



## Aktuell

### **Die neuen Europäischen Fördermittel für die Sozialwirtschaft**

Im Rahmen der neuen EU-Förderperiode 2014–2020 werden seit dem 1. Januar 2014 die großen Förderprogramme der Europäischen Union, einschließlich der Strukturfonds, neu formuliert und restrukturiert. Damit gelten neue Inhalte und Anforderungen.

Auf zwei Wegen ermöglichen wir Ihnen, sich mit den neuen Fördermöglichkeiten vertraut zu machen:

Auf [www.eufis.eu](http://www.eufis.eu) finden Sie nach einer kostenlosen Registrierung für unser EU-Fachinformationssystem einen einführenden Text zur grundlegenden Ausrichtung der Förderpolitik sowie eine tabellarische Gegenüberstellung der relevanten Programme für den Sozial- und Gesundheitsbereich aus der bisherigen und neuen Förderperiode, z. B. mit Hinweis auf deren neue Bezeichnung oder andere Programmstruktur. Soweit die Informationen zur inhaltlichen Ausgestaltung der Programme vorliegen, sind sie in die einzelnen Programmbeschreibungen bereits eingearbeitet. Viele genaue Bestimmungen stehen aber auch noch aus.

Die BFS Service GmbH bietet Ihnen unter dem Titel „Förder-Special: Die neuen Europäischen Fördermittel“ ein eintägiges Seminar an, in dem die wichtigsten neuen Förderungen für die Sozialwirtschaft vorgestellt und Wege der Informationsbeschaffung erläutert werden. Mit welchen weiteren Inhalten sich dieses Seminar beschäftigt, lesen Sie auf Seite 10f.

Info

## Inhalt

**Aktuelles aus dem Anlagegeschäft**  
- Vermögensverwaltung bei der BFS 3

**Aktuelles aus dem Kreditgeschäft**  
- IKU – KfW-Investitionskredit Kommunale und Soziale Unternehmen 4

**BFS Aktuell**  
- Vortragsveranstaltungen im Mai 2014 5  
- DKI-Konferenz: Wirtschaftlich gesunde Krankenhäuser 5  
- Fachgespräch: Neue Wege für Teilhabe und Pflege 6

**Hinweise** 6

**Aktuelle Publikation**  
- Studie zu Sozialen Innovationen in der Wohlfahrtspflege 8

**Aktuelle Rechtsentwicklung** 9

**BFS Service GmbH**  
- Seminar: Mitarbeitergewinnung und -bindung in der Pflege 10  
- Seminar: Förder-„Special“: Die neuen Europäischen Fördermittel 10  
- Seminar: Führung und Persönlichkeit 11  
- Seminartermine 12

**Aktueller Fachbeitrag** 13  
- Beratung von zwei Seiten: In Krisen rechtssicher kommunizieren  
Autoren: Prof. Dr. Volker Großkopf,  
Martin von Berswordt-Wallrabe

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

80335 München  
Tel. 089.982933-0  
bfsmuenchen@sozialbank.de

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

90402 Nürnberg  
Tel. 0911.433300-611  
bfsnuernberg@sozialbank.de

18055 Rostock  
Tel. 0381.1283739-860  
bfsrostock@sozialbank.de

70174 Stuttgart  
Tel. 0711.62902-0  
bfsstuttgart@sozialbank.de

www.sozialbank.de

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

**Impressum:**

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

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

Vorstand:  
Prof. 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

04109 Leipzig  
Tel. 0341.98286-0  
bfsleipzig@sozialbank.de

39106 Magdeburg  
Tel. 0391.59416-0  
bfsmagdeburg@sozialbank.de

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

ISSN 2196-3711



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.

### **Vermögensverwaltung bei der BFS: Verantwortungsvolles Agieren zahlt sich aus**

Viele unserer gemeinnützigen Kunden stehen seit einigen Jahren vor dem Dilemma, dass die niedrigen Zinsen für qualitativ gute Geldanlagen nicht einmal mehr den Inflationsausgleich erwirtschaften. Vor allem die Finanzmarkt- und die Eurokrise haben zu dauerhaften Zinssenkungen geführt.

