

# 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**

# 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 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 Rannenber 14

## 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

Das Letzte 41

Vorschau/Impressum 42

43

### Geschäftsprozess-Management | Die Wertschöpfung steigern

Seite 7

Das Management von Geschäftsprozessen kann eine ganze Organisation umkrempeln, denn die Strukturen müssen den Prozessen folgen, nicht umgekehrt, so Prof. Helmut Kreidenweis von Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Lasse sich ein Prozess in der vorhandenen Hierarchie nicht optimieren, müsse eben die Struktur angepasst werden. Dann gelte es, Rollen und Zuständigkeiten neu zu regeln. Die Möglichkeiten moderner Informationstechnologie können dabei helfen.



### 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.



### 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 verbergen. 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](mailto:hohmann@nomos.de), Internet <http://www.nomos.de>

# SOZIALwirtschaft aktuell



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 genauerem 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@contec.de](mailto:conQuaesso@contec.de).  
[www.contec.de](http://www.contec.de)  
[www.conquaesso.de](http://www.conquaesso.de)

## In dieser Ausgabe

- Nachrichten & Notizen
- Personalien
- Tipps & Termine

## 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 natürlich-sprachliche 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 Pflegeberufen 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. →

August 14/2016 · August 2016

**SOZIALwirtschaft aktuell** • AUGUST 2016