

# SOZIALwirtschaft

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmungen



## Kooperationen

*Sozialpolitik*

*Führung*

*Personalentwicklung*

*Organisationsentwicklung*

*Sozialraumsteuerung*

*Finanzierungsmanagement*

*Controlling*

*Sozialmarketing*

*Sozialinformatik*

Genossenschaften  
**Ungenutzte Chancen**

Sozialpolitik  
**Mehr Transparenz und Chancengleichheit**

Personal  
**Vom Umgang mit »alten Hasen«**

Finanzen  
**Outsourcing will gut überlegt sein**

Recht  
**Bundesteilhabegesetz: Was jetzt zu tun ist**

Organisationsentwicklung  
**Wie man Change-Energie erzeugen kann**

Marketing  
**Speed-Dating für Freiwillige**

Generation Y  
**Weiche Faktoren im harten Wettbewerb**



**Nomos**

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 Niermann, Landeswohlfahrtsverband Hessen; Dr. Joachim Rock, Paritätischer Wohlfahrtsverband – Gesamtverband e. V.; Prof. Dr. Stefan Schick, Stuttgart; Uwe Schwarzer, ZertSozial GmbH, Stuttgart; 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](http://www.sozkon.de)). [www.sozialwirtschaft.nomos.de](http://www.sozialwirtschaft.nomos.de)

## EDITORIAL

### Erfolgsfaktoren für Kooperationen

Von Gerhard Pfannendörfer

## TITEL

### Kooperationen: Interessen klären, Konflikte regeln, Vorteile optimieren

Von Stefan Schick

### 5 Kooperationen | Interessen klären, Konflikte regeln, Vorteile optimieren

Seite 7



Die Zunahme von Arbeitsteilung und Wissen führt zu einer erhöhten Bedeutung von Vernetzungen. Diese Entwicklung macht auch vor der Sozialwirtschaft nicht Halt. Doch Kooperationen sind keine Schönwetter-Veranstaltung; wenn sie für alle Beteiligten sinnvoll sein wollen, müssen gleich zu Anfang die Grundlagen für die Zusammenarbeit gelegt werden. Zentrale Fragen sind die nach den Eckpfeilern für eine Kooperation, die nach dem Management von Kooperationen und die »harten Faktoren«, die zu beachten sind, beispielsweise in betriebswirtschaftlicher, rechtlicher und steuerlicher Hinsicht, erläutert Prof. Dr. Stefan Schick, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Steuerrecht in Stuttgart, und Herausgeber eines neuen Standardwerkes über Kooperationen in der Sozialwirtschaft.

## MAGAZIN

### Personalgewinnung

#### Bewerber als Kunden sehen

Von Dieter Myrzik

### Personalgewinnung | Bewerber als Kunden sehen

Seite 21



Die Personalbeschaffung wird in vielen Sozialunternehmen zu einem entscheidenden Faktor für Qualität und Umfang des Leistungsangebots. Deshalb sollte über einige eingefahrene Standards wie beispielsweise Bewerbungsfristen nachgedacht werden, meint der Personalexperte Dieter Myrzik von der Hochschule Ravensburg-Weingarten, der selbst lange Jahre als Personalleiter in einem internationalen Unternehmen tätig war.

## RUBRIKEN

### Sozialpolitik

#### Mehr Transparenz und Chancengleichheit

Von Bernd Bürger

### Wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb | Outsourcing will gut überlegt sein

Seite 28



Wirtschaftliche Geschäftsbetriebe und ihre Besteuerung gewinnen in der Sozialwirtschaft an Bedeutung, zum einen weil gemeinnützige Körperschaften zusätzliche Möglichkeiten der Mittelgewinnung nutzen, zum anderen weil die Finanzverwaltung verstärkt die mögliche Steuerpflicht gemeinnütziger Körperschaften ins Visier nimmt. Wenn der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb zu groß wird, kann Outsourcing eine Lösung sein. Allerdings hat die Ausgliederung ihre Fallstricke, erläutert der Steuerberater und Gemeinnützige-Experte Dr. Olaf von Maydell.

### Personal

#### Vom Umgang mit »alten Hasen«

Von Sabine Prohaska

### Finanzen

#### Outsourcing will gut überlegt sein

Von Olaf von Maydell



Wirtschaftliche Geschäftsbetriebe und ihre Besteuerung gewinnen in der Sozialwirtschaft an Bedeutung, zum einen weil gemeinnützige Körperschaften zusätzliche Möglichkeiten der Mittelgewinnung nutzen, zum anderen weil die Finanzverwaltung verstärkt die mögliche Steuerpflicht gemeinnütziger Körperschaften ins Visier nimmt. Wenn der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb zu groß wird, kann Outsourcing eine Lösung sein. Allerdings hat die Ausgliederung ihre Fallstricke, erläutert der Steuerberater und Gemeinnützige-Experte Dr. Olaf von Maydell.

### Recht

#### Bundesteilhabegesetz: Was jetzt zu tun ist

Von Roland Krock

### Bundesteilhabegesetz | Was jetzt zu tun ist

Seite 30

30



Das Bundesteilhabegesetz zielt auf mehr Selbstbestimmung für Menschen mit Behinderung. Die Folgen für Einrichtungen der Behindertenhilfe sind noch nicht völlig absehbar; dennoch lassen sich einige Handlungsempfehlungen bereits heute geben, meint Roland Krock von der Solidaris Unternehmensgruppe. So muss möglicherweise rasch das hausinterne Controlling ausgebaut werden, da durch die Trennung der Eingliederungshilfe von der Grundsicherung die künftige Preisgestaltung vor erhebliche Herausforderungen gestellt wird. Das ist ein kompletter Systemwechsel. Die Leistungen der Eingliederungshilfe sind beim neuen Träger der Eingliederungshilfe zu beantragen. Zuständig für existenzsichernde Leistungen bleiben die örtlich zuständigen Träger der Sozialhilfe.