Daher kommt auf jeden Geschäftsführer und jeden anderen Verantwortlichen, der im sozialwirtschaftlichen Bereich die Geldanlagen seiner Einrichtung betreut, eine Vielzahl von Fragestellungen zu:

- Kann ich die komplexen Entwicklungen an den Finanzmärkten zielführend verarbeiten und die angelegte Vermögensstruktur laufend überwachen?
- Wie kann ich den Ertragsfluss aus den Geldanlagen so sicherstellen, dass es zur Erfüllung der betriebswirtschaftlichen Erfordernisse reicht?
- Wie sollte ich heutige und künftige Risiken, z. B. aktuell den Einfluss der Krim-Krise, auf meine Anlagen bewerten?
- Wie gehe ich mit Bonitätsveränderungen/Qualitätsveränderungen der Anleiheemittenten um?
- Kann ich zeitnahes Handeln sicherstellen?
- Habe ich die Zeit, jede meiner Entscheidungen im Anlagebereich nachvollziehbar zu dokumentieren, so dass ein unbeteiligter Dritter (z. B. die Aufsichtsgremien) die Dokumentation und die Umsetzungen nachvollziehen kann?

Zusammengefasst: Komplexität und wachsende Verantwortung führen dazu, dass unsere Kunden auf der Suche nach Lösungsmöglichkeiten zunehmend an die Bank für Sozialwirtschaft herantreten.

Eine mögliche Lösung kann im umfassenden Delegieren des Anlagebereichs an die BFS bestehen. In diesem Fall werden die Ziele und Wünsche des Kunden in mehreren Gesprächen individuell erarbeitet und dann vertraglich fixiert. Dabei ist der generelle Ansatz der Bank für Sozialwirtschaft allen Mandaten gemein: Dieser ist geprägt vom vorsichtigen und verantwortungsvollen Umgang mit Geld. Unsere Kunden schätzen diese Haltung sehr.

So verzichten wir im Rahmen der Vermögensverwaltung im Zweifel lieber auf zusätzliche Renditechancen und legen einen starken Fokus auf das Risikomanagement. Dies hat dazu geführt, dass kein Kunde der Vermögensverwaltung in den zurückliegenden Jahren der Krisen Geld verloren hat. Vermögenserhalt und vorsichtige, verantwortungsbewusste Mehrung des Anvertrauten ist unsere Devise.

Zusätzlich dazu wünschen immer mehr Kunden die Berücksichtigung von nachhaltigen und ethischen Kriterien in der Geldanlage. Dies setzen wir seit Jahren in unserem Investmentprozess konsequent um – und hier können auch individuelle Vorgaben und Wünsche unserer Kunden berücksichtigt werden.

Diese Punkte haben in der Vergangenheit dazu beigetragen, dass unsere Kunden auch in den Krisenjahren keine Kapitalverluste zu erleiden hatten. Wir sind zuversichtlich, dass die solide Arbeitsweise unserer Vermögensverwaltung und das systematische Vorgehen bei der Umsetzung der Anlagerichtlinien unserer Kunden auch für die Zukunft eine entsprechende Anlagequalität erwarten lassen.

Haben Sie Interesse an weiteren Informationen zur Vermögensverwaltung bei der BFS? Bitte wenden Sie sich an unsere Experten: Anton Bonnländer, Tel. 0221.97356-465, E-Mail: [a.bonnlaender@sozialbank.de](mailto:a.bonnlaender@sozialbank.de); Thorsten Elfers, Tel. 0221.97356-188, E-Mail: [t.elfers@sozialbank.de](mailto:t.elfers@sozialbank.de).

### **IKU – KfW-Investitionskredit Kommunale und Soziale Unternehmen**

Mit ihrem Programm Nr. 148 „IKU – Investitionskredit Kommunale und Soziale Unternehmen“ ermöglicht die KfW kommunalen und sozialen Unternehmen eine zinsgünstige und langfristige Finanzierung von Investitionen in die kommunale und soziale Infrastruktur. Antragsberechtigt sind unter anderem alle als gemeinnützig anerkannten Organisationen einschließlich Kirchen.

#### ***Förderfähige Investitionen***

Finanziert werden Investitionen z. B. in folgende Bereiche: Krankenhäuser, Altenpflegeeinrichtungen, betreutes Wohnen, ambulante Pflegeeinrichtungen, Behindertenwerkstätten, Kindergärten, Schulen, Sportanlagen und kulturelle Einrichtungen, soweit sie einem gemeinnützigen Zweck dienen. Nicht finanziert werden wohnwirtschaftliche Projekte.

