



## Aktuell

### 90 Jahre Sozialbank

In diesem Jahr feiert die Bank für Sozialwirtschaft ihr 90-jähriges Jubiläum! Am 10. März 1923 wurde sie als „Hilfskasse gemeinnütziger Wohlfahrtseinrichtungen Deutschlands G.m.b.H.“ von den damaligen Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege in Berlin gegründet. Damit hat die Wohlfahrtspflege mitten in einer Wirtschaftskrise nicht nur die erste Bank in Deutschland ins Leben gerufen, die ausschließlich Finanzierungsfragen sozialer Einrichtungen löst. Sie hat auch das erste deutsche „Sozialunternehmen“ gegründet.

Anlässlich unseres Jubiläums haben wir in dieser Ausgabe einen Schwerpunkt gesetzt: Wie lassen sich heutige Ereignisse, Entwicklungen und Angebote in der Geschichte der Bank wiederfinden? Welche Historie haben unsere Produkte und Dienstleistungen?

### Fachbeitrag: Ergebnisse der bundesweit ersten Umfrage zur Nachfolgeplanung für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft

Nur rund ein Drittel der Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft verfügt über eine systematische Nachfolgeplanung für ihre Führungs- und Leistungspositionen. Dies ist das zentrale Ergebnis der gemeinsamen Umfrage der Bank für Sozialwirtschaft AG und der contec GmbH. Welche Einrichtungen und Unternehmen welche Instrumente einsetzen, wer sich an der Umfrage beteiligt hat und was die Ergebnisse für die Praxis bedeuten, lesen Sie in unserem Fachbeitrag ab Seite 13.

# Inhalt

## Aktuelle wirtschaftliche Entwicklungen

- Bericht über die konjunkturelle Entwicklung 3

## 90 Jahre Sozialbank

- 10. März 1923: Die Sozialbank wird gegründet 4
- Vortragsveranstaltungen im April 2013 5
- Pflegestatistik 2011: Boom bei Tagespflege 6
- BFS auf der ALTENPFLEGE 2013 7
- Deutscher Fundraising Kongress 2013 7
- BFS-Jubiläums-Bonus für Spendenorganisationen 8

## Europa und Sozialwirtschaft

- Der Europäische Hilfsfonds gegen Armut 9

## BFS Service GmbH

- Neues Seminar: Erfolgreiche Führung – Umgang mit Demotivation und kontraproduktivem Arbeitsverhalten 10
- Neues Seminar: Der Beschwerdebrief als Chance 11
- Neues Seminar: Workshop Leistungsorientierte Entgeltgestaltung 11
- Seminartermine 12

## Aktueller Fachbeitrag

- Erste Ergebnisse der bundesweiten Studie zum Thema Nachfolgeplanung mit konkreten Handlungsempfehlungen  
Autoren: Thomas Müller/Prof. Dr. Gabriele Moos 13

### Zentrale

50668 Köln  
Wörthstraße 15-17  
Tel. 0221.97356-0  
bfs@sozialbank.de

10178 Berlin  
Tel. 030.28402-0  
bfsberlin@sozialbank.de

B-1040 Brüssel  
Tel 0032.2280277-6  
bfsbruessel@sozialbank.de

01097 Dresden  
Tel. 0351.89939-0  
bfsdresden@sozialbank.de

99084 Erfurt  
Tel. 0361.55517-0  
bfserfurt@sozialbank.de

45128 Essen  
Tel. 0201.24580-0  
bfsessen@sozialbank.de

22297 Hamburg  
Tel. 040.253326-6  
bfs hamburg@sozialbank.de

30177 Hannover  
Tel. 0511.34023-0  
bfs hannover@sozialbank.de

76135 Karlsruhe  
Tel. 0721.98134-0  
bfs karlsruhe@sozialbank.de

34117 Kassel  
Tel. 0561.510916-0  
bfs kassel@sozialbank.de

50678 Köln  
Tel. 0221.97356-0  
bfs koeln@sozialbank.de

04109 Leipzig  
Tel. 0341.98286-0  
bfs leipzig@sozialbank.de

39106 Magdeburg  
Tel. 0391.59416-0  
bfs magdeburg@sozialbank.de

55116 Mainz  
Tel. 06131.20490-0  
bfs mainz@sozialbank.de

80335 München  
Tel. 089.982933-0  
bfs muenchen@sozialbank.de

90402 Nürnberg  
Tel. 0911.433300-611  
bfs nuernberg@sozialbank.de

18055 Rostock  
Tel. 0381.1283739-860  
bfs rostock@sozialbank.de

70174 Stuttgart  
Tel. 0711.62902-0  
bfs stuttgart@sozialbank.de

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

Redaktion (v. i. S. d. P.):  
Stephanie Rüth  
Telefon 0221.97356-210  
Telefax 0221.97356-479  
s.rueth@sozialbank.de

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



Die BFS-Information ist eine monatlich erscheinende, kostenlose Informationsschrift für Kunden und Freunde der Bank für Sozialwirtschaft AG. Nachdruck, auch auszugsweise, mit Quellenangabe gestattet; zwei Belegexemplare werden erbeten an: BFS Köln, Redaktion Info.

### Bericht über die konjunkturelle Entwicklung

Der Aufschwung der deutschen Wirtschaft hat sich im Jahr 2012 mit abgeschwächter Dynamik fortgesetzt. Nach dem kräftigen Anstieg des Bruttoinlandprodukts (BIP) in den Jahren 2010 und 2011 infolge des Aufholprozesses nach der weltweiten Wirtschaftskrise fiel das Wachstum des BIP mit 0,7 Prozent im vergangenen Jahr deutlich geringer aus. Während die Wirtschaftsleistung zu Beginn des Jahres 2012 noch deutlich zulegen konnte, ließen die Antriebskräfte in der zweiten Jahreshälfte aufgrund eines erneuten Aufflammens der Krise im Euroraum sowie der merklichen Verlangsamung der weltweiten Konjunktur spürbar nach. Im Jahresendquartal ist die deutsche Wirtschaft sogar erstmals seit Ende 2011 wieder geschrumpft. Das BIP sank gegenüber dem Vorquartal um 0,6 Prozent.

Ausschlaggebend für den Rückgang der Wirtschaftsleistung zum Jahresende 2012 war der vergleichsweise schwache Außenhandel. Hinzu kamen rückläufige Investitionen in Ausrüstungen und Bauten. Demgegenüber konnten die privaten und staatlichen Konsumausgaben leicht zulegen. Die Perspektiven für die deutsche Wirtschaft haben sich in den vergangenen Wochen jedoch deutlich aufgeheitert. Nationale und internationale Frühindikatoren deuten auf ein baldiges Ende der aktuellen Schwächephase hin.

Mit der sich abzeichnenden Belebung des weltwirtschaftlichen Umfeldes dürfte die deutsche Wirtschaft im Jahresverlauf wieder sukzessiv an Dynamik gewinnen. Darüber hinaus ist bedingt durch die Steuer- und Abgabensenkungen zu Beginn dieses Jahres sowie die anhaltend moderaten Preissteigerungen eine Stärkung der Kaufkraft der privaten Haushalte und folglich eine Ausweitung der privaten Konsumausgaben zu erwarten. Aktuelle Prognosen gehen von einer Steigerung der Wirtschaftsleistung zwischen 0,3 und 1,0 Prozent im Jahr 2013 aus.

