

# SOZIALwirtschaft

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmungen



## Migration

*Sozialpolitik*

*Führung*

*Personalentwicklung*

*Organisationsentwicklung*

*Sozialraumsteuerung*

*Finanzierungsmanagement*

*Controlling*

*Sozialmarketing*

*Sozialinformatik*

Leistungserbringer  
**Teilhabe zentral managen**

Magnet-Unternehmen  
**»Angenehm anders als alle anderen«**

Teilhabe am Arbeitsleben  
**Die Schwächen beseitigen,  
die Stärken fördern**

Finanzen  
**Controlling als Gestaltung von Zukunft**

Attac-Urteil  
**Gemeinnützigkeit nicht in Gefahr**

Übernahmen  
**Chance mit Risiko**

Social Media  
**Das Publikum antwortet**



**Nomos**

# SOZIALwirtschaft

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmungen

Herausgegeben von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V.

**Beirat:** Dr. Berthold Becher, Bonn; Prof. Dr. Jörg Dittmann, Fachhochschule Nordwestschweiz; Sandra Eischer, Diakonisches Werk Würtemberg; Prof. Dr. Klaus Grunwald, Duale Hochschule Baden-Würtemberg; Prof. Dr. Bernd Halfar, Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt; Daniel Kiesel, Sankt Nikolaus KJF Berufsbildungs- und Jugendhilfenzentrum, Dürrlaufen; 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-Würtemberg; 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](http://www.sozkon.de)) [www.sozialwirtschaft.nomos.de](http://www.sozialwirtschaft.nomos.de)

## EDITORIAL

### Daueraufgabe

Von Gerhard Pfannendörfer

5



### Migration | Die Chancen nutzen

Seite 7

Die Debatte über die Aufnahme von Asylsuchenden in Deutschland ist zuletzt ein wenig ruhiger geworden. Die Frage, wie die Integration der Menschen, die in Deutschland bleiben werden, besser gestaltet werden kann, ist dagegen weiterhin hoch aktuell. Dabei geht es auch darum, wo Integration besser gelingen kann: In den vielfältigen Metropolen oder in Kreisen mit günstigen Mieten und Wohnungsleerstand. Über ein entsprechendes Modellprojekt berichten Rüdiger Fritz (Foto rechts) vom Deutschen Roten Kreuz und Rainer Ohliger (Foto links) von der Robert Bosch Stiftung.

## TITEL

### Migration

### Die Chancen nutzen

Von Rüdiger Fritz und Rainer Ohliger

7

### Migranten-Organisationen

### Orte der Erkenntnis

Von Sergio Andrés Cortés Núñez

### Digitalisierung

### Migrationsberatung online

Von Elena Lukinykh

### Museum der Migration

### Lebendiger Lernort

Von Ali Eliş

## MAGAZIN

### Leistungserbringer

### Teilhabe zentral managen

Von Andreas Herbert

### Leistungserbringer | Teilhabe zentral managen

Seite 16



Bedarfsermittlung und Leistungsplanung in der Eingliederungshilfe werden künftig durch die Kostenträger erfolgen. Daraus ergeben sich neue Anforderungen an die Leistungserbringer. Ein zentrales Teilhabemanagement könnte ein konzeptionell und wirtschaftlich gangbarer Weg darstellen, meint Andreas Herbert, der soziale Organisationen in Konzeptions- und Finanzierungsfragen berät und Strategie- und Organisationsentwicklungsprozesse in diesem Geschäftsfeld begleitet.

## RUBRIKEN

### Die Schwächen beseitigen, die Stärken fördern

Von Dieter Basener

16

### Führung und Kontrolle

Von Anja Schäfer

20

### Magnet-Unternehmen | »Angenehm anders als alle anderen« Seite 20

### Controlling als Gestaltung von Zukunft

Von Stefan Löwenhaupt

24

Die Personalgewinnung, Personalentwicklung und Personalbindung sind entscheidende Erfolgsfaktoren in der Sozialwirtschaft. Das aus den USA stammende Konzept der »Magnet-Unternehmen« gibt Aufschluss darüber, wie Organisationen einem Mangel an Führungs- und Fachkräften begegnen können, indem sie ihre Arbeitgeber-Attraktivität signifikant erhöhen. Der Personalexperte Martin Volz-Neidlinger fasst die wichtigsten Erkenntnisse in sieben Schritten zusammen.

### Gemeinnützigkeit nicht in Gefahr

Von Werner Hesse

26

### Übernahmen – Chance mit Risiko

Von Roman Tillmann

28

### Das Publikum antwortet

Von Joachim Türk

30

### Digitale Bildung fördern

Marten Gerdnun

32

### Aktualität und Grundlagen des Personalmanagements

Von Sebastian Noll

34

### Mein Buch

36

### Das Letzte

38

### Vorschau/Impressum

41

### Werkstätten für behinderte Menschen | Seite 24

### Feedback-Gespräche | Führung und Kontrolle

Seite 24



Werkstätten für behinderte Menschen stehen spätestens seit der Ratifizierung der UN-Behindertenrechtskonvention unter Rechtfertigungsdruck. Eine Reform sollte ihre Schwächen ausgleichen, aber ihre Stärken im Interesse behinderter Menschen und der Gesellschaft erhalten, meint Dieter Basener, jahrzehntelang Gestalter und Begleiter des Werkstättensystems in Deutschland.