Mit dem KfW-Förderprogramm Nr. 148 können bis zu 100 % der förderfähigen Investitionskosten finanziert werden. Der Kredithöchstbetrag liegt bei 50 Millionen Euro pro Vorhaben. Die Kredite werden vorhabensbezogen vergeben. Bei Großprojekten ist eine Gliederung in räumliche, sachliche und/oder zeitliche Vorhabensabschnitte möglich. Eine Kombination mit öffentlichen Fördermitteln ist grundsätzlich erlaubt.

#### ***Laufzeitvarianten und Zinssätze***

Für das Programm stehen drei Laufzeitvarianten zur Verfügung: bis zu 10 Jahre Kreditlaufzeit bei 1-2 Tilgungsfreijahren (10/2), bis zu 20 Jahre Kreditlaufzeit bei 1-3 Tilgungsfreijahren (20/3) und bis zu 30 Jahre Kreditlaufzeit bei 1-5 Tilgungsfreijahren (30/5). Der Zinssatz wird wahlweise für einen Zeitraum von 10 oder 20 Jahren festgeschrieben. Besondere Bedingungen gelten bei der Variante einer

Refinanzierung im Rahmen von Forfaitierungsmodellen.

Die Darlehenszusage erfolgt auf der Basis eines kundenindividuellen Zinssatzes. Dieser wird unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Verhältnisse des Kreditnehmers (Bonität) und der Werthaltigkeit der von ihm gestellten Sicherheiten von der Hausbank festgelegt. Dabei erfolgt eine Einordnung in eine der von der KfW vorgegebenen Bonitäts- und Besicherungsklassen und damit in eine Preisklasse.

#### ***Bereitstellung, Tilgung und Antragstellung***

Die Auszahlung des Kredites erfolgt zu 100 % des Zusagebetrages. Der Kredit ist in einer Summe oder in Teilbeträgen abrufbar. Die Abruffrist beträgt 12 Monate nach Darlehenszusage; eine Verlängerung kann vereinbart werden. Für den noch nicht abgerufenen Kredit wird 1 Monat und 2 Bankarbeitstage nach dem Zusagedatum eine Bereitstellungsprovision von 0,25 % pro Monat fällig.

Getilgt wird der Kredit in gleich hohen vierteljährlichen Raten. Während der tilgungsfreien Anlaufjahre sind lediglich die Zinsen zu bezahlen. Außerplanmäßige Tilgungen sind nur gegen die Zahlung einer Vorfälligkeitsentschädigung möglich.

Anträge auf eine Förderung durch das KfW-Programm Nr. 148 müssen vor Beginn des Vorhabens über die Hausbank gestellt werden. Umschuldungen und Nachfinanzierungen bereits abgeschlossener Vorhaben sind von der Förderung ausgeschlossen.

Die BFS bietet Ihnen das KfW-Programm Nr. 148 auch als **inkongruente Finanzierung mit einer ersten Zinsbindungsfrist von 10 Jahren und der Rückzahlung in Form von vierteljährlichen Annuitäten ohne Tilgungsfreijahre an**. Bitte wenden Sie sich wegen näherer Informationen an Ihre Kundenberater in den BFS-Geschäftsstellen!

### Vortragsveranstaltungen im Mai 2014

**Thema:** **BFS-Fachtagung Fundraising**  
**Termin:** Mittwoch, 07.05.2014,  
11.00 Uhr Eintreffen der Teilnehmer  
11.30 Uhr Fundraising – Strategien und Einstieg  
**Referentin:** Doris Voll, Doris Voll – Beratung, Begleitung, Fundraising, Jena  
12.45 Uhr Mittagspause  
13.30 Uhr Rechtliche Rahmenbedingungen bei Stiftungsgründungen  
**Referent:** Thomas von Holt, Rechtsanwalt und Steuerberater, Bonn  
15.00 Uhr Kaffeepause  
15.30 Uhr Workshops als Parallelveranstaltungen  
**Workshop 1:** EUFIS, das EU-Fachinformationssystem der Bank für Sozialwirtschaft  
**Referentin:** Nurcan Karapolat, Referentin Research, Bank für Sozialwirtschaft AG, Köln  
**Workshop 2:** Online-Fundraisingtools  
**Referentin:** Saskia Himperich, Markunterstützung, Bank für Sozialwirtschaft AG, Köln  
**Workshop 3:** Professionell Spendenbriefe schreiben  
**Referent:** Ralf-Uwe Beck, Vorstandssprecher, Mehr Demokratie e. V., Berlin  
**Veranstalter:** Geschäftsstellen Leipzig und Dresden  
**Ort:** Leipzig  
**Themen:** **Rechtsentwicklung bei gemeinnützigen Rechtsträgern und neue Anforderungen an Aufsichtsräte in der Wohlfahrtspflege**  
**Termin:** Donnerstag, 08.05.2014  
10.30 Uhr Rechtsentwicklung bei gemeinnützigen Rechtsträgern  
12.00 Uhr Mittagspause  
13.00 Uhr Neue Anforderungen an Aufsichtsräte in der Wohlfahrtspflege

