



## Aktuell

### **BFS-Jubiläums-Bonus für Spendenorganisationen**

Im Jahr 2013 feiert die Bank für Sozialwirtschaft AG ihr 90. Jubiläum: Am 10. März 1923 wurde sie in Berlin von den Spitzenverbänden der Wohlfahrtspflege gegründet! Dieses Jubiläum nehmen wir zum Anlass, an alle Spendenorganisationen, die Kunden der BFS sind, einen **Jubiläums-Bonus** auszuzahlen: **Auf jede Spende** über mehr als 30,- Euro, die online über das **BFS-Net.Tool XXL** eingeht, **legen wir einen Euro drauf!** Dieser Bonus gilt im gesamten Jahr 2013 - so lange, bis eine Gesamtbonuszahlung von 500.000,- Euro erreicht ist. Ausgezahlt wird der **Jubiläums-Bonus** am 1. Januar 2014.

Nutzen Sie das **BFS-Net.Tool XXL** noch nicht? Auf Seite 5 finden Sie eine kurze Darstellung der Leistungen!

### **Neues KfW-Programm fördert den Kita-Ausbau**

Am 1. Februar 2013 startet das neue KfW-Programm „IKU – Kita-Ausbau“. Es dient der zinsgünstigen Finanzierung von Maßnahmen zum Ausbau und zur Sicherung von Betreuungsplätzen für Kinder unter drei Jahren. Das Programm ist Teil des 10-Punkte-Programms der Bundesregierung zur „Kinderbetreuung 2013“. Die Kreditzinsen werden in der ersten Zinsbindungsphase – maximal für 10 Jahre – aus Mitteln des Bundesministeriums für Familie Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) verbilligt. Wer die Förderung beantragen kann und wie das Programm ausgestattet ist, lesen Sie auf Seite 4.

## Inhalt

### Aktuelle wirtschaftliche Entwicklungen

- Bericht über die konjunkturelle Entwicklung 3

### Aktuelles aus dem Kreditgeschäft

- Neues KfW-Programm fördert den Kita-Ausbau 4

### Aktuelles aus dem Zahlungsverkehr

- Informationsportal zur SEPA-Einführung auf der BFS-Website 5
- Universal-Instrument für das Online-Fundraising: BFS-Net.Tool XXL 5

### BFS Aktuell

- Vortragsveranstaltungen im Februar 2013 6
- 8. Norddeutscher Fundraisingtag: Erbschaftsfundraising 6
- 8. Kongress der Sozialwirtschaft: Beschäftigung innovativ gestalten 7
- 11. KWA-Symposium: Fachkraftquote – Qualitätsmaßstab 8

### Europa und Sozialwirtschaft 9

### BFS Service GmbH

- Seminar: Rechnungswesen für Entscheidungsträger 10
- Seminar: Führung und Persönlichkeit 10
- Seminar: Medientraining – Effektive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit 11
- Seminar: Perfekt im Office 11
- Seminartermine 12

### Aktueller Fachbeitrag 13

- Mediation in der Sozialwirtschaft – Erfahrungen und Perspektiven (Teil I)  
Maria Mattioli und Eckhard Eyer,  
FAIR – Institut für praktische Wirtschaftsmediation, Köln

Zentrale  
50668 Köln  
Wörthstraße 15-17  
Tel. 0221.97356-0

10178 Berlin  
Oranienburger Straße 13/14  
Tel. 030.28402-0

B-1040 Brüssel  
Rue de Pascale 4-6  
Tel 0032.2280277-6

01097 Dresden  
Theresienstraße 29  
Tel. 0351.89939-0

99084 Erfurt  
Anger 66-73  
Tel. 0361.55517-0

45128 Essen  
Huysenallee 15  
Tel. 0201.24580-0

22297 Hamburg  
Alsterdorfer Markt 6  
Tel. 040.253326-6

30177 Hannover  
Podbielskistraße 166  
Tel. 0511.34023-0

76135 Karlsruhe  
Steinhäuserstraße 20  
Tel. 0721.98134-0

34117 Kassel  
Obere Königsstraße 30  
Tel. 0561.510916-0

50678 Köln  
Im Zollhafen 5 (Halle 11)  
Tel. 0221.97356-0

04109 Leipzig  
Neumarkt 9  
Tel. 0341.98286-0

39106 Magdeburg  
Joseph-von-Fraunhofer-Str. 2  
Tel. 0391.59416-0

55116 Mainz  
Rheinstraße 4 G  
Tel. 06131.20490-0

80335 München  
Karlsplatz 10 (Stachus)  
Tel. 089.982933-0

90402 Nürnberg  
Königstraße 2  
Tel. 0911.433300-611

18055 Rostock  
Mühlendamm 86  
Tel. 0381.1283739-860

70174 Stuttgart  
Theodor-Heuss-Straße 10  
Tel. 0711.62902-0  
[www.sozialbank.de](http://www.sozialbank.de)

### Impressum:

Verlag/Herausgeber:  
Bank für Sozialwirtschaft AG  
Wörthstraße 15-17  
50668 Köln

### Vorstand:

Prof. Dr. Dr. Rudolf  
Hammerschmidt  
(Vorsitzender)  
Dietmar Krüger

Aufsichtsratsvorsitzender:  
Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch

Redakteurin (v. i. S. d. P.):  
Stephanie Rüth  
Telefon 0221.97356-210  
Telefax 0221. 97356-479  
[s.rueth@sozialbank.de](mailto:s.rueth@sozialbank.de)

Satz/Druck:  
Theissen Medien Gruppe  
GmbH & Co. KG  
Am Kieswerk 3  
40789 Monheim



## Aktuelle wirtschaftliche Entwicklungen

---

### Bericht über die konjunkturelle Entwicklung

Die Lage der deutschen Konjunktur hat sich in den letzten Monaten nicht wesentlich geändert. Wie von den führenden Forschungsinstituten erwartet, hat sich die Wachstumsdynamik im Verlauf des Jahres 2012 infolge der Krise im Euro-Raum sowie einer Verlangsamung der globalen Konjunktur abgeschwächt. Im dritten Quartal lag das reale Bruttoinlandsprodukt (BIP) nur noch 0,2 Prozent über dem Stand des Vorquartals. Die positiven Impulse kamen insbesondere vom Außenhandel. Bei der Binnennachfrage sind gegensätzliche Entwicklungen auszumachen. Während der private und öffentliche Konsum sowie die Aufwendungen für den Wohnungsbau anstiegen, haben die Unternehmen ihre Investitionen in Ausrüstungen (z. B. Maschinen und Geräte) erheblich gekürzt.

Im Jahresendquartal 2012 wird die deutsche Wirtschaft voraussichtlich schrumpfen. Hierauf deuten aktuelle Ergebnisse von Frühindikatoren (z. B. ifo Geschäftsklimaindex) hin. Nach Ansicht von Experten handelt es sich aber nur um eine kurze wirtschaftliche Schwächephase. Bereits zu Beginn des Jahres 2013 dürfte die deutsche Wirtschaft nach derzeitigen Erkenntnissen wieder an Fahrt gewinnen. Dies setzt aber voraus, dass die bestehenden Risiken – hier ist insbesondere die Eurokrise zu nennen – nicht schlagend werden.

