

Mieten statt kaufen

Leasing ist ideal für alle, die schnell und unkompliziert finanzieren möchten, ohne ihr Eigenkapital zu belasten

06

Strukturwandel in der Kliniklandschaft

Gesundheitszentren bieten Chancen für kleinere Kliniken der stationären Grundversorgung

08

Nachfolgeplanung für die Leitung

Mit diesen sieben Phasen gelingt Sozialunternehmen die strategische Nachfolgeplanung

16





Werden Sie mit uns digital!

Abonnieren Sie den Sozialus
als Online-Magazin.

www.sozialus.de

Impressum

Verlag/Herausgeber:

Bank für Sozialwirtschaft AG
Konrad-Adenauer-Ufer 85
50668 Köln
ISSN: 2626-6261

Vorstand:

Prof. Dr. Harald Schmitz
(Vorsitzender)
Thomas Kahleis
Oliver Luckner

Aufsichtsratsvorsitzender:

Dr. Matthias Berger

Redaktion:

Stephanie Rüth (V. i. S. d. P.)
Susanne Bauer
Telefon 0221 97356-237
s.bauer@sozialbank.de

Satz:

pom point of media GmbH
Joseph-Haydn-Straße 19
47877 Willich

Druck:

pacem druck OHG
Kelvinstraße 1 – 3
50996 Köln

**Titelbild: Visualisierung des Wohnprojekts Festland
von Hamburg Leuchtfener**

Bildnachweis: Bloomimages 2018

Best-Practice-Beispiele aus der Sozial-
und Gesundheitswirtschaft und Interviews
mit unseren Kunden finden Sie unter:

www.sozialbank.de/ueber-uns/unsere-kunden

04

**Nachhaltigkeit:
Strategisch verankert,
praktisch gelebt**



10

**Festland:
ein Wohnprojekt für
junge chronisch
kranke Menschen**



**Strategische Nachfolgeplanung:
Wenn die Führungsriege
in Rente geht**

16



Inhalt

06 Mieten statt kaufen: Finanzierungsalternative Leasing



**Kongress Betreutes Seniorenwohnen
diskutierte Wohnen und Pflege im Alter**

23

SOZIALIUS

Nachhaltigkeit: Strategisch verankert, praktisch gelebt 04

INVESTIEREN UND FINANZIEREN

Mieten statt kaufen: Finanzierungsalternative Leasing 06

BERATEN UND BEWERTEN

Krankenhausmarkt: Strukturveränderungen in der stationären Gesundheitsversorgung 08

SO GEHT SOZIALWIRTSCHAFT

Best Practice:
Festland für junge chronisch kranke Menschen 10
Publikation: Führung gestaltet 12
Ausschreibung: Internet für alle 12
Trendthema: Wo man die Zukunft proben kann 13
Netzwerk-News 14
Strategische Nachfolgeplanung:
Wenn die Führungsriege in Rente geht 16
Tagungsbericht:
20 Jahre DGCS: Zum Jubiläum ein Standard 20
Tagungsbericht: Kongress Betreutes Seniorenwohnen 23

VERANSTALTUNGSHINWEISE

Tagungen und Kongresse 22
Seminar: Chancen- und Risikomanagement in
Einrichtungen der Sozialwirtschaft 24
Seminar: Die Vereinsgeschäftsführung –
Rechte, Pflichten und Gestaltungsspielräume 25
Terminübersicht 26

RECHTSENTWICKLUNG

Wissenswertes 28

SOZIALIUS

Gemeinsam im Kampf gegen Aids und Diskriminierung 30
HOPE News: Glaube, Liebe, Hoffnung 31

 Nachhaltigkeit

Strategisch verankert, praktisch gelebt



Nachhaltigkeit und Social Impact Investing sind bei der Bank für Sozialwirtschaft tief im Geschäftsmodell verankert. „Fast 100 % unserer Finanzierungen im Volumen von 5 Milliarden Euro sind in Projekte der Sozial- und Gesundheitswirtschaft investiert. Unsere Eigenanlagen, weitere 2,5 Milliarden Euro, sind nach strengen Ausschlusskriterien in Wertpapieren angelegt“, sagt Prof. Dr. Harald Schmitz, Vorstandsvorsitzender der Bank für Sozialwirtschaft.

Wenn es um die Anlage von Kundengeldern geht, thematisieren die Kundenberater immer die Nachhaltigkeitsqualität der möglichen Geldanlagen. Alle drei von der Bank für Sozialwirtschaft aufgelegten Investmentfonds sind Nachhaltigkeitsfonds und tragen das FNG-Siegel des Forums für nachhaltige Geldanlagen. Als Spendenbank unterstützen wir unsere gemeinnützigen Kunden mit kostenlosen Spendenkonten, Fundraising-Tools und dem Spendenportal sozialspende.de.

Deutschen Nachhaltigkeitskodex unterzeichnet

Um ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten systematisch zu erfassen und kontinuierlich zu steigern, hat die Bank für Sozialwirtschaft

erneut die Entsprechenserklärung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) unterzeichnet. Damit berichtet sie bereits zum zweiten Mal über ihre Nachhaltigkeitsleistungen und ihr Engagement in den drei Säulen der Nachhaltigkeit, Ökonomie, Ökologie und Soziales. „Mit der Unterzeichnung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex wollen wir unserer gesellschaftlichen Verantwortung nachkommen und unsere Nachhaltigkeitsleistungen transparent und vergleichbar darstellen“, betont Prof. Dr. Harald Schmitz. Damit erfüllt die Bank freiwillig die CSR-Berichtspflicht, die seit 2017 EU-weit insbesondere für große börsennotierte Unternehmen ab 500 Mitarbeitern gilt.

Der DNK ist ein international anerkannter, branchenübergreifender Standard für die Nachhaltigkeitsberichterstattung und wurde durch den Rat für Nachhaltige Entwicklung entworfen. Er umfasst 20 Kriterien für die Nachhaltigkeitsaktivitäten von Unternehmen in den Bereichen Strategie, Prozessmanagement, Umwelt und Gesellschaft und ermöglicht eine transparente und standardisierte Darstellung. Unternehmen, die sich dem DNK anschließen, unterzeichnen eine sogenannte Entsprechenserklärung. Alle Informationen werden in der öffentlich zugänglichen Datenbank des DNK gesammelt und können online mit den Angaben anderer Unterzeichner verglichen werden.

Viele kleine Schritte ...

Was uns besonders freut: Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifizieren sich stark mit dem Nachhaltigkeitsgedanken, beteiligen sich an den Maßnahmen der Bank und starten eigene Initiativen.

Einige Schlaglichter:

- Seit 2016 verwenden wir zu 100 % zertifizierten Ökostrom.
- Das Hauptgebäude der BFS ist als erster Büroneubau in Köln nach dem internationalen Nachhaltigkeitsiegel LEED-Standard in Gold zertifiziert.
- Der Papierverbrauch der BFS ist von 2016 bis 2018 um 36 % gesunken.
- Für den CO₂-Ausstoß der dienstlichen Flugreisen leistet die Bank Ausgleichszahlungen an den kirchlichen Kompensationsfonds Klima-Kollekte.
- Die BFS fördert Dienstwagen mit alternativen Antrieben.
- Ein Elektroauto steht allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Poolfahrzeug für dienstliche Fahrten zur Verfügung.
- Alle Gästeparkplätze der Kölner Zentrale sind mit Ladestationen für Elektroautos ausgestattet.
- Im Rahmen der Aktion „Einheitsbuddeln“ am Tag der Deutschen Einheit pflanzte die Bank einen weiteren Baum vor ihrem Hauptgebäude.
- Bei der Müllsammelaktion „Sozialbank putzmunter“ säuberten 13 von der Arbeit freigestellte BFS-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter den Kölner Lentpark.

Weitere Selbstverpflichtungen

Um weitere Aspekte der Nachhaltigkeit strategisch in der Bank für Sozialwirtschaft zu verankern, ging der Vorstand zuletzt drei weitere Selbstverpflichtungen ein: Die Bank für Sozialwirtschaft schloss sich der Klimaschutz-Initiative „Entrepreneurs for Future“ an, unterzeichnete die „Charta der Vielfalt“ für Diversity in der Arbeitswelt und die Deklaration „#positiv arbeiten“ der Deutschen Aidshilfe. Mit den Unterzeichnungen verpflichtet sich die Bank, eine Organisationskultur zu pflegen, die von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung jedes Einzelnen geprägt ist. Sie stellt sich damit ausdrücklich gegen jegliche Form der Diskriminierung und insbesondere gegen die Diskriminierung von Menschen mit HIV im Arbeitsleben.

Gemeinsam möchten wir einen Kulturwandel zugunsten einer nachhaltigen Wirtschaftsordnung einleiten. ✨



charta der vielfalt

UNTERZEICHNET



Die Entsprechenserklärung der Bank für Sozialwirtschaft zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex finden Sie in der DNK-Datenbank:

www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de

Nachhaltigkeitsratings

Bereits seit 2010 wird die BFS von der Ratingagentur ISS ESG (früher oekom Research) im Hinblick auf ihre Nachhaltigkeitsperformance bewertet. Seitdem führt die Bank den Status PRIME. Das imug Institut zeichnete die BFS im April 2019 für ihre herausragenden Nachhaltigkeitsleistungen aus und verlieh ihr das Label „Positive B“.

www.sozialbank.de/ueber-uns/nachhaltigkeit.html





Mieten statt kaufen

Finanzierungsalternative Leasing

Leasing ist ideal für alle, die schnell und unkompliziert finanzieren möchten, ohne dabei ihr Eigenkapital zu belasten. Das zeigte sich auch beim DRK-Kreisverband Weserbergland. Drei neue Rettungsdienstfahrzeuge benötigte der Kreisverband für seine Einsätze im Weserbergland.

Eine Kreditfinanzierung schied aus, weil die Fahrzeuge nicht als Sicherheit für den Bankkredit hätten angerechnet werden können. Die Finanzierung wäre also relativ teuer und die Genehmigung langwierig geworden. Schnell ging es dagegen mit der Finanzierungszusage für das Leasing der Fahrzeuge. Da der BFS alle notwendigen Dokumente schon vorlagen, musste der DRK-Kreisverband keine zusätzlichen Unterlagen für die Leasinggesellschaft bereitstellen. „Wenn der Kunde seine Genehmigung erteilt, leiten wir die Unterlagen an die Leasinggesellschaft weiter“, erklärt Michael Thiele, Kundenberater bei der Bank für Sozialwirtschaft in Hannover. „Der Kunde muss niemanden anrufen, keinen neuen Berater finden, dem er sein Vorhaben erneut erklärt, sondern bekommt sehr schnell die Zusage.“

„Wir unterstützen unsere Kunden dabei, sich mittels Leasing Investitionsfreiräume zu verschaffen.“

Direkter Draht

„Wir vertreten den Kunden gegenüber der Leasinggesellschaft“, sagt Michael Thiele. „Er braucht sich um nichts zu kümmern.“ Sollten bei der Leasinggesellschaft Rückfragen aufkommen, so wendet sie sich an den Kundenbetreuer der Bank, nicht an den Kunden. Das erspart ihm Zeit und Mühe, die er besser in sein Tagesgeschäft investieren kann. Wenn der Kunde es wünscht, ist aber auch ein Beratungstermin vor Ort zusammen mit dem Leasingberater möglich.

„Unser Ziel ist es immer, eine pragmatische Lösung zu finden“, so Thiele.

