

# SOZIALwirtschaft

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmungen



## Personalmanagement 4.0

*Sozialpolitik*

*Führung*

*Personalentwicklung*

*Organisationsentwicklung*

*Sozialraumsteuerung*

*Finanzierungsmanagement*

*Controlling*

*Sozialmarketing*

*Sozialinformatik*

Transformation

**Personal digital gewinnen,  
binden und fördern**

Personalplanung

**Von der Glaskugel zur belastbaren Prognose**

Bundesteilhabegesetz

**Vielfalt ermöglichen**

Facility Management

**Immobilien müssen organisiert werden**

Messenger-Dienste

**Bequem und risikobehaftet**

Vereine

**Vorstandsarbeit agil gestalten**

Marketing

**Neue Kunden gewinnen**



**Nomos**

# SOZIALwirtschaft

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmungen

Herausgegeben von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V.

**Beirat:** Dr. Berthold Becher, Bonn; Prof. Dr. Jörg Dittmann, Fachhochschule Nordwestschweiz; Sandra Eischer, Diakonisches Werk Würtemberg; Prof. Dr. Klaus Grunwald, Duale Hochschule Baden-Würtemberg; Prof. Dr. Bernd Halfar, Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt; Daniel Kiesel, Sankt Nikolaus KJF Berufsbildungs- und Jugendhilfezentrum, Dürrlauingen; Jörg Klärner, Caritasverband für die Diözese Limburg; Prof. Helmut Kreidenweis, Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt; Abraham Lehrer, Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland; Prof. Dr. Gabriele Moos, Fachhochschule Koblenz; Thomas Niermann, Landeswohlfahrtsverband Hessen; Dr. Joachim Rock, Paritätischer Wohlfahrtsverband – Gesamtverband; Prof. Dr. Monika Sagmeister, Duale Hochschule Baden-Würtemberg; Prof. Dr. Stefan Schick, Stuttgart; Dr. Bernd Schubert, Arbeiterwohlfahrt Landesverband Schleswig-Holstein; Uwe Schwarzer, ZertSozial GmbH, Stuttgart; Dr. Sabine Skutta, Deutsches Rotes Kreuz; Wolfgang Stadler, Arbeiterwohlfahrt Bundesverband; Prof. Dr. Andreas Strunk, Wernau; Dr. Gerhard Timm, Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege; Prof. Dr. Wolf Rainer Wendt, Stuttgart; Prof. Dr. Armin Wöhrl, Hochschule Mittweida; Kongress der Sozialwirtschaft ([www.sozkon.de](http://www.sozkon.de)) [www.sozialwirtschaft.nomos.de](http://www.sozialwirtschaft.nomos.de)

**EDITORIAL****Mitarbeitende gewinnen und fördern**

Von Gerhard Pfannendörfer

5

**Personal 4.0 | Potenzial effektiv nutzen****Seite 7**

Die Möglichkeiten sind ebenso vielfältig wie die Herausforderungen, vor denen soziale Organisationen bei der Personalgewinnung und der Personalentwicklung im Zeitalter der Digitalisierung stehen. Das bedeutet für die Leitungskräfte von Einrichtungen, Diensten und Trägern des Sozialbereichs die Notwendigkeit, über die Potenziale und Möglichkeiten Bescheid zu wissen und mit einer hinreichenden IT-Souveränität zu agieren, mahnt Prof. Dr. Harald Christa von der Evangelischen Hochschule Dresden.

**TITEL****Personal 4.0****Potenzial effektiv nutzen**

Von Harald Christa

7

**Transformation****Personal digital gewinnen, binden und fördern**

Von Thomas Eisenreich

10

**Personalplanung****Von der Glaskugel zur belastbaren Prognose**

Von Christiane Priebe

14

**Bundesteilhabegesetz | Vielfalt ermöglichen****Seite 17**

Die veränderte Bedarfsermittlung nach dem Bundesteilhabegesetz kann große Auswirkungen auf soziale Dienste und Einrichtungen der Eingliederungshilfe haben. Individualisierung und Flexibilisierung von Leistungen benötigen einen gut funktionierenden organisatorischen Rahmen, um Vielfalt zu ermöglichen. Gefordert sind moderne Managementsysteme, fordert Prof. Dr. Petra Gromann, Professorin für Rehabilitation an der Hochschule Fulda.

**MAGAZIN****Bundesteilhabegesetz****Vielfalt ermöglichen**

Von Petra Gromann

17

**Transformation****Digital führen**

Von Margarete Hascher-Kück

20

**RUBRIKEN****»Not sehen und handeln«**

Von Joachim Rock

24

**Fachkräfte digital gewinnen**

Von Michael Malovecky und

Miriam Puhe

26

**Immobilien müssen organisiert werden**

Von Johannes Nowak

28

**Bequem und risikobehaftet**

Von Stefanie Luckert

30

**Vorstandarbeit agil gestalten**

Von Hendrik Epe

32

**Effizienter schreiben**

Von Nadja Buoyardane

34

**Messenger | Bequem und risikobehaftet****Seite 30****Neue Kunden gewinnen**

Von Heike Reinholt

36

Der Informationsaustausch mit »Programmen zur schriftlichen Sofortkommunikation«, so die deutsche Messenger-Übersetzung, ist inzwischen privat und beruflich etabliert. Doch haben diese Programme ihre rechtlichen Tücken, wie insbesondere der Blick auf den Marktführer WhatsApp zeigt. Die Katholische und die Evangelische Kirche haben dessen dienstliche Nutzung bereits untersagt. Stefanie Luckert, Geschäftsführerin eines Wirtschaftsverbandes, erklärt die Risiken und zeigt mögliche Lösungswege.