Der Arbeitsmarkt zeigt sich in der konjunkturellen Schwächephase in einer guten Grundverfassung und bildet damit weiterhin eine gute Stütze für die Binnenkonjunktur. Zwar ist die Arbeitslosigkeit von Dezember 2012 auf Januar 2013 um 298.000 auf 3.138.000 gestiegen (Arbeitslosenquote 7,4 Prozent). Dieser Anstieg ist aber auf saisonale Gründe zurückzuführen und fiel zudem schwächer aus als in den vergangenen Jahren. Treibende Kraft für die positive Entwicklung ist vor allen Dingen die deutliche Zunahme der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung in den Branchen Wirtschaftliche Dienstleistungen (ohne Arbeitnehmerüberlassung), Verarbeitendes Gewerbe und Gesundheits- und Sozialwesen. Dabei wird die Besetzung offener Stellen gerade für Organisationen bzw. Unternehmen aus dem Bereich des Gesundheits- und Sozialwesens zunehmend schwieriger. Nach einer aktuellen Analyse der Bundesagentur für Arbeit hat sich die Situation im Dezember 2012 gegenüber der letzten Untersuchung im Juni 2012 erneut verschlechtert. So kamen z. B. auf 100 gemeldete Stellen für examinierte Altenpflegefachkräfte im Dezember rechnerisch nur noch 35 Arbeitslose; im Juni waren es 38 Arbeitslose.

Trotz des Fachkräftemangels im Gesundheits- und Sozialwesen sind die tariflichen Monatsverdienste der Arbeitnehmer/-innen in diesem Bereich im Jahr 2012 mit 2,1 Prozent gegenüber dem Vorjahr nur unterdurchschnittlich angestiegen. Niedrigere Tarifsteigerungen erhielten nur die Beschäftigten des statistischen Wirtschaftszweiges Finanz- und Versicherungsdienstleistungen mit 1,8 Prozent. Gesamtwirtschaftlich betrachtet erhöhten sich die durchschnittlichen Tarifverdienste um 2,7 Prozent. Begründet ist dies durch die vergleichsweise hohen Neuabschlüsse im Jahr 2012 sowie merkliche Tarifierhöhungen, die bereits in den Vorjahren vereinbart worden waren. Diese Entwicklung dürfte sich abgeschwächt auch im laufenden Jahr fortsetzen.

### 10. März 1923: Die Sozialbank wird gegründet

Aus den Gedanken der Solidarität und der Selbsthilfe heraus gründeten die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege am 10. März 1923 in Berlin die „Hilfskasse gemeinnütziger Wohlfahrtseinrichtungen Deutschlands m. b. H.“ – die heutige Bank für Sozialwirtschaft AG. Nach dem 1. Weltkrieg und während der Inflation der Nachkriegszeit waren die Reserven der Einrichtungen der Wohlfahrtspflege verbraucht; aus der Substanz ließen sich die Fehlbeträge nicht mehr decken; die Pflegesätze konnten mit der Geldentwertung nicht mehr Schritt halten. Frühere Spender und Wohltäter waren verarmt – während zugleich die Zahl der sozialen Aufgaben und der Hilfebedürftigen täglich stieg.

Um nicht in die Rolle der „hilflosen Helfer“ zu fallen, schlossen sich die Verbände zusammen und gründeten mit Hilfe des Reichsarbeitsministeriums eine „Kreditanstalt für die gesamten Wohlfahrtseinrichtungen“. Deren Aufgabe war es – und ist es bis heute –, gemeinnützigen Wohlfahrtseinrichtungen Darlehen zu gewähren und zu vermitteln, Sparguthaben gemeinnütziger Wohlfahrtseinrichtungen zu verwalten und gemeinnützige Wohlfahrtseinrichtungen in finanzieller und wirtschaftlicher Hinsicht zu beraten.

Damit hatte die Freie Wohlfahrtspflege mitten in der Krise 1923 das erste Sozialunternehmen in Deutschland gegründet: Ziel der „Hilfskasse“ war die Lösung einer gesellschaftlichen Fragestellung – d. h. die Finanzierung sozialer Arbeit; die Bank hat ein bis heute geltendes nachhaltiges Geschäftsmodell – und ihre Erträge wurden bis zur AG-Umwandlung im Jahr 1997 entweder in das Wachstum der Bank reinvestiert oder gemeinnützigen Zwecken zugeführt. Bis heute wird nur ein geringer Teil des Jahresüberschusses als Dividende an die Aktionäre ausgeschüttet. Der überwiegende Teil wird zur Stärkung

des Eigenkapitals der Bank für Sozialwirtschaft AG in die Rücklagen eingebracht. Und selbst die Dividende fließt zum allergrößten Teil weiterhin in die gemeinnützige Sozialwirtschaft. Denn der größte Teil der Anteile an der BFS gehört nach wie vor den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege sowie regionalen Wohlfahrtsverbänden und gemeinnützigen Unternehmen.

Ihren Namen „Bank für Sozialwirtschaft“ – und für den Zahlungsverkehr die Kurzbezeichnung „Sozialbank“ – erhielt die BFS im Jahr 1970. Hauptaufgabe der Bank war bis weit in die sechziger Jahre hinein die Ausleihung zweckgebundener Mittel des Bundes. Die Entwicklung der BFS zur Universalbank vollzog sich ebenso allmählich wie der Ausbau ihres Geschäftsstellennetzes. Erst nach dem 2. Weltkrieg wurde 1948 in Köln die erste Niederlassung neben Berlin gegründet. Heute ist die Bank für Sozialwirtschaft AG von bundesweit 16 Standorten aus für ihre Kunden aus der Sozial- und Gesundheitswirtschaft aktiv.

Die Entwicklung zu mehr Ökonomisierung in gemeinnützigen Unternehmen und Einrichtungen hat die Bank eng begleitet – sei es durch spezialisierte Beratungsleistungen und Seminarprogramme oder durch innovative Produktentwicklungen, wie z. B. Instrumente für das Fundraising oder die Auflage der bundesweit ersten für gemeinnützige Unternehmen geeigneten Mezzanine-Fonds.

Die Entwicklung zu „mehr Markt“ in der Sozialwirtschaft hat auch für die Bank vielfältige neue Anforderungen mit sich gebracht: So werden Kredite heute nicht nur in einem ganz anderen Umfang benötigt als früher. Auch die Prüfung von Finanzierungsvorhaben muss wesentlich gründlicher erfolgen, um die Risiken sowohl für die Kunden als auch für die Bank möglichst gering zu halten. Denn mehr sozialwirtschaftliche Unternehmen als früher geraten heute in wirtschaftliche Schwierigkeiten. Zudem ist die Bank durch aufsichtsrechtliche Rahmenbedingungen

## 90 Jahre Sozialbank

---

heute stärker gefordert, ihre Risiken durch entsprechende Instrumentarien zu steuern.

Die Bank für Sozialwirtschaft AG und ihre Gesellschafter aus der Sozialwirtschaft haben eines gemeinsam: Sie haben in den jetzt 90 Jahren ihres Zusammenwirkens jede Krise überstanden. Das gilt für die schwierigen Zeiten nach den beiden Weltkriegen ebenso wie für die Bankenkrise im Jahr 1931 und die Finanzmarkt- und Staatsschuldenkrise der letzten Jahre. Vor diesem Hintergrund sehen wir optimistisch in die Zukunft!

