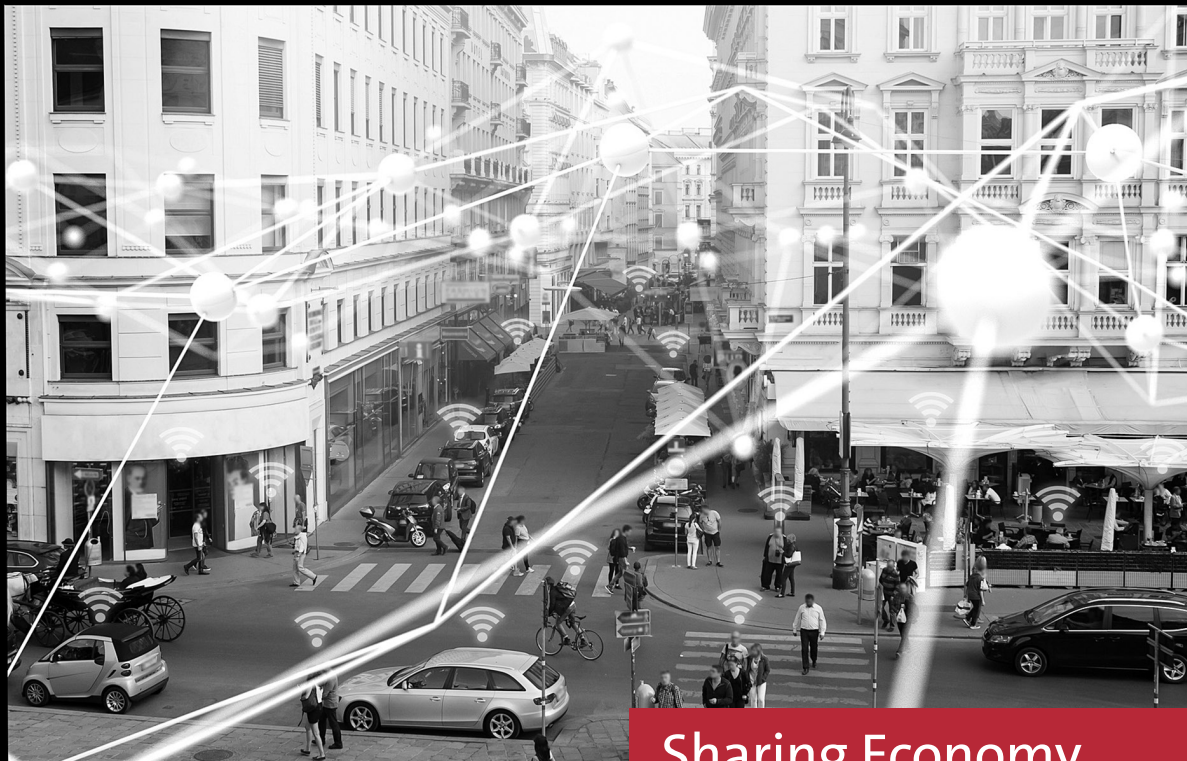


# SOZIALwirtschaft

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmungen



## Sharing Economy

*Sozialpolitik*

*Führung*

*Personalentwicklung*

*Organisationsentwicklung*

*Sozialraumsteuerung*

*Finanzierungsmanagement*

*Controlling*

*Sozialmarketing*

*Sozialinformatik*

Kooperationen

**»Zusammen tun, was wir gemeinsam besser können«**

Sozialraum

**Der Dienstleistungs-Hub als Vermittler im Stadtteil**

Sozialpolitik

**Grundsicherung ausbauen**

Finanzen

**30 Milliarden Euro zu vergeben**

Recht

**Vom Verein zur gGmbH**

Sozialinformatik

**Mobil vor stationär**

Literatur

**Agieren statt reagieren**

Mein Buch

**Was Führungskräfte vom Profifußball lernen können**



**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

### Kooperation braucht Organisation

Von Gerhard Pfannendörfer 5

## TITEL

### Kooperationen: »Zusammen tun, was wir gemeinsam besser können«

Von Eva Schulte 7

### Sozialraum: Der Dienstleistungs-Hub als Vermittler im Stadtteil

Von Bernd Halfar 12

### Dokumentation: Digitale Marktplätze

Umfrage von Bitkom 15

## MAGAZIN

### Referenz-Theorie

Gelingende Beratung 18

Von Ute Catrin Bühner

### Nachhaltigkeit

Kein leerer Wahn 21

Von Ronald Busse

## RUBRIKEN

### Sozialpolitik

Grundsicherung ausbauen 24

Von Georg Cremer

### Personal: Bewerbungsgespräche

professionell vorbereiten und führen 26

Von Christina Seitter

### Finanzen

30 Milliarden Euro zu vergeben 28

Von Torsten Schmotz

### Recht: Vom Verein zur gGmbH

Von Sabine Feindura 30

### Organisationsentwicklung

Probleme lösen kann man üben 32

Von Daniela Kudernatsch

### Marketing

Verbund für Mediation und Marketing 34

Von Nicole Hilse

### Sozialinformatik: Mobil vor stationär

Von Dietmar Wolff 36

### Literatur: Agieren statt reagieren

Von Monika Jansen 38

### Mein Buch

Das Letzte 40

Vorschau/Impressum 42

43

### Kooperationen | »Zusammen tun, was wir gemeinsam besser können«

Seite 7

Das Konzept einer verbands-, träger- und betriebsübergreifenden Zusammenarbeit von Sozialunternehmen muss sowohl für alle wie für das einzelne Mitglied überzeugende Vorteile versprechen. Das Beispiel der Genossenschaft für Werkstätten für behinderte Menschen süd zeigt die Erfolgsfaktoren ebenso auf wie die Klippen, die umschiffen werden müssen. Eva Schulte, stellvertretende Geschäftsfeldleiterin Business in der Genossenschaft, erläutert die Details der Kooperation.



### Sozialpolitik | Grundsicherung ausbauen

Seite 24