Spezielle Anforderungen an die Finanzierung hatte auch das DRK-Krankenhaus Clementinehaus in Hannover. Das Krankenhaus mit 195 Betten in Oststadt-List ist ein Allgemeinversorger, der bei der Patientenzufriedenheit regelmäßig überdurchschnittlich gut abschneidet. Bei einem Beratungsgespräch im Zusammenhang mit einer geplanten Umbaumaßnahme kam die Erneuerung der IT-Infrastruktur zur Sprache. Die Telekommunikationsanlage inklusive Brandalarmierung und Lichtnotruf, die Kommunika-

tionsknoten im IT-Netz (sogenannte Switche), zusätzliche Speicherkapazitäten und 17 Visitenwagen mit Computern für die mobile Visite sollten zusammen mit den Baumaßnahmen finanziert werden. Ein Bankkredit für alles wäre zwar möglich gewesen, aber nicht die beste Lösung für den Kunden. „Das Sicherungsgut war schwierig, selbst für uns als Fachbank“, räumt Michael Thiele ein. „Spezielle IT-Lösungen und Speicherkapazitäten sind nicht gerade ideal für eine Kreditfinanzierung.“ Zur Absicherung der IT-Finanzierung hätte auch die Immobilie herangezogen werden müssen, was den Finanzierungsspielraum der Klinik für andere Investitionen verringert hätte. Für Leasing hingegen sind mobile und immaterielle Güter perfekt geeignet. Der Vorteil: Die Finanzierung belastet nicht das Grundbuch, das Krankenhaus behält somit seine wirtschaftliche Flexibilität.

„Was ich ungewöhnlich fand, ist, dass es auch möglich war, Sachen zu leasen, die schon vorhanden sind“, sagt Lothar Fricke, kaufmännischer Leiter des DRK-Krankenhauses Clementinenhaus. Die Switches zum Beispiel hatte die Klinik schon angeschafft; sie wurden im Nachhinein über Leasing finanziert. Das Eigentum und damit auch die Verantwortung für Wartung und Prüfung gingen an die Leasinggesellschaft über. Der Finanzierungsantrag war schnell geschrieben und im Nu positiv beschieden. Dennoch gab es einen Kritikpunkt: „Was ich mir gewünscht hätte: dass vorher schriftlich fixiert wird, was wir liefern müssen. Zum Beispiel die Geräteummern der Switches“, merkt Lothar Fricke an. Den Verbesserungsvorschlag haben wir gerne aufgenommen.

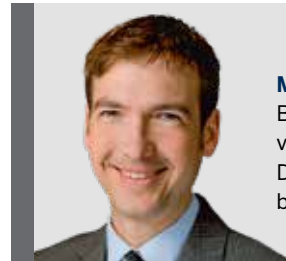
Vorteile von Leasing

Warum ist Leasing eigentlich so interessant? Attraktiv ist Leasing insbesondere, weil ohne Einsatz von Eigenkapital investiert werden kann. Ein Unternehmen schont nicht nur seine Liquidität, es hat auch den Freiraum, sein Eigenkapital für andere unternehmerische Entscheidungen zu nutzen. Es spart Anschaffungskosten, laufende Kosten und bindet kein Kapital. Mit einem Leasingvertrag können zudem oft diverse Zusatzleistungen wie Versicherungen und Servicedienste abgeschlossen werden. Ein weiteres wichtiges Argument: Leasing ist bilanzneutral, denn die Leasinggesellschaft bleibt Eigentümerin des Leasingobjektes. Die Leasingraten sind für steuerpflichtige Unternehmen sofort als Aufwendungen absetzbar.

Eine Unterform von Leasing ist der Mietkauf. Hierbei geht das Mietkaufobjekt nach einem vorher vertraglich vereinbarten Mietzeitraum mit Zahlung der letzten Rate in das juristische Eigentum des Mietkäufers über. Mietkauf wird vor allem genutzt, um staatliche Investitionszulagen oder Fördermittel zu erhalten, die für Leasinginvestitionen ausgeschlossen sind.

So funktioniert Leasing

Beim Leasing wird ein benötigtes Objekt nicht direkt gekauft, sondern von einem Leasinggeber beschafft, finanziert und dem Kunden gegen Zahlung eines vereinbarten Entgelts zur Nutzung überlassen. Leasing wird hauptsächlich für Fahrzeuge, Maschinen und Einrichtungsgegenstände in Anspruch genommen. Es können aber auch Medizintechnik, IT-Hard- und -Software, Telekommunikationsanlagen, Küchen- und Kantinenausstattung oder Hausnotrufgeräte geleast werden. Auch Energie- und Umwelttechnik sowie Informations- und Bildablagensysteme für die Radiologie (RIS-PACS-Systeme) sind beliebte Leasingobjekte. ☺



Michael Thiele,

BFS Hannover, hat den DRK-Kreisverband Weserbergland und das DRK-Krankenhaus Clementinenhaus beim Leasing beraten.

Leasing leicht gemacht

Gemeinsam mit unseren Leasingpartnern bieten wir Ihnen passgenaue Finanzierungslösungen im Bereich Leasing und Mietkauf. Ob für kleine oder große Anbieter in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft, für Medizintechnik, Zimmerausstattung, Speiseverteilssysteme oder IT-Systeme: Zusammen mit unseren Partnern kalkulieren wir Ihnen kurzfristig ein individuelles Angebot. Ihr Kundenberater in Ihrer BFS-Geschäftsstelle berät Sie gerne.

Krankenhausmarkt

Strukturveränderungen in der stationären Gesundheitsversorgung

Eine brisante Studie der Bertelsmann Stiftung zur Zukunft der Krankenhausversorgung hat die Debatte um die Neuorganisation der Krankenhauslandschaft zuletzt neu entfacht. Dabei rückte unter anderem die Frage nach dem Verbleib der kleinen Grund- und Regelversorger in den Fokus. Derzeit werden verschiedene Modelle entwickelt und umgesetzt, die eine adäquate Alternative zur akutstationären Versorgung bieten und gleichzeitig eine flächendeckende medizinische Versorgung sicherstellen sollen.

Nach den Ergebnissen der Bertelsmann-Studie sind die Krankenhausstrukturen in vielen Regionen ungünstig, was an der Krankenhausedichte und der Vielzahl kleiner Einrichtungen mit geringfügiger Spezialisierung liegt. Aus diesem Grund – so die Empfehlungen – sollte der Fokus auf dem Erhalt und Ausbau großer Kliniken liegen, die mehr Personal und eine bessere Ausstattung vorhalten könnten. Wir möchten die Ergebnisse an dieser Stelle nicht weiter kommentieren, sondern vielmehr auf die von uns ermittelten strukturellen Entwicklungen in der stationären Versorgung eingehen.

Eine aktuelle Entwicklung ist zum Beispiel die steigende Anzahl drohender und vollzogener Schließungen kleiner Grundversorger in ländlichen Regionen. Gründe hierfür sind unter anderem demografische Faktoren (z. B. rückläufige Bevölkerungsentwicklung). Darüber hinaus stellen mangelnde Selbstfinanzierungskraft, rechtliche Vorgaben und sinkende Fördermittel sowie der zunehmende Fachkräftemangel kleine Akutversorger vor nahezu unüberwindbare Herausforderungen.

In der Praxis zeigt sich jedoch, dass eine Schließung stationärer Standorte häufig zu kurz greift. Die medizinische Versorgung ist in vielen ländlichen Regionen angespannt, und stationäre Versorger federn die zum Teil fehlenden ambulanten Strukturen ab, denn auch ambulante Facharztsitze sind vereinzelt nicht besetzt oder niedergelassene Ärzte suchen erfolglos Praxismachfolger. Ferner übernehmen die stationären Leistungserbringer die Erstversorgung von Notfallpatienten in der Region. Insbesondere in peripheren Gebieten müssen Strukturen geschaffen werden, um eine flächendeckende medizinische Versorgung aufrechtzuerhalten.

Trend zur Ambulantisierung

Bei unserer Marktbeobachtung haben wir einen Transformationstrend insbesondere bei kleinen stationären Klinikstandorten feststellen können. Diese entfernen sich zunehmend von den klassischen, rein stationären Strukturen und wandeln sich zu primär ambulanten Gesundheitszentren. In einigen Fällen wird das medizinische Angebot durch stationäre Leistungen mit kleinen Betteneinheiten zur Sicherstellung der medizinischen Überwachung und Erstversorgung ergänzt. Dabei ist die stationäre Einheit vornehmlich auf Patienten mit Grundversorgungsbedarf ausgerichtet. Auf Basis unserer Analyse lassen sich Umwandlungen von stationären Versorgern mit folgenden Kriterien feststellen, siehe Tabelle.

In der Gesamtbetrachtung fällt auf, dass es sich im Wesentlichen um Standorte mit ähnlichen Strukturen handelt. In der

| | Bedarfsnotwendigkeit | Einwohnerdichte (E/km ²) | Versorgungsstufe | Betten | stationäre FZ | ambulante FZ | Bevölkerungsentwicklung bis 2030 | Träger |
|---------------------------------|----------------------|--------------------------------------|------------------|--------|---------------|--------------|----------------------------------|--------|
| KH in Nordhessen | nein | 314 | GV | 84 | 4.707 | 8.004 | - 3,4 % | ö |
| KH in Mittelfranken | | | GV | 30 | | | - 4,1 % | ö |
| KH im Sauerland | nein | 1.147 | GV | 90 | 4.173 | 11.922 | - 7,3 % | ö |
| KH in Rheinland-Pfalz | nein | 118 | GV | 110 | 3.460 | 7.869 | - 8,6 % | fg |
| KH im Norden Baden-Württembergs | ja | 154 | GV | 126 | 3.736 | 8.662 | 0,6 % | ö |
| KH in Sachsen | nein | 253 | GV | 65 | 2.527 | 2.932 | - 0,6 % | fg |
| KH in Nord-Brandenburg | ja | 37 | GV | 122 | 5.207 | 8.003 | - 11,3 % | p |

Quelle: Eigene Marktrecherche.

GV = Grundversorger, ö = öffentlich, fg = freigemeinnützig, p = privat, FZ = Fallzahlen

Regel weisen die Häuser eine geringe Bettenzahl auf (< 150 Betten). Das Leistungsspektrum liegt in der Grund- und Regelversorgung, geht meist nicht über die Fachabteilungen Innere Medizin und Allgemeinchirurgie hinaus, gegebenenfalls ergänzt um unfallchirurgisch-orthopädische Leistungen. Die Regionen haben tendenziell geringe Einwohnerdichten. Bei einem Wegfall müssten größtenteils weniger als 5.000 Einwohner länger als 30 Minuten Fahrtzeit aufwenden, um ein Krankenhaus der Grund- und Regelversorgung zu erreichen (Kriterium Bedarfsnotwendigkeit)¹. Die betroffenen Standorte weisen unterschiedliche Trägerschaften auf, wobei diejenigen in öffentlicher Trägerschaft überwiegen.

Herausbilden neuer Versorgungsformen

An den Beispielen wird eine Entwicklung weg von der klassischen stationären Gesundheitsversorgung hin zu Gesundheitszentren deutlich. Überlegungen zur Ausgestaltung der Gesundheitszentren bedürfen im Vorfeld einer umfassenden Analyse der Bedarfe und der Versorgungssituation. Hierbei spielen die Ergebnisse der Kriterien eine wesentliche Rolle: Sofern die Klinik beispielsweise für eine flächendeckende Versorgung relevant ist (bedarfsnotwendig), müssen zukünftige Strukturen die Grundversorgung im Notfall beinhalten. Die geplanten Leistungen sind daher bei der Konzeption auf die Versorgungssituation abzustimmen und sinnvolle Wechselbeziehungen zwischen den Leistungserbringern zu beachten. Eine frühzeitige Einbindung anderer Akteure aus der ambulanten Versorgung und über das ärztliche Spektrum hinausgehender Leistungserbringer (Physiotherapeuten, Apotheken, Sanitätshäuser etc.) sollte ebenfalls erfolgen. ✨

Unser Angebot

Gemeinsam mit Ihnen erarbeiten und definieren wir mögliche Handlungsalternativen und unterstützen den Prozess der Entscheidungsfindung. Als erfahrener Partner begleiten wir Sie bei der Analyse, Konzeptionierung und Umsetzung mit unserer Expertise.

Bei Interesse nehmen Sie bitte Kontakt mit uns auf. Wir freuen uns auf eine Zusammenarbeit!