**Referent:** Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch, Wirtschaftsprüfer / Steuerberater, Warth & Klein Grant Thornton AG, Dresden / Vorsitzender des Aufsichtsrats der Bank für Sozialwirtschaft AG

**Veranstalter:** Repräsentanz Rostock

**Ort:** Rostock

**Thema:** **Spielerisch zum perfekten Gedächtnis!**

**Termin:** Mittwoch, 21.05.2014, 14:30 Uhr

**Referent:** Franz-Josef Schumeckers, Gedächtnistraining Schumeckers – Geistige u. körperliche Fitness, Kempen

**Veranstalter:** Geschäftsstelle Köln

**Ort:** Köln

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

### DKI-Konferenz:

#### **Wirtschaftlich gesunde Krankenhäuser**

Wie lassen sich Krisen in Krankenhäusern vermeiden? Mit welchen Strategien lässt sich der wirtschaftliche Erfolg auch in Zukunft sichern? Mit diesen Fragen beschäftigt sich die Konferenz „Erfolgsfaktoren und Maßnahmen für wirtschaftlich gesunde Krankenhäuser“ des Deutschen Krankenhaus-Instituts (DKI) am 23. Mai 2014 in Düsseldorf. Sie ist als Veranstaltung „von Praktikern für Praktiker“ konzipiert und nimmt Markt-, Potenzial- und Strukturanalysen ebenso in den Blick wie Aufgaben des Personalmanagements, Strategien zur Erreichung von Leistungszielen und die Optimierung von Erlösstrukturen. Im Rahmen einer **Podiumsdiskussion zum Thema „Investitionen in die Zukunft erfolgreich finanzieren“** wird u. a. **Prof. Dr. Harald Schmitz, Generalbevollmächtigter der BFS**, mitwirken. Nähere Informationen: <https://www.dki.de/sites/default/files/downloads/2660.pdf>

### **Fachgespräch: Neue Wege für Teilhabe und Pflege**

Mit der Zukunft der Pflege beschäftigt sich am 20. Mai 2014 in Berlin ein (nicht-öffentliches) Fachgespräch mit anschließender (öffentlicher) Podiumsdiskussion. Veranstalter sind das Kuratorium Deutsche Altershilfe (KDA), das Institut „AGP Alter. Gesellschaft. Partizipation“, das Netzwerk SONG (zu dem auch die Bank für Sozialwirtschaft gehört) und die Bertelsmann Stiftung.

Inhaltlich setzt die Veranstaltung an der Erkenntnis an, dass eine nachhaltige Pflege- und Teilhabepolitik nicht mehr Geld in das bestehende System pumpen, sondern vielmehr auf Konzepte mit höherem Wirkungsgrad und auf Pflegevermeidung durch bessere Rehabilitation setzen muss. Benötigt wird eine grundlegende Strukturreform, die vom Menschen und seinem Bedarf aus denkt und Angebote regional steuert. Im Rahmen des Fachgesprächs werden die vorliegenden Konzepte für eine umfassende Pflege- und Teilhabereform erörtert. Anschließend sollen die politischen Schlussfolgerungen im Rahmen einer Podiumsdiskussion – u. a. mit Dr. Jürgen Gohde, KDA, und Karl-Josef Laumann, Bevollmächtigter der Bundesregierung für Pflege – debattiert werden. Weitere Informationen: [Pflegetagung2014@bertelsmann-stiftung.de](mailto:Pflegetagung2014@bertelsmann-stiftung.de)

