

# SOZIALwirtschaft

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmen



## Update Bundesteilhabegesetz

*Sozialpolitik*

*Führung*

*Personalentwicklung*

*Organisationsentwicklung*

*Sozialraumsteuerung*

*Finanzierungsmanagement*

*Controlling*

*Sozialmarketing*

*Sozialinformatik*

Projekt

**Vom Bedarf zur Leistung**

Vereinbarungsrecht

**Hohe Wachsamkeit erforderlich**

Führung

**Die Mitarbeitenden qualifizieren,  
die Organisation entwickeln**

Synergien

**Sektorenübergreifende Versorgung erproben**

Memorandum

**Für eine andere Zuwendungspraxis**

Social Impact Bonds

**Anleihen für den guten Zweck**

Arbeitsrecht

**Zwischen Weisung und Änderungskündigung**

Marketing

**Bekannter werden bei wenig Ressourcen**



**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; 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 Niemann, 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

### Auf dem Weg

Von Gerhard Pfannendörfer

5

## TITEL

### Fahrplan

#### Schrittweise in die Umsetzung

Von Michael Conty

7

### Vom Bedarf zur Leistung

Von Dorothea Lampke

10

### Vereinbarungsrecht

#### Hohe Wachsamkeit erforderlich

Von Anja Erdmann

13

### Führung

#### Die Mitarbeitenden qualifizieren, die Organisation entwickeln

Von Brigitta Neumann

18

## MAGAZIN

### Synergien

#### Sektorenübergreifende Versorgung erproben

Von Irmtraud Ehrenmüller

21

## RUBRIKEN

### Für eine andere Zuwendungspraxis

Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e. V.

24

### Treffsicher einstellen

Von Dieter Myrzik

26

### Anleihen für den guten Zweck

Von Friedemann Pannen

28

### Zwischen Weisung und

#### Änderungskündigung

Von Hans Friedrich Eisemann

30

### Neues Erleben ermöglicht neue Lösungen

Von Frank Linde und Michael Reichl

32

### Bekannter werden bei wenig Ressourcen

Von Susanne König

34

### Den digitalen Wandel demokratisch gestalten

Von Günter Buck und Gisela Würfel

36

### Stand der Digitalisierungs-Diskussion

Von Hendrik Epe

38

### Mein Buch

41

### Das Letzte

42

### Vorschau/Impressum

43

## Umsetzungsstand | Schrittweise in die Umsetzung

Seite 7



Zahlreiche Aspekte zur Umsetzung des neuen Bundesteilhabegesetzes sind noch unklar. Für die Leistungserbringer ist es deshalb nicht einfach, die notwendigen Grundlagen zu schaffen, damit Angebote personenzentriert und rechtssicher gestaltet werden können. Michael Conty, Geschäftsführer in der Stiftung Bethel, beschreibt die wichtigsten Baustellen und zeigt mögliche Lösungen auf.

## Synergien | Sektorenübergreifende Versorgung erproben

Seite 21



Die sektorenübergreifende Erbringung von Leistungen der sozialen und der gesundheitlichen Versorgung befindet sich erst am Anfang einer notwendigen Entwicklung. Die anspruchsvolle Langzeitpflege könnte hier den Vorreiter spielen. Ein praktisches Konzept stellt Dr. Irmtraud Ehrenmüller aus Österreich vor: Das »Pflegeheim der nächsten Generation« übernimmt Aufgaben zwischen dem klassischen Krankenhaus und mobil betreuten Lebensstrukturen.

## Social Impact Bonds | Anleihen für den guten Zweck

Seite 28



Social Impact Bonds sind eine Form von Social Investment, die nunmehr Deutschland erreicht. Anleihen prägen diese Art der Finanzierung Sozialer Arbeit: Private Geldgeber investieren Kapital, um eine erfolgversprechende soziale Dienstleistung vorzufinanzieren. Ein unabhängiger Evaluierer prüft, ob das vorher festgelegte Wirkungsziel erreicht worden ist. Falls dies der Fall sein sollte, erhalten die Investoren ihr eingesetztes Kapital inklusive einer vereinbarten Rendite zurück. Friedemann Pannen, Pastor und Diplom-Sozialwirt in Osnabrück, prüft das Für und Wieder dieser Anleiheform für Träger der Freien Wohlfahrtspflege.

## Transformation | Den digitalen Wandel demokratisch gestalten

Seite 36



Es gelte, die digitale Transformation sozialpolitisch und zivilgesellschaftlich zu gestalten und zu demokratisieren, meinen Günter Buck und Gisela Würfel von der Bundesarbeitsgemeinschaft Evangelische Jugendsozialarbeit. Impulse für gesellschaftliche Initiativen zur humanen Gestaltung der Digitalisierung will das Netzwerk »Sozialer Zusammenhalt in digitaler Lebenswelt« geben, das im letzten Jahr auf Initiative der Organisation gegründet wurde.

## Öffentlichkeitsarbeit | Bekannter werden bei wenig Ressourcen

Seite 34



Öffentlichkeitsarbeit muss bei vielen örtlichen Wohlfahrtsverbänden und bei kleinen Organisationen oft nebenbei erledigt werden. Und doch ist Öffentlichkeitsarbeit ein wichtiger Beitrag um bekannter zu werden und die Ziele der Organisation erreichen zu können. Wie fünf Schritte dazu beitragen können, zeigt die Stuttgarter PR-Expertin Susanne König. So müsse erkannt werden, dass Ziele noch keine Aussagen für die Öffentlichkeit seien. Wenn man einige wenige Regeln beachtet, könne man lernen, Kernbotschaften verständlich zu formulieren.