Jens Dreckmann

Leiter Kompetenzzentrum
Gesundheitswirtschaft

Ansprechpartner:

Jens Dreckmann

Leiter Kompetenzzentrum Gesundheitswirtschaft
BFS Service GmbH

Telefon 0221 97356-818

j.dreckmann@sozialbank.de

¹ Diese Betrachtung erfolgte in Anlehnung an die Kriterien zur flächendeckenden Versorgung nach den Regelungen des Gemeinsamen Bundesausschusses für die Vereinbarung von Sicherstellungszuschlägen gemäß § 136c Absatz 3 des Fünften Buches Sozialgesetzbuch (SGB V).

Best Practice

Festland für junge chronisch kranke Menschen

Der Abiturient im Rollstuhl, der seit frühester Kindheit an Muskelschwund leidet und der sich trotz voranschreitender Erkrankung von seinen Eltern emanzipieren und ein selbstständiges Leben aufbauen möchte. Die Frau mittleren Alters, deren Gesundheitszustand sich stetig verschlechtert und die nicht in einem Pflegeheim leben möchte, aber keine andere Bleibe findet: Viele junge Menschen, die wie sie chronisch erkrankt sind, werden bald ein neues Zuhause bekommen.

Im Quartier Baakenhafen der Hamburger HafenCity entsteht das gemeinnützige Wohnprojekt „Festland“ von Hamburg Leuchtfeuer. In einem Haus mit 27 Wohnungen werden junge Menschen mit chronischen Krankheiten wie Multipler Sklerose oder HIV wohnen und bleiben können, auch wenn es ihnen schlechter geht. Vom Apartment bis zur Dreizimmerwohnung gibt es hier verschiedene Wohnformen für verschiedene Bedarfe, teils auch mit ambulanten Unterstützungsleistungen. „Mit Krankheit leben und in Gemeinschaft wohnen“ lautet die Vision von „Festland“. Das Wohnprojekt gibt jungen chronisch kranken Menschen einen festen Ankerplatz und einen sicheren Hafen – Festland eben. Ulf Bodenhausen, Geschäftsführer von Hamburg Leuchtfeuer gGmbH, sprach mit der Sozialus-Redaktion über das neueste Vorhaben des „Unternehmen Menschlichkeit“.

»Herr Bodenhausen, Menschen mit chronischen Krankheiten fühlen sich mitunter wie in einer Nusschale auf hoher See. Jederzeit kann die nächste Welle der Krankheit über sie hereinbrechen und ihr Lebensmodell ins Schwanken bringen. Dennoch möchten gerade junge Menschen selbstbestimmt ihr Leben leben. Was braucht es, damit das gelingt?«

„Der Spendenanteil an den Baukosten beträgt über 40%.“

Dazu braucht es unter anderem barrierefreien, rollstuhlge- rechten und bezahlbaren Wohnraum – optimalerweise mit Gemein- schaftsf lächen und einem sicheren Versorgungskonzept. Genau das möchten wir mit „Festland“ anbieten. Dazu gehört ebenfalls eine lebendige Hausgemeinschaft, die auch Menschen ohne chronische Erkrankungen einschließt. Diese Hausge- meinschaft eint, dass jeder für sich und für die anderen Mitbe- wohner*innen Verantwortung nach den jeweiligen indivi- duellen Möglichkeiten übernimmt. Sämtliche Dienstleistungen, wie beispielsweise Pflegeleistungen, Physio- oder Ergothera- pie, werden ambulant erbracht. Für den Bedarfsfall gibt es eine Smart-Home-Vorrüstung für die einfache Bedienung von Türöffnern, Fenstern und Lichtschaltern. Alle Wohnungen bieten Möglichkeit für Privatheit und haben deshalb eine eigene Küche und ein eigenes Bad. Die Gemein- schaftsf lächen sind so ausgestattet, dass sie mit ihren Sitzecken und Nischen eine hohe Auf- enthaltsqualität haben. Es wird eine barrierefreie Gemein- schaftsküche geben, um als Hausgemeinschaft ge- meinsam aktiv sein zu können – unabhängig davon, ob die Bewohner*innen im Rollstuhl sitzen oder Fußgänger*innen sind. So möchten wir auch gleichzeitig ein Angebot gegen soziale Isolation schaffen, die leider häufig mit einer chroni- schen Erkrankung einhergeht. Wir möchten jungen Menschen mit chronischen Erkrankungen festen Boden unter den Füßen geben, als eine Art Antwort zur besagten Nusschale auf hoher See.

»Mit „Festland“ stemmen Sie erstmals ein Neubauprojekt und das gleich mit einem Volumen von rund 10 Millionen Euro. Bekommen Sie da keine kalten – oder um in der Meta- phorik zu bleiben – „nassen“ Füße?«

„Hamburg Leuchtfeuer trägt dazu bei, den Umgang mit Leben, Krankheit, Sterben, Tod und Trauer menschenwürdiger zu gestalten.“

Ulf Bodenhausen

Um bestenfalls keine „nassen“ Füße zu bekommen, haben wir uns in unserem Projektteam unter anderem sehr verantwortlich der Wirtschaftlichkeit der Immobilie gewidmet. Von Anfang an war Bedingung und allen bewusst, dass wir keinerlei Risiko eingehen werden und eine solide und planbare Grundlage zu schaffen ist. Daher beträgt der Spendenanteil an den Baukosten über 40 %. Um das zu erreichen, besteht aktuell die Herausforderung, die noch erforderlichen letzten 500.000 Euro zu akquirieren. Darüber hinaus ist es gelungen, dass uns Fördermittel in Höhe von rund 1,2 Millionen Euro zugesichert wurden. Die verbleibende Summe der Baukosten wird mittels Darlehen finanziert, so auch durch unsere Hausbank, die Bank für Sozialwirtschaft. Noch einmal möchte ich an dieser Stelle ausdrücklich den Förder*innen danken, die mit ihrer finanziellen Unterstützung ermöglicht haben, „Festland“ im Eigentümermodell umzusetzen. Es ist einerseits eine große und andererseits eine sinnvolle Herausforderung, die Immobilie so zu betreiben, dass sie sich durch die Mieteinnahmen trägt. Das ist uns dank der vielfältigen Unterstützung gelungen. Wie alle gemeinnützigen Projekte von Hamburg Leuchtfeuer, wird auch „Festland“ zukünftig jedoch dauerhaft auf Spenden angewiesen sein.

»Viele Bürgerinnen und Bürger, Stiftungen, Institutionen und Verbände tragen mit ihren Spenden dazu bei, dieses gemeinnützige Wohnprojekt zu realisieren. Welchem Leitstern folgen Sie beim Fundraising? Was ist Ihr Patentrezept?«

Professionalität ist uns auch beim Fundraising wichtig, ebenso ein wertschätzender Umgang mit unseren Förder*innen. Dazu gehört auch, dass diese gut informiert sind und als Partner*innen wissen, was wir in den gemeinnützigen Projekten gemeinsam bewirken können. Beim Bau von „Festland“ spielt natürlich auch die Sichtbarkeit und Langfristigkeit des Hauses eine große Rolle. Noch in 20 oder 30 Jahren werden die Förder*innen an ihre gute Tat erinnert, wenn sie an „Festland“ in der Hafencity vorbeilaufen oder -fahren. Somit wirken ihre Spenden auf Dauer und sind daher gut in Mitmenschlichkeit investiert. ✨



Ulf Bodenhausen

Geschäftsführer von
Hamburg Leuchtfeuer gGmbH

Ulf Bodenhausen ist Vorstandsvorsitzender der Leuchtfeuer Stiftung und Geschäftsführer der Hamburg Leuchtfeuer gGmbH sowie der Hamburg Leuchtfeuer Festland gGmbH. Neben seiner Ausbildung zum Krankenpfleger schloss Ulf Bodenhausen eine Weiterbildung im Management und eine personenzentrierte Beratungsausbildung ab. Er ist langjährig erfahren im Management sozialer Unternehmen.

Hamburg Leuchtfeuer

Hamburg Leuchtfeuer betreut im Bereich „Aufwind“ Menschen mit HIV und anderen chronischen Erkrankungen psychosozial. Seit 1998 betreibt die gemeinnützige GmbH ein Hospiz auf St. Pauli und seit 2007 das „Lotsenhaus“ in Altona für Bestattung, Bildung und Trauerbegleitung. Aktuell baut sie „Festland“, ein Wohnprojekt für junge Menschen mit chronischen Erkrankungen. Hamburg Leuchtfeuer hat 65 hauptamtliche und 80 ehrenamtliche Mitarbeiter*innen.

www.hamburg-leuchtfeuer.de

Publikation

Führung gestaltet

„Was erwarte ich von einer modernen Führungskultur?“ lautete die zentrale Frage des Generationendialogs auf dem 11. Kongress der Sozialwirtschaft im Mai 2019. Generationswechsel, Digitalisierung und Kulturwandel stellen nicht nur Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft vor eine Bewährungsprobe: Die Arbeitswelt im Allgemeinen dynamisiert sich, tradierte Geschäftsmodelle und Strukturen stehen vor Transformationsprozessen und disruptive Entwicklungen lösen normale Erneuerungsphasen ab. Die Zeit der kontinuierlichen Veränderungen ist vorbei, eine Zeit des Umbruchs hat begonnen. Die zentrale Herausforderung an die Führung sozialer Unternehmen und Organisationen ist, den Umbruch aktiv als Chance zu nutzen. Denn: Wer nicht gestaltet, wird gestaltet.

Der Tagungsband dokumentiert die Vorträge, Workshops und Debatten des Kongresses. Er beleuchtet innovative Denkansätze, agile Strukturen, Führung ohne Hierarchie, Diversity Management, die Führungskraft der Zukunft und eine gesunde Unternehmenskultur. Weitere Beiträge behandeln die Nachfolgeplanung, die Finanzierung von strategischen Investitionen und die Frage, wie digitale Plattformen auch Sozialmärkte revolutionieren können. ☺



Kongress der Sozialwirtschaft e. V. (Hrsg.): Führung gestaltet. Generationenwechsel – Digitalisierung – Kulturwandel

Nomos 2019, 234 Seiten, 49 Euro

www.nomos-shop.de/43315



Ausschreibung

Internet für alle

Damit das Internet auch für Menschen mit Behinderung zugänglicher wird, unterstützt die Aktion Mensch mit ihrem neuen Förderangebot „Internet für alle“ Dienste und Einrichtungen der Behindertenhilfe und der Kinder- und Jugendhilfe mit bis zu 10.000 Euro pro Projekt. Ziel ist, dass sie Menschen mit Behinderung den Zugang zum digitalen Leben ermöglichen und entsprechende Bildungsangebote bereitstellen. Bei diesem Förderprogramm sind keine Eigenmittel notwendig.

Das Programm besteht aus zwei Teilen, für die jeweils bis zu 5.000 Euro beantragt werden können: Investitionen in Hardware und Bildungsangebote im Bereich Medienkompetenz. Ebenfalls förderfähig sind Service- und Supportleistungen bei der Erstinstallation. Nicht gefördert werden Endgeräte für Einzelpersonen wie Smartphones, Computer oder Tablets und die Kosten für den laufenden Betrieb.

