

SOZIALwirtschaft

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmungen



Geschäftsprozess-Management

Sozialpolitik

Führung

Personalentwicklung

Organisationsentwicklung

Sozialraumsteuerung

Finanzierungsmanagement

Controlling

Sozialmarketing

Sozialinformatik

Agilität

Neues suchen in unsicheren Zeiten

»Flüchtlinge beschäftigen!«

**Handlungsempfehlungen des
Paritätischen Wohlfahrtsverbandes**

Personal

Manche Schwächen sind verborgene Stärken

Finanzen

Geldanlagen in der Niedrigzinsphase

Digitalisierung

»Die Dynamik wird in der
Sozialwirtschaft unterschätzt«

Marketing

Kommunikation ist mehr als Information

E-Mail

Zehn Merksätze für die Unternehmenspraxis

Fundraising

Handbuch für gute Praxis



Nomos

SOZIAL wirtschaft

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 Niermann, Landeswohlfahrtsverband Hessen; Dr. Joachim Rock, Paritätischer Wohlfahrtsverband – Gesamtverband e. V.; Prof. Dr. Stefan Schick, Stuttgart; Uwe Schwarzer, Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e. V.; 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**Effizienzressourcen**

Von Gerhard Pfannendörfer

5

TITEL**Geschäftsprozess-Management: Die Wertschöpfung steigern**

Von Helmut Kreidenweis

7

Konzepte: Abläufe verbessern

Von Peter Faiß

10

Informationstechnologie: Prozesse sichten und neu gestalten

Von Christian Hartmann und Jens Rannenberg

14

Geschäftsprozess-Management | Die Wertschöpfung steigern

Seite 7

**Agilität | Neues suchen in unsicheren Zeiten**

Seite 19

Festgelegte Verfahren und Methoden sind das Gerüst für den Alltag von Organisationen. Doch immer öfter tauchen Unsicherheiten über künftige Entwicklungen auf und lassen fragen, wie sich ein Unternehmen darauf vorbereiten kann. Hier können Prinzipien »agilen Agierens« weiterhelfen, wie die Unternehmensberaterin Katja von Bergen erläutert.

**MAGAZIN****Agilität: Neues suchen in unsicheren Zeiten**

Von Katja von Bergen

19

RUBRIKEN**Sozialpolitik: »Flüchtlinge beschäftigen!«**

Handlungsempfehlungen des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes

24

Personal: Manche Schwächen sind verborgene Stärken

Von Frank Rebmann

26

Finanzen: Prüfauftrag Neuorientierung

Von Anton Bonnländer

28

Recht: Ressourcen für den Betriebsrat

Von Tobias Grambow

30

Organisationsentwicklung: »Die Dynamik der Digitalisierung wird unterschätzt«

Positionspapier des Fachverbandes Informationstechnologie in Sozialwirtschaft und Sozialverwaltung

32

Marketing: Kommunikation ist mehr als Information

Von Barbara Liebermeister

34

**Sozialinformatik
E-Mail: Merksätze für die Unternehmenspraxis**

Zehn Tipps von Bitkom

36

Literatur: Handbuch für gute Praxis

Von Harald Christa

38

Mein Buch

41

Das Letzte

42

Vorschau/Impressum

43

Sozialpolitik | »Flüchtlinge beschäftigen!«

Seite 24

Der Paritätische Wohlfahrtsverband hat »Eckpunkte zur Integration von Flüchtlingen in Ausbildung und Arbeit« vorgestellt. Danach soll die Arbeitsmarktpolitik für geflüchtete Menschen konsequent als Integrationspolitik ausgestaltet werden. Die Sozialwirtschaft sollte dabei mit gutem Beispiel vorangehen und Beschäftigungsmöglichkeiten für geflüchtete Menschen prüfen. Dazu stellt der Verband praktische Handlungsempfehlungen für soziale Organisationen als Arbeitgeber vor.

Personalentwicklung | Manche Schwächen sind verborgene Stärken

Seite 26



Viele Menschen beklagen ihr Leben lang ihre »Schwächen« und versuchen diese zu beseitigen. Das gelingt ihnen meist nicht – unter anderem, weil sich hinter vielen unserer sogenannten Schwächen manchmal Stärken verborgen. In Personalgesprächen können Vorgesetzte entsprechende Hinweise geben, erläutert der Personalberater Frank Rebmann.

**Geldanlage | Prüfauftrag Neuorientierung**

Seite 28

Niedrige Zinsen machen vielen sozialen Organisationen und Stiftungen zu schaffen. Als Ausweg bieten sich eine breitere Risikostreuung, das Suchen nach unkonventionellen Ertragsquellen, der Einsatz von Investmentfonds sowie von nachhaltigen Geldanlagen an, erläutert Anton Bonnländer von der Bank für Sozialwirtschaft.