### **Ausgaben für Kinder- und Jugendhilfe 2012: 32,2 Milliarden Euro**

Bund, Länder und Gemeinden haben im Jahr 2012 insgesamt rund 32,2 Mrd. EUR für Kinder- und Jugendhilfe ausgegeben. Wie das Statistische Bundesamt mitteilt, sind die Ausgaben damit gegenüber 2011 um 5,6 % gestiegen. Nach Abzug der Einnahmen in Höhe von etwa 2,4 Mrd. EUR – unter anderem aus Gebühren und Teilnahmebeiträgen – wendete die öffentliche Hand netto rund 29,8 Mrd. EUR auf. Gegenüber 2011 entspricht das einer Steigerung

um 6,8 %. Der größte Teil der Bruttoausgaben (63 %) entfiel mit rund 20,4 Mrd. EUR auf die Kindertagesbetreuung, 7,0 % mehr als 2011. Nach Abzug der Einnahmen in Höhe von rund 1,5 Mrd. EUR wurden netto 18,9 Mrd. EUR für Kindertagesbetreuung ausgegeben. Das waren 8,9 % mehr als im Vorjahr.

Ein Viertel der Bruttoausgaben (25 %) – insgesamt mehr als 8,2 Mrd. EUR – wendeten die öffentlichen Träger für Hilfen zur Erziehung auf. Davon entfielen etwa 4,5 Mrd. EUR auf die Unterbringung junger Menschen außerhalb des Elternhauses in Vollzeitpflege, Heimerziehung oder in anderer betreuter Wohnform. Die Ausgaben für sozialpädagogische Familienhilfe lagen bei 759 Mio. EUR. Weitere gut 5 % der Gesamtausgaben wurden in Maßnahmen und Einrichtungen der Jugendarbeit investiert, zum Beispiel in außerschulische Jugendbildung, Kinder- und Jugendberufshilfe oder in Jugendzentren. Bund, Länder und Gemeinden wendeten dafür rund 1,6 Mrd. EUR auf. Weitere Informationen: [www.destatis.de](http://www.destatis.de)

### **Zahl der Empfänger von Hilfe zur Pflege 2012 gestiegen**

Im Jahr 2012 erhielten in Deutschland rund 439.000 Menschen Hilfe zur Pflege. Gegenüber 2011 stieg die Zahl der Empfänger/-innen um 3,8 %. Wie das Statistische Bundesamt mitteilt, gaben die Träger der Sozialhilfe 2012 netto rund 3,2 Mrd. EUR für diese Leistungen aus, 4,5 % mehr als im Vorjahr. Zwei Drittel (66 %) der Hilfeempfänger waren Frauen. Diese waren mit 79 Jahren im Durchschnitt deutlich älter als die männlichen Leistungsbezieher mit 68 Jahren.

71 % der Leistungsbezieher nahmen 2012 die Hilfe zur Pflege ausschließlich in Einrichtungen in Anspruch, davon waren fast alle (97 %) auf vollstationäre Pflege angewie-

## Hinweise

---

sen. Rund 28 % der Empfänger/-innen wurde die Hilfe ausschließlich außerhalb von Einrichtungen gewährt. Die übrigen Berechtigten (1 %) bezogen Leistungen der Hilfe zur Pflege sowohl innerhalb als auch außerhalb von Einrichtungen. Nähere Informationen: [www.destatis.de](http://www.destatis.de)

### DKG-Positionen zur Europawahl 2014

Mit Blick auf die anstehenden Wahlen zum Europäischen Parlament im Mai 2014 hat die Deutsche Krankenhausgesellschaft (DKG) ihre Positionen zur Gesundheitspolitik der EU beschlossen. In der Broschüre „DKG-Positionen zur Europawahl 2014“ unterstreichen die deutschen Krankenhäuser, wofür sie stehen bzw. was sie fordern: Wahlfreiheit für EU-Patienten, Mobilität für Gesundheitsberufe, höhere Qualität der Leistung durch Austausch von Informationen oder Förderung der gemeinsamen Forschung mit Partnern in Europa sowie die Neuorganisation der Arbeitszeit im Krankenhaussektor.

Da Gesundheitsversorgung und Gesundheitspolitik in der Europäischen Union eine immer größere Rolle spielen, möchten die deutschen Krankenhäuser konstruktiv und aktiv an der Weiterentwicklung der EU in diesem Bereich mitwirken. Dazu gehören auch, der EU-Regelungswut Grenzen zu setzen, so DKG-Hauptgeschäftsführer Georg Baum. Die „DKG-Positionen zur Europawahl 2014“ (16 S.) können unter [www.dkgev.de](http://www.dkgev.de) heruntergeladen werden.

