

# SOZIALwirtschaft

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmen



## Immobilien-Management

*Sozialpolitik*

*Führung*

*Personalentwicklung*

*Organisationsentwicklung*

*Sozialraumsteuerung*

*Finanzierungsmanagement*

*Controlling*

*Sozialmarketing*

*Sozialinformatik*

Prozess-Gestaltung

**Qualitätsmanagement als Innovationstreiber**

Sozialpolitik

**Transformationen des Sozialstaats**

Personal

**Führen im digitalen Zeitalter**

Finanzen

**Digitale Rechnungen auf dem Vormarsch**

Vergaberecht

**Mehr Flexibilität möglich**

Marketing

**Wirkungsnachweise statt Zahlenfriedhöfe**

Sozialinformatik

**Infrastruktur digital stärken**

Literatur

**Fundierter Überblick zur Digitalisierung**



**Nomos**

# SOZIALwirtschaft

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmen

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, ZertSozial GmbH, Stuttgart; 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

### Vom Naheliegenden

Von Gerhard Pfannendörfer

### TITEL

#### Immobilien-Management

#### Strategische Führungsaufgabe

Von Dagmar Reiß-Fechter

#### Inklusion

#### Das Wohnen für alle ermöglichen

Von Arnold Pracht

#### Aufsicht

#### Emotionsfreie Investitionsobjekte

Von Martin Beck

## MAGAZIN

### Prozess-Gestaltung

### Qualitätsmanagement als

### Innovationstreiber

Von Paul Brandl

## RUBRIKEN

### Sozialpolitik

### Transformationen des Sozialstaats

Von Alexander Th. Carey

### Personal

### Führen im digitalen Zeitalter

Von Albrecht Müllerschön

### Finanzen

### Digitale Rechnungen auf dem Vormarsch

Von Dietmar Wolff und Britta Gräfe

### Recht

### Mehr Flexibilität möglich

Von Hans-Peter Müller

### Organisationsentwicklung

### Wie Organisationen beweglich werden

Von Klaus Kissel

### Marketing

### Wirkungsnachweise statt Zahlenfriedhöfe

Von Steffen Müller und

Andrea Stratmann

### Sozialinformatik

### Soziale Infrastruktur digital stärken

Von Madeleine Renyi und

Christophe Kunze

### Literatur

### Fundierter Überblick

Von Hendrik Epe

### Mein Buch

### Das Letzte

### Vorschau/Impressum

### Heftmitte

### Jahresinhaltsverzeichnis 2017

## Immobilien-Management | Strategische Führungsaufgabe Seite 7



Immobilien bilden in Sozialunternehmen in der Regel den größten Posten der Aktivseite der Bilanz. Aber sie werden häufig in den jeweiligen Organisationen nicht als wesentlicher Produktionsfaktor wahrgenommen. Das Management der Immobilien wird deshalb auch nicht als Kernaufgabe gesehen, sondern Immobilien sind »sowieso« vorhandene Ressourcen, die für die Erfüllung des eigentlichen Auftrages oder des Unternehmenszieles eben notwendig sind. Dabei sind die Immobilienkosten nach den Personalkosten oft die größte Ausgabenposition, stellt Dagmar Reiß-Fechter fest, die seit vielen Jahren im gemeinnützigen Immobilienbereich tätig ist.

## Prozess-Gestaltung | Qualitätsmanagement als Innovationstreiber Seite 17

Das Qualitätsmanagement wird in der Praxis als zeitraubend und als wenig ergebnisorientiert erlebt. Seine Umgestaltung in eine Art »Prozessbibliothek« mit jeweils anpassbaren Modulen könnte innovationssteigernd und gleichzeitig kostendämpfend wirken, meint Prof. Dr. Paul Brandl von der Fachhochschule Oberösterreich. Denn eine Anpassung des eigenen Betriebes an einen geprüften Standard sollte immer billiger sein als eine langwierige Eigenentwicklung.



## Entbürokratisierung | Digitale Rechnungen auf dem Vormarsch Seite 28



Immer noch wird der Bürokratieaufwand in der Sozialwirtschaft unterschätzt. Traditionelle Verfahren und Arbeitsabläufe, verkrustete Prozessstrukturen und Kommunikationskanäle sowie veraltete Gesetzsgrundlagen verhindern oder erschweren den Abbau von Bürokratiehürden oder schaffen sogar neue. Die elektronische Rechnungsstellung könnte ein Beitrag zum Bürokratieabbau leisten, meinen Prof. Dr. Dietmar Wolff und Britta Gräfe vom Fachverband Informationstechnologie in der Sozialwirtschaft und Sozialverwaltung (FINSOZ).

## Jahresberichte | Wirkungsnachweise statt Zahlenfriedhöfe Seite 34

Jährliche Geschäftsberichte kosten bei der Erstellung viel Zeit und werden oft wenig gelesen. Ein Träger der Eingliederungshilfe in Baden-Württemberg geht deshalb andere Wege und legt »Wirkungsberichte« vor. Mit dem Format des Social Reporting Standards konnten Steffen Müller und Andrea Stratmann von den Gemeinnützigen Werkstätten und Wohnstätten GmbH Sindelfingen diese Idee umsetzen. Ein anpassungsfähiges Inhaltsraster führt dabei beim Erstellen des Berichts zum Nachweis von Aufwand und Wirkung der sozialen Angebote für Menschen mit Behinderung.



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.