Für Bildungsangebote zur Medienkompetenz können Fördermittel für Honorar- und Sachkosten beantragt werden, wenn zusätzliches Personal oder Anleitung zur Bedienung von Technik benötigt werden. Dazu gehört auch die Sensibilisierung von Mitarbeitern für das Thema digitale Barrierefreiheit. Anträge können fortlaufend bis zum 30.09.2021 gestellt werden. Pro Antragsteller wird nur ein Projekt innerhalb der Laufzeit bewilligt. ☺

www.aktion-mensch.de/foerderung/foerderprogramme/weitere-foerderangebote/internet-fuer-alle.html

Trendthema

Wo man die Zukunft proben kann



Wie rüstet man eine beengte Altbauwohnung rollstuhlgerecht um? Worauf kommt es beim neuen Lichtkonzept in der Seniorenpflege an? Was sollten junge Bauherren heute schon bedenken, um ihr Heim später alten- und behindertengerecht nutzen zu können? Greifbare Antworten, fachlich gereift und experimentell erprobt, hält das kürzlich eröffnete WohnXperium in Chemnitz bereit, eine einzigartige Lern- und Erlebniswelt für Lösungen auf dem Gebiet des barrierearmen, barrierefreien und assistierten Bauens und Wohnens. Der Anspruch ist hoch, denn: „Die Wohnung entwickelt sich mehr und mehr zum dritten Gesundheitsstandort.“

Die Umgebung mit eigenen Augen sehen, sie im wörtlichen Sinne begreifen und erspüren, darum geht es in den Lernbereichen des WohnXperiums. Mittels flexibler Wände, Papp-Möbeln und realer Produkte werden unterschiedliche Wohnsituationen simuliert. Darüber hinaus lassen sich Assistenzsysteme wie ein elektronischer Wasser- und Stromstopp und Smart-Home-Systeme erproben.

Experimentieren und simulieren

Der Nutzer erfährt im Selbsttest, wie sich bei veränderter Sinneswahrnehmung Licht, Farben, Materialien und Kontraste in der Wand- und Bodengestaltung auf die individuelle Orientierung auswirken. Wie in einem Zeitsprung erlebt er altersbedingte Einschränkungen der Umweltwahrnehmung sowie abnehmende Kraft und Beweglichkeit. Auch die Simulation von Pflegeabläufen kommt nicht zu kurz. So können die Interaktion zwischen Pflegekraft, Pflegebedürftigem und räumlicher Situation überprüft und die ergonomische Handhabung von

Hilfsmitteln getestet werden. Im Virtual Reality Cube erlebt der Besucher, wie bereits kleine bauliche Eingriffe barrierefreie Raumkonzepte ermöglichen. Bewohner von Bestandswohnungen werden durch die Visualisierung von Gestaltungsideen zu Veränderungen angeregt und erleben die Machbarkeit maßgeschneiderter Wünsche und Anforderungen.

Im Wissensbereich gibt es Informationen zu allen Themenaspekten; das Schulungszentrum bietet ein breites Kursangebot etwa zu Planen und Bauen, smarter Technik, betreuten Wohnformen und psychischer Gesundheit an. Im Fokus stehen interdisziplinäre Lösungen für den selbstbestimmten Wohnalltag eingeschränkter Menschen. „Hier kann jeder herausfinden, wie sich eine Wohnung passend zum Problem gestalten lässt“, sagt Dr. Axel Viehweger, Vorstand des Verbands Sächsischer Wohnungsgenossenschaften und Vorsitzender des Vereins „WohnXperium“. In einer alternden Gesellschaft dürften die hier präsentierten Lösungen weit über Chemnitz hinaus Beachtung finden. ✨

Das WohnXperium unterstützt das Ideal des lebenslang selbstbestimmten Wohnens mit dem neuartigen Ansatz eines Erlebnis-, Experimentier- und Lernzentrums. Den vollständigen Artikel lesen Sie in unserem Newsletter BFS-Trendinfo 11/19.

www.bfs-trendinfo.sozialbank.de

Hinweise

Netzwerk-News



Bernd Bogert und sein Team nehmen den Zukunftspreis entgegen.

Altenheim Zukunftspreis für St. Gereon Seniorendienste

„Bei Anruf Ausbildung“ – unter diesem Motto gelang es den St. Gereon Seniorendiensten in Hückelhoven bei Mönchengladbach, die Anzahl ihrer Auszubildenden erheblich zu steigern: von 63 im Jahr 2012 auf aktuell 274. Heute kommt auf jeden Heimbewohner inklusive Tagespflege ein Azubi.

Damit sind die St. Gereon Seniorendienste der größte Ausbildungsträger in Nordrhein-Westfalen und gemessen an der Größe auch bundesweit ganz vorne. Für das erfolgreiche Projekt „Assistierte Ausbildung Altenpflege“ gab es den mit 3.000 Euro dotierten Altenheim Zukunftspreis 2019 für besonders attraktive Arbeitgeber.

Um eine Ausbildung zum Altenpfleger zu machen, genügt den St. Gereon Seniorendiensten ein Anruf und der Hauptschulabschluss nach Klasse 10. Schriftliche Bewerbung, Vorstellungsgespräch und Auswahlverfahren gehören der Vergangenheit an. Kommuniziert wird hingegen über Facebook und WhatsApp. Während der Ausbildung erhalten die Azubis individuelle Betreuung, Lernförderung, Tätigkeiten, die sich nach den persönlichen Fähigkeiten richten, und maßgeschneiderte Arbeitszeiten. Von dem Modell profitieren alle: die jungen Leute, die im Berufsleben Fuß fassen, die Pflegefachkräfte, die durch die Azubis Entlastung erfahren, und die Bewohner*innen, die intensiver betreut werden. Dass das niedrigschwellige Konzept funktioniert, zeigt die hohe Abschlussquote. 80 % der angenommenen Bewerber legen die Prüfung erfolgreich ab. 🌟

www.st-gereon.info

Alexianer Münster gewinnen PR-Bild-Award

Die Alexianer Münster GmbH hat mit dem Fotobeitrag „Freude an Pflege – Rollentausch“ den PR-Bild-Award 2019 im Bereich „Kampagnen“ gewonnen. Zwei strahlende Gesichter, ein Rollator und ganz viel Herz: Das Bild der Alexianer Münster bricht eine Lanze für den Pflegebereich.

Während Kampagnenbilder oft wochenlang und perfekt inszeniert werden, ist der fröhliche Moment, in dem Bewohner Franz K. Krankenschwester Heike Nikolayczik auf seinem Rollator schiebt, echt und spontan. Das Bild setzte sich gegen Einreichungen aus vielen verschiedenen Bereichen durch. Platz 1 für die Pflege!



Bewohner Franz K. erlaubt sich einen Spaß mit Pflegerin Heike N.

Ausgelobt wurde der PR-Bild-Award von news aktuell, einem Unternehmen der dpa-Gruppe. Insgesamt hatten mehr als 160 Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz über 600 PR-Bilder eingereicht. Die nächste Ausschreibung erfolgt im Frühjahr 2020. ❁

www.pr-bild-award.de

Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt

Das Bundeskabinett hat am 9. Oktober 2019 einen Gesetzesentwurf verabschiedet, mit dem in Neustrelitz (Mecklenburg-Vorpommern) die „Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt“ errichtet werden soll.

Ihr Ziel ist es, das bürgerschaftliche Engagement und das Ehrenamt in Deutschland zu stärken, insbesondere in den strukturschwachen und ländlichen Räumen. Die Stiftung soll Serviceangebote für die Organisation von bürgerschaftlichem Engagement und Ehrenamt bereitstellen, die Vernetzung vor Ort stärken, ehrenamtlich Tätige bei der Digitalisierung unterstützen und begleitende Forschungsvorhaben fördern. Am 25. Oktober 2019 hat der Bundestag erstmalig über den Gesetzesentwurf beraten. Nun liegt er dem Ausschuss für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zur Beratung vor. Am 9. Dezember 2019 findet eine öffentliche Anhörung zu dem Entwurf statt. ❁

www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2019/kw43-de-stiftung-ehrenamt-663312

BAGFW ehrt Journalisten mit Deutschem Sozialpreis 2019

Am 12. November 2019 wurde der Deutsche Sozialpreis in Berlin vergeben. Mit dem Preis zeichnen die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege Journalistinnen und Journalisten für Beiträge zu sozialen Fragestellungen in den Sparten Print, Hörfunk, Fernsehen und Online aus. Er ist mit 20.000 Euro dotiert.

„Mit dem Deutschen Sozialpreis wollen wir ein Zeichen setzen für den Zusammenhalt der Gesellschaft“, so Gerda Hasselfeldt, Präsidentin der BAGFW, anlässlich der Preisverleihung. Gewonnen haben beeindruckende journalistische Beiträge zu den Themen Gewalt gegen Kinder, würdevolle Pflege, gelingende Integration und Mobbing. Mit einer Talkrunde zur öffentlichen Wahrnehmung sozialer Arbeit in unruhigen Zeiten ging die Verleihung zu Ende. Die BFS war als Sponsor dabei. ❁

Sozialpreis-Gewinner 2019

Björn Stephan:

„Frau mit Klasse“, SZ-Magazin, 15. Juni 2018
Der Beitrag porträtiert eine syrische Lehrerin an einer Brennpunkt-Grundschule in Fürstenwalde.

Frank Seibert, Eva Riedmann, Samira Schütz, Michael Bartlewski, Robert Stöger, Markus Valley:

„Warum mobben wir?“
Video-Reportage auf YouTube,
Die Frage/PULS, Bayerischer Rundfunk

Petra Boberg und Heike Borufka:

„Staat und Familie – Die deutsche Zurückhaltung bei Gewalt gegen Kinder“
hr-INFO Wissenswert, Hessischer Rundfunk

Anabel Münstermann:

„37 Grad: Mehr als satt und sauber – alte Menschen und ihre Pfleger“, ZDF

Die Beiträge sind auf der Website der BAGFW abrufbar.

www.bagfw.de

Strategische Nachfolgeplanung

Wenn die Führungsriege in Rente geht

von Dr. Thomas Müller



Abb. 1: Der Prozess der Nachfolgeplanung, Phasen 1 – 4

Seit einigen Jahren kursiert die Sorge vor der bevorstehenden „Verrentungswelle 2020“. Doch das Ausscheiden alt-ingesessener Führungskräfte ist bereits in vollem Gange und wird ab 2020 noch spürbarer: Die Generation der sogenannten Babyboomer – geboren zwischen 1946 und 1964 – geht nach und nach in den Ruhestand. Das ist insbesondere für sozialwirtschaftliche Organisationen ein Weckruf, denn ein Großteil der Führungspositionen in der Branche ist mit Babyboomern besetzt.

Mit dem Ausscheiden der Führungskräfte gehen verschiedene Herausforderungen einher, die eine strategische Herangehensweise unabdingbar machen: Der Fach- und Führungskräfte-mangel verschärft die Schwierigkeiten bei der Personalakquise und damit den War for Talents; die nachfolgenden Generationen sind weitaus weniger geburtenstark als die der Babyboomer mit ihrem vielsagenden Namen. Außerdem werden die neuen Führungskräfte, so sie einmal gefunden sind, einer der nachfolgenden Generationen angehören, die unter Umständen ein anderes Führungs- und Organisationsverständnis mitbringen. In diesen beiden Aspekten liegen aber auch Chancen für Unternehmen, wenn sie sie als Anstoß eines Organisationsentwicklungsprozesses wahrnehmen.

Strategische Nachfolge: Planung ist alles

Im Gegensatz zu Ad-hoc-Maßnahmen und einer kurz- bis mittelfristigen Nachfolgeplanung, die alle darauf ausgelegt sind, relativ spontane Ausfälle auf Führungskräfteebene abzufedern, bietet die strategische Nachfolgeplanung die Möglichkeit, das vorhersehbare Ausscheiden einer Führungskraft systematisch zu planen und damit einen reibungslosen Wechsel an der Unternehmensspitze zu sichern. Nicht selten sind Aufbau- und Ablauforganisation sowie auch die Organisationskultur von sozialwirtschaftlichen Unternehmen auf die zum Teil seit Jahren und Jahrzehnten amtierenden Managerinnen und Manager „zugeschnitten“ – mit allen Vor- und Nachteilen. Die nachfolgende Generation von Führungskräften tritt in „große Fußstapfen“. Darüber hinaus erwarten sie noch weiter steigende Anforderungen fachlicher, organisatorischer wie

personeller Natur, die auf die demografische Entwicklung sowie auf sozialpolitische Neuerungen zurückzuführen sind. Eine strategische Nachfolgeplanung deckt alle Phasen von der Personalsuche über das Onboarding bis zur Verabschiedung der ausscheidenden Führungskraft ab.