Der Arbeitsmarkt reagiert auf die nachlassende konjunkturelle Dynamik mit einer Seitwärtsbewegung. Zwar ist die Arbeitslosigkeit von Oktober bis November 2012 um 2.000 auf 2.751.000 gesunken (Arbeitslosenquote 6,5 Prozent). Der Rückgang fiel aber deutlich schwächer aus als in den vergangenen Jahren. Saisonbereinigt ist schon seit April 2012 ein leichter Anstieg der Arbeitslosigkeit festzustellen. Demgegenüber hat die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung im Vorjahresvergleich weiter zugenommen, allerdings mit abnehmender Wachstumsdynamik. Treiben-

de Kraft für die nach wie vor positive Entwicklung ist das Gesundheits- und Sozialwesen. Hier lag die Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im September 2012 um rund 71.500 bzw. 1,9 Prozent über dem Stand des Vorjahres.

Weiterhin rückläufig ist die Anzahl der Insolvenzen in Deutschland. Die Anzahl der Unternehmensinsolvenzen lag in den Monaten Januar bis September 2012 bei 21.803 und damit um 4,6 Prozent unter dem Vorjahreswert. Entgegen dieser Entwicklung haben sich die Insolvenzen in dem statistischen Wirtschaftsbereich Gesundheits- und Sozialwesen gegenüber dem Vorjahr um rund 7 Prozent erhöht. Für das Gesamtjahr 2012 rechnet das Statistische Bundesamt mit insgesamt 29.000 Unternehmens- und 99.000 Verbraucherinsolvenzen. Dies würde gegenüber dem Vorjahr einen Rückgang von 3,8 Prozent bzw. 4,3 Prozent bedeuten.

Die Haushalte von Bund, Ländern, Kommunen und Sozialversicherungen werden zusammengerechnet nach Angaben des Bundesfinanzministeriums im Jahr 2012 zum ersten Mal seit dem Ausbruch der Finanzkrise wieder ausgeglichen sein. Bedingt ist die positive Entwicklung vor allen Dingen durch die beachtlichen Überschüsse der Sozialversicherungen infolge des hohen Beschäftigungsstandes. Demgegenüber werden sowohl der Bundeshaushalt als auch die meisten Länderhaushalte für das Jahr 2012 Defizite ausweisen.

Die Finanzierungsbedingungen für Unternehmen sind weiterhin sehr günstig. Zwar ist der ifo Kredithürdenindikator in den letzten Monaten leicht angestiegen, allerdings ist der Anteil der Unternehmen, die über eine Einschränkung des Zugangs zu Bankkrediten berichten, immer noch sehr gering. Hinzu kommt, dass die Zinsen für Unternehmenskredite in den vergangenen Monaten weiter gesunken sind.

### Neues KfW-Programm fördert den Kita-Ausbau

Am 1. Februar 2013 startet das neue KfW-Programm „IKU – Kita-Ausbau“ (Programm-Nr. 200). Es dient der zinsgünstigen Finanzierung von Maßnahmen zum Ausbau und zur Sicherung von Betreuungsplätzen für Kinder unter drei Jahren. Das Programm ist Teil des 10-Punkte-Programms der Bundesregierung zur „Kinderbetreuung 2013“. Die Kreditzinsen werden in der ersten Zinsbindungsphase – maximal für 10 Jahre – aus Mitteln des Bundesministeriums für Familie Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) verbilligt.

Antragsberechtigt sind kommunale und gemeinnützige Organisationen sowie Kirchen, aber auch andere Unternehmen und natürliche Personen, die als Träger der Jugendhilfe bzw. als Tagespflegepersonen in Tageseinrichtungen und in der Kindertagespflege tätig sind.

#### **Förderschwerpunkte und Kreditvarianten**

Durch das Programm „IKU-Kita-Ausbau“ werden langfristige Investitionsvorhaben zur Schaffung oder Sicherung von Betreuungsplätzen für Kinder unter drei Jahren finanziert. Förderfähig sind der Neubau oder die Sanierung von Gebäuden, die zur Nutzung als Tageseinrichtungen oder für die Kindertagespflege dienen. In die Förderung eingeschlossen sind Umbauten von Gebäuden, Renovierungs- und Modernisierungsmaßnahmen, Ausstattungsinvestitionen, der Erwerb von Grundstücken und Immobilien sowie Beratungs- und Nebenkosten.

Nicht Gegenstand des Programms sind Umschuldungen bereits abgeschlossener und durchfinanzierter Vorhaben, Finanzierungen von baulichen Sanierungsmaßnahmen, die § 9 der EnEV2009 oder § 3 EEWärmeG unterliegen, und der Austausch von Heizungen in Bestandsgebäuden.

Über „IKU – Kita-Ausbau“ werden bis zu 100 % der Investitionskosten einschließlich Nebenkosten finanziert. Der Förderhöchstbetrag liegt bei 50.000 Euro für jeden neu

geschaffenen und bei 12.000 Euro für jeden gesicherten Betreuungsplatz. Als Kreditlaufzeiten stehen folgende Varianten zur Verfügung: 10 Jahre bei 1–2 Tilgungsfreijahren (10/2), 20 Jahre bei 1–3 Tilgungsfreijahren (20/3) und 30 Jahre bei 1–5 Tilgungsfreijahren (30/5).

Der Zinssatz wird für einen Zeitraum von 10 Jahren festgeschrieben und ist durch die Zinsverbilligung des Bundes besonders günstig. Er wird individuell unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Verhältnisse des Kreditnehmers und der Werthaltigkeit der gestellten Sicherheiten von der Hausbank festgelegt. Dabei erfolgt eine Einordnung in eine der von der KfW vorgegebenen Bonitäts- und Besicherungsklassen. Nach Ablauf der Zinsbindungsfrist werden neue Konditionen vereinbart.

Die Auszahlung des Kredites erfolgt zu 100 %. Der Kredit ist in einer Summe oder in Teilbeträgen innerhalb einer Frist von in der Regel 12 Monaten nach Darlehenszusage abrufbar. Die Bereitstellungsprovision der KfW beträgt 0,25 % pro Monat auf den noch nicht abgerufenen Kreditbetrag, beginnend ab 1 Monat und 2 Bankarbeitstagen nach Darlehenszusage. Die Tilgung erfolgt nach den tilgungsfreien Anlaufjahren in gleich hohen vierteljährlichen Raten.

**Die Bank für Sozialwirtschaft bietet die Mittel auch als so genannte inkongruente Finanzierung mit einer ersten Zinsbindungsfrist von 10 Jahren und der Rückzahlung in Form von vierteljährlichen Annuitäten ohne Tilgungsfreijahre an.**

Die KfW vergibt die Mittel aus dem Programm nicht direkt, sondern nur über Kreditinstitute. Daher muss der Antrag für die Förderung vor Beginn des Vorhabens direkt an die Hausbank gestellt werden.

