

# SOZIALwirtschaft

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmungen



*Sozialpolitik*

*Führung*

*Personalentwicklung*

*Organisationsentwicklung*

*Sozialraumsteuerung*

*Finanzierungsmanagement*

*Controlling*

*Sozialmarketing*

*Sozialinformatik*

Freie Träger

**Flexibilität gefragt**

System

**Sozialmanagement als Erwartungsmanagement**

Sozialpolitik

**Eingliederungshilfe vor der Reform**

Personalmanagement

**Die Defizite sind behebbar**

Finanzen

**Schlüsselkennzahlen statt Zahlenfriedhöfe**

Recht

**Kirchliches Arbeitsrecht am Scheideweg**

Change Management

**Drei Gründe, warum Sie auf Organisationsentwicklung besser verzichten sollten**

Marketing

**Events digital gestalten**



**Nomos**

# SOZIAL wirtschaft

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmungen

Herausgegeben von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V.

**Beirat:** Dr. Berthold Becher, Beratung und Publizistik, 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, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Steuerrecht, Uwe Schwarzer, Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e. V., Wolfgang Stadler, Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e. V., Prof. Dr. Andreas Strunk, Esslingen, Dr. Gerhard Timm, Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V., Prof. Dr. Wolf Rainer Wendt, Deutsche Gesellschaft für Care und Case Management e. V., Prof. Dr. Armin Wöhrle, Hochschule Mittweida (FH), Kongress der Sozialwirtschaft e.V. ([www.sozkon.de](http://www.sozkon.de))

[www.sozialwirtschaft.nomos.de](http://www.sozialwirtschaft.nomos.de)**TITEL****Governance****Netzwerkdesign im Sozialraum**

Von Herbert Schubert

7

**Management | Netzwerkdesign im Sozialraum****Seite 7**

Die Entwicklung und Steuerung in sozialräumlichen Netzwerke wandelt sich. Nicht mehr allein Verwaltungsgesichtspunkte oder Input und Output sozialer Dienstleistungen stehen im Mittelpunkt des Interesses, sondern Fragen der Dienstleistungs-Koproduktion, die zu einem höheren Adressatennutzen im Sozialraum führen kann. Prof. Dr. Herbert Schubert von der Technischen Hochschule Köln beschreibt, was diese Entwicklung für Wohlfahrtsverbände und Sozialunternehmen bedeuten kann.

**Modelle****Sozialräumliche Netzwerke in der Praxis**

Von Herbert Schubert

10

**Freie Träger****Flexibilität gefragt**

Von Andreas Schulz

14

**Konzepte****Auf dem Weg zur sorgenden Gemeinschaft**

Von Christiane Grabe

18

**MAGAZIN****System****Sozialmanagement als Erwartungsmanagement**

Von Paul Reinbacher

21

**RUBRIKEN****Sozialpolitik****Innovation und Inklusion**

Von Jochen Walter

24

**Personal****Die Defizite sind behebbar**

Von Thomas Müller

26

**Finanzen****Schlüsselkennzahlen statt Zahlenfriedhöfe**

Von Claudia Dues und Elisa Albers

28

**Recht****Kirchliches Arbeitsrecht am Scheideweg**

Von Markus Beckers und Matthias Uhl

30

**Organisationsentwicklung****Drei Gründe, warum Sie auf Organisationsentwicklung besser verzichten sollten**

Von Katrin Jutzi

32

**Marketing****Events digital gestalten**

Von Sabine Machwürth

34

**Sozialinformatik****Modellieren statt dokumentieren**

Von Vassilios Goumas, Thy Thy Tu und

Tristan Possmann

36

**Literatur****Entscheidungsfähigkeit zwischen Mannschaftsleistung und Einzelkämpfertum**

Von Tobias Staib

38

**Mein Buch****Das Letzte****Vorschau/Impressum**

43

**Management | Netzwerkdesign im Sozialraum****Seite 7****Sozialpolitik | Innovation und Inklusion****Seite 24**

Die jahrelange Debatte um eine Reform der Eingliederungshilfe scheint nun mit dem Bundesteilhabegesetz zu einem vorläufigen Ergebnis zu führen. Bei der Durchsetzung des Rechts auf Teilhabe am Arbeitsleben haben die Werkstätten für behinderte Menschen einiges zu bieten, meint Dr. Jochen Walter Vorstand der Stiftung Pfennigparade und stellvertretender Vorsitzender der Bundesarbeitsgemeinschaft Werkstätten für behinderte Menschen.