Die sieben Phasen der Nachfolgeplanung

Dass es sich hier um weitaus mehr handelt als die bloße Nachbesetzung einer Vakanz auf Führungsebene, zeigt sich schon bei Betrachtung des Prozesses, der sich in sieben Phasen einteilen lässt. Phase eins umfasst Maßnahmen zur Sicherung von Wissen und Netzwerken; der Nachfolgeprozess wird konzeptioniert, vorhandene Strukturen und Bedarfe analysiert. Hiermit sollte so früh wie möglich begonnen werden – systematisches Wissensmanagement sowie die Kenntnis von bereits vorhandenen und benötigten Strukturen sind für jede Organisation wichtig, auch unabhängig vom Nachfolgeprozess. Das Hauptaugenmerk sollte in diesem Zusammenhang allerdings auf Wissen und Strukturen die Nachfolge betreffend gelegt werden. Phase zwei umfasst die Abstimmung eines Anforderungsprofils für den Nachfolger oder die Nachfolgerin sowie darauf aufbauend die Erstellung und Schaltung der Stellenanzeige.

In Phase drei gilt es, die Beschäftigungsmärkte zu analysieren und Personalakquisition zu betreiben. Etwa zwei bis drei Monate sollten danach für den Personalauswahlprozess eingeplant werden. Bei einer so wichtigen Position bietet es sich an, mehrere Gespräche mit den ausgewählten Bewerber*innen zu führen, sie im Rahmen von Auswahlinstrumenten zu testen und so die Eignung für die vakante Position zu eruieren. Auch die Bewerber*innen selbst haben damit die Möglichkeit, Einblicke in das Unternehmen zu erlangen, und eine Passung zwischen Bewerber*in und Organisation gelingt besser. Für den gesamten Prozess der Personalakquise kann es sich unter Umständen lohnen, eine externe Beratung hinzuzuziehen. Gerade auf Top-Management-Ebene ist der professionelle Umgang mit Instrumenten wie dem Anforderungsprofil oder Assessment-Elementen besonders wichtig. Der Blick von außen ermöglicht es, keine Aspekte zu übersehen.

Phase fünf widmet sich der Entscheidung für einen passenden Kandidaten oder eine passende Kandidatin. Vertragsverhandlungen müssen geführt, Verträge aufgesetzt werden. Hierfür sollten zwei bis vier Wochen eingeplant werden. Wichtig ist, dass der Nachfolgeprozess nicht bei der Vertragsunterzeichnung endet. Mit Phase sechs beginnt nämlich die Einarbeitung des oder der Nachfolger*in, das sogenannte Executive Onboarding: die Einarbeitung einer Führungskraft des Top-Managements. Wie lange diese Phase andauert und auch so bezeichnet wird, hängt von der individuellen Situation ab. Wie möchte es die nachfolgende Person, wie der oder die Vorgänger*in und wie lange dauert es dann wirklich? Phase sieben stellt den Abschluss des Prozesses dar. Mit einer offiziellen Verabschiedung, der symbolischen Staffelstabübergabe des oder der Vorgänger*in, endet auch der strategische Nachfolgeprozess, zum Beispiel in Form einer offiziellen Feierlichkeit.

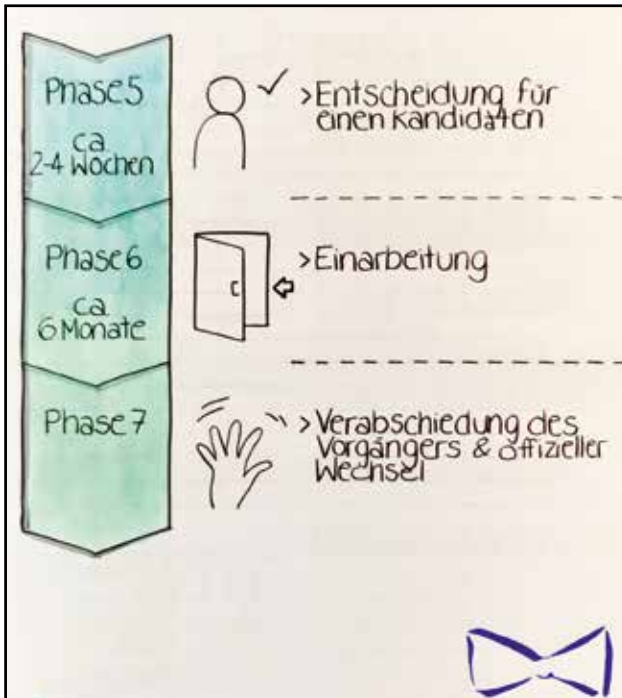


Abb.2: Der Prozess der Nachfolgeplanung, Phasen 5 – 7

Verantwortlichkeiten und Meilensteine festlegen

Wichtig für eine gelingende strategische Nachfolgeplanung ist es, klare Verantwortlichkeiten innerhalb der Organisation für den Prozess und die einzelnen Schritte festzulegen. Die übergeordnete Verantwortung bei der Nachfolge für das Top-Management sollte im Aufsichtsgremium liegen. Klar sollte auch sein, welche Rolle der oder die Vorgänger*in bei dem Prozess spielen soll. Oftmals kann es hilfreich sein, ihn oder sie einzubinden, spätestens bei der Einarbeitung der neuen Person. Durch individuelle Begebenheiten in jedem sozialwirtschaftlichen Unternehmen ist es notwendig, Meilensteine für den Prozess auch an diese Rahmenbedingungen anzupassen. Eine gute zeitliche Richtschnur, um mit dem Prozess zu beginnen, liegt bei ca. eineinhalb bis zwei Jahren vor Ausscheiden der alten Führungskraft. Zielführend ist es, vom Zeitpunkt des Ausscheidens zurückzurechnen, um den passenden Startzeitpunkt zu bestimmen. Erste Schritte wie das Wissensmanagement und die Identifikation von notwendigen Aspekten des Anforderungsprofils können hier bereits in Angriff genommen werden.

Die Übergangszeit nutzen

Weitere Entscheidungen müssen getroffen werden. Soll es eine Überlappungszeit zwischen Vorgänger*in und Nachfolger*in geben? Und wenn ja, wie lange? Eine Überlappungszeit kann, wenn sie organisatorisch überhaupt möglich ist, die Einarbeitung der neuen Führungskraft erleichtern, weil der Wissenstransfer insbesondere von implizitem, kulturellem Wissen über das Unternehmen am leichtesten im persönlichen Austausch gelingt. Um jedoch das sogenannte Lame-duck-Phänomen zu umgehen, sollte die Überlappungsphase in der Regel nicht länger als vier bis sechs Wochen andauern. Außerdem muss klar sein, wie die Rollenverteilung während dieser Zeit gehandhabt wird. Kann beispielsweise nur zu einer Zeit eine Person die entsprechende Rolle, zum Beispiel fachlicher Vorstand, ausüben, so muss die zweite Person während der Überlappung eine andere Funktion innehaben. ❁

Praxistipps

1. Denken Sie unterschiedliche Perspektiven mit

Im Prozess einer strategischen Nachfolgeplanung stellen sich unterschiedliche Fragen für unterschiedliche Rollen. Der oder die Vorgänger*in fragt sich zum Beispiel, welche Entscheidungen wie zu treffen sind, wenn deren Auswirkungen ggf. bereits die neue Führungskraft betreffen. Sicherlich spielt für ihn oder sie die Ausgestaltung einer möglichen Überlappungszeit eine wichtige Rolle. Auch der persönliche Ausstieg sollte mit der scheidenden Führungskraft geklärt werden: Soll es ein Ausstieg von 100 auf 0 oder doch lieber schrittweise sein? Die nachfolgende Person wird sich fragen, wie sie sich auf die neue Stelle vorbereiten kann, wie viel Eigeninitiative gewünscht ist und wie man den Wechsel an der Spitze am besten kommuniziert. Diese und weitere Fragen schon bei der Vorbereitung mitzudenken und offen mit den Personen anzusprechen, hilft dem Prozess enorm.

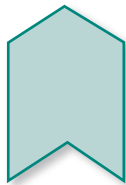
2. Wie wollen Sie rekrutieren?

Um die Besetzung der frei werdenden Stelle nicht schwieriger zu gestalten, als sie durch den Bewerbermarkt ohnehin schon ist, sollten Sie gezielte Maßnahmen der Rekrutierung ergreifen. Neben der Etablierung einer Arbeitgebermarke, die Ihr Unternehmen für externe Kandidat*innen attraktiv macht, lohnt sich auch immer der Blick nach innen: Durch gezieltes Talentmanagement können potenzielle Führungskräfte frühzeitig identifiziert und aufgebaut werden.

Achtung: Der Prozess der strategischen Nachfolgeplanung verläuft insbesondere in den Phasen des Onboardings anders, wenn man intern rekrutiert. Dies ist also bei der Konzeptionierung des Prozesses zu berücksichtigen.

3. Wissen aufbereiten und übergeben

Ein maßgeblicher Erfolgsfaktor für die reibungslose Übergabe der Unternehmensführung ist der Wissenstransfer. Explizites organisationales Wissen – kurz gesagt Zahlen, Daten, Fakten – sollte systematisch und während der Amtszeit des oder der Stelleninhaber*in aufbereitet werden, sodass die neue Führungskraft sich auch bei fehlender Überlappungszeit oder eben danach sukzessive selbst einarbeiten kann. Hierfür bieten sich zum Beispiel ein Unternehmenshandbuch oder eine Wissenslandkarte an. Implizites Wissen über Unternehmenskultur und Traditionen wird am besten im persönlichen Austausch übergeben. Sollte dieser aufgrund fehlender Überlappungszeit nicht zwischen der alten und der neuen Führungskraft möglich sein, denken Sie über andere Wege der Vermittlung nach, z. B. eine Art Speed-Dating zwischen der neuen Person und ausgewählten Mitarbeitenden anderer Bereiche und Hierarchieebenen. Dies bietet sich auch als Instrument an, um das Unternehmen besser kennenzulernen.



So gelingt die strategische Nachfolgeplanung.



Dr. Thomas Müller
Geschäftsführer contec GmbH
Leiter conQuaesso® JOBS

www.contec.de



Prof. Dr. Gabriele Moos

 Tagungsbericht

20 Jahre DGCS: Zum Jubiläum ein Standard

Gemeinsam mit langjährigen Partnern wie der Bank für Sozialwirtschaft, der contec und rosenbaum nagy feierte die Deutsche Gesellschaft für Management und Controlling in der Sozialwirtschaft (DGCS) mit einer Fachtagung zum Thema „Controlling Standards aktuell“ am 19. und 20. September in Berlin ihr 20-jähriges Bestehen.

Bis heute sei die DGCS der einzige Controlling-Verein mit Bezug zur Sozialwirtschaft im deutschsprachigen Raum, erläuterte Prof. Dr. Gabriele Moos, 1. Vorsitzende des DGCS e. V., in ihrer Würdigung der Entwicklung der DGCS. Da das Controlling in der Sozialwirtschaft noch sehr unterschiedlich verankert sei, habe die DGCS vor zwei Jahren begonnen, praxisorientierte Mindeststandards für das Controlling in der Sozialwirtschaft zu entwickeln, die die Spezifika der Branche berücksichtigen. Diese wurden im Rahmen der Jubiläumstagung erstmals der Fachöffentlichkeit präsentiert.

Bei der Vorstellung der DGCS-Controlling-Standards machten Dr. Bernd Schubert, AWO Schleswig-Holstein e. V., und Stefan Löwenhaupt, xit GmbH, deutlich, dass gerade angesichts der

zunehmenden Dynamik unserer Welt Prozess- und Verfahrensstandards notwendig sind. Das gilt insbesondere für die Sozialwirtschaft. Denn diese ist durch Besonderheiten wie eine Mehrdimensionalität der Ziele (ideell und wirtschaftlich), das sozialwirtschaftliche Dreieck, das Nachfragemonopol der Kostenträger und eine unklare Produktionsfunktion geprägt.

