

## KOOPERATIONEN

# Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit


**VON HANS-CHRISTOPH REISS**

Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss leitet das Institut für angewandtes Management in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft an der Hochschule Mainz.  
www.ifams.de

**Ein neuer Sammelband fasst problemorientiert die wichtigsten Aspekte von Kooperationen in der Sozialwirtschaft zusammen.**

Das Anliegen der vorliegenden Publikation von Stefan Schick wird bereits im Vorwort deutlich benannt – und stellt sich tatsächlich auf den folgenden 350 Seiten und mit Beiträgen von 18 Autorinnen und Autoren entsprechend dar. »Grundlagen«, »Besonderheiten« und »Praxis«: Diese Abschnitte führen in die Themenstellungen ein, mit denen Führungskräfte in der Sozialwirtschaft täglich konfrontiert sind. Die Autorinnen und Autoren vertiefen diese und berichten aus der Praxis.

Prof. Dr. Stefan Schick wendet sich als Herausgeber vor allem an die in der betrieblichen und überbetrieblichen Praxis aktiven Entscheider – aber auch an Absolventinnen und Absolventen und Studierende von Studiengängen, in denen die rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Fragestellungen in Verbindung mit Kooperationen bedeutsam sind. Wie eine

erliche und organisatorische Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen wichtige Erfolgsfaktoren, vor allem auch in Bezug auf den Umgang mit Fachleuten und Expertinnen und Experten in Steuerberatungen, Rechtsanwaltskanzleien und Wirtschaftsprüfungen – und für deren berufliche Praxis ebenso.

In Abschnitt A. des Hauptteils präsentieren neun Autoren in acht Beiträgen die Grundlagen in der Sozialwirtschaft aus den wichtigsten rechtlichen, wirtschaftlichen und gesellschaftspolitisch wie unternehmenspolitisch relevanten Perspektiven. Dabei leitet der Herausgeber zunächst selbst den Überblick zu diesen Grundlagen ein. Halfar/Umbach geben dann einen Überblick über betriebswirtschaftliche (besser: ökonomische) Zusammenhänge mit deutlich theoretischen Bezügen und einer beinahe wis-

**»Das Buch hilft Entscheidern ebenso wie Studierenden«**

Entscheidungsfindung zu Kooperationen mit theoretischen und praktischen Bezügen zur Konzeptionsgestaltung und zur praktischen Lösung grundlegender bis hin zu speziellen Anwendungsfeldern erfolgreich möglich sein kann, will dieses Buch vermitteln.

Der Sonderband geht problemorientiert an Fragestellungen heran, die im beruflichen Alltag von Führungskräften in der Sozialwirtschaft gelegentlich zu großen Problemen führen und einer Lösung bedürfen, von der ein Mehrwert ausgeht. Tatsächlich sind rechtliche, steu-

schaftsgeschichtlichen Herleitung. Es folgen eingehende und detaillierte Ausführungen zu Zivil- und Sozialrecht sowie steuerliche Basics. Dies geschieht auf äußerst hohem Niveau, welches über alle Beiträge hinweg gehalten wird. Stilbrüchig dagegen erscheinen – wobei deshalb inhaltlich textlich nicht weniger gelungen – die Beiträge von Bachert und von Lünen/Schneider. Sie fallen mit verhältnismäßig plakativen Abbildungen aus dem sonst mit hoher Einheitlichkeit gestalteten Rahmen. Erstaunt stellt man als Leser fest, sie beschreiben so Ver-

einfachungen von Inhalten (sind diese notwendig?). Wer die voranstehenden Beiträge gelesen hatte und verstehen konnte, kommt ohne diese (zudem nicht einheitliche) Bildsprache aus.

In den beiden Beiträgen zu Besonderheiten bei Kooperationen in Teil B. als zweitem Abschnitt stellt Schick die

grundlegenden, aber nicht hinlänglich klaren inhaltlichen Gestaltungsmöglichkeiten von Kooperationen Orientierung zu bieten. Im Kreise der Leserschaft der beiden Zeitschriften »Blätter der Wohlfahrtspflege« und »Sozialwirtschaft« ist die stichhaltige Kohorte für die Publikation zu finden.

## »Kooperationen sollen einen Mehrwert erzeugen«

aktuell zentrale Fragestellung im Zusammenhang mit Gemeinschaftsbetrieben (Grundproblem: Arbeitnehmerüberlassung) bzw. mit einem Marktbereich (Wohnungswirtschaft als Teil der Sozialwirtschaft?) auf der Suche nach den korrekten Blickwinkeln dar.

Zunehmend stellt sich damit die Frage, wie die Praxis Kooperationen beurteilt und welchen Nutzen diese eigentlich haben, wenn man den hohen Vorbereitungsaufwand mit in eine Gesamtschau einbezieht. Dieser Fragestellung widmet sich Teil C.