**Ihr Kundenbetreuer gibt Ihnen gerne nähere Informationen. Sprechen Sie uns an!**

## Aktuelles aus dem Zahlungsverkehr

---

### Informationsportal zur SEPA-Einführung auf der BFS-Website

Die Realisierung des europäischen Zahlungsverkehrsraums SEPA (Single European Payment Area) rückt näher: Bis Februar 2014 werden die nationalen Zahlungsverkehrssysteme durch europaweit standardisierte Verfahren abgelöst. Diese unterscheiden nicht mehr zwischen nationalen und grenzüberschreitenden Zahlungen.

Die praktischen Vorbereitungen auf SEPA führen zu einem hohen Informationsbedarf unserer Kunden. Daher haben wir auf unserer Website [www.sozialbank.de/358/](http://www.sozialbank.de/358/) umfassende Informationen zu SEPA für Sie verlinkt, u. a.

- einen Überblick über die wichtigsten Instrumente der SEPA-Einführung
- umfassende SEPA-Informationen der Deutschen Bundesbank, z. B. zu grundlegenden und aktuellen Entwicklungen, zur Gläubiger-Identifikationsnummer und zu allen notwendigen Formularen
- eine Liste der wichtigsten Fragen und Antworten (FAQs) zur SEPA-Implementierung
- Beispiel-Formulare und Erläuterungen dazu

Unser Informationsportal zu SEPA finden Sie auf der Startseite [www.sozialbank.de](http://www.sozialbank.de) hinter dem grünen Button SEPA-Informationen! Wenn Sie weitere Fragen haben, können Sie unsere SEPA-Spezialisten unter [SEPA@sozialbank.de](mailto:SEPA@sozialbank.de) direkt per Mail erreichen.

### Universal-Instrument für das Online-Fundraising: BFS-Net.Tool XXL

Zur Unterstützung Ihres Online-Fundraisings stellen wir Ihnen gerne unser **BFS-Net.Tool XXL** zur Verfügung. Dieses Tool bietet Ihnen ein umfangreiches Leistungsspektrum: Sie können Lastschrift- und/oder Kreditkarten-

spenden online, mobil (z. B. als SMS-Spenden) und als E-Mailing generieren. Zudem bietet das **BFS-Net.Tool XXL** Ihnen Optionen für den Einbau eines Spendenbarometers (Widget) und für die Verwaltung Ihrer Newsletter.

Sie können verschiedene Apps nutzen – und Sie können sich in das Spendenportal der Bank für Sozialwirtschaft aufnehmen lassen ([www.spendenbank.de](http://www.spendenbank.de)).

Das **BFS-Net.Tool XXL** bietet Ihnen zudem bereits jetzt die Möglichkeit, zur Vorbereitung der SEPA-Einführung (s. o.) Ihren Spendern Ihre internationale Kontonummer (IBAN) und Ihren internationalen Bank-Identifizierungscode (BIC) zur Verfügung stellen.

Das **BFS-Net.Tool XXL** können nur Kunden der BFS nutzen. Das Tool und all seine Features sind kostenlos. Lediglich für Kreditkartenspenden und SMS-Spenden fallen Gebühren an.

Als Anwender des **BFS-Net.Tool XXL** erhalten Sie von uns einen passwortgeschützten Zugang auf unseren Internetserver. Dort können Sie alle Einstellungen nach Ihrem Bedarf vornehmen. Die Spender werden über einen Link auf Ihrer Homepage zu Ihrem Spendenformular geleitet. Einmal täglich werden alle eingegangenen Spenden vom Internetserver in das Buchungssystem der Bank übernommen und die Zahlungen werden Ihrem Konto gutgeschrieben. Die Abwicklung der Zahlungsströme erfolgt automatisiert auf dem sicheren Server der Bank für Sozialwirtschaft.

Welche Funktionalitäten das **BFS-Net.Tool XXL** genau bietet, beschreiben wir unter <http://www.sozialbank.de/bfs-nettool-xxl/>. Dort finden Sie auch eine interaktive Demo.

### Vortragsveranstaltungen im Februar 2013

**Thema:** Neue Anforderungen an Aufsichtsräte in der Wohlfahrtspflege

**Termin:** Dienstag, 19. Februar 2013, 15.00 Uhr

**Referent:** Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch, Wirtschaftsprüfer/Steuerberater, Warth & Klein Grant Thornton AG, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Dresden

**Veranstalter:** Geschäftsstellen Dresden und Leipzig

**Ort:** Leipzig

**Thema:** Konsequenzen der SEPA-Einführung für sozialwirtschaftliche Organisationen

**Termin:** Mittwoch, 20. Februar 2013, 14.00 Uhr

**Referenten:** Bernd Bauer, Direktor Informationstechnologie der BFS / Uwe Fehr, Leiter der Abteilung electronic banking, BFS

**Veranstalter:** Geschäftsstellen Magdeburg und Erfurt

**Ort:** Magdeburg

**Thema:** Aktuelle Fragen des Arbeitsrechts

**Termin:** Dienstag, 26. Februar 2013

**13.00 Uhr:** Aktuelle Rechtsprechung im Arbeitsrecht

**Referent:** Dirk Helge Laskawy, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Aderhold Rechtsanwalts-gesellschaft mbH, Leipzig

**14.30 Uhr:** Kaffeepause

**14.50 Uhr:** Burnout als arbeitsrechtliches Problem?

**Referent:** Dr. Stefan Sasse, Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht, GÖHMANN Rechtsanwälte, Magdeburg

**Veranstalter:** Geschäftsstellen Magdeburg und Erfurt

**Ort:** Erfurt

**Thema:** Aktuelle Entwicklung des gemeinnützigen Steuerrechts

**Termin:** Donnerstag, 28. Februar 2013, 14.30 Uhr

**Referent:** Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch, Wirtschaftsprüfer/Steuerberater, Warth & Klein Grant Thornton AG, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Dresden,

**Veranstalter:** Geschäftsstelle Berlin

**Ort:** Berlin

Wenn Sie an einer der Veranstaltungen teilnehmen möchten, wenden Sie sich bitte direkt an die jeweilige Geschäftsstelle.

### 8. Norddeutscher Fundraisingtag: Erbschaftsfundraising

Der 8. Norddeutsche Fundraisingtag am 27. und 28. Februar 2013 in Hamburg widmet sich in fachlichen Diskussionen und praxisbezogenen Workshops unterschiedlichen Aspekten des Themas „Erbschaftsfundraising“. Was bedeutet die zurückhaltende Testamentsgestaltung der Deutschen für spendensammelnde Organisationen, Einrichtungen und Stiftungen? Welche Wege schlagen sie ein, um „Erbschaftsfundraising“ professionell und strategisch zu betreiben? Welche Voraussetzungen, Investitionen und Mitstreiter gehören dazu, um diese Finanzierungsquelle zu sichern?