### Organisationsentwicklung

#### Wie man Change-Energie erzeugen kann

Von Michael Schwartz



### Marketing

#### Speed-Dating für Freiwillige

Von Stefan Teschlade



### Sozialinformatik

#### Mitarbeitende online gewinnen

Von Fabio Rössler



### Literatur

#### Weiche Faktoren im harten Wettbewerb

Von Harald Christa und Heidi Clasen



### Mein Buch

#### Das Letzte

#### Vorschau/Impressum



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

 Nomos

Bundesarbeitsgemeinschaft



## Infodienst für das Management in der Sozialwirtschaft

### MEINUNG

#### Beteiligungs-Konzept

Der wachsende Umfang der Unterlagen werde immer die Anzahl freier Lagerflächen im Büro übersteigen, lautete eine ironische Management-Weisheit früherer Tage. Im Zuge der Digitalisierung hat sich dieses Problem zwar verlagert, aber auch verschärft. Da es – scheinbar – nichts kostet, etwas zu speichern, wird dies auch von fast allen gnadenlos getan – »sicherheitshalber«. Doch dann die relevanten Dokumente auf der Festplatte, einem Server oder in der Cloud zu finden, ist oft schon für den einzelnen ein Kunststück. Wenn davon aber über 3.000 Mitarbeitende und 16 Tochtergesellschaften betroffen sind, bedarf es eines hieb- und stichfesten Konzepts für das betriebsinterne Wissensmanagements. Die hier vorgestellte Studie für die Stiftung Pfennigparade in München kann dazu auch anderen Organisationen wertvolle Hinweise geben; in erster Linie den Rat, die Lösung zusammen mit den künftigen Nutzern zu suchen und umzusetzen.

Gerhard Pfannendörfer

– Chefredaktion –  
gerhard.pfannendoerfer@gmail.com

### In dieser Ausgabe

- Nachrichten & Notizen
- Arbeitsgruppe zum Bundesteilhabegesetz gegründet
- Ehrenamt grundsätzlich beitragsfrei
- Personalien
- Tipps & Termine

### Intranet

## Wissen verfügbar machen

### ■ Von Thomas Wuttke und Helmut Kreidenweis

*Mitarbeiterinformationsportale können in der Sozialwirtschaft als wertschöpfendes Instrument der Arbeitsorganisation eingesetzt werden, wie eine Mitarbeiterumfrage in der Stiftung Pfennigparade ergab.*

Das Thema Informations- und Wissensmanagement stand in der Sozialwirtschaft insbesondere im ersten Jahrzehnt des neuen Jahrtausends hoch im Kurs. Eine rege Literaturproduktion macht dies ebenso deutlich wie eine Reihe initierter Projekte. (1)

Rückblickend aus heutiger Perspektive setzte nach und nach eine Stagnation ein. Derzeit ist diese Thematik nur noch punktuell in der sozialwirtschaftlichen Literatur vertreten. Falsch wäre es jedoch zu sagen, dass der Stellenwert von Informationen und Wissen seinerzeit überschätzt wurde und ihm heute keine Bedeutung mehr zugemessen wird. Vielmehr spielen diese Ressourcen in einer Zeit, in der der Sozialwirtschaft die Herausforderungen des digitalen Wandels immer stärker bewusst werden, eine entscheidende Rolle. Die Relevanz dieser Thematik hat auch die Stiftung Pfennigparade (2) erkannt. Als eines der führenden Sozialunternehmen für die Rehabilitation von Menschen mit Behinderungen, macht sie sich bereits seit längerem Gedanken, wie sie besser mit Informationen innerhalb des Unternehmens umgehen kann. Bei mehr als 3.000 Mitarbeitenden und 16 Tochtergesellschaften wird täglich eine Fülle an Informationen generiert. Auf einen Teil dieser Informationen müssen alle Mitarbeitenden unternehmensübergreifend zu-

greifen können, ein anderer Teil betrifft nur die einzelnen Fachabteilungen, Gesellschaften oder deren jeweilige Hierarchieebenen.

Bis dato ist eine Lösung auf Ebene der Windows-Dateiverwaltung (File-Server) im Unternehmen im Einsatz, die nun mehr und mehr an ihre Grenzen und durch ihre eingeschränkte Funktionalität – etwa bei der Suche oder bei der Aktualisierung – seitens der Mitarbeitenden auf Akzeptanzgrenzen stößt.

### Projektidee

Vor diesem Hintergrund entstand die Projektidee, zusammen mit der Arbeitsstelle für Sozialinformatik und Studierenden der Sozialen Arbeit der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, sich dieser Problematik wissenschaftlich fundiert anzunehmen und einen ersten Lösungsansatz zu entwickeln.

Unter Abwägung verschiedener Alternativen wurde sich konzeptionell auf ein unternehmensinternes Mitarbeiterinformationsportal konzentriert, das als IT-gestütztes System möglichst alle notwendigen und sinnvollen Informationen für die Arbeit oder das betriebliche Umfeld bereit stellt oder auf sie verlinkt. Es sollte also genau die Anforderungen bedienen, die eine komplexe Einrichtung wie die Stiftung Pfennigparade artikuliert. →

Ausgabe 18/2017 · Oktober 2017

SOZIALwirtschaft aktuell · OKTOBER 2017