



Friedrich Vogelbusch, Uwe Ufer, Peter S. Nowak

Verwaltung 4.0

Wie man Nonprofit-Organisationen zukunftsfest machen kann

Friedrich Vogelbusch, Uwe Ufer, Peter S. Nowak

Verwaltung 4.0

Wie man Nonprofit-Organisationen zukunftsfest machen kann

Verlag: interim2000 GmbH

Impressum

Verwaltung 4.0

Wie man Nonprofit-Organisationen zukunftsfest machen kann

Autoren

Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch, Uwe Ufer, Peter S. Nowak

Gestaltung, Layout und Satz

Susanne Edelhagen, Remscheid

Bildmotiv Buchcover

Colourbox

Konzept

Peter S. Nowak, Troisdorf

Verlag

interim2000 GmbH, Köln

Druck

Rautenberg Media & Print Verlag KG, Troisdorf
Gedruckt in Deutschland

ISBN 978-3-00-060397-6

© interim2000 GmbH

1. Auflage 2018

Preis inkl. 7% MwSt.

34,50 Euro

www.interim2000.de



*Beitrag zum Ausgleich von Treibhausgasemissionen
über Klimaschutzprojekte, die nachweislich CO₂
Emissionen einsparen und über international
anerkannte Standards zertifiziert sind.*

Friedrich Vogelbusch, Uwe Ufer, Peter S. Nowak

Verwaltung 4.0

Wie man Nonprofit-Organisationen zukunftsfest machen kann

Vorwort	9
Wandel	14
Überblick	16
1. Allgemeine Ausgangssituation für Unternehmen in der Sozialwirtschaft	23
1.1 Rahmenbedingungen für Non-Profit-Organisationen	26
1.2 Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre in Non-Profit-Organisationen	28
1.3 Sozialunternehmen in Deutschland	38
2. Exkurs: Kirchliche und öffentliche Verwaltungen im Blick des Public Management	51
2.1 Überblick	54
2.2 Von der Kameralistik zur Öffentliche Betriebswirtschaftslehre	58
2.3 Drei Denkschulen im Bereich der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre	60
3. Diakonie Michaelshoven	67
3.1 Geschichte der Diakonie Michaelshoven: vom Verein Coenaculum zum modernen Sozialunternehmen	70
3.2 Überblick über die Organisationsstruktur der Diakonie Michaelshoven	80
3.3 IT-Ausgangslage der Diakonie Michaelshoven	82
3.4 Personalverwaltung der Diakonie Michaelshoven	86
3.5 Immobilien, Bau und Facility Management	90
3.6 Zusammenfassung der Ausgangssituation	92
Einschub Mittelteil: Die Initiatoren und Realisierer des Projekts im Gespräch	96
4. Changemanagement	127
4.1 Theoretische Grundlagen	131
4.2 Changemanagement bei der Diakonie Michaelshoven	138

5.	Einführung SAP/S 4 HANA im Diakonie Michaelshoven e.V.	143
5.1	Überblick	146
5.2	Projektziele	151
5.3	Auswahl der Software	152
5.4	Erfolgsfaktoren Einführung SAP S/4 Hana	153
5.5	Auswahl des Umsetzungspartners	154
5.6	Auswahl des IT-Bewirtschafters (Hosters)	155
5.7	Durchführung des Projekts - ASAP Road Map	156
5.8	Persönliche Erfahrungen	160
5.9	Module und Funktionen	162
5.10	Zeitplan und Meilensteine	196
6.	Resümee zur SAP-Einführung	199
7.	Ausblick in die Zukunft	203
	Abkürzungsverzeichnis	208
	Literaturverzeichnis	212
	Stichwortverzeichnis	216

Mit diesem Gemeinschaftswerk legen wir drei Autoren an einem Beispiel dar, wie sich im Zuge der schnell voranschreitenden Digitalisierung die Verwaltungen in Sozialunternehmen, in Kirche, Caritas und Diakonie sowie in allen anderen Organisationen, die nicht gewinnorientiert agieren, zukunftsfest machen können.

Auch hier hat die Digitalisierung längst Einzug gehalten, die nicht nur unser Arbeitsleben, sondern auch unseren Alltag verändern wird. Namhafte Philosophen sprechen gar von einer digitalen Revolution, die unser Leben so verändern wird wie seinerzeit die industrielle Revolution. Veränderungen finden aber bekanntlich nicht auf einen Schlag, sondern fließend statt. Und dies ist gut so. Alles andere würde nämlich die betreffende Organisation und die dort Beschäftigten überfordern.

Wie erfolgreich erste Schritte in Richtung Digitalisierung begangen werden können, wird in diesem Buch praxisnah erläutert.

Das Buch soll nicht nur heutigen und zukünftigen Führungskräften, sondern auch den Mitarbeitenden, die von Veränderungen im Zuge der Digitalisierung betroffen sein werden, dabei helfen, positiv in die Zukunft zu blicken. Das ausführlich geschilderte Projektbeispiel verdeutlicht, dass in einem komplexen Projekt in Richtung Digitalisierung das aktive Mitwirken Vieler unabdingbar ist.