Erstmals findet das Treffen der norddeutschen Fundraiser im Gemeindehaus der Hauptkirche St. Michaelis (Michel) statt. **Die Bank für Sozialwirtschaft ist – wie jedes Jahr – Sponsor der Veranstaltung. Herr Joachim Helms, Direktor Norddeutschland der Bank für Sozialwirtschaft AG, wird einen Workshop anbieten. Unsere Fundraising-Experten freuen sich auf Ihren Besuch an unserem Stand!**

## Hinweise

---

Weitere Informationen können Sie über [www.norddeutscher-fundraisingtag.de](http://www.norddeutscher-fundraisingtag.de) anfordern. Anmeldung: 8. Norddeutscher Fundraisingtag – Geschäftsstelle, c/o Agentur KOSO – Kommunikationsberatung und Sozialmarketing, André Lersch, Tel. 04533.20 89 06, Mobil 0160.3676241, [info@norddeutscher-fundraisingtag.de](mailto:info@norddeutscher-fundraisingtag.de)

### **8. Kongress der Sozialwirtschaft: Beschäftigung innovativ gestalten**

Die Fähigkeit, in ausreichendem Maße qualifiziertes Personal zu finden und zu binden, wird in den Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft künftig zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Daher stellt der **8. Kongress der Sozialwirtschaft**, der am 13. und 14. Juni 2013 in Magdeburg stattfindet, das Thema **Beschäftigung innovativ gestalten: Wertschöpfung – Wertschätzung – Wettbewerb** in den Mittelpunkt. Veranstalter des Kongresses sind die Bank für Sozialwirtschaft AG, die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege und der Nomos-Verlag.

In den Plenumsvorträgen werden die wirtschaftlichen und arbeitsmarktseitigen Rahmenbedingungen von Sozialunternehmen vorgestellt; in sieben Foren und Gesprächsrunden zeigen Experten Best-Practise-Beispiele und diskutieren mit den Teilnehmern deren Übertragbarkeit auf andere Organisationen, Verbände und Unternehmen. Im Abschlussreferat wird die „Gemeinwohl-Ökonomie“ als Alternative zur heutigen Form des Wirtschaftens thematisiert. Informationen zu den einzelnen Themen und Referenten finden Sie unter [www.sozkon.de](http://www.sozkon.de).

In den kommenden Monaten möchten wir die Inhalte der einzelnen Foren vorstellen, um Ihnen eine Vorstellung davon zu geben, was Sie auf dem Kongress der Sozialwirtschaft erwartet. Die Foren werden jeweils zweimal

durchgeführt (am 13. Juni 2013 von 13.00 bis 15.00 Uhr sowie von 16.00 bis 18.00 Uhr), so dass jede/r Teilnehmer/ in zwei Themenschwerpunkte wählen kann.

### **Forum 1: Arbeitsmarkt - Finanzierung – Wettbewerb: Geschäftsstrategie und Personalmanagement zur Stärkung der Zukunftsfähigkeit**

Im Mittelpunkt steht die Fragestellung, mit welchen strategischen Konzepten Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft den Herausforderungen an das Personalmanagement begegnen. Hierzu geben Dr. Jochen Walter, Vorstand der Stiftung Pfennigparade, München, Martin Menger, Vorstand der Rhönklinikum AG, Neustadt a. d. Saale, und Thomas Eisenreich, Vorstand der Evangelischen Stiftung Alsterdorf, Hamburg, Impulse aus der Sicht ihrer Unternehmen. Darauf aufbauend wird die Frage diskutiert, ob Finanzierungsträger den personalwirtschaftlichen Herausforderungen der Anbieter gleichgültig gegenüberstehen oder ob sie eigene Vorstellungen haben. Hierzu werden sich Dr. Peter Gitschmann, Abteilungsleiter im Amt für Soziales der Freien Hansestadt Hamburg und stellv. Vorsitzender der BAG der überörtlichen Träger der Sozialhilfe, und Manfred Seiffert, Geschäftsbereich Krankenhaus der AOK Rheinland-Hamburg, äußern.

Eine Ausgangsthese des Moderators von Forum 1, Dr. Berthold Becher, Beratung und Publizistik, Bonn, lautet: Den personellen Herausforderungen ist nicht allein mit binnenorganisatorischen Aktivitäten beizukommen. Zu betrachten sind auch die externen Restriktionen, denen sich Unternehmen gegenüber sehen. So hat z. B. die Entwicklung der Zuwendungs- und Leistungsfinanzierung ebenso Konsequenzen für ihre Handlungsoptionen wie der Wettbewerb als Steuerungsmechanismus zur Reduzierung der Finanzierungsaufwendungen. Die Anbieter müssen daher prüfen, ob sie die vorhandenen Rahmenbedingungen als



unausweichlich gegeben hinnehmen und nur anpassend reagieren oder ob sie mit ihren Verbänden konsequent auf die Veränderung der Rahmenbedingungen von Arbeitsmarkt, Finanzierung und Wettbewerb hinwirken.

### **Forum 2: Grenzen und Möglichkeiten der Entlohnung in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft**

In Forum 2 werden unter Moderation von Dr. Christopher Bangert, Leitung Sozialwirtschaft, Deutscher Caritasverband e.V., Freiburg, die bestehenden Möglichkeiten für eine leistungsbezogene Vergütung von Mitarbeiter/innen ausgelotet und Perspektiven für Weiterentwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt. Peter Weisser, Organisationsberater, kifas gGmbH, Waldmünchen, stellt in seinem Impulsreferat „Möglichkeiten und Grenzen einer leistungsbezogenen Vergütung von Fach- und Führungskräften“ vor. Matthias Konrad, Management- und Organisationsberater der contec GmbH, Berlin, erläutert „Anforderungen und Modelle für die Festlegung der Vergütung von hauptamtlichen Vorständen und Geschäftsführern“.

Übrigens: Nicht nur die Vorträge und Foren des Kongresses bieten Spannendes – auch die Abende: Neu ist eine Präsentation erfolgreich erprobter Projekte zum Thema **Beschäftigung innovativ gestalten** im Rahmen einer Projektbörse am Vorabend des Kongressbeginns. Am Abend des 13. Juni 2013 können sich die Teilnehmer/innen zum wiederholten Male auf die Preisverleihung des **Wettbewerbs Sozialkampagne** der Bank für Sozialwirtschaft AG freuen.

Der Kongress wendet sich an Vorstände und Geschäftsführer von kommunalen, freigemeinnützigen und gewerblichen Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft ebenso wie an die Leitungsebenen von Sozialleistungsträgern und Versicherungen.

Die Kongressteilnahme kostet 520,00 Euro zzgl. MwSt.; bis 31.01.2013 gilt ein Frühbucherrabatt von 10 %. Alle weiteren Informationen finden Sie unter [www.sozkon.de](http://www.sozkon.de).

### **11. KWA-Symposium: Fachkraftquote – Qualitätsmaßstab oder Sackgasse?**

Die Fachkraftquote entwickelt sich zunehmend zum Reizthema der Branche. Ist sie wirklich ein Qualitätsindikator? Oder bedarf sie angesichts neuer Konzepte (z. B. von Hausgemeinschaften und Wohngruppen) und mit Blick auf ein modernes Verständnis von professioneller Pflege dringend einer gründlichen Revision?