Neben der Armutsrisikoquote gilt in der öffentlichen Debatte die Zahl der Empfänger von Hartz IV und der Grundsicherung im Alter als wichtiger Armutsindikator. Wer Transferleistungen bezieht, ist damit arm. Folglich gilt dann: Je höher diese Zahl, desto schiefer die soziale Lage des Landes. Vor gedanklichen Fallstricken dieser Art warnt Prof. Dr. Georg Cremer, Generalsekretär und Vorstand Sozial- und Fachpolitik des Deutschen Caritasverbandes e. V. Wer den Armen wirklich helfen wolle, müsse sich für Regelungen einsetzen, die die Armen auch erreichen. Rentnern, die lange erwerbstätig waren, sollte man beispielsweise nicht die gesamte gesetzliche Rente auf die Grundsicherung anrechnen.

### Finanzen | 30 Milliarden Euro zu vergeben

Seite 28

Nach Schätzungen werden in Deutschland jährlich 30 Milliarden Euro an Fördermitteln an gemeinnützige Organisationen vergeben, Tendenz steigend. Was Träger wissen müssen, die Fördermittel einwerben wollen, beschreibt der Finanzexperte Torsten Schmotz in acht Merksätzen. Vor allem weist er darauf hin, dass eine erfolgreiche Fördermittelakquise personelle und organisatorische Voraussetzungen benötigt. Vor allem aber müssen alle – Führungskräfte wie Mitarbeitende – verstehen, wie Förderer »ticken«.



### Organisationsentwicklung | Probleme lösen kann man üben

Seite 32



Eine der wichtigsten Aufgaben von Führungskräften ist es, den Mitarbeitenden die nötige Kompetenz und Routine im Erkennen und im Lösen von Problemen zu vermitteln. Ein geeignetes Instrument dafür ist der A3-Report, der sich unter anderem beim Autobauer Toyota bewährt hat, berichtet die Unternehmensberaterin Dr. Daniela Kudernatsch. Der A3-Report gibt den Mitarbeitenden gleichzeitig eine Schablone an die Hand, welche Analyse- und Handlungsschritte sie generell beim Lösen eines Problems durchschreiten müssen. So können sie lernen, eigenständig Lösungen zu entwerfen und umzusetzen.

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

# SOZIALwirtschaft aktuell



## Infodienst für das Management in der Sozialwirtschaft

### MEINUNG

#### Strukturen, Verfahren, Regeln

Auf der Suche nach der »richtigen« Antwort ist der in dieser Ausgabe vorgestellte Leitfaden ein leicht handhabbares Instrument. Ethische Richtlinien und Kriterien werden aufgestellt. Leitfragen nötigen, sich zusammensetzen, um sich zu verständigen. Grundwidersprüche lassen sich (in einer Matrix) visualisieren. Das Werkzeug hilft, Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln und argumentativ zu begründen. Gute Entscheidungen entstehen immer im Prozess. Dazu braucht es – neben einem Leitfaden – Verständigungssysteme: Strukturen, Verfahren und Regeln. Es braucht eine Ethik der Organisation und eine Organisation der Ethik. So kann Ethik nicht zuletzt zur Marktpositionierung der Einrichtung und des Trägers beitragen. Insbesondere: wenn Verlässlichkeiten im Sinne von ethischen Standards ins Quartier und in die Gesellschaft getragen werden.