### Vortragsveranstaltungen im April 2013

**Thema:** Die Sozialwirtschaft im sozialen Netz  
**Termin:** Donnerstag, 11. April 2013, 15.00 Uhr  
**Referent:** Martin von Berswordt-Wallrabe, Kommunikationsmanager, von Berswordt-Wallrabe & Partner Public Relations, Düsseldorf  
**Veranstalter:** Geschäftsstellen Karlsruhe und Stuttgart  
**Ort:** Pforzheim

**Thema:** Zahlungsverkehr aktuell  
**Termin:** Dienstag, 16. April 2013,  
12.00 Uhr get together  
12.30 Uhr Konsequenzen der SEPA-Einführung für sozialwirtschaftliche Organisationen  
**Referenten:** Bernd Bauer, Direktor Informationstechnologie der BFS / Uwe Fehr, Leiter der Abteilung electronic banking, BFS  
14.30 Uhr Onlinebanking Produktpräsentation  
**Referenten:** Bernd Bauer / Uwe Fehr  
**Veranstalter:** Geschäftsstellen Leipzig und Dresden  
**Ort:** Dresden

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

**Termin:** Donnerstag, 18. April 2013, 14.30 Uhr

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

**Veranstalter:** Geschäftsstelle Kassel

**Ort:** Kassel

Wenn Sie an einer der Veranstaltungen teilnehmen möchten, melden Sie sich bitte direkt bei der jeweiligen Geschäftsstelle an.

*Heute sind kostenlose **Vorträge für Kunden** nichts Besonderes mehr. Als die Bank für Sozialwirtschaft AG vor rund 30 Jahren damit anfang, waren Veranstaltungen dieser Art noch ein exklusives Angebot.*

*Von Beginn an war bei der BFS das Thema „Aktuelle Rechtsprechung im Arbeitsrecht“ ein Publikumsmagnet. Viele unserer Kunden und Leser/innen werden sich erinnern: Über 25 Jahre hatten sie das Vergnügen, hier mit Dr. Hans-Friedrich Eisemann einen ebenso unterhaltsamen wie fachlich versierten Referenten erleben zu dürfen. Im November 2008 hat er seine Abschiedstournee durch die Geschäftsstellen der Bank beendet.*

*Bis heute ist „Aktuelle Rechtsprechung im Arbeitsrecht“ ein Thema geblieben, das bei unseren Kunden auf großes Interesse stößt. Heute vertreten zwei kompetente Referenten dieses Thema: Dirk Helge Laskawy und Dr. Karl-Heinz Kappes – insgesamt sieben Mal allein in diesem Jahr!*

*Wann in welcher Geschäftsstelle eine Veranstaltung zum Arbeitsrecht stattfindet, erfahren Sie unter <http://www.sozialbank.de/vortragsveranstaltung/>.*

### Pflegestatistik 2011: Abnehmende Wachstumsdynamik im Bereich der vollstationären Dauerpflege – Boom bei Tagespflege

Insgesamt betrachtet ist die Anzahl der Pflegeheime sowie der verfügbaren Plätze in Deutschland, nach der vor kurzem vom Statistischen Bundesamt veröffentlichten Pflegestatistik 2011, in den letzten Jahren weiterhin deutlich angestiegen (siehe BFS-Info 2/2013). Betrachtet man allerdings die Entwicklungen in dem Bereich der vollstationären Dauerpflege und der teilstationären Tagespflege getrennt voneinander, so ergibt sich ein differenziertes Bild.

Am 15.12.2011 standen insgesamt rund **831.000 Plätze** für **vollstationäre Dauerpflege** zur Verfügung. Gegenüber der letzten Bestandaufnahme am **Ende des Jahres 2009** war dies ein Anstieg um etwa **22.500 Plätze bzw. rund 2,8 %**. Ein Vergleich mit der Entwicklung in den Jahren 2005 bis 2009 ergibt eine signifikante **Verlangsamung des Platzzuwachses** im Bereich der vollstationären Dauerpflege. Lag die **durchschnittliche jährliche Wachstumsrate** in den **Zeiträumen 2005 – 2007 und 2007 – 2009** noch bei **rund 2,7 %**, konnte im **Zeitraum 2009 – 2011** nur noch ein Anstieg von jährlich **rund 1,4 %** verzeichnet werden. In absoluten Zahlen bedeutet dies einen Rückgang von neugeschaffenen Plätzen von jährlich etwa 20.000 im Zeitraum 2005 bis 2009 auf nur noch ca. 11.000 im Zeitraum 2009 – 2011.

Demgegenüber hat die **Wachstumsdynamik** im Bereich der teilstationären **Tagespflege deutlich zugenommen**. So ist die Anzahl der **verfügbaren Plätze** im Zeitraum 2009 bis 2011 um kräftige **29,2 %** bzw. rund **7.600 Plätze** auf ca. **33.500 Plätze** angestiegen. Dies entspricht einer durchschnittlichen **jährlichen Wachstumsrate** von **etwa 13,6 %**. In den Jahren 2007 bis 2009 lag der Zuwachs noch bei unter 10 %. Bedingt ist diese Entwicklung

u. a. durch die merkliche **Vergrößerung der Anreize** für die Inanspruchnahme von Tagespflegeangeboten infolge des am 01.07.2008 in Kraft getretenen **Pflege-Weiterentwicklungsgesetzes**.

Die Entwicklung der verfügbaren Plätze in der vollstationären Dauerpflege sowie der teilstationären Tagespflege für den Zeitraum 2005 bis 2011 können der nachfolgenden Tabelle entnommen werden.

	verfügbare Plätze für vollstationäre Dauerpflege	verfügbare Plätze für teilstationäre Tagespflege
15.12.2005	726.448	19.044
15.12.2007	765.736	21.610
15.12.2009	808.213	25.975
15.12.2011	830.781	33.549
jWaR * 2005–2007	2,7 %	6,5 %
jWaR * 2007–2009	2,7 %	9,6 %
jWaR * 2009–2011	1,4 %	13,6 %
* durchschnittliche jährliche Wachstumsrate		
Quelle: Statistisches Bundesamt, Pflegestatistik 2005, 2007, 2009 und 2011; eigene Berechnungen		

*Die statistische Erfassung der Branchen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft hat viele Jahre auf sich warten lassen und ist bis heute nur teilweise gegeben. So wird z. B. das für Nonprofit-Organisationen zentrale **Thema Zivilgesellschaft** nach wie vor statistisch nicht wirklich greifbar. Trotz der damals äußerst dürftigen Datenlage hat die Bank*

für Sozialwirtschaft AG bereits im Jahr 1989 die bundesweit erste Veröffentlichung zum **Thema „Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Freien Wohlfahrtspflege“** publiziert.