Das 11. Symposium des „Kuratorium Wohnen im Alter“ (KWA) widmet sich u. a. der Frage, wie man eine notwendige Flexibilisierung gesetzlich flankieren kann und ob sich die Vorgabe der Fachkraftquote angesichts des Fachkräftemangels überhaupt halten lässt. Fachliche Impulse geben Prof. Dr. Thomas Klie, Ev. Fachhochschule Freiburg, Prof. Dr. Hermann Brandenburg, Philosophisch-Theologische Hochschule Vallendar, Monika Nirschl und Michael Pfitzer, KWA, und Michael Wipp, Haus Edelberg Dienstleistungsgesellschaft. Die Podiumsdiskussion zum Thema „Die Fachkraftquote als Auslaufmodell?“ lässt einen spannenden Diskurs erwarten.

Das 11. KWA-Symposium findet am 28. Januar 2013 im KWA Stift St. Ulrich, Bad Krozingen, statt, und wird von der Bank für Sozialwirtschaft AG gesponsert. Weitere Informationen und Anmeldemöglichkeiten finden Sie unter <http://www.kwa.de/start/>. Die Teilnahme an der Veranstaltung ist kostenlos.



### Europäischer Qualitätsrahmen für die Langzeitpflege

Im Rahmen des von der Europäischen Kommission geförderten Projektes „WeDO - Für Würde und Wohlbefinden älterer Menschen“ ist kürzlich der „Europäische Qualitätsrahmen für die Langzeitpflege“ vorgestellt worden. Das mit Veröffentlichung der Publikation im Dezember 2012 ausgelaufene Projekt wurde von 18 Partnerorganisationen in 12 Mitgliedstaaten der Europäischen Union gesteuert. Das gemeinsame Interesse aller Partnerorganisationen war und ist die Verbesserung der Lebensqualität älterer hilfe- und pflegebedürftiger Menschen.

Partnerorganisationen in Deutschland waren die Bundesarbeitsgemeinschaft der Senioren-Organisationen (BAGSO), das Deutsche Zentrum für Altersfragen (DZA) und das Institut für Soziale Infrastruktur (ISIS). Ziel des Projektes war die Etablierung einer dauerhaften und offenen Partnerschaft unter europäischen, nationalen, regionalen und lokalen Akteuren, die sich dafür einsetzen, die Qualität von Dienstleistungen für ältere hilfe- und pflegebedürftige Menschen zu verbessern und gleichzeitig Gewalt gegen ältere Menschen zu verhindern.

Hintergrund des Qualitätsrahmens ist, dass sich die demografische Entwicklung in allen EU-Mitgliedsstaaten zu einer der größten Herausforderungen entwickelt hat und sichergestellt werden muss, dass die alternde Bevölkerung die notwendige Hilfe und Pflege erhält, um in Würde altern zu können. Der Europäische Qualitätsrahmen für die Langzeitpflege richtet sich daher an Akteure, die die Lebensqualität der älteren hilfe- und pflegebedürftigen Menschen verbessern und einen Beitrag zur Entwicklung effizienterer Langzeitpflegesysteme leisten sollen. Angesprochen sind Entscheidungsträger, Pflegedienstleister, Pflegenden, Seniorenorganisationen und Kostenträger. Alle

Beteiligten sollten verstärkt bedarfsorientiert, proaktiv und innovativ handeln. Gleichzeitig müssen sie über Praxisbeispiele informiert werden, die hochwertige Sozial- und Langzeitpflegeleistungen für ältere Menschen sichern und gleichzeitig kosteneffizient arbeiten.

Der Qualitätsrahmen untergliedert sich in zwei große Themenbereiche: die Qualitätsprinzipien und Handlungsfelder für Dienstleistungen für pflege- und hilfsbedürftige Menschen sowie die Empfehlungen für die Umsetzung für unterschiedliche Zielgruppen auf verschiedenen Ebenen. Im ersten Teil werden 30 Fallbeispiele für bewährte Verfahren aus verschiedenen Mitgliedstaaten der EU dargestellt und zu jedem der einzelnen Handlungsfelder entsprechende Anlaufstellen und Links genannt.

Die Empfehlungen im zweiten Teil werden mit Beispielen für Qualitätsentwicklung und -kontrolle sowie Bewertungsmethoden veranschaulicht. Zudem wird auf die Methodik des partizipatorischen Ansatzes zur Einbindung aller Betroffenen in den Prozess zur Verbesserung der Qualität der Pflege eingegangen. Die gefundenen Lösungen müssen die Sichtweise der älteren Menschen, ihre Würde sowie das Recht auf Schutz vor Gewalt und Vernachlässigung reflektieren. Die Publikation sowie weitere Beispiele für die Umsetzung des europäischen Qualitätsrahmens für die Langzeitpflege sind auf der WeDO-Webseite verfügbar: [www.wedo-partnership.eu](http://www.wedo-partnership.eu).

Der BFS-Europa Service in Brüssel betreut den Fachinformationsservice EUFIS. Wir informieren auf [www.eufis.eu](http://www.eufis.eu) täglich über die politischen Entwicklungen im europäischen Gesundheits- und Sozialbereich, über aktuelle Förderausschreibungen sowie über interessante Veranstaltungen in ganz Europa. Weitere Informationen: Nurcan Karapolat, Rue de Pascale 4-6, 1040 Brüssel, [bfseu@eufis.eu](mailto:bfseu@eufis.eu).



### Rechnungswesen für Entscheidungsträger

Dieses Seminar richtet sich an Nichtfachleute des Rechnungswesens, die Entscheidungen auf der Grundlage von Ergebnissen der Buchhaltung treffen müssen.

Wenn Sie Empfänger von Berichten des Rechnungswesens sind, vermittelt Ihnen das Seminar:

- die Fähigkeit zu Verständnis und Analyse von Jahresabschlüssen (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung)
- Gestaltungsspielräume im Rahmen der Bilanzpolitik
- branchenspezifische Besonderheiten bei der Bilanzierung
- Anforderungen an monatliche Ergebnisrechnungen

Wenn Sie Führungskraft sind, hilft Ihnen das Seminar:

- die Zweckmäßigkeit der Organisation von Rechnungswesen, Innenrevision und Controlling einzuschätzen.
- Anforderungen an die Leistungen der Abteilung Rechnungswesen und der Stabsstellen zu formulieren.
- typische Schwachstellen und Problemkreise Ihres Rechnungswesens zu erkennen

Das Seminar wendet sich an Entscheidungsträger aus Vorstand und Geschäftsführung sowie andere Interessenten, die diese Kenntnisse für ihre praktische Arbeit benötigen.

Referent: Christian Koch, Unternehmensberater, npo-consult, Bonn

Termine und Orte: 30.01.2013 in Hamburg, 22.04.2013 in Köln, 18.09.2013 in Berlin, 03.12.2013 in Nürnberg

Seminardauer: 10.00 bis 17.00 Uhr/1 Tag

Seminargebühr: Euro 300,- zzgl. MwSt.

