

# SOZIALwirtschaft

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmen



## Wirkungsorientierung

*Sozialpolitik*

*Führung*

*Personalentwicklung*

*Organisationsentwicklung*

*Sozialraumsteuerung*

*Finanzierungsmanagement*

*Controlling*

*Sozialmarketing*

*Sozialinformatik*

Verfahren

**Menschen und Zahlen**

Methoden

**Den Mehrwert Sozialer Arbeit messbar machen**

Evaluation

**Wissen, was wirkt**

Stellenbesetzungen

**Mit Bauch und Verstand**

Personal

**Horror-Aufgabe »Mitarbeiter kündigen«**

Finanzen

**Wie man neue Spender findet**

Betriebsrat

**Vertretungsrecht bei**

**Gemeinschaftsunternehmen**

Distribution

**Der unterschätzte Faktor**



**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

### Eindimensional

Von Gerhard Pfannendörfer

5

## TITEL

### Verfahren

#### Menschen und Zahlen

Von Gerhard Timm und Peter Friedrich

7

### Methoden

#### Den Mehrwert Sozialer Arbeit messbar machen

Von Michael Boecker

10

### Evaluation

#### Wissen, was wirkt

Von Kerstin Landua

13

## MAGAZIN

### Stellenbesetzungen

#### Mit Bauch und Verstand

Von Petra Gerbracht, Friedhart Hegner, Ulrich Kramer, Matthias Strecker

19

## RUBRIKEN

### Sozialpolitik

#### Gemeinnützigkeit als Matrix

Von Markus Lehner

24

### Personal

#### Horror-Aufgabe »Mitarbeiter kündigen«

Von Reiner Voss

26

### Finanzen

#### Wie man neue Spender findet

Von Kai Fischer

28

### Recht

#### Vertretungsrecht bei

#### Gemeinschaftsunternehmen

Von Stefan Schick und Benjamin Schenk

30

### Organisationsentwicklung

#### Auf die Wurzeln besinnen

Von Thomas Mäule

32

### Marketing

#### Der unterschätzte Faktor

Von Harald Christa

34

### Sozialinformatik

#### Auf dem Weg zur digitalen Ablage

36

### Literatur

#### Führen, verändern, Wirkungen organisieren

38

### Mein Buch

#### Das Letzte

41

#### Vorschau/Impressum

42

43

## Verfahren | Menschen und Zahlen

Seite 7



Die Forderungen an die Soziale Arbeit nehmen zu, ihre »Wirkungen« zu belegen. Ein neues Gutachten untersucht deshalb die Möglichkeiten, die verschiedenen Wirkungsdimensionen – sozial, ökonomisch, politisch, kulturell – insbesondere der Freien Wohlfahrtspflege zu messen. Dr. Gerhard Timm (Foto rechts) und Peter Friedrich (Foto links) von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege fassen die wichtigsten Ergebnisse der Studie zusammen und warnen davor, die Wirkungsdiskussion nicht zu einer Ressourcendiskussion verkommen zu lassen.

## Stellenbesetzungen | Mit Bauch und Verstand

Seite 19

Das Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge aus dem Arbeitsmarkt und das Nachrücken schwächer besetzter Jahrgänge stellt Träger und Einrichtungen vor große Herausforderungen bei der Neu- und Wiederbesetzung von Stellen. Denn personelle Fehlgriffe kosten Zeit, Geld und Nerven; manchmal legen sie eine Zeitlang eine Organisation regelrecht lahm. Doch durch eine Kombination von Erfahrung und Planung können passgenaue Stellenbesetzungen und Beförderungen durchaus gelingen, meinen Petra Gerbracht, Dr. Friedhart Hegner, Ulrich Kramer und Matthias Strecker vom Institut für Sozialplanung, Management und Verwaltung (ISMV) Dr. Hegner & Partner GmbH mit Sitz in Berlin und Bielefeld.

## Gesellschaft | Gemeinnützigkeit als Matrix

Seite 24



Soziale Organisationen verstehen sich bislang noch allzu oft lediglich als Ergänzung der staatlichen Daseinsvorsorge, nicht als Wirtschaftsfaktor zur Produktion von Gemeinwohl. Doch kann gerade das Konzept der Gemeinnützigkeit dazu beitragen, die aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen zu bewältigen. Dafür ist allerdings ein Umdenken bei allen Beteiligten notwendig, meint der Volkswirt und Theologe Prof. Dr. Markus Lehner von der Fachhochschule Oberösterreich.

## Fundraising | Wie man neue Spender findet

Seite 28

Der klassische Spendenbrief hat zwar seine Berechtigung; neue Spendergruppen können damit aber nur schwer gewonnen werden. Für Sozialunternehmen bieten sich fünf strategische Optionen an, um neue Unterstützer zu finden. Eine davon ist die Rückbesinnung auf den Existenzgrund der sozialen Organisation. Statt also vom Finanzbedarf des Sozialunternehmens zu reden oder die zu lindernde Not in der Vordergrund zu stellen, geht es darum, die gemeinsamen Werte anzusprechen, meint der Hamburger Unternehmensberater Dr. Kai Fischer.