*Wohin gehen die Entwicklungen in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft? Wie verändern sich die wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen für soziale Einrichtungen? Das sind seit vielen Jahren zentrale Fragestellungen für uns und für unsere Kunden.*

*Heute beobachten wir die Marktentwicklungen in den einzelnen Branchen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft kontinuierlich, analysieren diese mit Blick auf ihre Konsequenzen für die Unternehmen, Einrichtungen und Organisationen der Altenhilfe, der Behindertenhilfe, des Gesundheitswesens etc. und veröffentlichen die Ergebnisse in unterschiedlicher Form. In dieser und der im Februar 2013 erschienenen Ausgabe der BFS-Info z. B. finden Sie unsere ersten **Analysen der Pflegestatistik 2011**.*

### **BFS auf der ALTENPFLEGE 2013**

Vom 9. bis 11. April 2013 findet in Nürnberg die **ALTENPFLEGE 2013** statt. Auf der Leitmesse für die Pflegewirtschaft werden rund 34.000 Fachbesucher und etwa 600 Aussteller erwartet. Auch die Bank für Sozialwirtschaft AG ist wieder dabei. **Wir freuen uns auf Ihren Besuch in Halle 4 a, Stand 415!**

Begleitet wird die Messe von zwei Fachkongressen: einem Management-Kongress für Entscheidungsträger aus der ambulanten und stationären Altenhilfe und einem Pflege-Kongress für Pflege-Fachkräfte und Pflegedienstleitungen. Zudem findet zum 2. Mal ein „Tag der Wohnungswirtschaft“ statt. **Auf dem Management-Kongress referiert am 10. April 2013 um 9.30 Uhr Markus Sobottke, Leiter Research der Bank für Sozialwirtschaft AG, zum Thema „Der Markt für Wohnen, Unterstützung und**

**Pflege im Umbruch: Risiken und Chancen für Anbieter“.** Mehrere Sonderschauen, die Verleihung des „Innovationspreises Altenpflege“ und eine Jobbörse für den gesamten Pflegebereich runden das Programm ab. Weitere Informationen: [www.altenpflege-messe.de](http://www.altenpflege-messe.de)

### **Deutscher Fundraising Kongress 2013**

Die Branche der deutschen Fundraiser trifft sich in diesem Jahr vom 24. bis 26. April 2013 in Berlin. Erneut bietet der Deutsche Fundraising Kongress eine Mischung zwischen ganztägigen Workshops am ersten Tag sowie Seminaren, Vorträgen und „Table Sessions“ an den beiden folgenden Kongresstagen. Auch sind wieder drei Keynotes vorgesehen. U. a. spricht Prof. Gesine Schwan, Humboldt Viadrina School of Governance, im Rahmen der Kongresseröffnung zum Thema „(Selbst) Verantwortung wahrnehmen“.

Geblieben sind die Kategorien, nach denen Seminare und Workshops geordnet sind: Grundlagen & Instrumente, Recht & Finanzen, CSR & Unternehmen, Kommunikation & Marke, Online-Fundraising & Social Media sowie Markt & Trends.

Die vielfältigen Themen bieten jedem die Chance, sein persönliches Kongressprogramm zusammenzustellen. Ein Gala-Abend mit der Verleihung des Deutschen Fundraising Preises rundet die Veranstaltung ab. Zahlreiche Pausen bieten Gelegenheit zum informellen Austausch und zum Besuch der Aussteller. Zu diesen gehört wie gewohnt auch die **Bank für Sozialwirtschaft AG als Sponsor des Deutschen Fundraising Kongresses. Wir freuen uns auf Ihren Besuch an unserem Stand!**

Das Programm und weitere Informationen finden Sie unter <http://fundraising-kongress.de/>

*Das **Thema Fundraising** begleitet die Bank für Sozialwirtschaft AG bereits seit Anfang der 90er Jahre. Der*



Begriff war damals in Deutschland noch so wenig etabliert, dass der heutige Deutsche Fundraising Verband noch als „Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing“ gegründet wurde – im Beisein einer BFS-Vertreterin.

Dass das **Thema Mittelbeschaffung** im weitesten Sinne für soziale Einrichtungen und Organisationen an Bedeutung gewinnen würde, war für uns schon damals deutlich. Der Rückzug der öffentlichen Hand aus der Finanzierung sozialer Leistungen war bereits ein Thema. Diese Entwicklung wollten wir frühzeitig aufgreifen. Denn eine professionelle Mittelbeschaffung trägt dazu bei, die finanzielle Basis in sozialen Organisationen zu verbessern. Dies ist im Interesse unserer Kunden ebenso wie in unserem eigenen Interesse.

Es steht in enger Verbindung mit unserem Gründungsauftrag und unserem Selbstverständnis.

Schon 1991 wurde über die **BFS Service GmbH** das **Seminar „Sozial-Sponsoring“** angeboten – damals bundesweit das erste Angebot zu diesem Thema. Zu Anfang ging es hier erst einmal darum, die unterschiedlichen Erwartungshaltungen der Sponsoren aus der Wirtschaft und der sozialen Organisationen zu klären – und sich auf eine gemeinsame Sprache zu verständigen. Die Berührungspunkte waren noch sehr groß. Mit wem aus der „bösen Wirtschaft“ wollte man überhaupt zusammenarbeiten?

Heute gehört das Thema „Sponsoring“ zu den Maßnahmen, die gemeinhin unter **„Corporate Social Responsibility“** zusammengefasst werden. Es werden Partnerschaften gemeinnütziger Organisationen mit Unternehmen der Wirtschaft gesucht. Bei uns gehört diese Verbindung zu unserer Unternehmenskultur ebenso wie zu unserem Geschäftsmodell: Die BFS bewegt sich an einer Schnittstelle zu sozialen Organisationen, die in Wirtschaftsunternehmen in der Regel nicht gegeben ist. So gehört bei uns z. B. das

Engagement zahlreicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in sozialen Organisationen zur Tradition.

Über die **BFS Service GmbH** werden übrigens bis heute **Seminare zur Mittelbeschaffung** angeboten, aktuell z. B. „Professionelle Fördermittelakquise für Organisationen der Sozialwirtschaft“, „Erfolgreich Geldauflagen einwerben“ und „EU-Fördermittel für sozialwirtschaftliche Projekte“. Nähere Informationen finden Sie unter <http://www.bfs-service.de/mittelbeschaffung.html>

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

Unser 90jähriges 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.

Durch zahlreiche innovative Dienstleistungen für Spendenorganisationen hat sich die BFS in den letzten 25 Jahren zur **Spendenbank** entwickelt. Dieser Weg begann 1985 mit der Einführung des **Multifunktionalen Kontonummernsystems**, über die Entwicklung verschiedener Tools zur Spendenakquisition und –verwaltung bis hin zu unserem Allround-Instrument für das Online-Fundraising: dem **BFS-Net. Tool XXL**. Unter [www.spendenbank.de](http://www.spendenbank.de) bieten wir unseren Kunden sogar ein eigenes Spendenportal an. Unter <http://weblog.spendenbank.de> finden Interessierte am Thema Fundraising seit 2003 unser Fundraising-Weblog.



### Der Europäische Hilfsfonds gegen Armut

Ende 2013 läuft das Nahrungsmittelhilfeprogramm der EU aus. Das 1987 aufgelegte Programm wurde ursprünglich durch Nahrungsmittel aus den Agrarüberschüssen bestritten und ist inzwischen zu einer der wichtigsten Bezugsquellen für Organisationen, die im direkten Kontakt mit den Bedürftigen der Gesellschaft arbeiten, geworden. 18 bis 19 Millionen obdachlosen, arbeitslosen, behinderten und älteren Menschen sowie alleinerziehenden Eltern kommt dieses Programm heute zugute.

Der nun von der Europäischen Kommission vorgeschlagene „Hilfsfonds gegen Armut“ soll das Vorgängerprogramm als neues Instrument für die Abgabe von Nahrungsmitteln an Bedürftige ersetzen. Darüber hinaus soll es die bestehenden Kohäsionsinstrumente sowie insbesondere den Europäischen Sozialfonds ergänzen. Der Fonds bezweckt, mitgliedstaatliche Programme zu finanzieren, die Nahrungsmittel an die am stärksten unter Armut leidenden Menschen sowie Kleidung und andere Güter des täglichen Bedarfs an obdachlose Menschen und in materieller Armut lebende Kinder zu verteilen. Für den Zeitraum 2014 bis 2020 sind für den Fonds 2,5 Mrd. EUR veranschlagt. Die Kosten für die nationalen Programme würden zu 15 % von den Mitgliedstaaten getragen werden, die verbleibenden 85 % kämen aus dem Fonds.

