

SOZIALwirtschaft

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmen



Mahlzeit!

Sozialpolitik

Führung

Personalentwicklung

Organisationsentwicklung

Sozialraumsteuerung

Finanzierungsmanagement

Controlling

Sozialmarketing

Sozialinformatik

Tafeln

Orte sozialer Versorgung und Vernetzung

Bundesteilhabegesetz

Kraftakt für betriebsinterne

Umsetzung erforderlich

Interview

**»Wirkungsanalyse ist nicht Ziel,
sondern Werkzeug«**

Diakonie-Kampagne

Polare Treiber finden und ansprechen

Projekte

**10 Möglichkeiten, mit einem
Finanzierungsvorhaben zu scheitern**

Spendenportale

Online-Fundraising als Gefahr und Chance

Digitaler Helfer

»Spieglein, Spieglein an der Wand«



Nomos

SOZIALwirtschaft

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmungen

Herausgegeben von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V.

Beirat: Dr. Berthold Becher, Bonn; Prof. Dr. Bernd Halfar, Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt; Daniel Kiesel, Sankt Nikolaus KJF Berufsbildungs- und Jugendhilfezentrum Dürrenlauringen; Jörg Klärner, Caritasverband für die Diözese Limburg e. V.; Prof. Helmut Kreidenweis, Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt; Abraham Lehrer, Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland 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). www.sozialwirtschaft.nomos.de

EDITORIAL

Herausforderung

Von Gerhard Pfannendörfer

5

TITEL

Ernährung

Essen und Soziale Arbeit

Von Christine Meyer

7

Tafeln

Orte sozialer Versorgung und Vernetzung

Von Evelin Schulz

11

Ländlicher Raum

Das Dilemma bleibt

Von Catherina Jansen

15

MAGAZIN

Bundesteilhabegesetz

Kraftakt erforderlich

Von Markus Witzmann, Eva Kraus und Benjamin Maierhofer

19

Kampagne

Polare Treiber

Von Ulrich Lilie

23

INTERVIEW

»Wirkungsanalyse ist nicht Ziel, sondern Werkzeug«

Maria Laura Bono spricht mit Raluca Verweijen-Slamnescu

25

RUBRIKEN

Polare Treiber

Von Ulrich Lilie

28

Mitarbeitergespräch mit Prozess-Audit

Von Paul Brandl und Irmtraud Ehrenmüller

30

10 Möglichkeiten, mit einem Finanzierungsvorhaben zu scheitern

Von Britta Klemm

32

Im Zwiespalt

Von Matthias Uhl

34

Online-Fundraising als Gefahr und Chance

Von Harald Meurer

36

»Spieglein, Spieglein an der Wand«

Von Matthias Knödler

38

Mein Buch

41

Das Letzte

42

Vorschau/Impressum

43

Jahresinhaltsverzeichnis 2018

I-IV

Ernährung | Essen und Soziale Arbeit

Seite 7



Mehrmals am Tag nehmen Menschen Essen zu sich, denn sie benötigen die darin enthaltenen Nährstoffe für ihre tägliche Reproduktion und ihr Überleben. Die Essensversorgung als gesellschaftliche und soziale Herausforderung betrifft deshalb auch die Freie Wohlfahrtspflege, die in ihren Diensten und Einrichtungen täglich mehrere Millionen Menschen versorgen. Prof. Dr. Christine Meyer von der Universität Vechta hat sich in Studien und Veröffentlichungen mit dem Thema »Essen« im Kontext Sozialer Arbeit beschäftigt.

Kampagne | Polare Treiber

Seite 23

Im Mittelpunkt der neuen UNERHÖRT!-Kampagne der Diakonie Deutschland stehen die Gegensätze der Gegenwart, Nationalstaat und Zuwanderungsgesellschaft, offene und geschlossene Gesellschaft, Wohlstand und Armut. Deswegen hat sich der Verband für eine »Haltungskampagne« entschieden, die nicht nur informieren, sondern inhaltlich beteiligen will, erläutert Ulrich Lilie, Vorsitzender des Evangelischen Werkes für Diakonie und Entwicklung.



Interview | »Die Wirkungsanalyse ist nicht das Ziel, sondern ein Werkzeug«

Seite 25



Für die einen sind Wirkungsanalysen die Chance, den Mehrwert von Sozialprojekten auf den Punkt zu bringen; für die anderen eine fragwürdige Vereinfachung und Bewertung komplexer Zusammenhänge. Insbesondere externe Geldgeber sind jedoch an Wirkungsanalysen von Sozialprojekten interessiert. Über das Für und Wieder aus Sicht der Praxis sprach die Organisationsberaterin Dr. Maria Laura Bono (Foto links) mit Raluca Verweijen-Slamnescu (Foto rechts) von der österreichischen Stiftung Concordia, die Projekte in Osteuropa durchführt und evaluiert.

Immobilien | 10 Möglichkeiten, mit einem Finanzierungsvorhaben zu scheitern

Seite 32

Für Investitionen in Sozialimmobilien müssen Unternehmen finanzielle Mittel oft über den Kapitalmarkt beschaffen. Die Kapitalgeber haben in der Regel klare Anforderungen. Zehn Punkte zeigen, was bei einem Investitionsvorhaben falsch gemacht werden kann – und worauf es ankommt, erläutert Britta Klemm von der BFS Service GmbH, einer Tochtergesellschaft der Bank für Sozialwirtschaft AG.