Die Initiative zu dieser Veröffentlichung stammt vom Vorstand der Diakonie Michaelshoven e.V., die sehr erfolgreich ein Projekt realisiert hat, das auch für die Industrie beispielhaft ist. So wurde das Projekt der Diakonie „Neue Wege in der Sozialwirtschaft - Betriebswirtschaftliche Geschäftsprozesse konsequent optimiert“, welches in diesem Buch ausführlich vorgestellt wird, mit dem KVI Innovationspreis 2018 in Silber prämiert, der jährlich von der „KVI Initiative – Kirche, Verwaltung & Information“ vergeben wird.

Im kirchlichen und caritativ–diakonischen Bereich ist die KVI Initiative eine einzigartige Plattform für den Erfahrungsaustausch und u.a. für die Diskussion der Themen Verwaltungsoptimierung und professioneller Einsatz von Informationstechnologien.

Die Inputs für diese Vorstellung wurden von Uwe Ufer zusammengetragen und maßgeblich niedergeschrieben. Friedrich Vogelbusch reicherte die Inhalte durch eine wissenschaftliche Betrachtung der wesentlichen Aspekte an, Peter S. Nowak führte Interviews mit Mitarbeitenden durch und ergänzte die Inhalte durch den scharfen Blick eines Außenstehenden unter Einbringung seiner langjährigen Beobachtungskompetenz des IT Marktes und seines Engagements im kirchlich-sozialen Bereich.

Zunächst stellen wir die Entwicklung des äußeren Handlungsrahmens für die Tätigkeit eines gemeinnützigen Sozialunternehmens dar. Die rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen haben sich in den vergangenen Jahrzehnten ständig verändert. Dies ist eine Besonderheit des Tätigkeitsfeldes der Diakonie Michaelshoven, die zu einer stetigen Überprüfung und Anpassung der unternehmerischen Ausrichtung und des Vorgehens zwingen.

Anschließend geben wir einen kurzen Überblick über die Historie der in Rodenkirchen und Köln beheimateten Diakonie Michaelshoven. Nach einer enormen Wachstumsphase ist heute ein mittelständisches Unternehmen anzutreffen, das sich vor einigen Jahren vor einer besonderen Herausforderung sah. Nämlich eine Investition von 150 Mio. Euro anzugehen. Vorstand und Kuratorium wollten, das vor dieser Investition zunächst eine Runderneuerung der Strukturen und Abläufe des Unternehmens und insbesondere der Verwaltung erfolgen sollte.

Mit der Schilderung, wie das Kölner Sozialunternehmen die Herausforderung einer Erneuerung an Haupt und Füßen angegangen und erfolgreich bewältigt hat, soll allen Verantwortlichen im Wohlfahrtsbereich und

in den kirchlichen Verwaltungen Mut gemacht werden. Es gilt, die mit der aktuellen Debatte um die Digitalisierung der unternehmerischen und administrativen Strukturen und Abläufe verbundenen Handlungsnotwendigkeiten proaktiv anzugehen und nicht den Kopf in den Sand zu stecken.

Neben der Projektleitung und den eingeschalteten Beratern sind die Mitarbeiter des Projektteams von entscheidender Bedeutung für die erfolgreiche Durchführung der Reorganisations- und Erneuerungsprozesse. Deshalb stand früh fest, dass auch diese Mitglieder des Projektteams zur Sprache kommen sollten. So wurde der Erfahrungsbericht um die Sicht der beteiligten Mitarbeiter erweitert.

Am Ende steht ein Staunen über die termin- und sachgerechte Umsetzung des Projektplans. Eine Auswahl an neuen Berichts- und Auswertungstools am Schluss des Buches gibt wieder, in welcher Fülle neue Informationen von den leitenden Mitarbeitenden der Einrichtungen und Fachbereiche an den Vorstand und die Aufsichtsgremien berichtet werden können. Managemententscheidungen können damit heute auf einer wesentlich verbesserten Grundlage getroffen werden.

Zudem ist die Steuerung der Organisation leichter möglich und effizienter, als dies vorher der Fall gewesen ist. Insgesamt bedeutet die Erneuerung an Haupt und Füßen, dass die Diakonie Michaelshoven zukunftsfest gemacht wurde und die künftigen Herausforderungen besser gemeistert werden können. Die ersten Schritte in Richtung Digitalisierung wurden gemacht.

Nach Lesen des Buches wird klar, wie das Projekt aufgesetzt, geplant und umgesetzt wurde. Es wird die Größe und Dimension des Erreichten deutlich!

Ohne die kompetente und leidenschaftliche Mitarbeit des Projektteams der Diakonie Michaelshoven und ohne die Akzeptanz der in der

Administration betroffenen Mitarbeitenden wäre das Projekt sicherlich so nicht gelungen. Die wesentlichen Akteure des Projektes kommen im Mittelteil zu Wort. Das Projektteam und alle Mitarbeitenden, die sich für das Projekt besonders eingesetzt haben, haben außerordentliches geleistet.