**Teilhabe gibt es nicht zum Nulltarif**

Von Mario Müller

38

**Mein Buch**

41

**Das Letzte**

42

**Vorschau/Impressum**

43

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



Bundesarbeitsgemeinschaft



der Freien

Wohlfahrtspflege

## Infodienst für das Management in der Sozialwirtschaft

### MEINUNG

#### Alles muss zusammenpassen

Finanzmittel sind in Unternehmen der Sozialwirtschaft immer gefragt; nun sind eine höhere Vielfalt der Finanzierungsinstrumente und eine weitergehende Professionalisierung des Finanzmanagements angesagt. Aber nicht alles, was es gibt, ist für den konkreten Bedarfsfall geeignet. Alles muss zusammenpassen: Finanzierungsanlass, Finanzierungsinstrumente, Wirtschaftskraft des Unternehmens, Mitgeber. Und: Die Suche nach «neuen» Finanzierungsquellen macht die Auseinandersetzung der Unternehmen und ihrer Verbände mit den Sozialeistungs- und Sozialversicherungsträgern um angemessene Vergütung nicht überflüssig. Denn diese Einnahmen sind mitbestimmend für die Leistungsfähigkeit des Unternehmens, die bedeutsam ist für den Zugang zu weiteren Finanzierungsquellen.

Berthold Becher

Dr. Berthold Becher war Abteilungsleiter in der Bank für Sozialwirtschaft AG und ist heute beratend und publizistisch in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft aktiv.  
[bertholdbecher@aol.com](mailto:bertholdbecher@aol.com)

#### In dieser Ausgabe

- Top down  
Christliche Gedanken
- Aufsicht vs. Führung  
Aufsichtsrat und passiver Vorstand
- Nachrichten & Notizen
- Aktion Mensch gibt fünf Tipps zur Antragstellung
- In einem Satz
- Personalien
- Zitat & Termine

### Finanzierung

#### Neue Wege gehen

■ Julia Zillinger

Eigenmittel, Fördermittel und Bankkredite reichen oft nicht aus zu Finanzierung sozialer Aufgaben. Die Diakonie beschäftigt sich deshalb in einem Projekt mit Wegen ergänzender Finanzierung von Diensten und Einrichtungen der Sozialwirtschaft.

Die deutsche Sozialwirtschaft steht vielfältigen Herausforderungen gegenüber – eine kontinuierlich steigende Nachfrage nach Betreuung, Pflege und weiteren sozialen Dienstleistungen in der Gesellschaft trifft dabei auf begrenzte personelle und finanzielle öffentliche Ressourcen und sich verändernde Rahmenbedingungen der Leistungserbringung.

An vielen Stellen ist der mit der öffentlichen Finanzierung verbundene finanzielle Gestaltungsspielraum für soziale Unternehmen und Träger enger geworden. Diese ist nah an den einzelnen Klienten gebunden und an diverse Bedingungen geknüpft, manche Bereiche sind von der Finanzierung völlig ausgenommen und Planungshorizonte sind insgesamt kürzer geworden. Weiterentwicklungs- und Investitionsbedarfe werden häufig nur anteilig oder gar nicht finanziert.

Gleichzeitig erhöhen gesellschaftliche Herausforderungen (z. B. Fachkräftemangel, demografischer Wandel), veränderte Anforderungen (z. B. dezentrale Wohnangebote für Menschen mit Behinderungen, Modernisierungsmaßnahmen, Digitalisierungserfordernis) sowie veränderte Marktstrukturen mit mehr gewerblichen, teils international agierenden Anbietern die Nachfrage nach (veränderten) sozialen Dienstleistungen sowie den Druck auf die Leistungserbringer.

Um weiterhin vielfältige, zeitgemäße und essentielle Hilfen für Menschen in schwierigen Situationen erbringen zu können und auch in Zukunft eine zentrale Position in der deutschen Sozialwirtschaft einzunehmen, sind in der Diakonie an vielen Stellen sowohl Investitionen als auch Innovationen gefragt. Das Modernisierungserfordernis, um im Wettbewerb um die Klientel zu bestehen, gilt auch für freigemeinnützige Anbieter. Ein großer Marktanteil und eine langjährige Tradition sind heute kein Zukunftsgarant mehr.

Die hohen Bedarfe an Mitteln für Innovationen und Investitionen werden allerdings nur unzureichend durch die öffentliche Finanzierung abgedeckt und können auch nicht allein mit klassischen Bankfinanzierungen bewältigt werden. Aus diesem Grund sollten sich soziale Unternehmen im verschärften Trägerwettbewerb intensiv um andere Quellen, das heißt um Möglichkeiten der ergänzenden Finanzierung, bemühen und so neue Gestaltungsspielräume sicherzustellen.

In der Freien Wohlfahrtspflege sind Berührungsängste mit der kapitalmarktbasierten Mittelakquise neben herkömmlichen Bankkrediten noch immer weit verbreitet. Dabei kann es sich für die Akteure lohnen, nicht nur die übliche Kreditfinanzierung zu nutzen, zumal diese aufgrund erhöhter regulatorischer Anforderungen perspektivisch nicht alleine zur

#### Ausgabe 12 – Juli 2019

SOZIALwirtschaft aktuell