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, Führungskräfte 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



## Infodienst für das Management in der Sozialwirtschaft

### MEINUNG

#### Zurück in die Zukunft

Innovation? New Work? Agiles Management? Und Digital? Hinter dem Interesse an diesen Themenbereichen steht das berechnete Anliegen, schneller und beweglicher zu werden. Der Wandel geht jedoch weit über das Erlernen und Anwenden neuer Methoden und Tools hinaus. Führungskräfte sozialer Organisationen sind vielmehr gefordert zu verstehen, dass das Weglassen und Verlernen bislang als erfolgreich geltender Vorgehensweisen und Grundhaltungen zu Selbstorganisation, Ganzheitlichkeit und sinnhafter Arbeit führt. In diesem Verständnis müssen soziale Organisationen »zurück zu ihren Wurzeln«, um die Herausforderungen bewältigen zu können. Die Menschen – Klienten wie Mitarbeitende – müssen wieder ins Zentrum »sozialer« Arbeit rücken. Das wäre dann agiles Management im besten Sinn.

Henrik Epe

*Henrik Epe ist Sozialmanager mit Schwerpunkt Digitalisierung und Innovationsfähigkeit von Organisationen der Sozialwirtschaft. [www.ideequadrat.org](http://www.ideequadrat.org)*

### In dieser Ausgabe

- Die Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden
- Nachrichten & Notizen
- Durch Bundesteilhabegesetz weniger Leistungsberechtigte möglich
- Neuregelungen in Eingliederungshilfe benachteiligten Leistungserbringer
- In einem Satz
- Personalien
- Tipps & Termine

### Agilität

## Die Kunst, den Drachen zu fliegen

■ Klaus Dehner, Monika Zimmermann, Margret Fischer

*Agilität kann für Handlungsfähigkeit bei Führungskräften der Sozialwirtschaft sorgen. Akzeptiert werden muss dazu die Eigenwilligkeit sowohl von Mitarbeitenden wie von Klienten.*

Die Zunahme von Komplexität erfordert ein Umdenken in der Wirtschaft. Überkommene Konzepte allein haben ausgedient: Statt ausschließlich planbare Prozesse und feste Strukturen brauchen Einrichtungen der Sozialen Arbeit heute eine Agilisierung ihrer Organisationen, um auch in Zukunft handlungsfähig zu bleiben.

Seit Beginn der Verwaltungsmodernisierung in den frühen 1990er Jahren hat die Dynamik und Komplexität in und für Organisationen der Sozialen Arbeit immer weiter zugenommen (Wöhrl 2017). Mehr denn je stehen sie »bezogen auf die Themen ›Ökonomie‹ und ›Organisation‹ bzw. ›Management‹ vor vielfältigen und gravierenden Herausforderungen« (Grundwald & Steinbacher 2014, S. 287).

Die Einflussgrößen Volatilität (Volatility), Unsicherheit (Uncertainty), Komplexität (Complexity) und Ambiguität (Ambiguity) – auch als Akronym VUCA bekannt – wirken immer intensiver auf Organisationen ein. Akteure, Betroffene und Fachleute erkennen, dass unter diesen Bedingungen das etablierte plandeterminierte Steuerungsmodell einer Erweiterung und Veränderung bedarf (Steinmann & Schreyögg 2005, S.129 ff.).

Die Prozesse in den Einrichtungen können nicht mehr ausschließlich mit klassischen Bordmitteln gesteuert werden. Zu wendig

und vielgestaltig ist der Drache der Komplexität (dargestellt in Abb.1). Er lässt sich nicht kontrollieren, besiegen oder gar töten. Anzuerkennen, dass seine Bahn nicht vorherzusehen und zu berechnen ist, stellt die Voraussetzung dafür dar, sich in seinem Kraftfeld aufzuhalten und sich mit ihm zu bewegen.

In diesem Sinne setzt der agile Ansatz auf einen Mentalitätswandel: Statt Menschen in vorgegebene Prozesse zu zwingen, werden Prozesse an das menschliche Maß anzupassen versucht (Manifesto 2001).

Für die Führung bedeutet das, dass sie veränderungsrelevante Verfahren und Abläufe immer weniger zentral steuern, langfristig planen und durch ausgefeilte Kontrolle beherrschen kann. Sie braucht Mut und Geschick, die eigene Organisation im Kraftfeld des Drachen zu positionieren. Dazu bedarf es einer fokussierten und raschen Wahrnehmung wechselnder Umfeldbedingungen und der Fähigkeit zur schnellen und flexiblen Anpassung der gesamten Organisation.

Für den evolutionären Überlebenserfolg wird ausschlaggebend sein, wie gut es der Führung und den Mitarbeitenden gelingt, in veränderten Rollenkonstellationen dafür zu sorgen, dass die Motive der Mitarbeitenden zur tragenden Kraft adaptiver und innovativer Organisationsgestaltung werden.

Ausgabe 15-16/2018 · August 2018

**SOZIALwirtschaft aktuell** • AUGUST 2018