Spezifika für das Controlling gibt es daher in der Sozialwirtschaft in den Bereichen Wirkungscontrolling, Kalkulation, Personalcontrolling und Kostenrechnung bzw. Reporting. Von diesen Grundlagen ausgehend wurde angelehnt an die allgemeinen Grundlagen des Controllings nach DIN SPEC 1086:2008 ein Rahmenwerk von Standards erstellt, die im nächsten Schritt iterativ weiterentwickelt und auf die Geschäftsmodelle in den unterschiedlichen Geschäftsfeldern der Sozialwirtschaft bezogen werden sollen. Die Standards basieren auf folgendem Leitbild: „Controlling ist ein kontinuierlicher mehrdimensionaler Managementprozess (Regelkreis) der Zielfindung, Planung und Steuerung eines Unternehmens, der sowohl die Aufbereitung und Analyse von Daten als auch Information und Kommunikation umfasst.“

„Controlling ist ein
kontinuierlicher
mehrdimensionaler
Managementprozess.“

Stefan Löwenhaupt

Mehr Steuerung über Werte und Prinzipien

Dass unsichere Zeiten eine fokussierte strategische Planung und den richtigen Einsatz von Instrumenten brauchen, um erfolgreich zu sein, war auch die These von Christian Horak, Partner der Contrast Management Consulting Ernst & Young aus Wien, im Workshop zur Strategischen Steuerung von Sozialunternehmen. Er präsentierte fünf Trends im strategischen Management, die sogenannten „Next Practices“: schneller, offener, besser informiert, einfacher – und mehr Steuerung über Werte und Prinzipien statt über Hierarchie und Linie. Dazu gehören unter anderem der Einzug von agilem Management, die Beteiligung externer Stakeholder an der internen Strategieentwicklung, die maximale Nutzung der vorhandenen Daten im Strategieprozess und die Anwendung einfacher Entscheidungsmatrizen, um in der Komplexität den Überblick zu behalten. Wesentlich für den Einsatz der Next Practices ist: Sie müssen zum Unternehmen passen.

Zentral für den Erfolg der Umsetzung ist die volle Unterstützung des Top-Managements. Der Vorstand muss die wesentlichen Themen entscheiden und die Leitplanken setzen – wie etwa: Agilität ja/nein, Robotik ja/nein etc. Es geht nicht darum, riesige Strategiepapiere zu entwickeln, sondern um die Notwendigkeit, strategisch auf den Punkt zu kommen. Das allein ist eine Kunst. Zentral dabei ist: Die Mission des Unternehmens muss stimmen und im Bewusstsein der Mitarbeitenden verankert sein.

Balanced Scorecard wirkungsorientiert weiterentwickeln

Eine lebhafte Debatte der Teilnehmenden gab es zu der Frage, was die agile Welt für die Tools der strategischen Steuerung bedeutet. Als gute Ergänzung zur Balanced Scorecard (BSC) wurden gesehen: das Management-Tool „Objectives and Key Results“ (OKR) und die Public Value Scorecard, in der neben dem Customer und Shareholder Value weitere Stakeholder und die Corporate Social Responsibility in den Blick genommen werden. Auf jeden Fall sollte die BSC in Sozialunternehmen wirkungsorientiert weiterentwickelt werden.

Insgesamt bot die Fachtagung den rund 100 Teilnehmenden die Möglichkeit, an drei von fünf Workshops teilzunehmen: Neben der strategischen Steuerung von Sozialunternehmen ging es um die operative Steuerung von Geschäftsfeldern, das Personalcontrolling in sozialen Einrichtungen, den Umbruch der Sozialwirtschaft von der IT zur Digitalisierung und um das Wirkungscontrolling.

Zu den Inhalten der einzelnen Workshops hat die DGCS auf ihrer Website einen Rückblick auf den Jubiläumskongress veröffentlicht. ✨



Deutsche Gesellschaft für Management und Controlling in der Sozialwirtschaft (DGCS)

Die DGCS versteht sich als Plattform für den Erfahrungs- und Wissensaustausch von allen, die sich mit Fragen des Managements und des Controllings in Unternehmen der Sozialwirtschaft beschäftigen. Sie geht davon aus, dass die Sozialwirtschaft zukunftsorientierte und ausgefeilte Steuerungsinstrumente benötigt, um wettbewerbsfähig zu sein. Daher bietet sie u. a. spezielle Weiterbildungen zum Thema Controlling in sozialen Organisationen an.

<https://dgcs.de>

Die DGCS-Controlling-Standards können gedruckt oder in einer digitalen Version zum Preis von 35 Euro bestellt werden unter: info@dgcs.de

Termine

Tagungen und Kongresse



Bildnachweis: Adobe Stock

Sächsischer Unternehmertag Pflege Dresden | 22. Januar 2020

Der Sächsische Unternehmertag Pflege des Bundesverbandes privater Anbieter sozialer Dienste e. V. (bpa) widmet sich der neuen generalistischen Pflegeausbildung, die 2020 in Kraft tritt. Unter den Referenten sind Vertreter des Sozialministeriums, des Instituts der Deutschen Wirtschaft, von Bildungsträgern und nicht zuletzt zwei Pflege-Azubis. Die Moderation übernimmt der Journalist Martin von Berswordt-Wallrabe.

www.bpa.de

KWA Symposium München | 6. Februar 2020

„Kassensturz in der Pflege“ lautet der Titel des 18. KWA Symposiums. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Pflege und Sorgearbeit in einer Gesellschaft des langen Lebens finanziert werden können. Ausgewiesene Fachleute präsentieren ihre Konzepte, Überlegungen und Forschungsergebnisse. Referieren werden unter anderem Prof. Dr. Thomas Klie (Ev. Hochschule Freiburg), Prof. Dr. Heinz Rothgang (Universität Bremen), Bernhard Schneider (Evangelische Heimstiftung), Prof. Dr. Harald Schmitz (Bank für Sozialwirtschaft), Josef Mederer (Bezirkstagspräsident Oberbayern), Horst Schmieder (KWA) und Britta March (AOK Baden-Württemberg). Die Teilnahme ist kostenfrei.

www.kwa.de

Norddeutscher Fundraisingtag Hamburg | 17. – 18. Februar 2020

Neue Perspektiven für die erfolgreiche Finanzierung gemeinnütziger Anliegen aufzuzeigen, ist auch im fünfzehnten Jahr das Ziel dieser Fachtagung. Das Schwerpunktthema „Entwicklungsziele Fundraising für die neue Dekade“ bietet die Chance, eigene Positionierungen zu reflektieren und sich auf die zukünftigen Herausforderungen der professionellen Spendenakquise auszurichten. Das Programm wird im Dezember veröffentlicht.

www.fundraising-nord.de

BBDK Frühjahrskolloquium Meschede | 27. – 29. Februar 2020

Das Berufsbildungswerk Deutscher Krankenhäuser e. V. lädt zum Frühjahrskolloquium unter dem Motto „Wie viel Krankenhaus braucht das Land?“. Im Mittelpunkt der Vorträge von Vertreterinnen und Vertretern aus Politik, Verbänden und Kliniken stehen die Neuordnung der Krankenhauslandschaft, Umstrukturierungen (Verbund- und Konzernlösungen) und der Umgang mit neuen Herausforderungen wie Pflegebudgets und Pflegepersonaluntergrenzen.

www.bbdk.de/fruehjahrskolloquium-programm.html



Kongress Betreutes Seniorenwohnen

Paradigmenwechsel in der Pflege

Im Pflegesektor stehen die Zeichen auf Veränderung. Das zeigte der 2. Kongress Betreutes Seniorenwohnen von Bank für Sozialwirtschaft, BFS Service GmbH und Kuratorium Deutsche Altershilfe am 14. November 2019 in Berlin. Prof. Dr. Heinz Rothgang von der Universität Bremen stellte seine Reformempfehlungen vor: eine sektorenübergreifende Versorgung und eine Umkehrung der Finanzierungslogik der Pflegeversicherung. Dr. Martin Schölkopf, Bundesgesundheitsministerium, kündigte einen Vorschlag für eine Pflegereform im kommenden Jahr an.

„Der mit rund 200 Teilnehmern bundesweit größte Kongress zum Betreuten Wohnen spiegelt das hohe Interesse wider“, erklärt Britta Klemm, Leiterin des Kompetenzzentrums Sozialwirtschaft der BFS Service GmbH. „Dies verwundert nicht, entspricht das Betreute Wohnen doch den Wünschen zukünftiger Pflegebedürftiger nach Wohnen und Pflege im Alter. Die Pflegebranche muss sich mit den veränderten Ansprüchen dieser Generation auseinandersetzen und die Politik die entsprechenden Rahmenbedingungen schaffen, damit die Versorgung finanzierbar bleibt.“

Prof. Dr. Heinz Rothgang plädiert in seinem Reformvorschlag für eine Pflegewelt ohne Sektorengrenze zwischen ambulant und stationär und für eine völlige Neuordnung der Finanzierung: Unabhängig davon, wo jemand wohnt, sollte die Pflegeversicherung die Grundpflege und Betreuung, die Krankenkasse Behandlungspflege und Rehabilitation und der Ver-

„Die Politik muss die Rahmenbedingungen schaffen, damit die Versorgung finanzierbar bleibt.“



Prof. Dr. Heinz Rothgang stellt Reformvorschläge für die Pflegeversicherung vor.

sicherte Unterkunft und Verpflegung übernehmen. Im Gegensatz zum bisherigen Ansatz der Pflegeversicherung wird der Eigenanteil der Pflegebedürftigen auf einen Sockelbetrag begrenzt, während die Kostenträger die Mehrausgaben finanzieren. Dieses Modell setzt voraus, dass alle Leistungen modularisiert werden. Einen Vorschlag für einen Leistungskatalog haben Rothgang und sein Team entwickelt.

Dr. Martin Schölkopf sagte, dass im ersten Halbjahr 2020 ein Vorschlag für eine Pflegereform zu erwarten sei. Die Politik habe in den letzten Jahren Anreize gesetzt, um die Pflege für ein eigenständigeres Leben zu flexibilisieren. Der Grundsatz laute nicht nur „ambulant vor stationär“, sondern im Grunde „flexibler vor weniger flexibel“. Angesichts der hohen Kosten und des Fachkräftemangels könne man jedoch nicht einfach so weitermachen, sondern müsse Alternativen finden. „Dabei wollen wir nicht die Vielfalt der Settings behindern oder wieder zerstören“, beteuerte Schölkopf.

Mit drei Diskussionsrunden bot der Kongress einen Rundumblick auf das Betreute Seniorenwohnen. Investoren, Betreiber und Mitarbeitende berichteten über ihre Erfahrungen; Entscheider und Leistungsträger diskutierten über Herausforderungen der Umsetzung. Nutzer*innen stellten dar, welche Erwartungen sie an diese Wohnform haben. Praktiker stellten Lösungsbeispiele zu Organisationsformen, Leistungsbausteinen, Finanzierungswegen und Personalentwicklung vor. ❁

Seminar der BFS Service GmbH

Chancen- und Risikomanagement in Einrichtungen der Sozialwirtschaft

28.01.2020 in Berlin
10:00 – 17:00 Uhr | 300,00 Euro zzgl. MwSt.

Die Krise kommt von alleine, für den Erfolg sind hingegen Fachkenntnisse und Engagement erforderlich. Immer mehr sozialwirtschaftliche Unternehmen befinden sich auf dem Weg in die wirtschaftliche Schieflage. Die Gründe dafür liegen nicht nur in strukturellen Veränderungen und dem sich verschärfenden Wettbewerb, sondern auch im Management, das auf Tendenzen und Entwicklungen nicht rechtzeitig reagiert.