**Unternehmenspraxis | Drei Gründe, warum Sie auf Organisationsentwicklung besser verzichten sollten****Seite 32**

In vielen Projekten zur Organisationsentwicklung kommt der Zeitpunkt, wo sich die Verantwortlichen fragen, warum sie diesen Prozess überhaupt angefangen haben. Neben drei guten Gründen gegen Organisationsentwicklung gibt es allerdings auch zahlreiche positive Effekte, die ohne einen solchen Prozess nicht eintreten würden, sagt die Unternehmensberaterin Dr. Katrin Jutzi.

**Literatur | Entscheidungsfähigkeit zwischen Mannschaftsleistung und Einzelkämpfertum****Seite 38**

Die Verantwortlichen in Sozialunternehmen müssen trotz der Komplexität ihrer Betriebe sowie politischer und ökonomischer Unsicherheit strategische Prozesse organisieren, die zu verbindlichen Entscheidungen führen. Eine neue Studie untersucht die komplizierte Gemengelage am Beispiel eines traditionsreichen diakonischen Komplexträgers. Dr. Tobias Staib fasst die wichtigsten Ergebnisse zusammen und fragt nach verallgemeinerbaren Konsequenzen für die Führungspraxis.

**Mein Buch | Führung als Handwerk****Seite 41**

Gutes und richtiges Management besteht in der professionellen Transformation von Ressourcen in Nutzen. Das stellt Fredmund Malik in seinem Standardwerk zum Management fest und fügt an: Management ist Handwerk und somit erlernbar. Ursel Wolfgramm, Vorstandsvorsitzende des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes in Baden-Württemberg, stellt das Werk als Speicher umfassenden Grundlagenwissens vor, das zudem Anlässe für Selbstreflexion und Selbstvergewisserung bietet.

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

#### Erfolgsfaktoren im Blick

Gründe für die Neuaufstellung von Wohlfahrtsverbänden und Sozialunternehmen gibt es viele und Patentrezepte verbieten sich. Jede Organisation muss im Hinblick auf ihre Geschichte, ihre »Mission« und ihre »Stakeholder« den je eigenen Weg in die Zukunft suchen. Einige Erfolgsfaktoren lassen sich gleichwohl entdecken, die auch bei der Neustrukturierung des Christlichen Jugenddorfwerk Deutschlands erkennbar sind. Dazu gehört ein schlüssiges fachliches und wirtschaftliches Konzept, ein vertrauensvoll zusammenarbeitendes Team mit kompetenten Kooperationspartnern, die stetige Einbeziehung und Kommunikation mit den Mitarbeitenden und den eigenen Gremien, die Fähigkeit zu einem langen Atem und die Bereitschaft zu Flexibilität während des Prozesses der Neuordnung. Aufgabe der Verantwortlichen ist es insbesondere die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass es für die Organisation überlebensnotwendig ist, tradierte Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen immer wieder in Frage zu stellen. Nur wer sich ändert, bleibt sich treu, stellt Wolf Biermann in einem seiner Lieder fest.

Gerhard Pfannendorfer  
[pfannendoerfer@nomos.de](mailto:pfannendoerfer@nomos.de)

#### In dieser Ausgabe

- Nachrichten & Notizen
- Gericht schränkt sozialräumliche Hilfen ein
- Personalien
- Tipps & Termine

### Projektmanagement

#### Auf dem Weg zu einer neuen Strategie

■ Dieter Schmitt

Viele großen Sozialunternehmen stehen vor der Aufgabe, sich neu zu organisieren, sei es wegen neuer wirtschaftlicher und gesetzlicher Rahmenbedingungen, sei es, um neue Angebote aufzubauen zu können. Ein Beispiel dafür ist das Christliche Jugenddorfwerk Deutschlands, das neue Geschäftsfelder und neue Standorte im Blick hat.

Das Christliche Jugenddorfwerk Deutschlands e. V. (CJD) stellt sich in der Zentrale und in den 150 Standorten bundesweit strategisch neu auf. Die Standorte werden in 17 Verbünden zusammengefasst. Zudem wird zuerst über Fachbereiche gesteuert, danach über Standorte.