### Führung und Persönlichkeit

Erfolgreiche Führungskräfte fördern die Leistung und die Kreativität ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie

schaffen ein produktives und gutes Betriebsklima, indem sie angemessen und situationsbezogen agieren. Dies können Führungskräfte nur wirkungsvoll, wenn sie sich selbst gut kennen. Vorteilhaft ist es, die innere Landkarte lesen zu können, die das Selbstbild und das Verhalten einer Führungskraft beeinflusst. Somit entscheidet die Persönlichkeitskompetenz einer Führungskraft über die Qualität ihrer Führung.

In diesem Seminar geht es um Ihre innere Einstellung, mit der Sie als Führungskraft Ihr Leben leben, Ihre Arbeit tun, Ihr Unternehmen mitgestalten und Ihnen anvertraute Menschen führen. Selbstkenntnisse und Selbstkonzepte, Eigen- und Fremdverantwortung werden sichtbar, erlebt und für die Führungspraxis genutzt. Auszüge aus dem Inhalt:

- Herr, Frau über die eigenen Umstände werden
- Selbstbewusstsein haben, entdecken und entwickeln
- Wege zur Selbstverantwortung
- Konfliktkompetenz
- Perspektiven wählen: Lebe ich oder werde ich gelebt?
- Was treibt mich an? Wo bin ich sensibel?
- Was prägt(e) mich als Führungskraft?

Das Seminar richtet sich ausschließlich an Führungskräfte. Es ist auf 14 Personen begrenzt, damit auch individuelle Fragestellungen ins Seminar eingebaut werden können.

Referent: Dr. Martin Wittschier, Trainer für Führungskräfte, Training und Beratung, Tawern

Termine und Orte: 18./19.02.2013 in Hamburg, 27./28.05.2013 in Köln, 12./13.11.2013 in Berlin, 25./26.11.2013 in Köln

Seminardauer: 10.00 bis 18.00 Uhr/1. Tag

09.00 bis 16.00 Uhr/2. Tag

Seminargebühr: Euro 575,- zzgl. MwSt.



### **Medientraining – Effektive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit**

Wir leben in einer Mediengesellschaft. Ohne stetigen Dialog mit der Öffentlichkeit und professionelle Selbstdarstellung ist Erfolg kaum noch möglich. Das gilt besonders auch für Einrichtungen der Sozialwirtschaft. Dabei ist es bei Beachtung einiger Grundregeln gar nicht so schwer, in den Medien „richtig rüber“ zu kommen: Mit etwas Know-how lassen sich Statements, kurze Nachrichten, Service-Hinweise und auch längere Berichte gut an Journalistinnen und Journalisten „verkaufen“.

Dieses Training informiert über die wichtigsten Aspekte für eine gelungene Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Der jeweils persönliche Stil der Teilnehmer/innen wird gefördert. Selbstsicherheit beim mediengerechten Formulieren sowie Übung im Umgang mit Presse, Hörfunk, Fernsehen und Internet werden vermittelt. Schwerpunkte des Seminars:

1. „Fisch fährt Fahrrad“
  - Was interessiert Menschen und Medien?
  - Mit welchem Design trete ich an die Öffentlichkeit?
2. „Samstagnachmittag um drei“
  - mediengerechtes Timing
  - Begegnung mit Presse, Hörfunk und Fernsehen
  - Spielregeln und ungeschriebene Gesetze beim Umgang mit Journalistinnen und Journalisten
3. „No place, no name, no number“
  - kleines Einmaleins der Pressearbeit
  - journalistische Formen
4. „Tue Gutes und rede darüber“
  - mediale Glaubwürdigkeit
  - Public Relations
  - Signale empfangen, Signale senden
5. „Return to sender?“

- der Leserbrief, das unterschätzte Medium
- nur im Ernstfall: die Gegendarstellung
- Hinweise zum Presserecht

Referent: Jürgen Groß, Journalist und Medientrainer, Hamburg

Termine und Orte: 25./26.02.2013 in Köln,  
09./10.09.2013 in Berlin

Seminardauer: 10.00 bis 17.00 Uhr / 2 Tage

Seminargebühr: Euro 475,- zzgl. MwSt.

### **Perfekt im Office – moderne Büroorganisation für Profis**

Büro ist überall dort, wo Informationen eingehen und als Ergebnisse weitergeleitet werden, ganz gleich ob dies elektronisch, telefonisch oder auf Papier geschieht. Büroarbeit ist grundsätzlich unbegrenzt. Man kann eben beliebig lange an Berichten, Folien oder Ablägen „feilen“, ohne die Wertschöpfung zu erhöhen.

Die Lösung heißt: Das Büro professionell managen. Dazu bedarf es einiger weniger Grundprinzipien: Aufgaben bündeln, Abläufe optimieren, Aufbewahrung strukturieren. Das Ergebnis ist: Verstärktes Selbstmanagement, höhere Effizienz der Arbeitsorganisation und mehr Freude im Büro.

Das Seminar richtet sich an Fach- und Führungskräfte und alle, die sich selbst besser organisieren wollen.

Referentin: Brigitte Jahn, Büro- und Management-service, Adelsdorf

Termine und Orte: 27./28.02.2013 in Köln,  
20./21.03.2013 in Hamburg,  
27./28.11.2013 in Berlin

Seminardauer: 10.00 bis 17.00 Uhr / 2 Tage

Seminargebühr: Euro 475,- zzgl. MwSt.



### Mediation in der Sozialwirtschaft – Erfahrungen und Perspektiven (Teil I)

Die Veränderungen in der Finanzierung der Sozialwirtschaft bringen es mit sich, dass der Staat oder die Kostenträger zunehmend Standards definieren, die die Unternehmen der Sozialwirtschaft zu erfüllen haben. Die Preise für die standardisierten Dienstleistungen werden hart verhandelt. Dies führt neben anderen Marktfaktoren z. T. zu dramatischen Veränderungsprozessen in den Unternehmen der Sozialwirtschaft mit entsprechenden Auswirkungen auf Mitarbeiter, Führungskräfte, Betriebsräte bzw. Mitarbeitervertretung, aber auch auf Kunden (z. B. Bewohner, Patienten, Angehörige, Betreuer).

Die Mitarbeiter und Führungskräfte erleben Arbeitsverdichtung, die Einrichtungen fordernde Kunden und Angehörige, die Mitarbeitervertreter Unternehmensleitungen, die den Mitarbeitern „an das Geld wollen“. Die Wahrnehmung des Gegenübers hat sich verändert, das früher vorhandene (gegenseitige) Grundvertrauen ist nicht mehr selbstverständlich.