Bei ausreichender Risikovorsorge und frühzeitigem Gegensteuern bleibt einem aufmerksamen Management fast immer genügend Zeit zur Krisenvermeidung. Erforderlich ist dafür die Kenntnis der häufigsten Krisenursachen, ihrer typischen Entwicklungen und effizienter Instrumente zur Entwicklung von Erfolgspotenzialen. Während Liquiditätskrisen selbst für den Laien leicht erkennbar sind und Erfolgskrisen aus den Jahresabschlüssen ermittelt werden können, bleiben die vorausgehenden strategischen Krisen oftmals viel zu lange unbeachtet. Im Seminar werden daher die typischen Krisen und deren Frühindikatoren sowie gezielte Gegenmaßnahmen besprochen. Die Errichtung eines Chancen- und Risikomanagements sowie eines Corporate-Compliance-Systems und andere Maßnahmen der Risikovorsorge werden anhand von Fallbeispielen erläutert.

Ausgehend vom Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) stehen folgende Fragen im Mittelpunkt: Was können Sie im Vorfeld tun, um langfristig die

Existenz Ihres Unternehmens zu sichern? Welche Krisenursachen und Erfolgsfaktoren gibt es? Welche wirtschaftlich vertretbaren Maßnahmen zur Schadensvorbeugung und -begrenzung können Sie ergreifen?

Auszüge aus dem Inhalt:

- Instrumente zur Ist-Analyse der Stärken und Schwächen Ihrer Organisation
- Grundlagen und Aufbau eines Chancen- und Risikomanagementsystems
- Corporate Compliance, Due Diligence
- Eigendynamik von Krisensituationen
- Grundlagen zu den Insolvenztatbeständen, Haftungsfragen im Vorfeld der Insolvenz

Das Seminar richtet sich an Vorstände und Geschäftsführungen sowie Entscheider aus den Bereichen Controlling und Revision gemeinnütziger Organisationen.



Christian Koch
Diplom-Kaufmann,
Unternehmensberater
npo consult, Bonn

Die Vereinsgeschäftsführung – Rechte, Pflichten und Gestaltungsspielräume

12.02.2020 in Köln

10:00 – 17:00 Uhr | 300,00 Euro zzgl. MwSt.

Der Verein ist nach wie vor die am weitesten verbreitete Organisationsform im gemeinnützigen Sektor. Tradition, geringer formaler Aufwand und seine mitgliedschaftliche Struktur sind dafür ausschlaggebend.

Aus diesen Gründen wird er auch künftig eine elementare Rolle im gemeinnützigen Sektor einnehmen. Jedoch stellen sich vermehrt die Fragen: Wie kann die Betriebsführung innerhalb des Vereins zeitgemäßer gestaltet werden? Mit welchen Instrumenten können die zunehmenden Haftungsrisiken begrenzt werden? Welche Gestaltungsspielräume sind im Zusammenspiel mit anderen Rechtsformen vorhanden?

Das Seminar setzt sich mit diesen und weiteren Fragen der zurzeit geführten Diskussion auseinander, zum Beispiel:

- Welchen persönlichen Haftungsrisiken sind Vereinsgeschäftsführer, Vorstände, besondere Vertreter und andere Gremienmitglieder (Aufsichtsrat, Kuratorium, Beirat etc.) angesichts einer großzügigen Gesetzgebung, aber sich verschärfenden Rechtsprechung ausgesetzt und wie lassen sich diese minimieren?
- Unter welchen Voraussetzungen ist eine Konzern- oder Durchgriffhaftung zwischen Verbandsgliederungen oder zwischen Vereinen und ihren Tochtergesellschaften denkbar?

Weiterhin werden die typischen Problemfelder der Vereinspraxis erläutert:

- notwendige Maßnahmen zur Umsetzung der neuerdings möglichen Haftungsbegrenzung für ehrenamtliche Vorstandsmitglieder
- anstellungsrechtliche Stellung sowie Verantwortung der Vereinsgeschäftsführer, Vorstände und besonderen Vertreter
- Ablauf von Mitgliederversammlungen und Vorstandssitzungen
- Gestaltung der Vereinssatzungen, Corporate Governance
- Grundsätze ordnungsmäßiger Geschäftsführung
- haftungsbegrenzende Geschäftsführung, Risikomanagement, Corporate Compliance
- Strategien zur Begrenzung der persönlichen Haftung in Krisensituationen.

Der Dozent verfügt über langjährige Beratungserfahrung zu Fragen der Rechtsformwahlgestaltung im Non-Profit-Sektor sowie zur Steuerbegünstigung gemeinnütziger Organisationen.



Thomas von Holt
Rechtsanwalt | Steuerberater
www.vonholt.de

Terminübersicht

Weitere Seminare der BFS Service GmbH

Januar 2020

| Thema | Dauer | Datum | Ort | Gebühr €* |
|---|-------|------------|--------|-----------|
| Chancen- und Risikomanagement in Einrichtungen der Sozialwirtschaft | 1 Tag | 28.01.2020 | Berlin | 300,00 |
| Die Mitbestimmung des Betriebsrates im Tendenzbetrieb | 1 Tag | 28.01.2020 | Köln | 300,00 |
| Rechnungslegungshinweise für Werkstätten für behinderte Menschen unter besonderer Berücksichtigung des Arbeitsergebnisses | 1 Tag | 29.01.2020 | Köln | 300,00 |

Februar 2020

| Thema | Dauer | Datum | Ort | Gebühr €* |
|---|--------|--------------------------|----------------|-----------|
| Die Vereinsgeschäftsführung – Rechte, Pflichten und Gestaltungsspielräume | 1 Tag | 12.02.2020 | Köln | 300,00 |
| Ihr Weg zum Ende der Überstunden – der effektive Personaleinsatz in stationären Pflege- und Betreuungseinrichtungen | 1 Tag | 12.02.2020 | Köln | 300,00 |
| Gemeinnützigkeit und Umsatzsteuerrecht sozialer Betriebe | 1 Tag | 13.02.2020 | Köln | 300,00 |
| Führung und Kommunikation – ein Basisseminar für Führungskräfte | 2 Tage | 13./14.02.2020 | Köln | 575,00 |
| Einführung in das kirchliche katholische Arbeitsrecht und die AVR-Caritas | 1 Tag | 18.02.2020 | Köln | 300,00 |
| Der beste ambulante Pflege- und Betreuungsdienst | 1 Tag | 18.02.2020 18.03.2020 | Köln Berlin | 300,00 |
| Kostenrechnung für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste | 1 Tag | 19.02.2020 19.03.2020 | Köln Berlin | 300,00 |
| Erfolgreiche Führung – Umgang mit Demotivation und kontraproduktivem Arbeitsverhalten | 1 Tag | 19.02.2020 | Köln | 300,00 |
| Tax Compliance für Non-Profit-Organisationen | 1 Tag | 25.02.2020 | Berlin | 300,00 |

BFS Service GmbH

Im Zollhafen 5 (Halle 11), 50678 Köln
 Telefon 0221 97356-159 und 0221 97356-160
 bfs-service@sozialbank.de



Februar 2020

| Thema | Dauer | Datum | Ort | Gebühr €* |
|---|-------|------------|------|-----------|
| Pflegeversicherung aktuell: Die ambulante Pflege | 1 Tag | 27.02.2020 | Köln | 300,00 |
| Neu kalkulieren: Der Auf- und Ausbau eines Privatzahler-Kataloges für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste | 1 Tag | 27.02.2020 | Köln | 300,00 |
| Strategieentwicklung für Träger von ambulanten Pflege- und Betreuungsdiensten | 1 Tag | 28.02.2020 | Köln | 300,00 |

März 2020

| Thema | Dauer | Datum | Ort | Gebühr €* |
|--|--------|----------------|---------|-----------|
| Den digitalen Wandel in der Sozialwirtschaft gestalten | 1 Tag | 09.03.2020 | Köln | 300,00 |
| Der Weg zum papierlosen Büro | 1 Tag | 10.03.2020 | Berlin | 300,00 |
| Neues zum Kirchlichen Datenschutz | 1 Tag | 11.03.2020 | Berlin | 300,00 |
| Spendenrecht und Rechnungslegung für Fundraiser/Spendensammler | 1 Tag | 16.03.2020 | Berlin | 300,00 |
| Flexible Personalsteuerung/Ausfallmanagement | 1 Tag | 16.03.2020 | Berlin | 300,00 |
| Vergütungsstörungen und Forderungsmanagement | 1 Tag | 17.03.2020 | Berlin | 300,00 |
| Praktischer Datenschutz und IT-Sicherheit | 1 Tag | 23.03.2020 | Berlin | 300,00 |
| Bauherrenaufgaben bei der Vorbereitung und Durchführung von Bauvorhaben | 1 Tag | 23.03.2020 | Hamburg | 300,00 |
| Professionelle Fördermittelakquise für Organisationen der Sozialwirtschaft | 1 Tag | 24.03.2020 | Berlin | 300,00 |
| Baukosten-Controlling | 1 Tag | 24.03.2020 | Hamburg | 300,00 |
| Perfekt im Office – moderne Büroorganisation für Profis | 2 Tage | 25./26.03.2020 | Köln | 475,00 |
| Leistungserbringung in der Kinder- und Jugendhilfe | 1 Tag | 25.03.2020 | Berlin | 300,00 |

* Die angegebenen Seminargebühren verstehen sich zuzüglich der gesetzlichen Mehrwertsteuer und sind für Non-Profit-Organisationen gültig.

Wissenswertes

Rechtsentwicklung



Bildnachweis: Adobe Stock

Gemeinnützigkeitsrecht

Feststellungsklage zur zulässigen gemeinnützigen Tätigkeit

Wenn das Finanzamt die Beschreibung der gemeinnützigen Tätigkeiten in der Satzung nicht akzeptieren will und daher den Feststellungsbescheid zur Ordnungsmäßigkeit der Satzung nicht mit dem beantragten Inhalt erlässt, kann sich die steuerbegünstigte Organisation dagegen mit der Feststellungsklage wehren.

Vgl. FG München, Urteil v. 25.06.2019 – 6 K 173/19 (rkr).

Steuersparmodelle können nicht gemeinnützig sein

Die zielgerichtete Zwischenschaltung eines gemeinnützigen Rechtsträgers zur Erzielung eines über die Steuerersparnis beim Spendenabzug hinausgehenden privatnützigen Vorteils ist grundsätzlich gemeinnützigkeitsschädlich. Denn die Förderung steuerbegünstigter Zwecke geschieht nur dann selbstlos (§ 55 AO), wenn dadurch nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke – zum Beispiel gewerbliche Zwecke oder sonstige Erwerbszwecke – verfolgt werden.

BFH, Urteil v. 20.08.2019 – V R 67/16.

Vereine sind grundsätzlich gewerbsteuerpflichtig

Wirtschaftliche Geschäftsbetriebe von Vereinen sind in gleicher Weise wie solche von Kapitalgesellschaften gewerbsteuer-

pflichtig, soweit keine sachliche Befreiungsvorschrift greift, wie zum Beispiel für Zweckbetriebe oder Krankenhäuser.

BFH, Urteil v. 20.03.2019 – VIII B 81/18.

Umsatzsteuerrecht

Essen auf Rädern künftig nicht mehr umsatzsteuerfrei

Mit der (teilweise EU-rechtswidrigen) Neufassung der Umsatzsteuerbefreiung für Wohlfahrtspflegeleistungen soll nach der Gesetzesbegründung die Befreiung für Leistungen eines „Menüservice“ und damit – so wird unzutreffend geschlossen – auch für wohlfahrtspflegerisch orientierte Angebote des Essen auf Rädern entfallen.

§ 4 Nr. 18 UStG i. d. F. v. Gesetz zur weiteren steuerlichen Förderung der Elektromobilität und zur Änderung weiterer steuerlicher Vorschriften, BT-Drs. 19/14873, S. 78 (JStG 2019); Gesetzesbegründung BT-Drs. 19/13436, S. 147, unter Bezugnahme auf BFH, Urteil v. 01.12.2010 – XI R 46/08.