Im letzten Jahr wurden bereits wesentliche Reformen dafür umgesetzt. Wer sich über das Christliche Jugenddorfwerk Deutschlands im Internet informiert, hat die neue Fachlichkeit sofort im Blick. Der gemeinnützige Bildungsträger bietet sieben Fachbereiche an: Elementarpädagogik und Familienbildung; Kinder-, Jugend- und Familienhilfe; Schulische Bildung; Berufliche Bildung; Gesundheit und Rehabilitation; Arbeit und Beschäftigung; Wohnen und Betreuen. »Wir wollten dadurch Kompetenzen vernetzen und die Voraussetzung schaffen, um Ideen bundesweit besser auszutauschen«, erklärt Andreas Lingk, Leiter der Hauptabteilung Unternehmenssteuerung. »Ein Projekt, das an einem Standort gut läuft, wird voraussichtlich auch an einem anderen Standort gut angenommen. Außerdem haben wir so größere Chancen, stärker in die Fläche zu kommen.«

Damit spricht er als Projektleiter für die Neuordnung der Rechnungswesenssoftware und damit verbundener Steuerungs-

instrumente einen der Hauptgründe für die groß angelegte Reform an: Diese hatte neben dem grundsätzlichen Anliegen kontinuierlicher Weiterentwicklung von Angeboten und Strukturen durchaus handfeste wirtschaftliche Gründe.

Der Umsatz der Beruflichen Bildung im Christlichen Jugenddorfwerk Deutschlands sank nämlich seit mehreren Jahren. Dies liegt vor allem daran, dass die Bundesagentur für Arbeit immer weniger Plätze und Maßnahmen ausschreibt, berichten die beiden CJD-Vorstände Pfarrer Matthias Dargel und Hans Wolf von Schleinitz im CJD-Jahresbericht 2014/15. »Neben dem sinkenden Gesamtvolume ausgeschriebener Maßnahmen führt die Ausschreibungspraxis der Bundesagentur auch zu einem Preisverfall oder zumindest zu keiner Preissteigerung der Maßnahmen trotz steigender Kosten. Viele CJD-Einrichtungen der Beruflichen Bildung liegen außerdem in strukturschwachen Regionen, in denen der Rückgang besonders stark ausgeprägt ist.«

Mit der Strukturreform sollen neue Standorte erschlossen werden. Sie wird im Christlichen Jugenddorfwerk Deutschlands als Chance gesehen, sich im Wettbewerb besser zu behaupten. Bisher sind viele CJD-Jugenddörfer eher im ländlichen Raum zu finden. Künftig will das

Ausgabe 6/2016 · April 2016

SOZIALwirtschaft aktuell

• APRIL 2016



## Mannigfache Folgen

Der Stadtteil, die Gemeinde, das Gemeinwesen – die Begriffe sind ebenso vielfältig wie die Konzepte und Modelle zum »Sozialraum«; übrigens nach dem Duden ein »sozialen Zwecken dienender Raum (z. B. Ruheraum, Wasch- und Umkleideraum)«. Auch die in der Sozialen Arbeit vielfach verwendete Definition des Sozialraums als Quartier, das von seinen Bewohnern als »ihr Viertel« betrachtet wird, in dem sie ihre alltäglichen sozialen Bezüge haben, mag nicht sonderlich trennscharf sein. Aber darauf kommt es ja in der Praxis vielleicht auch gar nicht an. Wenn sich aber ein Wohlfahrtsverband, ein Sozialunternehmen oder eine soziale Einrichtung auf ihr räumliches Umfeld einlässt, hat dies neben den politischen und fachlichen Auswirkungen auch mannigfache Folgen für das Management der betreffenden Organisation, wie die Beiträge zum Titelthema in dieser Ausgabe ausführen. Um Fragen des Verständnisses von Management sozialer Organisationen geht es auch in der Rubrik »Magazin« in diesem Heft: Der österreichische Wirtschaftswissenschaftler und Soziologe Paul Reinbacher empfiehlt, Sozialmanagement als »Erwartungsmanagement« zu begreifen. Aufgabe der Führung sozialer Verbände und Dienste sei es dann, Teile der gesellschaftlichen Widersprüche quasi in das eigene Unternehmen zu »importieren« um sie dort produktiv bearbeitbar zu machen – wohl wissend, dass die Vision einer endgültigen Versöhnung der Gegensätze in der Realität kaum zu erreichen sein werde.