Die Erfahrung zeigt, dass die Erwartungen der unterschiedlichen Akteure aneinander und die Vorurteile, mit denen sie sich z. T. begegnen, zu erheblichen Belastungen der Beziehungen führt, sei es im Verhältnis Kunde – Mitarbeiter, Betreuer – Einrichtung, Mitarbeiter – Führungskraft oder Geschäftsleitung – Mitarbeitervertreter etc. Im Kontext eines Mangels an qualifizierten Mitarbeitern in der Sozialwirtschaft – Stichwort Pflegenotstand und Erziehermangel – werden ungelöste Konflikte auch zum Anlass eines Arbeitsplatzwechsels mit teilweise dramatischen Auswirkungen auf die Einrichtungen.

Inwieweit kann diesen Herausforderungen in der Sozialwirtschaft durch Mediation punktuell oder als ein Element eines systematischen innerbetrieblichen Konfliktmanage-

ments begegnet werden?

Mediation, also außergerichtliche Konfliktbeilegung, ist auf dem Vormarsch: Der Gesetzgeber hat mit Hochdruck an einem Mediationsgesetz gearbeitet, das die EU-Mediationsrichtlinie (Nr. 2008/52/EG v. 21.5.2008) für grenzüberschreitende Streitigkeiten in Zivil- und Handelssachen umsetzt, aber darüber hinaus auch für alle nationalen Mediationsverfahren gilt. Weite Teile der Wirtschaft setzen inzwischen auf die Chancen von Mediation als innovatives Verfahren zur Beilegung ihrer innerbetrieblichen Konflikte oder der Konflikte mit ihren Geschäftspartnern bzw. Kunden.

Die Fachbeiträge in dieser und der nächsten Ausgabe der BFS-Info stellen die Mediation als Konfliktlösungsmethode und mögliche Einsatzgebiete in der Sozialwirtschaft vor, bevor zwei im Wege der Mediation gelöste Konflikte beispielhaft nachgezeichnet werden. Schließlich wird der systematische Umgang mit Konflikten in Einrichtungen durch Aufbau eines Konfliktmanagementsystems erläutert.

#### 1. Mediation: Methode, Nutzen und Chancen

Mediation – wörtlich Vermittlung – ist ein Weg, Konflikte mit Hilfe eines neutralen Dritten – des Mediators – einvernehmlich zu lösen. Eine Mediation bietet einen sicheren vertraulichen Raum, in dem beide Seiten in einem fairen und respektvollen Austausch ihre unterschiedlichen Anliegen darlegen können. Dies vertieft das Verständnis der Parteien sowohl für die eigene wie auch für die Sichtweise des Gegenübers und ermöglicht den Parteien, gemeinsam eine Lösung zu entwickeln, mit der sie dauerhaft zufrieden sind und die die guten Beziehungen zueinander wieder herstellt. Die Ergebnisse können in einer rechtsverbindlichen Abschlussvereinbarung fixiert werden.

### Grundprinzipien der Mediation

- Neutralität und Allparteilichkeit: Ein Mediator ist unabhängig und unterstützt alle Parteien gleichermaßen in ihrem Verhandlungsprozess.
- Freiwilligkeit: Jede Partei entscheidet aus freien Stücken über Beginn und Fortführung der Mediation.
- Informiertheit: Alle Entscheidungen werden auf einer gemeinsamen Informationsbasis und in Kenntnis der eigenen rechtlichen Möglichkeiten getroffen.
- Eigenverantwortlichkeit: Die Parteien entwickeln – mit Unterstützung des Mediators und innerhalb des rechtlichen Möglichen – ihre Lösungen.
- Vertraulichkeit: Alle Beteiligten verpflichten sich, alle Informationen, die sie im Laufe der Mediation erhalten, vertraulich zu behandeln.

Wie ist der wachsende Zuspruch zu erklären? Mediation weist im Vergleich zu anderen Konfliktlösungsverfahren eine Reihe von Vorteilen auf: Gegenüber den klassischen Konfliktlösungsmethoden wie (Schieds-)Gerichts- oder Einigungsstellenverfahren wird sie als ein besonders zeit- und kosteneffizientes Verfahren geschätzt. Die **Erfolgsaussichten** liegen bei 75 bis 90 %.

Das Mediationsverfahren ist **zeitsparend**, da es i. d. R. ohne größeren Vorlauf eingeleitet werden kann und man je nach Fall bereits nach einer oder wenigen Sitzungen zu einer einvernehmlichen Einigung gelangen kann.

Die Konfliktparteien haben die **Kosten** in der Hand, da der beauftragte Mediator nicht nach Streitwert, sondern nach dem vorher vereinbarten Stundenhonorar abrechnet. Je nach Fall kann Mediation kostengünstiger sein als andere rechtsförmliche Verfahren. Sie hat sich gerade in Unternehmen und Organisationen als besonders ressourcenschonend erwiesen, da neben dem überschaubareren

Kostenaufwand auch die häufig nicht bezifferte Bindung von Personal in der Verfahrensbegleitung geringer ausfällt als bei den klassischen rechtsförmlichen Verfahren.

Anders als öffentliche Gerichtsverfahren sind Mediationsverfahren absolut **vertraulich**. Im betrieblichen Kontext muss man keine – möglicherweise imageschädigende – Medienberichterstattung befürchten. In dem Verfahren lässt sich der Konflikt zudem in seinem gesamten Umfang unter Berücksichtigung der jeweiligen Parteiinteressen bearbeiten. Mediation schafft einen geschützten Raum, in dem die Parteien ihre Anliegen erschöpfend darlegen können. Die Orientierung an den Interessen statt an den vordergründigen Positionen der Parteien ist Wesensmerkmal und Erfolgsfaktor der Mediation zugleich.

Ein Mediationsverfahren ist **zukunftsorientiert und beziehungsschonend**. Nach einer einvernehmlichen Einigung können Geschäfts- und Betriebspartner sowie Kollegen wieder konstruktiv zusammenarbeiten oder Arbeitgeber und Arbeitnehmer das Arbeitsverhältnis wieder unbelastet fortsetzen. Ganz entscheidend ist schließlich die **größere Lösungsakzeptanz**, d. h. eine mit Unterstützung eines Mediators selbst gefundene Vereinbarung wird langfristig eher akzeptiert und umgesetzt als eine von außen entwickelte Lösung, mit der sich die Konfliktparteien möglicherweise nicht hinreichend identifizieren können

### Checkliste – Eignungskriterien Mediation

Grundsätzlich kann jeder Konflikt für eine Mediation geeignet sein. Besonders erfolgreich ist Mediation dort, wo eines oder mehrere der folgenden Kriterien zutreffen:

- Bestehen einer fortdauernden Beziehung zwischen den Konfliktparteien
- eigentliche Streitursachen außerhalb rechtlicher Beurteilung

## Aktueller Fachbeitrag

---

- Notwendigkeit einer auf die konkrete Situation und die Bedürfnisse der Beteiligten maßgeschneiderten Regelung für die Zukunft
- umfassendes Regelungsbedürfnis hinsichtlich komplexer Streitgegenstände
- Dringlichkeit der Konfliktbeilegung

### 1.1. Das neue Mediationsgesetz

Das Mediationsgesetz bildet das Herzstück des am 26. Juli 2012 in Kraft getretenen „Gesetzes zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung“. Es hat eine einheitliche Rechtsgrundlage für die Mediation unabhängig von dem jeweiligen Konfliktgegenstand geschaffen. Im Wesentlichen wurden folgende allgemeine Regelungen getroffen:

- gewisse Grundanforderungen zu Qualifikation und Fortbildung von Mediatoren
- Festlegung des Verfahrensrahmens und grundlegender Pflichten des Mediators
- Einführung einer allgemeinen Verschwiegenheitspflicht und – daraus resultierend – eines prozessualen Zeugnisverweigerungsrechts für Mediatoren

Außerdem wurden Regelungen mit Prozess- oder Verfahrensbezug getroffen.

