

# SOZIALwirtschaft

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmen



## Nutzerbeteiligung

*Sozialpolitik*

*Führung*

*Personalentwicklung*

*Organisationsentwicklung*

*Sozialraumsteuerung*

*Finanzierungsmanagement*

*Controlling*

*Sozialmarketing*

*Sozialinformatik*

Wirkungsorientiertes Controlling  
**Unternehmenssteuerung mit Zielen und Zahlen**

Sozialpolitik  
**Für eine europäische Säule sozialer Rechte**

Vorstand  
**Einzelkämpfer, Tandem, Team**

Finanzen  
**Wirtschaftliche IT-Risiken erkennen**

Arbeitsrecht  
**Bewerbern richtig absagen**

Marketing  
**Emotionale Texte erreichen mehr**

Sozialinformatik  
**Home-Office ist kein Selbstläufer, aber eine mögliche Option**

Literatur  
**Einladung zur Sozialen Arbeit**



**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

Von der Ressourcen-Orientierung im Alltag  
Von Gerhard Pfannendörfer 5

## TITEL

Teilhabe: Ohne die Nutzer geht es nicht  
Von Andreas Strunk 7

Dienstleistungserstellung  
Der Klient als Mit-Arbeiter  
Von Georg Kortendieck 10

Erfahrungswissen  
Beteiligung, Teilhabe, Koproduktion  
Von Jörg Utschakowski 14

## MAGAZIN

Wirkungsorientiertes Controlling: Unternehmenssteuerung mit Zielen und Zahlen  
Von Stefan Löwenhaupt und Katharina Heider 17

Compliance  
Auf die Werte kommt es an  
Von Manfred Speckert 20

## RUBRIKEN

Sozialpolitik  
Für eine europäische Säule sozialer Rechte  
Von Gerhard Timm und Malte Lindenthal 24

Personal: Einzelkämpfer, Tandem, Team  
Von Thomas Müller 26

Finanzen: Wirtschaftliche IT-Risiken erkennen  
Von Mariusz Bucki und Thomas Althammer 28

Recht: Bewerbern richtig absagen und als Arbeitgeber punkten  
Von Karl-Heinrich Bruckschen 30

Organisationsentwicklung  
Coaching durch die Führungskraft  
Von Wolfgang Kühl 32

Marketing: Emotionale Texte erreichen mehr  
Von Nadja Buoyardane 34

Sozialinformatik  
Home-Office ist kein Selbstläufer, aber eine mögliche Option  
Von Stefan Blümer 36

Literatur: Einladung zur Sozialen Arbeit  
Von Günter Rieger 38

Mein Buch 40

Das Letzte 41

Vorschau/Impressum 42

Heftmitte: Inhaltsverzeichnis 2016

### Teilhabe | Ohne die Nutzer geht es nicht

Seite 7



Die Beteiligung der Anspruchsberechtigten und Nutzer erfordert von sozialen Diensten und Einrichtungen immer neue Anstrengungen und vor allem den Willen, zu einen fairen Interessenausgleich – eine Aufgabe, der sich das Management stellen muss, meint Prof. Dr. Andreas Strunk und nennt aktuelle Beispiele. Er gibt dazu einige anwendungsorientierte Ratschläge für Führungskräfte. Zusammenfassend geht es ihm um eine Profilschärfung »von unten«. Die muss aber »von oben« gewollt werden.

Denn ohne einen Mentalitätswandel auf den Führungsetagen kämen die Organisationen der Freien Wohlfahrtspflege nicht raus aus ihren Verstrickungszusammenhängen.

### Sozialpolitik | Für eine europäische Säule sozialer Rechte

Seite 24

Die Krise der Europäischen Union mag viele Gründe haben. Als zentrale Ursache kann jedoch die nach wie vor weitgehend fehlende soziale Dimension des europäischen Verbundes ausgemacht werden, stellen Dr. Gerhard Timm und Malte Lindenthal von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege fest. Doch um die sozialpolitischen Reformen in den Mitgliedstaaten voranzubringen, sei zumindest eine Anschubfinanzierung durch die Europäische Union sinnvoll. Dafür bedürfe es eines Ausbaus der Strukturfonds und des Haushaltes der Europäischen Union insgesamt.



### Nachfolgeplanung | Einzelkämpfer, Tandem, Team

Seite 26



Gerade im Kontext von Nachbesetzungen von Leitungspositionen stehen viele Unternehmen vor der Frage nach der richtigen Führungsstruktur. In der Branche gibt es mehrere Modelle, von der Einzelspitze über die Doppelbesetzung bis zum Mehrfachvorstand. Der Personalberater Dr. Thomas Müller erläutert deren Stärken und Schwächen speziell für soziale Unternehmen. Neben der strategischen Ausrichtung des Unternehmens bestimmen seiner Erfahrung nach letztlich auch Verfügbarkeiten auf dem internen und externen Arbeitsmarkt die weitere Vorgehensweise. Denn was nütze das beste Organisationsmodell, wenn letztlich die Passung potentieller Bewerber und Bewerberinnen nicht vorhanden sei.

