das gilt auch für die veröffentlichten Gerichtsentscheidungen und ihre Leitsätze, soweit sie vom Einsendenden oder von der Schriftleitung erarbeitet oder redigiert worden sind. Der urheberrechtliche Schutz gilt auch im Hinblick auf Datenbanken und ähnliche Einrichtungen. Kein Teil dieser Zeitschrift darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes oder über die Grenzen einer eventuellen, für diesen Teil anwendbaren Creative Commons-Lizenz hinaus ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Form vervielfältigt, verbreitet oder öffentlich wiedergegeben oder zugänglich gemacht, in Datenbanken aufgenommen, auf elektronischen Datenträgern gespeichert oder in sonstiger Weise elektronisch vervielfältigt, verbreitet oder verwertet werden. Namentlich gekennzeichnete Artikel müssen nicht die Meinung der Herausgeber/Redaktion wiedergeben. Der Verlag beachtet die Regeln des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels e.V. zur Verwendung von Buchrezensionen.

### Anzeigen:

Verlag C.H. BECK  
Anzeigenabteilung  
Bertram Mehling (V.i.S.d.P.)  
Wilhelmstraße 9  
80801 München

### Media-Sales:

Tel.: (089) 381 89-687  
[mediaberatung@beck.de](mailto:mediaberatung@beck.de)

### Verlag und Gesamtverantwortung

für Druck und Herstellung:  
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG  
Waldseest. 3-5  
76530 Baden-Baden  
Telefon: 07221/2104-0  
Telefax 07221/2104-27  
[www.nomos.de](http://www.nomos.de)

### Geschäftsführer: Thomas Gottlöber

HRA 200026, Mannheim

### Sparkasse Baden-Baden Gaggenau:

IBAN DE05662500300005002266  
(BIC SOLADE31BAD)

### Erscheinungsweise: zweimonatlich

### Preise:

Individualkunden: Jahresabo € 134,- inkl. digitaler Einzelplatzlizenz; Vorzugspreis für Studierende € 59,- inkl. digitaler Einzelplatzlizenz; Institutionen: Jahresabo € 251,- inkl. digitaler Mehrplatzlizenz. Der Digitalzugang wird in der Nomos eLibrary bereitgestellt. Miniabo (3 Ausgaben) € 29,- inkl. Vertriebskosten u. Porto; Einzelheft: € 28,-; Die Abopreise verstehen sich einschließlich der gesetzlichen Umsatzsteuer und zuzüglich Vertriebskostenanteil (Inland € 20,-/Ausland € 30,-) bzw. Direktbeorderungsgebühr € 2,50; Kombiabonnement Sozialwirtschaft/Sozialwirtschaft aktuell inkl. digitaler Einzelplatzlizenz 219,- € Privatbezieher, Institutionen 308,- €. Die Abopreise verstehen sich einschließlich der gesetzlichen Umsatzsteuer und zuzüglich Vertriebskostenanteil (Inland € 66,-) bzw. Direktbeorderungsgebühr € 10,40; Die Rechnungsstellung erfolgt nach Erscheinen des ersten Hefes des Jahrgangs. Bestellungen über jede Buchhandlung und beim Verlag.

### Kundenservice:

Telefon: +49-7221-2104-280  
Telefax: +49-7221-2104-285  
E-Mail: [zeitschriften@nomos.de](mailto:zeitschriften@nomos.de)

Hier erhalten Sie unter Angabe Ihrer Abo-Nummer auch die Zugangsdaten für die Online-Nutzung.

### Kündigung:

Abbestellungen mit einer Frist von vier Wochen zum Kalenderjahresende.

### Adressenänderungen:

Teilen Sie uns rechtzeitig Ihre Adressenänderungen mit. Dabei geben Sie bitte neben dem Titel der Zeitschrift die neue und die alte Adresse an.

Hinweis gemäß Art. 21 Abs. 1 DSGVO: Bei Adressenänderung kann die Deutsche Post AG dem Verlag die neue Anschrift auch dann mitteilen, wenn kein Nachsendeauftrag gestellt ist. Hiergegen kann jederzeit mit Wirkung für die Zukunft Widerspruch bei der Post AG eingelegt werden.

## Der Informationsdienst SOZIALwirtschaft aktuell

### 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  
Waldseestraße 3-5  
76530 Baden-Baden,  
Janina Kremser  
Ines Karch  
Tel.: +49 (0) 7221 2104-280  
E-Mail: [abo@nomos.de](mailto:abo@nomos.de)  
[www.nomos.de](http://www.nomos.de)