Technik | »Spieglein, Spieglein an der Wand«

Seite 38



Technik kann Menschen mit Behinderung und Autisten ein selbständigeres Leben ermöglichen. Ein »magischer Spiegel« und eine neue Terminplaner-App sind Beispiele dafür. Matthias Knödler von der Paulinenpflege Winnenden beschreibt die beiden Projekte, die zusammen mit angehenden Wirtschaftsinformatikern der Hochschule Stuttgart entwickelte wurden.

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

Angemessene Lösungen

»Nur in der Bewegung, so schmerzlich sie sei, ist Leben«, stellte der Schweizer Kunsthistoriker Jacob Burckhardt in seinen »Weltgeschichtlichen Betrachtungen« fest. Bewegung hat es in der Sozialwirtschaft im zu Ende gehenden Jahr genügend gegeben und an der Schwelle zum neuen Jahr zeichnen sich bereits weitergehende Veränderungen ab. Denn die gegenwärtigen Megatrends werden sich nicht an das Kalenderende halten; seien es gesellschaftliche Entwicklungen wie Demokratisierung, Migration und Digitalisierung, seien es fachliche Aspekte wie Inklusion, Ambulantisierung und die Forderung nach Wirkungsnachweisen für soziale Angebote. All dies wird Führungskräfte und Mitarbeitende aller Ebenen in Wohlfahrtsverbänden und Sozialunternehmen weiterhin fordern. Bei der Suche nach angemessenen Lösungen wollen wir Sie weiterhin begleiten und die erforderlichen Fachinformationen zur Verfügung stellen. Herausgeber und Beirat, Verlag und Redaktion wünschen Ihnen ein friedvolles, gesundes und erfolgreiches neues Jahr!

Gerhard Pfannendörfer
– Chefredaktion –
gerhard.pfannendoerfer@gmail.com

In dieser Ausgabe

- Aufsicht vs. Führung: Was Aufsichtsgremien zu tun haben
- Nachrichten & Notizen
- In einem Satz
- Personalien
- Zitat & Termine

Treasury Mit den Regeln der Marktwirtschaft

■ Hartmut Clausen und Bernd Schubert

Treasury (engl. Schatz) soll in gewerblichen Unternehmen, die Angebotspalette, den Vertrieb und den Einkauf durch eine Prüfung finanzieller Risiken sichern. Auch in gemeinnützigen Organisationen gewinnt die Erfassung und Steuerung zahlungsstromorientierter Finanzmittel stetig an Bedeutung.

Das Thema Liquidität spielt in jedem Unternehmen, ob freie Wirtschaft oder Sozialwesen, ob kommerziell oder gemeinnützig, eine wichtige Rolle. Liquiditätsmanagement und im weiter gefassten Sinne Finanz- und Risikomanagement – im Fachjargon »Treasury« genannt – ist bei Banken und größeren Unternehmen lange schon Standard. Im Sozialwesen ist Treasury jedoch noch ein zartes Pflänzchen – obwohl es dort oft um hohe Umsätze geht.

Aus diesem Grund haben wir einen Sammelband herausgegeben, der die Verbindung zwischen Theorie und Praxis schaffen soll. Die Beiträge beleuchten die Aspekte der operativen und strategischen Finanzsteuerung aus der Perspektive des sozialen Anbieters, des Konzerns, der finanzierenden Banken und der Wirtschaftsprüfung: Wie kann die Steuerung von Liquidität kurzfristig erfolgen und wie langfristig? Welche Kennzahlen sind hierfür relevant und wie ist der Zusammenhang? Müssen steuerliche Aspekte mit Bezug auf die Gemeinnützigkeit berücksichtigt werden und welche Unterstützung geben IT-Systeme? Wie blicken Banken auf die Liquidität eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens?

Aspekte und Ziele

Es ist zu erkennen, dass Treasury als ganzheitliche Aufgabe zu betrachten ist. Die Aufgabe verbindet inhaltliche Ziele mit

Prozessen, Finanzen, Controlling, Steuern und IT. Dieser Beitrag gibt einen kurzen Eindruck über diese wesentlichen Gesichtspunkte.

In Unternehmen der Erwerbswirtschaft stehen wirtschaftliche Ziele im Vordergrund. Der wirtschaftliche Erfolg dominiert als richtungsweisendes Erfolgsmaß die eingesetzten Management-Instrumente. Dies ist in der Wohlfahrtspflege jedoch nicht der Fall. In der Wohlfahrtspflege stehen ideale Ziele im Vordergrund, die unter Berücksichtigung einer mindestens auskömmlichen wirtschaftlichen Zielsetzung erreicht werden müssen.

Damit stehen in der Wohlfahrtspflege zwei Ziele und die sich daraus ableitenden Erfolgsmaße nebeneinander. Die ideellen, oft qualitativ formulierten Ziele der bereitgestellten Dienstleistungen und die wirtschaftlichen Ziele. Beide Ziele stehen in einer konkurrierenden Beziehung zueinander.

Für die Zwecke der betrieblichen Steuerung müssen die Ziele und Erfolgsmaße widerspruchsfrei sein, anderenfalls senden sie unklare Botschaften als Handlungsaufforderungen an die leistungserbringenden Personen.

Die Mehrdimensionalität der Zielsysteme bei den Unternehmen der Wohlfahrtspflege macht die wirtschaftlichen Ziele und Erfolgsmaße zu einer starken Nebenbedingung in der betrieblichen Steuerung. Dabei

Ausgabe 23/2018 · Dezember 2018

SOZIALwirtschaft
aktuell

• DEZEMBER 2018