Neben materieller Unterstützung sollen auch grundlegende Maßnahmen für die soziale Inklusion der Betroffenen durchgeführt werden. Die Mittel für solche flankierenden Maßnahmen können ebenfalls aus dem Fonds kommen. Im Rahmen des Fonds würden die Mitgliedstaaten Unterstützung für operationelle Programme im Zeitraum 2014–2020 beantragen und diese mithilfe von Partnerorganisationen und/oder Nichtregierungsorganisationen verteilen bzw. die begleitenden Integrationsmaßnahmen durchführen.

Ferner hätten die nationalen Behörden beträchtliche Flexibilität, um ihre Unterstützung so zu planen und zu organisieren, dass sie mit ihren nationalen Programmen in Einklang steht. Detaillierte Vergabekriterien für die Unterstützung würden die Mitgliedstaaten oder auch die Partnerorganisationen ausarbeiten, da sie die Unterstützung am besten gezielt auf lokale Bedürfnisse abstimmen können. Die nationalen Behörden könnten die Fondsmittel verwenden, um entweder selbst Nahrungsmittel oder sonstige Güter einzukaufen und den Partnerorganisationen zur Verfügung zu stellen oder um Letztere mit den dafür notwendigen Mitteln auszustatten. Der Vorschlag sieht auch die Möglichkeit vor, Nahrungsmittel aus Interventionsbeständen zu verwenden, sofern vorhanden.

Experten verschiedenster Organisationen sprachen sich für die Idee aus, forderten aber ausreichende Mittel und klare Zielvorgaben für die Umsetzung des Projekts durch die EU-Staaten. Bei ersten Beratungen im Wirtschafts- und Sozialausschuss des Europäischen Parlamentes wurde ferner angemahnt, dass der Nahrungsmittelüberschuss in der EU sinnvoller verwendet und Essensspenden EU-weit von der Mehrwertsteuer befreit werden sollen. Über den Vorschlag für den Hilfsfonds wird in den kommenden Monaten im Plenum abgestimmt werden.

*Mit dem EU-Fachinformationsservice EUFIS ([www.eufis.eu](http://www.eufis.eu)) hat die Bank für Sozialwirtschaft AG bereits im Jahr 1998 gemeinsam mit den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege einen internetbasierten Informationspool u. a. zu aktuellen EU-Förderprogrammen für soziale Organisationen geschaffen. Annahme aller Akteure war damals, dass Fördermittel der EU immer wichtiger für die Finanzierung sozialer Projekte werden. Bis heute ist die EU-Förderung ein sehr komplexes Thema, das viele Hintergrundkenntnisse erfordert. Diese hält der BFS-Europa-Service in Brüssel bereit. Kontakt: Tel. 0032.22802776, E-Mail: [bfseu@eufis.eu](mailto:bfseu@eufis.eu)*



### **Erfolgreiche Führung – Umgang mit Demotivation und kontraproduktivem Arbeitsverhalten**

Der Erfolg eines Unternehmens wird primär durch die dort beschäftigten Mitarbeiter bestimmt. Führungskräfte haben in diesem Zusammenhang den Auftrag, Motivation und produktives Verhalten zu fördern. Da Motivation und Produktivität jedoch keine Selbstverständlichkeiten sind, werden konkrete Führungsinstrumente benötigt, mit denen ein Führungserfolg erreicht werden kann.

Immer wieder kommt es in Unternehmen zu bewussten kontraproduktiven Verhaltensweisen von Mitarbeitern (Diebstahl, Missbrauch von Ressourcen, unzuverlässige Anwesenheit etc.). Diese Verhaltensweisen können den Erfolg eines Unternehmens nachhaltig gefährden. Hier werden vor allem präventive Maßnahmen benötigt.

In diesem Seminar werden konkrete Führungsinstrumente zur Förderung der Motivation und Produktivität sowie zur Vermeidung kontraproduktiver Verhaltensweisen erarbeitet und bewertet.

#### ***Auszüge aus dem Inhalt:***

- Ursachen für kontraproduktives Verhalten erkennen
- präventive Maßnahmen ergreifen
- geeignete Führungsinstrumente einsetzen
- Förderung der Mitarbeitermotivation

Referent: Dipl.-Psych. Prof. Dr. Christian Loffing,  
Hochschullehrer, Fachbuchautor und  
Berater im Gesundheitswesen

Termine und Orte: 17.04.2013 in Köln, 13.11.2013 in Berlin

Semindauer: 10.00 bis 17.00 Uhr/1 Tag

Seminargebühr: Euro 300,- zzgl. MwSt.

### **Der Beschwerdebrief als Chance – Professionelle Antwortschreiben auf Beschwerden ehemaliger Patienten oder Kunden**

Jede professionelle Antwort auf die Beschwerde eines unzufriedenen oder verärgerten Patienten oder Kunden bietet die Chance, ihn umzustimmen und wieder für Ihr Haus zu gewinnen. Keine Klinik oder Einrichtung der Wohlfahrtspflege kann es sich heute im zunehmenden Wettbewerb leisten, einen Patienten oder Kunden zu „verlieren“. Außerdem können negative Erfahrungsberichte Einzelner über Social Media-Plattformen einer großen Öffentlichkeit kommuniziert werden.

Dies kann das Image einer Einrichtung nachhaltig schädigen und zum Verlust potentieller Patienten oder Kunden führen. Gründe genug, Einzelbeschwerden ernst zu nehmen, ihnen erhöhte Aufmerksamkeit zu schenken und sie professionell zu beantworten!

Dieses praxisorientierte Seminar vermittelt, wie Antwortbriefe auf schriftliche Beschwerden konzipiert und formuliert werden. Zielgruppe der Veranstaltung sind Mitarbeiter, die für die Korrespondenz mit Patienten oder Kunden zuständig sind und/oder Briefe für Vorgesetzte entwerfen.

#### ***Auszüge aus dem Inhalt:***

- von der Sachbearbeitung zur Empfängersicht



- von negativen zu positiven Sprachmustern
- von der Funktion zur Emotion

Referentin: Gisela Meese (M.A.), Geschäftsführerin der WHO/UNICEF-Initiative „Babyfreundliches Krankenhaus“, Agenturleistungen – Vereinsmanagement – Seminare (ALVS), Bergisch Gladbach

Termine und Orte: 11.09.2013 in Berlin, 07.10.2013 in Köln

Seminardauer: 10.00 bis 17.00 Uhr/1 Tag

Seminargebühr: Euro 300,- zzgl. MwSt.

### **Workshop Leistungsorientierte Entgeltgestaltung**

Entgeltsysteme mit Leistungs- und Erfolgsorientierung setzen sich in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft immer stärker durch bzw. werden durch neue Tarifverträge gefordert. Dabei treffen das relativ kleine Ausgangsbudget im TVÖD und der AVR im kirchlichen Bereich in der Praxis auf vielfältige theoretische Ansätze zur Gestaltung der leistungsorientierten Entgeltsysteme.

Im Praxisworkshop werden wir deshalb zunächst die betrieblichen Wirkungsziele und Gestaltungszusammenhänge aus Praktikersicht diskutieren und anschließend die Gestaltungsoptionen in ihrer Umsetzbarkeit bewerten und praktikable Lösungen aufzeigen.

Im Zusammenspiel mit einer klaren Ausrichtung und straffen Projektdurchführung lassen sich mit diesem bewährten Ansatz praxisgerechte Lösungen mit hoher Akzeptanz erreichen.