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 136,- Euro. Der Kombi-Preis für die Zeitschrift SOZIALwirtschaft und den Informationsdienst SOZIALwirtschaft aktuell beträgt zusammen 208,- 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



Bundesarbeitsgemeinschaft
der Freien
Wohlfahrtspflege

Infodienst für das Management in der Sozialwirtschaft

MEINUNG

Simsalabim

Immer wieder begegnen mir Anzeigen, die zu 90 Prozent aus Text bestehen, der wiederum zu 90 Prozent auf – meistens bekannte – Anforderungen verweist. Die verbleibenden zehn Prozent werden für die Darstellung von vermeintlichen Attraktivitätsfaktoren genutzt, die bei genauem Hinschauen irgendwie in jeder Anzeige und in jedem Unternehmen zutreffen. Höchste Zeit für eine deutliche Innovation im Recruiting! Gedacht sei an emotional und ansprechend gelayoutete Ausschreibungen, die online auch die Generationen Y und Z erreichen und Lust auf mehr machen und den potenziellen Bewerber anregen, sich über die suchende Organisation zu informieren. Neben der Darstellung präziser Anforderungen, echter Attraktivitätsfaktoren sowie klarer Ansprechpartner, gilt es, gezielt Social-media-Elemente in den Recruiting-Prozess zu integrieren. Und Simsalabim: Die Gewinnung von Personal könnte schneller, passgenauer und auch günstiger werden. Worauf warten Sie noch?

Thomas Müller

Dr. Thomas Müller ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung contec GmbH und Leiter der Personalberatung conQuaesso®.
www.contec.de
www.conquaesso.de

In dieser Ausgabe

- Nachrichten & Notizen
- Personalien
- Tipps & Termine

Ausgabe 14/2016 · August 2016

Stellenanzeigen

Was von Fachkräften und Sozialmanagern erwartet wird

■ Andreas Schneider und Irmgard Schroll-Decker

Eine neue Studie untersuchte, welche Kompetenzen in Stellenanzeigen in der Sozialwirtschaft dominieren. Ein Ergebnis der Untersuchung: »Beurteilungsfähigkeit« steht bei vielen Anstellungsträgern ganz oben an.

Laut Mitteilungen des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln gehören die Absolventen sozialer Expertenberufe seit 2015 zu den Engpassberufen, deren Kompetenzen wie kaum zuvor nachgefragt werden (vgl. Koppel, 2016).

Die hier vorgestellte empirische Studie befasst sich mit der Aufbereitung und Auswertung von Stellenanzeigen für Sozial- und Gesundheitsberufe mit dem Ziel, Kompetenzprofile für spezifische Berufskategorien abzuleiten. Zu diesem Zweck wurden 1.664 Stellenanzeigen, die sich auf offene Positionen in Deutschland beziehen, analysiert. Diese Anzahl bildet die Grundgesamtheit (n). Die Daten wurden über einen Zeitraum von 18 Monaten, vom 1. Juli 2014 bis 31. Dezember 2015, systematisch gesammelt.

Jede Anzeige wurde mittels automatisierter Inhaltsanalyse aufbereitet. Dazu wurde der natürlichsprachliche Beschreibungstext jeder Stellenanzeige analysiert und genannte Kompetenzen extrahiert. Die Extraktion erfolgte auf Basis des Kompetenzmodells von Heyse und Erpenbeck. Dieses Modell basiert auf vier Grundkompetenzen: personale Kompetenz (= P), Aktivitäts- und Handlungskompetenz (= A), sozial-kommunikative Kompetenz (= S) und Fach- und Methodenkompetenz (= F). Die vier Grundkompetenzen lassen sich in weitere 16 Teilkompetenzen untergliedern. →

Die Teilkompetenzen verhalten sich nun, anders als die Grundkompetenzen, nicht mehr vollkommen trennscharf zueinander (Heyse & Erpenbeck, 2007).

Je Teilkompetenz haben Heyse und Erpenbeck Begrifflichkeiten definiert, die die jeweilige Kompetenz näher zu beschreiben und abzugrenzen versuchen (vgl. Heyse & Erpenbeck, 2007, S. 25–27; vgl. Heyse, 2010, S. 93–95). Dies liegt darin begründet, dass die natürliche Sprache eine Vielfalt an Möglichkeiten bereitstellt, um Kompetenzen auszudrücken.

Methodisches Vorgehen

Die Untersuchungen fokussieren auf fünf Berufskategorien (vgl. Abb. 1). In der Tabelle steht Hn(SB) für die absoluten und hn(SB) für die relativen Häufigkeiten der jeweiligen Berufskategorien in den Sozial- und Gesundheitsberufen (= SB) aus der Grundgesamtheit n. Die Tabelle zeigt, dass der größte Anteil an Stellenanzeigen den Pflegerberufen zugeordnet werden kann (35,8 %), gefolgt vom Vorschul- und Grundschulbereich (25,0 %). Angebote aus dem therapeutischen Bereich umfassen 17,8 %. Stellenanzeigen aus dem Bereich Sozialarbeit/Sozialpädagogik sind mit 11,2 % vertreten. Die verbleibenden 10,2 % bilden Anzeigen zu Angeboten mit Leitungsfunktion sowie Führungs- und Personalverantwortung. In Summe handelt es sich um 1.664 Stellenangebote. →

SOZIALwirtschaft aktuell · AUGUST 2016