

# SOZIALwirtschaft

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmungen



## Stiftungen und Genossenschaften

*Sozialpolitik*

*Führung*

*Personalentwicklung*

*Organisationsentwicklung*

*Sozialraumsteuerung*

*Finanzierungsmanagement*

*Controlling*

*Sozialmarketing*

*Sozialinformatik*

**Gemeinnützigkeit**

**Gemeinsame Regelungen für  
Non-Profit-Organisationen**

**Identität**

**Hilfe zwischen Markt und Gemeinwohl**

**Fördergelder**

**Zeit, Aufmerksamkeit und  
Respekt erforderlich**

**Sozialpolitik**

**Wohnraumversorgung durch Kooperation**

**Personal**

**Führungskräfte finden und binden**

**Finanzen**

**Steuern mit der Internen Revision**

**Recht**

**Konzepte konzerneigener Zeitarbeit**

**Vereinsvorstand**

**Den Generationenwechsel managen**



**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, 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

### Orientierung Gemeinnützigkeit

Von Gerhard Pfannendörfer

5

## TITEL

### Interdisziplinäre Gedanken zur Entwicklung gemeinsamer Regelungen für Non-Profit-Organisationen

Von Stefan Schick

7

### Junge Unternehmen in traditionsreicher Rechtsform

Von Ingrid Schmale

10

### Neue Bedürfnisse, neue Herausforderungen, neue Chancen

Von Oscar Kiesswetter

14

### Offene Wahl

Von Michael Redbrake

17

### Zeit, Aufmerksamkeit und Respekt erforderlich

Von Torsten Schmotz

20

## MAGAZIN

### Hilfe zwischen Markt und Gemeinnützigkeit

Von Tobias Staib

23

## RUBRIKEN

### Wohnraumversorgung durch Kooperation

Von Regina Heibroock und Martin Lenz

26

### Führungskräfte finden und binden

Von Thomas Müller

28

### Über den Tag hinaus

Von Gerald Siebel

30

### Wertorientiertes Konzept gefragt

Von Thomas Ostrau

32

### Den Generationenwechsel managen

Von Stefan Rieker

34

### Flexibles Lernen online

Von Dirk Küpers

36

### Sozialunternehmen als hybride Organisationen

Von Harald Christa

38

### Mein Buch

41

### Das Letzte

42

### Vorschau/Impressum

43

### Gemeinnützigkeitsrecht als Organisationsrecht des Dritten Sektors? | Interdisziplinäre Gedanken zur Entwicklung gemeinsamer Regelungen für Non-Profit-Organisationen Seite 7



Sozialwirtschaftlichen Unternehmungen stehen zahlreiche Rechtsformen zur Verfügung. Neben dem eingetragenen Verein werden vielfach auch die Möglichkeiten von Genossenschaften und die Optionen einer Stiftung genutzt. Deshalb erfordert die wünschenswerte Entwicklung gemeinsamer Regelungen für Non-Profit-Organisationen auch interdisziplinäre Konzepte, stellt der auf die Beratung von Sozialeinrichtungen und anderen Non-Profit-Organisationen spezialisierte Rechtsexperte Prof. Dr. Stefan Schick fest.

### Identität | Hilfe zwischen Markt und Gemeinnützigkeit Seite 23



Die Freie Wohlfahrtspflege will durch ihre Arbeit die Hilfe für Menschen in unterschiedlichen Notlagen ermöglichen. Das dafür erforderliche unternehmerische Handeln darf diesem Selbstverständnis nicht im Wege stehen, wie Dr. Tobias Staib für die Diakonie zeigt. Die Werteorientierung sei jeher eine der fundamentalen Fragen der Diakonie gewesen, die in jüngerer Zeit vermehrt vor dem Hintergrund der zunehmenden Wettbewerbsorientierung diskutiert werde.

### Modell | Wohnraumversorgung durch Kooperation Seite 26



In vielen Großstädten ist es für finanziell schwache Personen und Familien kaum möglich, eine bezahlbare Wohnung zu finden. Das Karlsruher Modell der »Wohnraumakquise durch Kooperation« stemmt sich erfolgreich gegen diesen Trend, erläutern Regina Heibroock, Sozialplanerin bei der Stadt Karlsruhe, und Martin Lenz, Sozialbürgermeister der Stadt Karlsruhe. Die Stadt schließt dabei mit privaten Vermietern einen Zehnjahresvertrag und erhält dafür ein Belegungsrecht. Begleitende Soziale Arbeit soll auftretende Probleme im Mietverhältnis frühzeitig erkennen und beseitigen helfen.

### Konzerneigene Zeitarbeit | Wertorientiertes Konzept gefragt Seite 32



Um den niedrigen öffentlichen Refinanzierungen der Sozialen Arbeit, dem politisch gewollten Wettbewerb und der Trägerpluralität begegnen zu können, nutzen viele sozialen Träger das Instrumentarium der konzerneigenen Zeitarbeit. Für die Diakonie liegt dazu nun ein wertorientiertes Konzept vor, das Dr. Thomas Ostrau von der Diakonie Stiftung Salem gGmbH in Minden entwickelt hat.

### Vereinsvorstand | Den Generationenwechsel managen Seite 34



Viele Menschen sind bereit, sich ehrenamtlich in der praktischen Arbeit zu engagieren. Allerdings wird es vielfach immer schwieriger, geeignete Freiwillige für die Vorstandsarbeit zu gewinnen. Eine Untersuchung des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes in Nordrhein-Westfalen ging den Ursachen auf den Grund. Projektleiter Stefan Rieker fasst die Ergebnisse zusammen und zieht daraus praktische Lehren für die Vereinsarbeit.