Steuerbefreiung für viele Bildungsangebote in Gefahr

Gerade wurde das Gesetzgebungsverfahren zur geplanten Umsatzsteuerpflicht für allgemeinbildende Lehrgänge und Kurse gestoppt, da ergeht ein Beschluss des EuGH, mit dem er die EU-rechtliche Befreiungsvorschrift zu Bildungsleistungen erneut sehr restriktiv auslegt: Nach seiner Auffassung sollen

der Allgemeinbildung dienende Bildungsangebote grundsätzlich umsatzsteuerpflichtig sein.

EuGH, Beschluss v. 07.10.2019 – C-47/19 zu Art. 132 Abs. 1 lit i MwStSystRL.

Schulverpflegung gemeinnütziger Träger umsatzsteuerfrei

Die Umsatzsteuerbefreiung der Schulverpflegung und studentischen Verpflegung durch gemeinnützige oder öffentlich-rechtliche Einrichtungsträger wird ausdrücklich in das Umsatzsteuergesetz aufgenommen.

§ 4 Nr. 23 lit. c UStG i. d. F. v. Gesetz zur weiteren steuerlichen Förderung der Elektromobilität und zur Änderung weiterer steuerlicher Vorschriften, BT-Drs. 19/14873, S. 79 (JStG 2019); Gesetzesbegründung BT-Drs. 19/13436, S. 148.

Ermäßigter Steuersatz für Zweckbetriebe in Gefahr

Nach Auffassung des BFH dürfen Behinderteneinrichtungen auf ihre Produktions- und Verkaufserlöse nicht den ermäßigten Steuersatz von 7 % anwenden. Das unionsrechtliche Gebot der Wettbewerbsneutralität gehe der mit dem ermäßigten Steuersatz angestrebten Lenkungswirkung und damit dem grundgesetzlichen Gebot der Menschenwürde (Integration behinderter Menschen in die Gesellschaft) vor.

BFH, Urteil v. 23.07.2019 – XI R 2/17.

Spendenrecht

Sachspendenabzug nur bei exakter Bezeichnung der Sache

Sachspenden können nicht als Sonderausgaben (§ 10b Abs. 3 Satz 1 EStG) geltend gemacht werden, wenn die zugewandten Gegenstände nicht jeweils einzeln in der Spendenbescheinigung nach amtlichem Muster exakt bezeichnet werden (Alter, Zustand, Kaufpreis usw.).

FG Berlin-Brandenburg, Urteil v. 28.11.2018 – 7 K 7258/16.

Steuerhaftung

Vorstand haftet auch nach Rücktritt vom Vorstandsamt

Das Finanzamt kann den Vereinsvorstand für von ihm zu verantwortende steuerliche Verstöße aus der Zeit seiner Vorstandstätigkeit auch nach seinem Rücktritt vom Vorstandsamt persönlich auf Zahlung in Anspruch nehmen.

BFH, Urteil v. 12.06.2018 – VII R 2/17.

Sozialversicherungsrecht

Geschäftsführende Vorstandsvorsitzende von Vereinen sind in der Regel sozialversicherungspflichtig

Vorstandsvorsitzende von Vereinen, die zugleich Aufgaben der laufenden Geschäftsführung wahrnehmen, sind in der Regel sozialversicherungspflichtig. Entscheidend ist aber immer die Vertragsgestaltung im Einzelfall.

LSG NRW, Urteil v. 13.02.2019 – L 8 BA 52/18 (rkr).

Honorarärzte in Krankenhäusern sind in der Regel sozialversicherungspflichtig

Selbst wenn Honorarärzte ihre jeweiligen Dienstschichten einzeln mit dem Krankenhaus vereinbaren und weisungsfrei leisten, sind sie nach Auffassung des Bundessozialgerichts grundsätzlich sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Entscheidend ist aber immer die Vertragsgestaltung im Einzelfall.

BSG, Urteil v. 04.06.2019 – B 12 R 11/18 R.

Gesellschaftsrecht

Das Kürzel „gUG“ soll unzulässig sein

Nach Auffassung des OLG Karlsruhe soll das Kürzel „gUG“ als Abkürzung für „gemeinnützige Unternehmungsgesellschaft“ im Rechtsformzusatz „gUG (haftungsbeschränkt)“ unzulässig sein. Dagegen spricht aber, dass der Gesetzgeber das Kürzel „gGmbH“ ausdrücklich als zulässig eingestuft hat und es sich bei der UG nicht um eine eigenständige Rechtsform handelt.

OLG Karlsruhe, Beschluss v. 26.04.2019 – 11 W 59/18 (Wx).



Thomas von Holt

Rechtsanwalt | Steuerberater
www.vonholt.de



#positivarbeiten

Gemeinsam im Kampf gegen Aids und Diskriminierung

Bildnachweis: Nurcan Karapolat

HIV muss nicht mehr zu Aids führen. Der Ausbruch der Krankheit ist längst vermeidbar und man kann auch mit HIV gut leben. Voraussetzung dafür sind eine rechtzeitige HIV-Diagnose und frühzeitige Therapie. Trotzdem erkranken laut der Deutschen Aidshilfe in Deutschland jedes Jahr mehr als 1.000 Menschen an der Immunschwächekrankheit – die meisten, weil sie nichts von ihrer HIV-Infektion wissen.

Noch immer haben viele Menschen Angst, einen HIV-Test machen zu lassen, oder ziehen nicht in Betracht, dass sie HIV haben könnten. Dem wirkt die Aidshilfe mit ihrer Kampagne „Kein Aids für alle“ durch Information und Aufklärung entgegen. Dazu möchten auch wir als Sozialbank beitragen und veranstalteten am 13. November 2019 in unserer Zentrale einen Informationsnachmittag zu den Themen HIV und Aids sowie zu weiteren chronischen Krankheiten wie Rheuma und Multiple Sklerose. Die Aktion organisierten die BFS-Arbeitsgruppe Vielfalt und unsere Auszubildenden.

Stephan Gellrich von der Aidshilfe NRW informierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bank für Sozialwirtschaft über die neuesten Erkenntnisse zu HIV und Aids. Zudem gab es Wissenswertes über rheumatische Erkrankungen und Multiple Sklerose (MS) mit dem Ziel, ein besseres Verständnis für die erkrankten Menschen zu vermitteln.

Spenden für die Aidshilfe

Der Infotag war gleichzeitig der Auftakt einer bankweiten Spendenaktion zugunsten der Deutschen Aidshilfe. Unsere Auszubildenden waren am 13. November in Köln unterwegs, um an die Aktion zu erinnern und Spenden zu sammeln. Auch an unseren 15 weiteren Standorten in ganz Deutschland stellten wir zwei Wochen lang Sammeldosen auf. Die BFS gibt 1.000 Euro für die Aidshilfe NRW dazu. Anlässlich des Welt-Aids-Tages am 1. Dezember überreichen die Azubis die Spende an die Aidshilfe. Dieser Tag erinnert jährlich an die Betroffenen und möchte dafür sensibilisieren, wie wichtig ein Miteinander ohne Vorurteile und Ausgrenzung ist. ☺



Die BFS hat die Deklaration der Deutschen Aidshilfe für einen diskriminierungsfreien Umgang mit HIV-positiven Menschen im Arbeitsleben unterzeichnet. Damit zeigt sie: Bei uns sind HIV-positive Mitarbeiter*innen willkommen. Bei Diskriminierung schreiten wir ein und fördern ein offenes und respektvolles Miteinander.

www.aidshilfe.de

HOPE News

Glaube, Liebe, Hoffnung

Lebensperspektiven e.V.



1995 gründete Lothar Pannen ein Kinderhaus an der Bohmter Straße in Haldem. Das war der Beginn eines ausdifferenzierten Netzes von Hilfen für Kinder, Jugendliche und Erwachsene mit unterschiedlichen Unterstützungsbedarfen in Ostwestfalen-Lippe. Vielen Familien haben er und seine Mitstreiter seitdem neue Hoffnung gegeben. Heute betreibt die Stiftung Heilpädagogisches Kinderhaus gGmbH zehn Wohngruppen für Kinder und Jugendliche in der stationären Heimerziehung, eine Mutter-Kind-Einrichtung und ein Betreutes Wohnen für junge Männer und Frauen, die übergangsweise auf ein möglichst selbstbestimmtes und selbstständiges Leben vorbereitet werden. Zusammen mit seinen beiden Schwesterunternehmen hat sich das Kinderhaus zu einem starken Trägerverbund der Kinder-, Jugend-, Familien- und Behindertenhilfe entwickelt.

Bedürftigen Menschen Chancen zur Teilhabe für ein Leben in Gemeinschaft eröffnen – und zwar (lebens-)perspektivisch, ohne in der Säulenstruktur der Kostenträger zu denken –, das ist das Ziel von Lebensperspektiven e.V. Der Verein wurde 2009 von einem Freundeskreis um Lothar Pannen als Dach für sämtliche Angebote gegründet und steht in der Tradition eines familiären, freundschaftlichen Engagements und christlicher Nächstenliebe. Glaube, Liebe, Hoffnung – Schlüssel für ein glückliches und erfülltes Leben. ✿

www.lebensperspektiven-ev.de



Schenken Sie Hoffnung!

Wenn Sie jemanden für das Kunstwerk HOPE nominieren möchten, dann melden Sie sich bitte bei uns. Schicken Sie ein Foto an unternehmenskommunikation@sozialbank.de und erläutern Sie bitte kurz, warum Sie diese Person mit Hoffnung verbinden.

www.hope-bfs.de

Bildnachweis: Lothar Pannen, Lebensperspektiven e.V.



Lothar Pannen
Geschäftsführender
Vorstand



Bank
für Sozialwirtschaft

Electronic Banking Support

Telefon 0800 370 205 00 (kostenfrei)
hotline@sozialbank.de

Servicezeiten:

Mo. – Do.: 08.00 – 16.30 Uhr
Fr.: 08.00 – 14.30 Uhr

Bank für Sozialwirtschaft AG

Konrad-Adenauer-Ufer 85
50668 Köln
Telefon 0221 97356-0
bfs@sozialbank.de

www.sozialbank.de
www.sozialspende.de

Berlin

Telefon 030 28402-0
bfsberlin@sozialbank.de

Brüssel

Telefon 0032 2280277-6
bfsbruessel@sozialbank.de

Dresden

Telefon 0351 89939-0
bfsdresden@sozialbank.de

Erfurt

Telefon 0361 55517-0
bfserfurt@sozialbank.de

Essen

Telefon 0201 24580-0
bfsessen@sozialbank.de

Hamburg

Telefon 040 253326-6
bfs hamburg@sozialbank.de

Hannover

Telefon 0511 34023-0
bfs hannover@sozialbank.de

Karlsruhe

Telefon 0721 98134-0
bfskarlsruhe@sozialbank.de

Kassel

Telefon 0561 510916-0
bfskassel@sozialbank.de

Köln

Telefon 0221 97356-0
bfskoeln@sozialbank.de

Leipzig

Telefon 0341 98286-0
bfsleipzig@sozialbank.de

Magdeburg

Telefon 0391 59416-0
bfsmagdeburg@sozialbank.de

Mainz

Telefon 06131 20490-0
bfsmainz@sozialbank.de

München

Telefon 089 982933-0
bfsmuenchen@sozialbank.de

Nürnberg

Telefon 0911 433300-611
bfsnuernberg@sozialbank.de

Rostock

Telefon 0381 1283739-860
bfsrostock@sozialbank.de

Stuttgart

Telefon 0711 62902-0
bfsstuttgart@sozialbank.de

Der „Sozialus“ ist eine zweimonatlich erscheinende kostenlose Informationschrift für Kunden und Freunde der Bank für Sozialwirtschaft AG. Nachdruck, auch auszugsweise, mit Quellenangabe gestattet. Zwei Belegexemplare werden erbeten an: BFS Köln, Redaktion „Sozialus“.



Deutsches
Rotes
Kreuz