### **Auszüge aus dem Inhalt:**

- **Überblick über rechtliche Rahmenbedingungen**  
Leistungsorientierte Entgeltsysteme am Beispiel des § 18 TVöD und nach den Anlagen 30 bis 33 AVR-Caritas.
- **Architektur eines innovativen Entgeltsystems**  
Zielsetzung und Wirkungszusammenhänge von der Budgetfindung zu Verteilungssystemen wie Zielvereinbarungen Beurteilungssysteme und Sozialkomponenten
- **Praktische Umsetzung**  
Beispiele und Erfahrungen aus der Sozialwirtschaft mit Schwerpunkt der stationären Altenhilfe
- **Herausforderungen und Erfolgsfaktoren**  
Erfolgsfaktoren in Konzeption, Kommunikation und Praxistipps zur Umsetzung

Das Seminar richtet sich an Personal- und Verwaltungsleiter, Personaldirektoren, Geschäftsführer und Vorstände in Einrichtungen der Sozialwirtschaft.

Referenten: Boris Vering, Krankenhausbetriebswirt (VKD) Inhaber der Imendo Unternehmensberatung  
Christoph Noelke, Rechtsanwalt, Beratungs und Prüfungsgesellschaft BPG mbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Münster

Termin und Ort: 10.09.2013 in Köln

Seminardauer: 10.00 bis 17.00 Uhr/1 Tag

Seminargebühr: Euro 300,- zzgl. MwSt.



**Die Stellenbeschreibung – Basis für die Eingruppierung der Mitarbeiter und die Personalplanung**

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-  
18.03.2013 – Berlin

**Der beste ambulante Pflegedienst – Eine Präsentation von Erfahrungen aus über 600 Beratungen von ambulanten Pflegediensten in Deutschland**

Dauer: 1 Tag  
20.03.2013 – Berlin

**Kostenrechnung für ambulante Pflegedienste**

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-  
21.03.2013 – Berlin

**Von der Kostenrechnung zur Managementinformation – Einführung in das operative Controlling**

Dauer: 2 Tage Gebühr: € 475,-  
18./19.03.2013 – Hamburg

**Sanierung von Altenpflegeeinrichtungen**

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-  
19.03.2013 – Berlin

**Grundlagen des Arbeitsrechtes in gemeinnützigen Einrichtungen**

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-  
20.03.2013 – Köln

**Betriebsverfassungsrecht aus Arbeitgebersicht**

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-  
21.03.2013 – Köln

**Spender betreuen mit MS ACCESS**

Dauer: 2 Tage Gebühr: € 500,-  
08./09.04.2013 – Berlin

**Gemeinnützigkeit sozialer Betriebe – Steuerrechtliche Konfliktfälle in der betrieblichen Praxis**

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-  
09.04.2013 – Köln

**Das „ideale“ Pflegeheim – Planung und Errichtung von Pflegeeinrichtungen**

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-  
15.04.2013 – Berlin

**Die Vereinsgeschäftsführung – Rechte, Pflichten und Gestaltungsspielräume**

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-  
16.04.2013 – Köln

**Die Mitbestimmung des Betriebsrates im Tendenzbetrieb**

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-  
18.04.2013 – Berlin

**Spendenrecht und Rechnungslegung für Fundraiser/Spendensammler**

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-  
22.04.2013 – Berlin

**Rechnungswesen für Entscheidungsträger**

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-  
22.04.2013 – Köln

**Bauherrrenaufgaben bei der Vorbereitung und Durchführung von Bauvorhaben**

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-  
22.04.2013 – Hamburg

**Baukosten-Controlling**

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-  
23.04.2013 – Hamburg

**Datenschutz für gemeinnützige Einrichtungen und Haftung im Internet**

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-  
23.04.2013 – Berlin

**Einführung in das Vergaberecht und -verfahren**

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-  
25.04.2013 – Berlin

**Cockpit-Check – Effizientes Management mit der Instrumententafel**

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-  
26.04.2013 – Köln

**Führung heute – Ein Check-up für Führungskräfte**

Dauer: 2 Tage Gebühr: € 575,-  
13./14.05.2013 – Berlin

**Wegfall des Zivildienstes – Lösungswege für die entstehende „Personallücke“ aus rechtlicher Sicht**

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-  
15.05.2013 – Berlin

**Erfolgreich Geldauflagen einwerben – 150 Millionen Euro für gemeinnützige Organisationen im Jahr**

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-  
16.05.2013 – Berlin

**Führung und Persönlichkeit**

Dauer: 2 Tage Gebühr: € 575,-  
27./28.05.2013 – Köln

**Vom Beschwerdemanagement zum Empfehlungsmarketing – Professioneller Umgang mit Beschwerden als Wettbewerbsfaktor**

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-  
04.06.2013 – Köln

**Professionelle Fördermittelakquise für Organisationen der Sozialwirtschaft**

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-  
11.06.2013 – Köln

**Die GmbH-Geschäftsführung in der steuerbegünstigten GmbH**

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-  
13.06.2013 – Berlin

**Finanz- und Liquiditätsplanung in sozialwirtschaftlichen Einrichtungen**

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-  
18.06.2013 – Köln

**Rechnungslegungshinweise für Werkstätten für behinderte Menschen unter besonderer Berücksichtigung des Arbeitsergebnisses**

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-  
15.07.2013 – Köln

Weitere Informationen: BFS Service GmbH, Im Zollhafen 5 (Halle 11), 50678 Köln, Tel. 0221.97356-159 und -160, Fax 0221.97356-164  
Das komplette, aktuelle Seminarangebot finden Sie unter [www.bfs-service.de](http://www.bfs-service.de).

Sie erreichen uns auch über E-Mail. Unsere Adresse: [bfs-service@sozialbank.de](mailto:bfs-service@sozialbank.de).  
Die angegebenen Seminargebühren verstehen sich zuzüglich der gesetzlichen Mehrwertsteuer und sind für Non-Profit-Organisationen gültig.

### „Unternehmen mit Nachfolgeplanung leben länger“ – Erste Ergebnisse der bundesweiten Studie zum Thema Nachfolgeplanung mit konkreten Handlungsempfehlungen

Der demographische Wandel stellt Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft vor große Herausforderungen. Bereits heute können vakante Positionen vielerorts nicht mehr adäquat und zeitnah besetzt werden. Darüber hinaus scheidet in den kommenden Jahren ein Großteil von Leitungspersonen aufgrund von Verrentungen aus Unternehmen aus.

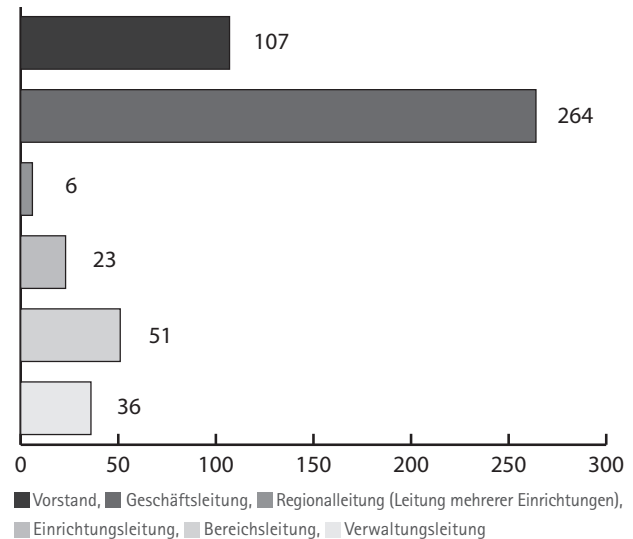
Vor diesem Hintergrund ist eine zielführende Nachfolgeplanung für Unternehmen der strategische Erfolgsfaktor. Daher hat die Personalberatung conQuaesso® der contec GmbH gemeinsam mit der Bank für Sozialwirtschaft und dem Institut für europäische Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IEGUS) eine bundesweite Studie zur Nachfolgeplanung durchgeführt, die von Frau Prof. Dr. Moos von der Hochschule Koblenz (RheinAhrCampus Remagen) wissenschaftlich begleitet wurde. Der Erhebungszeitraum erstreckte sich vom 01.11.2012 bis zum 31.12.2012. Der Auswertung zugrunde liegen 459 Datensätze.