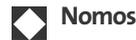
Leserinnen und Leser sind Vorstände sowie Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer von Wohlfahrtsverbänden, Vereinigungen, Initiativen und Einrichtungsträgern, Leitungskräfte in sozialen Diensten und Einrichtungen, Referenten in Verwaltungen und Organisationen, Beraterinnen und Berater, Wissenschaftlerinnen 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

#### Informationen für eine gute Führung

Eines der dominierenden Themen der Sozialwirtschaft im zu Ende gegangenen Jahr war das Inkrafttreten des Bundesteilhabegesetzes.

Mancher Verantwortliche mag dabei an den Stoßseufzer gedacht haben, das beste an der Zukunft sei der Umstand, dass immer nur ein Tag auf einmal komme. Denn obwohl die meisten Experten den fachlichen Zielen des Gesetzes zugestimmt haben dürften, wurde bald klar, dass die neuen Regelungen zahlreiche, noch kaum absehbare vertragliche, wirtschaftliche und organisatorische Folgen nach sich ziehen würden. Das Suchen nach gangbaren Wegen wird uns die nächste Zeit noch ausreichend beschäftigen. Das hier vorgestellte Projekt der Liga der freien Wohlfahrtspflege in Baden-Württemberg dürfte für viele gemeinnützige Träger sozialer Dienste und Einrichtungen der Eingliederungshilfe – und auch für andere Tätigkeitsfelder – hilfreiche Hinweise insbesondere zu den neu anzuschließenden Verträgen mit den Leistungsträgern erbringen.

Von Verlag, Beirat und Redaktion können Sie als Leserin und Leser auch in diesem Jahr aktuelle Informationen zu diesen und anderen Themen für die Führung sozialer Organisationen erwarten. Alles Gute für 2018!

Gerhard Pfannendörfer

– Chefredaktion –  
[gerhard.pfannendoerfer@gmail.com](mailto:gerhard.pfannendoerfer@gmail.com)

#### In dieser Ausgabe

- Jahresinhaltsverzeichnis 2017
- Impressum

### Bundesteilhabegesetz

#### Auf dem Weg zu neuen Strukturen

■ Dorothea Lampke

*Das Bundesteilhabegesetz fordert zahlreiche neue Verfahren und Vereinbarungen insbesondere zwischen Leistungsträgern und Leistungserbringern. Ein Projekt der Liga der freien Wohlfahrtspflege in Baden-Württemberg will ihre gemeinnützigen Organisationen für die erforderlichen Vertragsgestaltungen fit machen.*

Das Gesetz zur Stärkung der Teilhabe und Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderung (BTHG) tritt seit 1. Januar 2017 schrittweise in Kraft und stellt für die Menschen mit Behinderung eine große Chance zur Verbesserung ihrer Lebenssituation dar.

Alle Verbände der Leistungserbringer und ihre Träger stehen vor großen Herausforderungen, die Chancen aber auch Risiken beinhalten. Zur Bündelung der Kompetenzen und Koordinierung der Positionierungen gegenüber Politik und Öffentlichkeit wie auch insbesondere zur Vorbereitung der mit der Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes einhergehenden vertragsrechtlichen Grundlagen hat die Liga der freien Wohlfahrtspflege in Baden-Württemberg e. V. ein gemeinsames Projekt gestartet.

In Baden-Württemberg ist die Eingliederungshilfe seit 2005 kommunalisiert, Leistungsträger in der Eingliederungshilfe sind also die Stadt- und Landkreise. In der Eingliederungshilfe differieren Standards und Ausführungsbestimmung zwischen den 44 Stadt- und Landkreisen in Baden-Württemberg deutlich (vgl. Kuhlmann et al. 2011: 55).

Die Koordination in der Eingliederungshilfe wird in den Stadt- und Landkreisen von den örtlichen Akteuren, der lokalen Anbieterstruktur sowie den personellen

und politischen Verflechtungen im Landkreis determiniert (vgl. Kuhlmann et al. 2011: 69). Auf Landesebene werden von den Spitzenverbänden der freien Wohlfahrtspflege insbesondere in der Vertragskommission die Rahmenbedingungen für die landesweite Ausgestaltung der Eingliederungshilfe mit den Vertretungen der Leistungsträger verhandelt.

»Die ›Liga der freien Wohlfahrtspflege in Baden-Württemberg e. V.« (Liga) ist ein Verein, den die elf Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege in Baden-Württemberg am 22.09.1952 als gemeinsame Arbeitsplattform gegründet haben. Sie dient der Koordinierung der Aktivitäten zwischen den Verbänden sowie als Ansprechpartner auf Landesebene für politische Entscheidungsträger, wenn soziale Belange betroffen sind. Ein Großteil dieser Arbeit vollzieht sich in den Liga-Ausschüssen, in denen die Fachleute aus den einzelnen Verbänden zusammenkommen, um sich abzustimmen und ggf. gemeinsam aktiv zu werden.« (Liga der freien Wohlfahrtspflege Baden-Württemberg 2017).

Das Liga-Projekt zum Bundesteilhabegesetz ergänzt die Regelstruktur der Liga. Innovatives Element des Projektes ist insbesondere die Zusammenarbeit von Fachleuten aus den einzelnen Verbänden mit Fachleuten aus Einrichtungen und Diensten in den Gremien des Projekts.→

Ausgabe 24/2017 Dezember 2017

**SOZIALwirtschaft aktuell** DEZEMBER 2017