### Gestaltungsmöglichkeiten offenlegen

Stefan Schick beabsichtigt, den einschlägigen Rechts- und Organisationsformen, die typische Handlungsfelder der Sozialwirtschaft tangieren, in seinem Buch einen entsprechend breiten Raum zu geben. Dies gelingt mit einem adäquaten Anteil des Gesamtwerks. Zum besseren Verständnis dieser Beiträge ist es sinnvoll, Schicks einleitenden Beitrag zu den Grundlagen im ersten Teil genau zu lesen. Dort stellt er die grundlegenden praktischen Formen zuerst anhand von Tafelläden (Baur) mit den bestehenden komplexen steuer- und gesellschaftsrechtlichen Fragestellungen einer wohlfahrtsverbandlichen Handlungsstruktur dar. Zu diesen und den folgenden Themen der Praxis hat Schick zuletzt beim Kongress der Sozialwirtschaft 2017 in Magdeburg berichtet und dort bereits auf diese Beispiele verwiesen.

Der vorliegende Band von Stefan Schick als Herausgeber hat offensichtlich das Anliegen, den mit der Vielfalt der Kooperationen in der Sozialwirtschaft noch nicht vertrauten Führungskräften die Komplexität und Heterogenität an

Mit vielen der von Stefan Schick in diesem Sonderband aufgegriffenen Fragestellungen sehen sich Führungskräfte von Sozialwirtschaftsverbänden und Sozialunternehmen alltäglich konfrontiert. Erfahrungsgemäß sind solche Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen wichtige berufliche Erfolgsfaktoren. Fachleute und Experten der Sozial- und Gesundheitswirtschaft wie Beraterinnen und Berater aller Art, aber auch Studienabsolventinnen und Studienabsolventen aus einschlägigen Bachelorstudiengängen sowie in jedem Fall Personen, die sich für Masterstudiengänge interessieren, gehören deshalb zur Zielgruppe. In jedem Fall sind gewisse Grundkenntnisse der Organisations- und Rechtsformen sowie zum Marktgeschehen in den verschiedenen Märkten dieser Branche sinnvoll.

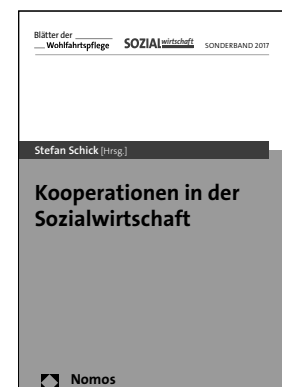
Gibt es eigentlich auch irgendwann einmal ein Werk, das alle Facetten der Betriebsführung in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft abdeckt? Wahrscheinlich scheitert dies an der sehr niedrigen durchschnittlichen Geltungsdauer rechtlicher Vorgaben und Normierungen. Reformen und Reförmchen machen es entsprechenden Autoren wie Schick nahezu unmöglich, in angemessener Zeit genügend relevante Beispielfälle zu sammeln. Schicks Erfahrungshintergründe hierzu sowie seine Praxiskontakte schaffen ihm allerdings genau dieses erforderliche Polster.

Aktuellen praktischen Managementthemen bietet der Verlag in Schriftenreihen eine Publikationsbasis. Steuerrechtliche und steuerliche Aspekte, operative und strategische Managementthemen wie Leistungskonzeptionen und Businessmodelle oder auch die brandaktuelle Thematik Digitalisierung sind nicht Schicks Thema – und sollten es nicht sein. Als Sonderband 2017 der

Zeitschriften »Blätter der Wohlfahrtspflege« und »Sozialwirtschaft« zeigen die Beiträge Zusammenhänge zu Kooperationen interdisziplinär auf und bieten den Leserinnen und Lesern eine Fülle an qualifizierten Informationen. Sie arbeiten in verständlicher, auch in theoretischen Fragen präziser, nicht wissenschaftlich abgehobener Sprache mit Erfahrungsberichten ihre Botschaften auf. Für die »typischen« Problemlagen können Lösungen gefunden werden.

Der Autor – als Hochschullehrer ebenfalls qualifiziert – empfiehlt, mit den Beiträgen des Buches nicht nur theoretisch zu arbeiten, sondern auch praktische Fragestellungen an diesen zu spiegeln. Dazu kann ich nur ebenfalls auffordern!

Alle 15 Texte sind in sich abgeschlossen und selbstständig einer zusätzlichen vertieften Bearbeitung wert. Sie können, wenn man es so nennen mag, separat gelesen und genutzt werden, ohne dass andere Fragestellungen zum Gegenstand der Kooperation und deren Formen darauf Bezug nehmen. Den geneigten Abonentinnen und Abonenten sowie allen übrigen Leserinnen und Lesern wird sehr gut und umfassend die komplexe Materie nahegebracht, ein umfassendes Grundwissen vermittelt und Freude an Vertiefung gemacht, weil man nun »versteht«.



Stefan Schick (Hg.): Kooperationen in der Sozialwirtschaft. Sonderband der Zeitschriften Blätter der Wohlfahrtspflege und Sozialwirtschaft. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2017. 352 Seiten. 64,- €. (Vorzugspreis für Abonnenten der Zeitschriften: 48,- €). ISBN 978-3-8487-3813-7.