## Distribution | Der unterschätzte Faktor

Seite 34

Im Marketing-Mix eines sozialen Unternehmens sollte Distributionsfaktoren nicht vergessen werden. Dabei geht es vor allem darum, wie die Dienstleistungen für die Nutzer erreichbar sind.

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

### Megathema

Die früher säuberliche Trennung zwischen Sozialwesen und Gesundheitswesen befindet sich seit einigen Jahren bereits in der Auflösung. Die rasante Karriere der Pflege als Bindeglied der beiden Humandienstleistungen hat dazu ebenso beigetragen wie die theoretische und praktische Weiterentwicklung der Klinischen Sozialarbeit, bei der es ja nicht um eine »Sozialarbeit in der Klinik« geht, sondern um Fragen von Diagnose und Therapie von psychosozialen Problemen mit den Mitteln der Sozialen Arbeit. Der neue Marktreport der Bank für Sozialwirtschaft zur Situation stationärer Rehabilitation sollte deshalb auch von »reinen« Sozialunternehmen aufmerksam zur Kenntnis genommen werden. Denn das Megathema Gesundheit wird immer mehr auch zu einem Aufgabenfeld sozialer Dienste und Einrichtungen. Um den Menschen zu helfen und die Unternehmen der Sozialwirtschaft wirtschaftlich zu sichern, müssen gesundheitliche Aspekte mehr in das Blickfeld der Verantwortlichen gerückt werden.

Gerhard Pfannendörfer

Chefredaktion  
SOZIALwirtschaft aktuell  
[pfannendoerfer@nomos.de](mailto:pfannendoerfer@nomos.de)

### In dieser Ausgabe

- Nachrichten & Notizen
- Bayern richtet »Sorgentelefon Ehrenamt« ein
- Mindestlohn in Vereinen
- Personalien
- Tipps & Termine

## Marktreport Rehabilitation 2016 Neue Chancen für Anbieter

■ Jens Hayer und Nurcan Karapolat

*Gesundheitsbezogene Dienstleistungen sind ein Wachstumsmarkt, der von Sozialunternehmen aufmerksam beachtet werden sollte. Ein neuer Marktreport liefert die erforderlichen Planungsgrundlagen.*

Die Rehabilitationskliniken in Deutschland befinden sich in einem Spannungsfeld zwischen der Erbringung einer qualitativ hochwertigen Versorgung sowie knappen finanziellen und personellen Ressourcen.

Im Fokus des »BFS-Marktreports Rehabilitation 2016: Die Konsolidierung des Marktes schreitet voran« stehen die aktuellen Rahmenbedingungen, die Branchenstruktur, die wirtschaftliche Situation der Träger von stationären Rehabilitationskliniken sowie die Veränderungen im Bereich der medizinischen Rehabilitation. Darüber hinaus werden die zukünftigen Chancen und Herausforderungen für die Anbieter stationärer medizinischer Rehabilitationsleistungen aufgezeigt. Im Folgenden werden die wesentlichen Ergebnisse dieses Reports vorgestellt.

### Bisherige Entwicklungen

Der Markt für medizinische Rehabilitationsleistungen befindet sich seit geraumer Zeit in einem Veränderungsprozess. In den vergangenen Jahren waren vor allem folgende Faktoren prägend: die steigende Bedeutung der Anschlussheilbehandlung und ein Rückgang der Kapazitäten.

Ende des Jahres 2014 standen in Deutschland insgesamt 1.158 stationäre Vorsorge- oder Rehabilitationseinrichtungen mit rund 166.000 Betten zur Verfügung. Dies entspricht gegenüber dem Jahr 2004 ei-

nem Abbau von 136 Einrichtungen und 10.000 Betten. Seit 2011 hat sich der Rückgang merklich beschleunigt. Die Anzahl der Patienten, die aus Krankenhäusern in stationäre Kliniken verlegt wurden, hat sich bis zum Jahr 2014 auf 37,9 Prozent erhöht.

Während die Zahl der stationären Fälle in den letzten Jahren nahezu stagnierte, verzeichnete die ambulante Leistungserbringung Zuwächse. So stieg beispielsweise der Anteil der ambulanten Reha im Verantwortungsbereich der Rentenversicherung von 10,6 Prozent im Jahr 2008 auf 13,9 Prozent im Jahr 2014.

Verschiedene Entwicklungen, wie zum Beispiel sich ändernde Bedarfe und die Steuerung der Leistungsträger in den ambulanten Bereich, führten zu einer deutlichen Veränderung des stationären Versorgungsspektrums. In den vergangenen zehn Jahren ist insbesondere eine Steigerung der Fallzahl in der Psychosomatik und ein Rückgang in der Orthopädie zu konstatieren.

### Angespannte wirtschaftliche Lage

Die zwei wesentlichen Determinanten für die wirtschaftliche Lage der Kliniken haben sich in den vergangenen Jahren gegensätzlich entwickelt. So hat sich die durchschnittliche Auslastung der Betten von 73,5 Prozent im Jahr 2004 auf 82,4 Prozent im Jahr 2014 deutlich verbessert. Demgegenüber

Ausgabe 17/2016 · September 2016

**SOZIALwirtschaft** aktuell · SEPTEMBER 2016