Thomas Mäule

Dr. Thomas Mäule ist Trainer und Koordinator für Ethikberatung und leitet die Stabsstelle Theologie und Ethik in der Evangelischen Heimstiftung GmbH in Stuttgart, einer der großen gemeinnützigen Anbieter sozialer Dienstleistungen in Baden-Württemberg.  
[www.ev-heimstiftung.de](http://www.ev-heimstiftung.de)

**In dieser Ausgabe**

- Nachrichten & Notizen
- ConSozial 2017 über Inklusion
- Personalien
- Tipps & Termine

### Organisationsethik Die richtigen Dinge richtig tun

■ Alexis Fritz

*Der Leitfaden »Ethisch entscheiden« des Deutschen Caritasverbandes soll Führungspersonen in der Sozialwirtschaft praktikable Wege in schwierigen Situationen weisen.*

Verbände und Unternehmen in der Sozialwirtschaft müssen Orientierung mit politischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Bedingungen verbinden. Dies führt oft zu Interessenkollisionen und Rechtfertigungsdruck.

Der Leitfaden »Ethisch entscheiden« des Deutschen Caritasverbandes hilft Führungspersonen und Gremien, komplexe Zielkonflikte zu lösen. Er strukturiert Entscheidungsprozesse und bietet ausgewählte Kriterien, um mögliche Optionen zu bewerten. So gewinnen Entscheidungen an Akzeptanz, werden argumentativ gestützt und allgemein verständlich kommuniziert. Verantwortung und Entscheidung bleiben in der Hand der Führungsperson oder des Gremiums.

Ein imaginäres aber durchaus realistisches Beispiel veranschaulicht einen schwierigen Entscheidungsprozess: Die Geschäftsführung eines katholischen Krankenhausträgers beabsichtigt, die Küchen in fünf Krankenhäusern zu einer Großküche zu fusionieren und diese auszulagern. Darüber wird intern und in Regionalzeitungen intensiv diskutiert. Die Geschäftsführung beschließt, mögliche Optionen mithilfe des Instruments »Ethisch entscheiden« zu prüfen.

So trägt eine Zusammenlegung dazu bei, bestehende Defizite abzubauen und vorhandene Geräte – zwar konkret, aber zugleich effizient zu nutzen. In den betroffenen Krankenhäusern entsteht dringend

benötigter Raum. Die eingesparten Personalkosten helfen, die wirtschaftliche Lage des Trägers zu stabilisieren; ein Küchenchef des Rechtsträgers würde die Großküche führen, spezielle Kenntnisse der diätetischen Speiseversorgung und des Hygienemanagements können gebündelt werden. Zudem gestaltet sich der Einkauf einer Großküche kostengünstiger. Andererseits führt die Schließung der dezentralen Küchen zu Nachteilen für die betroffenen Mitarbeitenden. Einige befürchten eine schlechtere Vergütung oder den Verlust an Rechten (Mitarbeitervertretung). Andere sind von Entlassung bedroht oder nicht flexibel genug, am neuen Standort zu arbeiten. Zwei Krankenhäuser liegen in strukturschwachen Gebieten, in denen sie relevante Arbeitgeber sind. Kritisch gesehen werden auch regionale und ökologische Faktoren, die sich aus dem zentralisierten Einkauf und längeren Anfahrtswegen ergeben.

Die Geschäftsführung stand vor einer Zwickmühle. Mit dem Leitfaden »Ethisch entscheiden« initiierte sie daraufhin einen Prozess in fünf Schritten.

**1. Schritt: Die Fragestellung klären**  
Zunächst formulierte die Geschäftsführung des Krankenhausträgers Thema und Fragestellung – zwar konkret, aber zugleich so offen, dass nicht bereits eine Einschränkung oder Einflussnahme auf

Ausgabe 6/2017 · April 2017

**SOZIALwirtschaft aktuell** · APRIL 2017