Hierbei gelangten 90 % der Befragten über das Anschreiben der Bank für Sozialwirtschaft bzw. den Hinweis in der BFS-Info zur Umfrage.

#### **Teilnehmerstruktur**

Es wurden gezielt Führungs- bzw. Leitungskräfte zu der Umfrage eingeladen. Von den 459 Führungs- und Leitungskräften sind 371 (ca. 80 %) auf Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene tätig. Die Mehrheit der Vorstände ist in einem mehrköpfigen Vorstandsgremium (85 %), nur 15 % sind alleine im Vorstand. Die Unternehmen der Befragten sind mit unterschiedlichen Ausprägungen auf

Abbildung 1: Die eigene berufliche Position (F42; n=459; Mehrfachnennung möglich)



alle Bundesländer Deutschlands verteilt.

In der Stichprobe sind vor allem kleine und mittlere Unternehmen vertreten (Mitarbeiterzahl >50 bzw. >250). Unternehmen bis 250 Mitarbeiter machen 58 % der Gesamtheit aus. Auffällig ist, dass in der Gruppe der großen Unternehmen (nach Mitarbeiterzahl) 75 von 186 Unternehmen (40 %) mehr als 1.000 Mitarbeiter beschäftigen. Unternehmen mit mehr als 250 und weniger als 500 Mitarbeitern – der Bereich zwischen KMU und Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern – sind verhältnismäßig wenig vertreten.

Diese Verteilung zeigt sich ebenfalls bei den Umsatzvolumina; hier haben knapp 60 % der Unternehmen ein Umsatzvolumen von unter 10 Mio. Euro und 22 % über 30 Mio. Euro.

Die Stichprobe besteht mehrheitlich aus Unternehmen in der Rechtsform des Vereins (51 %), gefolgt von Kapital-

gesellschaften (35 %) und von Stiftungen (7 %). Kapitalgesellschaften sind fast ausschließlich als GmbH (49 %) oder als gGmbH (ebenfalls 49 %) vertreten. 4 der 10 Personengesellschaften sind GbRs. 10 Stiftungen sind privatrechtlich, 17 öffentlichen Rechts (von insgesamt 31). Die 228 Unternehmen in Vereinsform sind zum größten Teil privatrechtlich organisiert (70 %), zu 19 % öffentlichen Rechts und zu 11 % kirchlichen Rechts.

Am häufigsten ist die (frei)gemeinnützige Trägerform (78 %) vertreten. Private Träger sind mit 16 % repräsentiert, öffentliche Träger mit nur 6 %.

Die in der Stichprobe repräsentierten Unternehmen bieten zu ausgeglichen Anteilen (jeweils ca. 20 %) Leitungen in den Bereichen der Altenhilfe, Kinder- und Jugendhilfe, Behindertenhilfe und Gesundheitsversorgung an. Allerdings haben viele Unternehmen mehrere Geschäftsbereiche und bieten Leistungen in mehr als einem dieser Sektoren an.

Bezüglich der Versorgungsstrategie in den Leistungsfeldern dominiert die Form der ambulanten Betreuung im Durchschnitt mit 77 %, gefolgt von der stationären (60 %) und der teilstationären (42 %). Im Feld der Altenhilfe sind Unternehmen zu gut 70 % ambulant oder stationär tätig. In der Behindertenhilfe, der Gesundheitsversorgung und der Kinder- und Jugendhilfe dominiert die ambulante Versorgungsform.

### **Das Instrument Nachfolgeplanung**

Von den 459 Befragten, deren Antwortdatensätze vollständig waren und in die vorliegende Auswertung einbezogen wurden, haben 152 (33 %) die Frage 1 „Gibt es in Ihrem Unternehmen grundsätzlich Regelungen zur Nachfolgeplanung auf Leitungsebene?“ mit „Ja“ beantwortet und 307 (67 %) mit „Nein“.

Bei den Unternehmen, die eine solche Nachfolgeregelung

besitzen, berücksichtigen 86 % organisatorische/strukturelle Veränderungen (Erweiterung oder Wegfall von Stellen/Bereichen) systematisch.

67 % der Unternehmen haben keine explizite Nachfolgeplanung. Immerhin wollen von diesen Unternehmen nach Aussage der Befragten 15 % in den nächsten Monaten eine systematische Nachfolgeplanung implementieren.

Betrachtet man, wie viele Unternehmen eine Nachfolgeplanung implementiert haben, in Abhängigkeit von der Anzahl der Leistungsfelder<sup>1</sup> des Unternehmens und der Unternehmensgröße, so gilt folgende grobe Regel: Je mehr Leistungsfelder ein Unternehmen/Träger abdeckt, desto wahrscheinlich ist es, dass dieses Unternehmen auch seine Nachfolgeplanung systematisch organisiert hat.

Für nur 28 % der Befragten gibt es eine Nachfolgeplanung für die eigene Position. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass insbesondere für Vorstand, Geschäftsleitung und Einrichtungsleitung solche Regelungen existieren (wenn auch nur zu geringem Anteil), weniger aber bei Regional-, Bereichs- oder Verwaltungsleitern.

Die Umfrageergebnisse zeigen darüber hinaus, dass die systematische Nachfolgeplanung in höherem Maße für die oberste und mittlere Führungsebene (zu je 42 %) eingesetzt wird, und deutlich weniger für die untere Führungsebene (16 %). Dies variiert allerdings bezüglich der Unternehmensgröße (nach Umsatz). Kleinere Unternehmen (<5 Mio. Euro Umsatz) planen in höherem Maße die Nachfolge für ihre oberste Führungsebene (87 %) und weniger für die mittlere (60 %). Bei großen Unternehmen (>25 Mio. Euro Umsatz) kehrt sich dieses Verhältnis um.

Organisatorisch ist die Nachfolgeplanung zu 81 % auf der Geschäftsführungsebene angesiedelt. Gerade bei größeren

<sup>1</sup> Die Leistungsfelder: Altenhilfe, Behindertenhilfe, Kinder- und Jugendhilfe und Gesundheitsversorgung

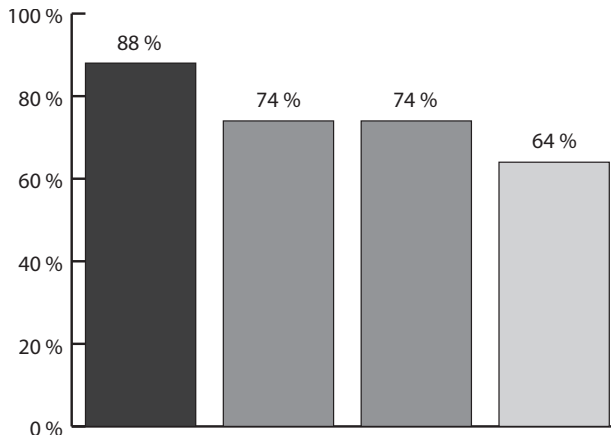
## Aktueller Fachbeitrag

Unternehmen (<25 Mio. Euro Jahresumsatz oder <500 Mitarbeiter) wird diese Aufgabe manchmal schon von einer eigenen Organisationseinheit übernommen.