\*

Die Hefte und Artikel der Zeitschrift SOZIALwirtschaft stehen für Abonnenten der Druckausgabe auch online in der elektronischen Bibliothek der Nomos Verlagsgesellschaft ([www.nomos-elibrary.de](http://www.nomos-elibrary.de)) zur Verfügung. Über die Zugangsmöglichkeiten für Privatbezieher und Institutionen informiert Sie gerne Aloisia Hohmann von der Nomos-Vertriebsabteilung ([hohmann@nomos.de](mailto:hohmann@nomos.de)).

Gerhard Pfannendörfer, Chefredaktion  
[pfannendoerfer@nomos.de](mailto:pfannendoerfer@nomos.de)

# Ein persönlicher Nachruf von Bernd Maelicke



Als ich 1964 mein Jura-Studium an der Universität Freiburg begann, hatte Volker Schwarz bereits seit 1961 einige Semester Rechts- und Wirtschaftswissenschaften in Lausanne und Berlin studiert und war Asta-Vorsitzender. Wir waren beide politisch engagiert im Liberalen Studentenbund, der bei den Studentenrats-Wahlen in diesen Jahren immer klare Mehrheiten erzielte.

Volker Schwarz hatte für mich als Studienanfänger eine Lotsen-Funktion, er strahlte eine natürliche und zugleich kameradschaftliche Autorität aus und vertrat politisch klare linksliberale Positionen. Von 1967 bis 1973 war er wissenschaftlicher Assistent bei dem renommierten Staatsrechtler Joseph H. Kaiser, seine wissenschaftliche Laufbahn schien vorgezeichnet.

Im Jahre 1974 trennten sich unsere Wege: Er wurde überraschend zum Geschäftsführer der Nomos-Verlagsgesellschaft Baden-Baden berufen (und blieb dies bis 2002); meine Familie und ich zogen aus beruflichen Gründen zunächst nach Frankfurt am Main dann nach Kiel.

Ende der 1980er Jahre fanden wir wieder zusammen. Im Frankfurter Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik (ISS), dessen Direktor ich von 1978 bis 1990 war, stellten wir alltäglich den Mangel an fundierter Fachliteratur zu den Themen Sozialmanagement und Sozialwirtschaft fest. Die »zweite Phase der Professionalisierung«, also nach den Fachkräften die der Leitungskräfte, hatte gerade erst begonnen. Es fehlte an Konzepten, Methoden und Instrumenten einer nachhaltigen Innovation und Qualifizierung.

Zusammen mit gleichgesinnten Experten entwickelten wir im Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik ein anspruchsvolles Verbundsystem mit der Fachzeitschrift »Sozialmanagement« im Zentrum (später umbenannt in SOZIALwirtschaft«, drei Buchreihen und einem zweijährlich stattfinden »Kongress der Sozialwirtschaft«.

Wir fuhren zu Volker Schwarz nach Baden-Baden – und es war, wie wenn er auf uns gewartet hätte. Alle Bausteine gefielen ihm, alles konnte Schritt für Schritt verwirklicht werden. Gerhard Pfannendorfer wurde der zentrale Blattmacher, Experten wie Andreas Strunk, Wolf Rainer Wendt, Armin Wöhrle, Stefan Schick, Bernd Halfar, Berthold Becher und andere konnten auf Dauer zur Mitgestaltung gewonnen werden, neue kamen hinzu. Die Zeitschrift gewann schnell hohes Ansehen, Abonnenten und Ansehen stiegen, heute erscheint die SOZIALwirtschaft im 26. Jahrgang.

Begleitend erschienen bei Nomos zum Thema Sozialmanagement und Sozialwirtschaft seitdem zahlreiche Monographien, Gesetzes-Kommentare und Lehrbücher – ein thematischer Schwerpunkt, der in der Fachliteratur und Fachdiskussion untrennbar mit Nomos verbunden ist und bleibt.

Im Januar 2016 ist Volker Schwarz im Alter von 73 Jahren verstorben. Ein großer Wissenschaftsverleger hat uns verlassen. Er war Initiator, Förderer, Mäzen und Freund – ein Verleger alter Schule, ein Badener. Wir danken ihm sehr viel und werden ihn nicht vergessen.

*Prof. Dr. Bernd Maelicke ist Honorarprofessor  
an der Leuphana Universität Lüneburg.*