Wenn es uns gelingt, anderen Nonprofit-Organisationen Mut zu machen, sich ebenfalls auf den Weg in Richtung Digitalisierung zu machen, wäre die Arbeit an diesem Buch der Mühe wert gewesen, die in den vergangenen Monaten von den Autoren, ihren Mitarbeitern und unterstützenden Personen geleistet wurde.

Wir danken namentlich Frau Raluca Dihel aus dem Vorstandsekretariat der Diakonie Michaelshoven, Frau Heike Vogelbusch für das sorgfältige Korrekturlesen und Ergänzen des Manuskripts sowie Frau Susanne Edelhagen für Layout und Satz des Buches.

Dresden & Köln im September 2018

Hinweis zur Autorenschaft für die einzelnen Kapitel in diesem Buch:

Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch hat federführend die Teile 1, 2 und Abschnitt 4.1 verfasst.

Teil 3 wurde gemeinsam von Friedrich Vogelbusch und Uwe Ufer geschrieben.

Peter S. Nowak hat den Abschnitt „Wandel“ geschrieben und die „Interviews mit den Projektbeteiligten“ geführt.

Von Uwe Ufer stammen die Berichte zur Projektplanung und Umsetzung im Abschnitt 4.1 und Teil 5.



Peter S. Nowak ist Unternehmer, hat viele Managementpositionen in nationalen und internationalen Unternehmen bekleidet und ein ausgewiesener Experte des IT Marktes, den er seit über 25 Jahren begleitet.

Er ist Gründungsmitglied und Sprecher der KVI Initiative – Kirche, Verwaltung & Information und engagiert sich im kirchlich-sozialen Umfeld.

Mit seinem Know-How und seinem ausgeprägten Weitblick wird er von vielen Entscheidungsträgern als Impuls- und Ratgeber geschätzt. Stillstand bedeutet für ihn Rückschritt, als unmöglich zu realisieren erscheinende Vorhaben bedeuten für ihn Herausforderungen, denen er sich nach seinem Lebensmotto „Geht nicht – gibt es nicht“ gerne stellt.



Uwe Ufer ist kaufmännischer Vorstand der 2.500 Mitarbeitende zählenden Diakonie Michaelshoven in Köln. In den Jahren 2000 bis 2004 war er Erster Beigeordneter der Gemeinde Morsbach. In der Zeit von 2004 bis 2013 war er Bürgermeister der Schloss-Stadt Hückeswagen. Zwischen 2006 und 2010 wurde er als „CIO Macher des Jahres“ viermal von der Zeitschrift Computerwoche ausgezeichnet. Weitere Preise für erfolgreiche Projekte in der Organisation und Personalführung kamen hinzu. Uwe Ufer hat Lehraufträge an verschiedenen Hochschulen.

Im Rahmen eines beispielhaften Projektes, das er bereits 2014 initiiert hat, führt er die Diakonie Michaelshoven Schritt für Schritt in Richtung Digitalisierung – und dies sehr erfolgreich.



Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch ist bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Warth & Klein Thornton AG in den Bereichen Wirtschaftsprüfung und Corporate Finance & Advisory Services tätig und verfügt über 25 Jahre Erfahrung in der Prüfung und Beratung von gemeinnützigen und kommunalen Unternehmen.

Prof. Dr. Vogelbusch ist in mehreren Aufsichtsgremien der Freien Wohlfahrt tätig, in der KVI Initiative - Kirche, Verwaltung & Information engagiert und lehrt als Honorarprofessor an der Evangelischen Hochschule Dresden. Zudem ist er Lehrbeauftragter an der Dresdner International University (DIU) und der Sächsischen VWA. Er hat in den vergangenen Jahren zahlreiche Artikel und Bücher zum Thema Management von Sozialunternehmen verfasst.

„Wie man Nonprofit-Organisationen zukunftsfest machen kann“

Die sogenannte digitale Transformation bewirkt einen Umbruch, der einen Wandel aller Lebensbereiche bedeutet. Mit der Digitalisierung verändern sich Organisationsstrukturen, Arbeits- und Lebensräume.

Traditionelle Hierarchien lösen sich auf, Mitarbeitende werden zu Mitgestaltenden, Altes wird überdacht. Digitale Prozesse, innovative Softwarelösungen und neue Arbeitsabläufe verändern zunehmend Verwaltungen nahezu aller Organisationen und Unternehmen. Mit Offenheit aller Beteiligten, Engagement und Zuversicht wird auch dieser Wandel gemeistert werden.

Das Buch hilft nicht nur heutigen und zukünftigen Führungskräften, sondern auch den Mitarbeitenden, die von Veränderungen betroffen sein werden, die im Zuge der Digitalisierung unausweichlich sind, dabei, in die Zukunft positiv zu blicken.

Friedrich Vogelbusch, Uwe Ufer, Peter S. Nowak

Verwaltung 4.0

Wie man Nonprofit-Organisationen zukunftsfest machen kann

ISBN 978-3-00-060397-6