### Elemente der Nachfolgeplanung

Die Nachfolgeplanung in den Unternehmen beinhaltet unterschiedliche Elemente.

Abbildung 2: Bestandteile der Nachfolgeplanung im Unternehmen



■ Identifizierung geeigneter Nachfolger, ■ Ermittlung von Anforderungsprofilen für Führungspositionen, ■ Identifizierung zukünftig vakanter Schlüsselpositionen, ■ Umsetzung gezielter Personalentwicklungs- und Beschaffungsmaßnahmen

Geeignete Nachfolger werden meist intern und extern rekrutiert (85 %), in wenigen Fällen ausschließlich intern (12 %) oder ausschließlich extern (3 %).

Als Instrumente der internen Rekrutierung werden zum größten Teil Mitarbeitergespräche (zu 68 %), Maßnahmen der Talent- und Potentialidentifizierung (zu 66 %), Qualifizierungsprogramme für den Führungsnachwuchs (zu 63 %) und Förder- und Beratungsgespräche (zu 58 %) eingesetzt.

Bei den Unternehmen, die eine Nachfolgeregelung fest implementiert haben, ist diese auch zu 55 % Bestandteil des Risikomanagementsystems. In 24 % der Fälle gibt es allerdings kein Risikomanagementsystem.

Tritt der Bedarf einer Neubesetzung unerwartet ein (z.B. durch Unfall), haben nur 58 % der Unternehmen innerhalb ihrer geregelten Nachfolgeplanung hierfür organisatorisch vorgesorgt. Auffällig ist, dass die kleinen Unternehmen hier besser abschneiden als die großen, obwohl kleine Unternehmen generell seltener eine geregelte Nachfolgeplanung haben als Großunternehmen. Zu 93 % werden die plötzlich und unvorhergesehen entstandenen Vakanzen aus eigenen Personalressourcen besetzt.

Je nach Hierarchie der zu besetzenden Position entscheiden unterschiedliche Gremien über die Neubesetzung. Für die obersten Führungsebenen, wie etwa Vorstand oder Geschäftsführung, sind zu etwa gleichen Teilen Aufsichtsrat, Vorstand oder die Gesellschafterversammlung bei den Unternehmen zuständig. Bereits bei der mittleren Führungsebene (Bereichs- oder Abteilungsleitungen) ist die Geschäftsführung zuständig.

Eine organisierte Nachfolgeregelung wird von den meisten als erfolgreich wahrgenommen (68 %). 36 % denken, dass sie karrierefördernd wirkt. Etwa ein Viertel der Befragten gibt zu bedenken, dass die Organisation einer Nachfolgeplanung nur langfristig sinnvoll ist.

### Empfehlungen für die Praxis

In der Praxis stellen sich im Rahmen der Nachbesetzung vakanter Positionen insbesondere folgende Fragen:

- Wie können die anstehenden Aufgaben zielführend bewältigt werden?
- Wie kann ein Wissensverlust durch ausscheidende Mitarbeitende verhindert werden?



## Aktueller Fachbeitrag

---

- Wie kann der Prozess der Nachfolgeplanung zielführend gestaltet werden?

Zunächst geht es darum, den Nachfolgebedarf des Unternehmens zu erheben und im Rahmen einer differenzierten Altersstrukturanalyse zu analysieren. Flankierend sollten Maßnahmen zur Sicherung von Wissen und Netzwerken implementiert werden. Auf dieser Basis sollte der Nachfolgeprozess konzeptioniert werden. Hierbei sind Aspekte der organisatorischen Neugestaltung sowie der personellen Neubesetzung zu beachten:

Im Rahmen der organisatorischen Neugestaltung werden vorhandene Organisationsstrukturen analysiert und in Bezug zu geforderten (Kunden-) Bedarfen gesetzt. Unterstützt werden kann dies z. B. durch Kundenbefragungen, Stellenberechnungen, Mitarbeiterbefragungen etc. Infolgedessen werden die Aufbau- und/oder Ablauforganisation angepasst und erforderliche Reorganisationsmaßnahmen (z. B. Versetzungen, Stellenzuschnitte etc.) durchgeführt. Ein kontinuierliches Monitoring und eine Evaluation der durchgeführten Maßnahmen sichern die zielführende Gestaltung einer organisatorischen Neugestaltung im Rahmen der Personalbesetzung.

Der Prozess der personellen Neubesetzung beginnt mit der Festlegung des Anforderungsprofils und beinhaltet auch die Frage, wer die Personalauswahl entscheidet. Dies schließt auch den Aspekt der zeitlichen Planung des Prozesses inkl. entsprechender Vorlaufzeiten für Wissenssicherung und Netzwerkübergabe sowie die mögliche „Überlappungszeit“ mit dem Vorgänger mit ein.

In einem weiteren Schritt werden nutzbare Beschaffungsmärkte (intern und/oder extern) analysiert und konkrete Maßnahmen zur Personalakquisition durchgeführt. Hierbei sollte auch realistisch eingeschätzt werden, ob die Rekrutierung durch eigene Kapazitäten erfolgreich und zeitnah

abgedeckt werden kann oder ob professionelle Begleitung durch eine Personalberatung zielführender ist.

Nach erfolgreicher Rekrutierung erfolgt der Personalauswahlprozess, der neben der Prüfung fachlich-inhaltlicher Kompetenzen insbesondere auch personenbezogene und soziale Kompetenzen fokussieren sollte. Neben strukturierten Interviewverfahren und Assessment Elementen sollten hierbei auch Referenzprüfungen Bestandteil des Personalauswahlprozesses sein. Nach erfolgter Auswahl beginnt der Einarbeitungsprozess mit den Aspekten der „Wissens- sowie Netzwerkübergabe“.

Zum Abschluss des Prozesses der personellen Neubesetzung stehen die Verabschiedung des Vorgängers sowie der offizielle „Amtsantritt“ des Nachfolgers im Zentrum.

Den Prozessschritten der organisatorischen und personellen Neugestaltung kommt im Rahmen der Nachfolgeplanung eine bedeutende Rolle zu. Essentiell für den langfristigen Erfolg des Instrumentes der Nachfolgeplanung ist es, dieses systematisch einzusetzen und personell im Unternehmen zu verorten.

In dieser Weise sollte der Prozess der Nachfolgeplanung so gestaltet werden, dass ein positiver Abschied des ausscheidenden Mitarbeitenden mit weiterer emotionaler Bindung an das Unternehmen gelingt, Wissen und Know-how in der Organisation gesichert werden können und Kontakte sowohl für den Nachfolgenden als auch für (interne und externe) Stakeholder erfolgreich übergeben werden können.

*Autor/innen: Thomas Müller, Mitglied der Geschäftsleitung, Leiter der Personalberatung conQuaesso® der contec GmbH, E-Mail: [thomas.mueller@contec.de](mailto:thomas.mueller@contec.de);*

*Prof. Dr. Gabriele Moos, Leiterin des Studiengangs Gesundheits- und Sozialwirtschaft am RheinAhrCampus, E-Mail: [moos@rheinahr-campus.de](mailto:moos@rheinahr-campus.de)*