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

### Digitalisierung und Exklusion

Ohne Frage sind die Prozesse und Ergebnisse der Digitalisierung Umwälzungen, die die Arbeitswelt aber auch jedes Zusammenleben massiv verändern. Natürlich muss dieser Wandel auch die Sozialwirtschaft erreichen, letztlich von sozialwirtschaftlichen Unternehmen umgesetzt werden. Neben Wettbewerb(sfähigkeit), verwirklichter Teilhabe und Selbstbestimmung, positiven Erfahrungen und unerwünschten Nebeneffekten sollte aber vor allem die »Kultur der Digitalität« (Stadler 2016) als Reflexionsfolie im Wertekontext der Sozialwirtschaft bedacht werden. Digitalisierung wirkt bei unterschiedlich vulnerablen Nutzerinnengruppen sozialwirtschaftlicher Dienstleistungen die Frage nach Transformation oder Option auf: Die Transformation auf alternativlose Digitalität beschneidet Wunsch- und Wahlrechte und schafft neue Exklusion. Die Eröffnung alternativer Optionen erzwingt inklusive, aber ineffiziente Parallelstrukturen. Die Antwort auf Transformation und Option ist gar nicht neu: Es sind die individuellen Bedürfnisse in den zu planenden Bedarfen. Auch in der Digitalisierung bleiben soziale Dienstleistungen also politisch.

Andreas Langer  
Prof. Dr. Andreas Langer ist an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg Professor für Sozialwissenschaften. Er ist Mitherausgeber des neu erschienenen Buches »Sozialwirtschaft: Handbuch für Wissenschaft und Praxis«.  
[www.haw-hamburg.de](http://www.haw-hamburg.de)

### In dieser Ausgabe

- Nachrichten & Notizen
- In einem Satz
- Personalien

Ausgabe 11/2018 · Juni 2018

## Digitalisierung Von Plattform-Ökonomie und Arbeiten 4.0

■ Corinna Schwetasch

*Das Bewusstsein von der Bedeutung der Digitalisierung hat die Sozialwirtschaft erreicht. An vielen Stellen wird nach gangbaren Wegen in die Zukunft gesucht. Eine Fachtagung über »Soziale Dienstleistungen 4.0« stellte dazu Konzepte und Ideen vor.*

»Es geht nicht um einen digitalen Zuckerguss, einzelne Leuchtturmprojekte oder nur mehr Effizienz: Um in Zukunft bestehen zu können, müssen neue Geschäftsmodelle entwickelt und damit neue Mehrwerte geschaffen werden. Es steht eine echte Wertschöpfungstransformation an.«

Mit diesen Worten forderte Prof. Dr. Bernhard Kölmel von der Hochschule Pforzheim zu Beginn der Veranstaltung »Soziale Dienstleistungen 4.0« am 14. und 15. Februar 2018 die Tagungsteilnehmer heraus und beschrieb gleichzeitig die Perspektive des digitalen Wandels für die Sozialwirtschaft. Über 140 Geschäftsführer und Vorstände evangelischer Einrichtungen und Träger folgten der Einladung nach Göttingen, um sich intensiv über die unternehmensstrategische Bedeutung der Digitalisierung und ein strategisches Personalmanagement im digitalen Zeitalter auszutauschen.

Bereits zum zweiten Mal richteten der Bundesverband evangelische Behindertenhilfe e. V., der Deutsche Evangelische Krankenhausverband e. V., der Deutsche Evangelische Verband für Altenarbeit und Pflege e. V. und der Verband diakonischer Dienstgeber in Deutschland e. V. die Fachtagung »Soziale Dienstleistung 4.0« aus.

### Wettbewerbsvorteile sichern

Diese Wertschöpfungstransformation erfordere eine völlig neue Herangehens-

weise und eine langfristige Strategie, ist sich Kölmel sicher. Denn durch die »Digitalisierung verschwimmen die Grenzen zwischen bisher getrennten Branchen und Industriezweigen. Es entstehen komplett neue digitale Geschäftsnetzwerke im globalen Umfeld, die Marktführer zu ihrem Vorteil nutzen. Erfolgreiche Unternehmen beobachten das, analysieren die Entwicklung und sichern sich rechtzeitig Wettbewerbsvorteile.«

Aktuell stünde bei der Digitalisierung häufig noch die Prozessoptimierung im Mittelpunkt, um höhere Profite zu erzielen. Im nächsten Schritt müsse es jedoch um Innovationen bei den Geschäftsmodellen gehen, die mittelfristig ein Wachstum versprechen. Ganz neue Produkte entwickelten sich aber erst durch ein disruptives Geschäftsmodell. Dann gelte es nicht mehr nur Wachstum und Profit zu generieren, sondern in einen permanenten Lernprozess einzutreten und in Wissen zu investieren.

Gerade im Gesundheits- und Pflegemarkt würde derzeit viel in Bewegung geraten. Durch die verbreitete Nutzung von Smartphones, Big Data und neuen Technologien entstünden neue Geschäfts- und Abrechnungsmodelle, beispielsweise für Krankenversicherungen. E-Health, künstliche Intelligenz und Robotik würden auch in der Pflege neue Möglichkeiten eröffnen, »smarte« Haustechnik könne schon heute

**SOZIALwirtschaft** aktuell

• JUNI 2018