### 1.2. Einsatzgebiete in der Sozialwirtschaft

Die Sozialwirtschaft ist sehr vielfältig und in ihrer Komplexität und unter dem wachsenden Veränderungsdruck besonders anfällig für Konflikte. In bestimmten Bereichen der Sozialwirtschaft müssen Fachleute verschiedenster Disziplinen eng zusammenarbeiten, damit die geforderte hohe Qualität gewährleistet werden kann. Typisch ist die Betätigung in einem zwischenmenschlich sensiblen Bereich. Ungelöste innerbetriebliche Konflikte können

sich unmittelbar auf die Betreuung der Patienten bzw. Kunden auswirken, was wiederum der Reputation des Unternehmens/der Einrichtung schaden kann. Beispielhaft für die Gesundheitswirtschaft seien nur einige besonders virulente Konfliktbereiche herausgegriffen:

- Innerbetriebliche Konflikte in Krankenhäusern oder anderen Pflegeeinrichtungen (z. B. zwischen Ärzteschaft und Pflege, zwischen Verwaltung und Personal, zwischen Arzt und Patient einschl. Beschwerdewesen)
- Konflikte zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitervertretern (z. B. bei Verhandlungen über Arbeitsbedingungen)
- Verhandlungen zwischen Leistungserbringern und Krankenkassen
- Haftpflichtfälle

## 2. Betriebliche Beispiele

### 2.1. Konflikt Betreuerin – Heimleitung

#### **Ausgangssituation**

Der Bewohner eines Pflegeheims wurde von einer von einem Gericht beauftragten Betreuerin – einer Rechtsanwältin – mehrere Jahre betreut, bis er starb. Da die monatlichen Heimentgelte im Voraus überwiesen werden, forderte das Heim die Betreuerin auf, ein Konto zu nennen, auf das das zu viel gezahlte Heimentgelt des am 7. Tag des Monats verstorbene Heimbewohners zurücküberwiesen werden konnte. Die Betreuerin bat, mit dem Schritt noch zu warten, um nach dem absehbaren Entstehen weiterer Kosten mit einer Abschlussrechnung alles zu begleichen. Nach 6 Wochen stellte sie die Abschlussrechnung; der Betrag lag ca. 700 € unter der zunächst angebotenen Rückerstattung. Nachdem nach 14 Tagen das Geld nicht eingegangen war, fragte die Rechtsanwältin nach und hörte, dass man ihr keine Auskunft zu einem



## Aktueller Fachbeitrag

---

laufenden Verfahren geben könnte und der Hausjurist der Ansprechpartner sei. Da der Absender der Rechnung eine Rechtsanwältin sei, habe man die Rechnung ohne Prüfung an den Hausjuristen weitergereicht.

### **Konflikt**

Die Rechtsanwältin war außer sich! Sie verlangte weniger Rückerstattung als ihr noch vor acht Wochen angeboten wurde, wartete aus nachvollziehbaren Gründen mit der Abschlussrechnung und sollte sich dann mit einem Berufskollegen über die Rechnung auseinandersetzen, weil eine Mitarbeiterin in der Poststelle nach dem Kriterium „Brief vom Anwalt geht ohne inhaltliche Prüfung zu unserem Hausjuristen“ die Post sortierte. Die Rechtsanwältin hatte noch zwei weitere Bewohner des Alten- und Pflegeheims zu betreuen und war kurz davor, diese in einem anderen Heim unterzubringen und die Gründe hierfür öffentlichkeitswirksam zu kommunizieren.

### **Einstieg in die Mediation**

Die Geschäftsführung rief, nachdem sie sich in der Sache kundig gemacht hatte, die Betreuerin an und bat sie um ein Gespräch gemeinsam mit einer externen Mediatorin. Sie bot die Kostenübernahme und ein Vorgespräch an, um eine Entscheidung für oder gegen die Mediation zu treffen. Die Betreuerin stimmte dem Mediationsgespräch zu.

### **Mediationsgespräch**

Die Mediatorin eröffnete das Mediationsgespräch, erläuterte das Ziel und die „Spielregeln“ und ließ zunächst die Betreuerin ihre Sicht der Dinge berichten. Die Betreuerin formulierte ihr Unverständnis über die Vorgänge, ihre Verletzung durch die Behandlung durch die Verwaltung und den ihr entstehenden Mehraufwand, der ihr nicht zusätzlich vergütet werde.

Die Geschäftsleitung und Heimleitung zeigten Verständnis

für die Sichtweise der Betreuerin. Sie erläuterten die hohe Belastung der Mitarbeiter und die zunehmenden – auch rechtlichen – Auseinandersetzungen mit Angehörigen. Aus dieser Erfahrung heraus habe man sich entschlossen, bei Anwaltsschreibern gleich den Hausjuristen einzuschalten. Auf seine Empfehlung hin solle man sich gegenüber den Angehörigen nicht äußern, wenn ein Fall an ihn weitergereicht wurde.

In dem sich zunehmend versachlichenden Mediationsgespräch wurde herausgearbeitet, dass durch das „Zuordnen der Post nach Absender und nicht nach Inhalt“ der Einrichtung ein Fehler unterlaufen sei, der das bisher praktizierte Vorgehen in Frage stelle und Verbesserungsbedarf aufzeige. Im konkreten Fall werde die korrekte Rechnung noch heute beglichen und man ginge davon aus, dass mit dem Fall nicht an die Öffentlichkeit gegangen werde. Ob die beiden weiteren von der Rechtsanwältin betreuten Bewohner nun in ein anderes Alten- und Pflegeheim umziehen sollten, müsste die Rechtsanwältin mit den zu Betreuenden entscheiden.

Die Rechtsanwältin signalisierte, dass sie mit dem Vorgehen einverstanden sei und sich vorstellen könne, die Einrichtung wieder unbelastet zu betreten, wenn sie ihre beiden Bewohner besuche, und dass sie künftig wieder sachlich mit der Verwaltung zusammenarbeiten könne.

### **Ergebnisdokumentation**

Die Mediatorin formulierte das erarbeitete Ergebnis zum beabsichtigten Vorgehen in einer halbseitigen Abschlussvereinbarung, die von Geschäftsleitung und Betreuerin unterzeichnet wurde.

*Autoren: Maria Mattioli und Eckhard Eyer, FAIR – Institut für praktische Wirtschaftsmediation, Köln, Kontakt: [info@eyer.de](mailto:info@eyer.de)*