### Feedback-Gespräche | Führung und Kontrolle

Seite 26

36

42

43



Führungskräfte empfinden Kontrolle mitunter als unangenehm mit der Folge, dass sie Fehler und Versäumnisse ihrer Mitarbeitenden öfter durchgehen lassen. Die Auswirkungen fehlender Kontrolle auf deren Arbeitszufriedenheit sind jedoch fatal. Mit fünf Tipps zeigt die Personalberaterin und Rechtsanwältin Dr. Anja Schäfer, warum Führungskräfte aktiv kontrollieren müssen, wie sie ihre Kontrollkompetenz konstruktiv ausüben und damit gleichzeitig ihre Mitarbeitenden motivieren und unterstützen.

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



Infodienst für das Management in der Sozialwirtschaft

## MEINUNG

### Unsere Kernkompetenz

Wenn Du es eilig hast, gehe langsam. Wenn Du es noch eiliger hast, mache einen Umweg, sagt ein japanisches Sprichwort. Wirkst das nicht völlig abwegig in einer Zeit, in der für die Leistungserbringer die Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes in eine arbeitsintensive und risikoreiche Phase geht? Ja; es gibt immer noch mehr Fragen als Antworten in allen Teilbereichen, trotz Übergangsvereinbarungen. Ja; die vorgegebenen Fristen erfordern enorme Anstrengung bei Effektivität und Effizienz. Nein; alle Beteiligten müssen Vertrautes verlassen, Neues lernen und Unsicherheiten, nicht nur finanzielle, aushalten. Nein; trotz Systemstress gilt es, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren: personenzentrierte bedarfsgerechte, flexible Dienstleistungen. Es ist unsere Kernkompetenz in der Sozialwirtschaft, den bestmöglichen Nutzen für unsere Klienten auf der Grundlage bestehender Ressourcen zu stiften. Einrichtungen, die spät begonnen haben, in ein gelebtes Selbstverständnis, Wissen, Haltung und Handlungskompetenz zu Autonomie und Personenzentrierung - nicht nur bei Führungskräften - zu investieren, werden womöglich zum Umweg gezwungen werden.

Angelika Tinter

Angelika Tinter ist Fachliche Geschäftsführerin im PsychoSozialen Netzwerk Ludwigsburg. [www.psn-lb.de](http://www.psn-lb.de)

### In dieser Ausgabe

- Top down  
Sonderrechte vs. Selbstbestimmung
- Aufsicht vs. Führung  
Gelingender Abgang
- Nachrichten & Notizen

Ausgabe 15-16 – August 2019

## Bundesteilhabegesetz

### Der Marathon ist noch nicht zu Ende

■ Jan Appel und Simon Odenwald

Die Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes geht in seine entscheidende Phase: Der wichtigste Abschnitt muss jetzt gemeistert werden, wie eine aktuelle Studie zeigt. Zehn Aufgabenfelder zeichnen sich für die Leistungsanbieter ab.

Eine neue Studie der bundesweit tätigen Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft Curacon GmbH zeigt, wo die Sozialwirtschaftsbranche im Vorbereitungsprozess zur Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes steht und welchen Weg die Einrichtungen insbesondere der Eingliederungshilfe in den nächsten Monaten noch gehen müssen.

Vergleicht man das Inkrafttreten der vier Reformstufen und den damit verbundenen Umsetzungs- und Vorbereitungsprozess mit einem Marathonlauf, so stehen momentan die härtesten Kilometer an. Irgendwo zwischen Kilometer 25 und 35: Die Anstrengung ist deutlich sichtbar, das Ende noch nicht in Sicht, aber an Aufgeben ist nicht zu denken, denn das Ziel möchte erreicht werden. Wohl dem, der sich gut vorbereitet hat und noch im zeitlichen Plan ist, denn anders als beim Langlauf sind die Zeitpunkte für die Zwischenzüge gesetzlich vorgeschrieben und die exakte Ausgestaltung des Weges zum Zeitpunkt des Startschusses unbekannt.

Das nächste Etappenziel heißt Inkrafttreten der Reformstufe III und ist unumgänglich auf den 1. Januar 2020 gelegt. Das Inkrafttreten stellt vor allem Einrichtungen mit Angeboten im Bereich Wohnen vor massive Herausforderungen und Veränderungsvorgaben.

In einer umfragebasierten Studie hat Curacon den aktuellen Zwischenstand der Einrichtungen bei diesem Prozess analysiert. Das Ergebnis: Die Einrichtungen haben schon einen guten Teil des Vorbereitungsprozesses hinter sich und gehen diesen professionell an. Aber gerade mit Blick auf notwendige Anpassungen im Vertragswesen und bei der Berücksichtigung steuerlicher Implikationen kommen in den nächsten Monaten noch einige Meilensteine auf die Einrichtungen zu.

Den Vorbereitungsprozess kann man auf verschiedene Arten angehen und wie bei den meisten Dingen im Leben gibt es kein allgemeingültiges Geheimrezept.

Mit Blick auf die momentan laufenden und teilweise schon abgeschlossenen Projekte zur Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes lassen sich allerdings Meilensteine formulieren, entlang derer ein Vorbereitungsprozess in der Regel gestaltet werden kann. Der eine oder andere mag Teile der Strecke umlaufen und manche Wegstrecken intensiver gestalten; eine inhaltliche Auseinandersetzung mit den folgenden zehn Teilspekten ist jedoch für die meisten Einrichtungen ratsam.

1. Aufgabe: Projektmanagement. Die Anforderungen, die mit der Umsetzung der neuen Bestimmungen einhergehen, sind vielfältig und betreffen sowohl organisatorische als auch mannigfaltige weitere Aspekte der fachlich-inhaltlichen

SOZIALwirtschaft aktuell