### Storytelling | Emotionale Texte erreichen mehr

Seite 34

Texte, die Bilder erzeugen und Emotionen wecken, sind erfolgreicher als noch so richtige Sachtexte. Diese Erkenntnisse kann auch in der Öffentlichkeitsarbeit und beim Sponsoring für soziale Organisationen eingesetzt werden, meint die Frankfurter Texterin und Schreiberberaterin Nadja Buoyardane. Gerade für soziale Organisationen, die häufig darauf angewiesen seien, Fördergelder genehmigt zu bekommen, Unterstützung und Spenden zu erhalten, sei es wesentlich, mit ihren Texten zu berühren.



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

#### Der »undermanagedte Manager«

Früher wurden erfolgreiche Führungskräfte oft als omnipotent, mit hoher Präsenz am Arbeitsplatz und mit spärlicher Freizeit beschrieben. Das Bild wandelt sich! In Nachfolgeprozessen prallen häufig (Lebens-) Philosophien aufeinander: Dort der Amtsinhaber, hier der Nachfolger, für den Homeoffice, flexible Arbeitszeiten, Urlaub, Freizeit, Sport und Zeit mit der Familie selbstverständlich sind. Immer mehr setzt sich die Erkenntnis durch, dass erfolgreiche Manager neben fachlichen und Führungsfähigkeiten insbesondere auch Selbstkompetenzen und Strategien zur erfolgreichen Bewältigung von (hohen) Arbeitsbelastungen aufweisen, diese im Unternehmen verankern und vorleben müssen. In Ausbildung, Personalentwicklung, aber auch bei der Auswahl von Führungskräften spielen diese Bereiche allerdings häufig – wenn überhaupt – eine untergeordnete Rolle. Dies sollte sich schleunigst ändern, damit nicht am Ende die Führungskräfte zwar alle Mitarbeiter und das Unternehmen, nicht aber sich selbst managen und gesunderhalten können.

Thomas Müller

Dr. Thomas Müller ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung contec GmbH und Leiter der Personalberatung conQuaesso®.  
[www.contec.de](http://www.contec.de)  
[www.conquaesso.de](http://www.conquaesso.de)

### In dieser Ausgabe

- Prof. Dr. Armin Wöhrle – ein Logiker des Wandels
- Nachrichten & Notizen
- Personalien
- Tipps & Termine

## Prävention Führung als Gesundheitsrisiko

■ Andreas Zimmer

*Leitungskraft kann ein gesundheitlicher Risikoberuf sein. Eine neue Studie untersuchte Risikofaktoren und Präventionsansätze für Menschen in Führungspositionen.*

Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle, wenn es um die Förderung der Gesundheit ihrer Mitarbeiter geht. Die Gesundheit der Führungskräfte selbst wird aber kaum thematisiert. Das Forschungsprojekt »Psychische Gesundheit von Manager/innen (PsyGeMa)« hat dieses Thema daher genauer unter die Lupe genommen.

In der ersten, 2015 abgeschlossenen Teilstudie wurden Führungspersonen über unterschiedliche Wege – die Berufsgenossenschaft, Führungsverbände und persönliche Kontakte zu Wirtschaftsunternehmen – für eine schriftliche Befragung rekrutiert. Insgesamt 282 Führungskräfte aus unterschiedlichen Branchen wurden für die Studie gewonnen. Etwa 60 Prozent arbeiteten in personenbezogenen Dienstleistungsberufen wie Pflege, Erziehung und soziale Arbeit. Der Anteil der Geschäftsführer und Vorstände lag bei 16 Prozent, der Bereichs- und Abteilungsleiter bei 64 Prozent und der Gruppen- und Teamleiter bei 20 Prozent.

Im Vergleich zu anderen Berufsgruppen waren Schlafstörungen, Müdigkeit, Energielosigkeit und emotionale Erschöpfung bei den befragten Führungskräften überdurchschnittlich stark verbreitet. Frauen waren insgesamt häufiger betroffen als Männer. Personen auf den unteren Führungsebenen berichteten häufiger Befindlichkeitsstörungen als Personen im Topmanagement (siehe Abb. 1). Führungskräfte

in personenbezogenen Dienstleistungsberufen hatten tendenziell mehr psychische Probleme als Personen in anderen Berufsgruppen.

Darüber hinaus wurde in der ersten Teilstudie eine Reihe von Risikofaktoren in der Arbeitssituation und in der Persönlichkeit der Führungskräfte identifiziert. Diese hatten dann ein höheres Gesundheitsrisiko, wenn:

- den hohen Arbeitsanforderungen ein eher geringer Tätigkeitsspielraum gegenüberstand;
- ein Ungleichgewicht zwischen der starken beruflichen Verausgabung einerseits und der erfahrenen Belohnung, beispielsweise Anerkennung oder leistungsbezogenes Feedback durch den Vorgesetzten, bestand;
- sie dazu bereit waren, sich für ihren Beruf übermäßig stark zu verausgaben (»Overcommitment«);
- sie zu wenig darauf achteten, ihre berufliche Beanspruchung durch Erholung in der Freizeit auszugleichen.

Die bisher berichteten Befunde deckten sich mit dem Kenntnisstand aus der arbeitswissenschaftlichen Forschung und waren somit wenig überraschend.

In einer weiteren Teilstudie untersuchten wir daher genauer die Bedingungen, unter denen es bei Führungskräften zu psychischen Beeinträchtigungen kommen kann.

Ausgabe 23/2016 • Dezember 2016

**SOZIALwirtschaft** aktuell • DEZEMBER 2016