### Unterausschuss Bürgerschaftliches Engagement

Für die Dauer der aktuellen Legislaturperiode hat der Deutsche Bundestag erneut einen Unterausschuss Bürgerschaftliches Engagement eingerichtet. Aufgabe dieses parlamentarischen Gremiums ist es, an der Entwicklung einer ressortübergreifenden engagementpolitischen Strategie des Bundes mitzuwirken und sich mit laufenden Gesetzes-

vorhaben und Initiativen, die bürgerschaftliches Engagement betreffen, zu befassen.

Dabei geht es u. a. darum, die Entwicklung im Bereich bürgerschaftliches Engagement zu verfolgen, den Dialog mit der Bürgergesellschaft zu pflegen und, falls erforderlich, politische Initiativen vorzubereiten. Dem Unterausschuss gehören 13 Abgeordnete aus allen Parteien an. Den Vorsitz hat Willi Brase (SPD) inne, stellvertretende Vorsitzende ist Ingrid Pahlmann (CDU). Nähere Informationen: [http://www.bundestag.de/bundestag/ausschuesse18/a13/buerger\\_eng/index.jsp](http://www.bundestag.de/bundestag/ausschuesse18/a13/buerger_eng/index.jsp)

### Neu: E-Book zum Projekttransfer

Kleine Projekte, große Wirkung? Obwohl viele bürgerschaftliche Initiativen und Vereine erfolgreich arbeiten, gelingt es wenigen, über ihre Region hinaus zu wirken. Ein neues E-Book zeigt nun, wie gute Ideen von sozialen Projekten vervielfacht werden können. Das praxisnahe Handbuch beantwortet die wichtigsten Fragen rund um die Verbreitung von guten Ideen. Es richtet sich an soziale Innovator/innen, haupt- und ehrenamtliche Projektmacher/innen, Mitarbeiter/innen in gemeinnützigen Organisationen und Sozialunternehmen.

Auf den rund 400 Seiten des E-Books finden sich jede Menge Transferwissen, Erfahrungsberichte und praktische Tipps. Dazu illustrieren zahlreiche Fallbeispiele, wie Organisationen Fragen der Strategie, Finanzierung oder die Wahl eines Kooperationspartners angehen. Das Handbuch ist entstanden aus zahlreichen Diskussionen und Vorträgen auf den von der Stiftung Bürgermut initiierten openTransferCAMPs in Berlin, Köln und München. Es steht unter einer Creative Commons-Lizenz, das heißt, es kann und soll frei weiterverbreitet werden. Das E-Book ist kostenlos im Buchhandel erhältlich und steht auch zum Download zur Verfügung: <http://www.opentransfer.de/#e-book>

### **Studie zu Sozialen Innovationen in der Wohlfahrtspflege**

Im Auftrag der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) hat das Centrum für soziale Investitionen und Innovationen an der Universität Heidelberg (CSI) die Studie „Soziale Innovationen in den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege – Strukturen, Prozesse und Zukunftsperspektiven“ erarbeitet. Anlass war die aktuelle Debatte um Soziale Innovationen und die Frage danach, welche Rolle die Freie Wohlfahrtspflege dabei spielt und spielen kann.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass es zum einen eine lange Tradition von Innovationen in der Wohlfahrtspflege gibt, zum anderen aber eine Reihe von Hemmnissen für deren Entwicklung und Umsetzung existieren. Dazu gehören finanzielle und regulatorische Rahmenbedingungen ebenso wie organisationsinterne Voraussetzungen.

#### ***Legitimationsgrundlage für Innovationen schaffen***

Basis der Untersuchung waren leitfadengestützte explorative Expert/innen-Interviews ohne repräsentativen Anspruch. Beleuchtet wurden zunächst aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen und deren Auswirkungen auf das Versorgungsangebot sowie Innovationsbedingungen auf das Versorgungsangebot sowie Innovationsbedingungen aus Sicht der Freien Wohlfahrtspflege. Hier zeigte sich, dass die Entwicklung und Etablierung von Sozialen Innovationen davon abhängt, dass neue Bedarfe nicht nur erkannt, sondern auch anerkannt werden, vor allem mit Blick auf die Finanzierungsbedingungen. Zudem geht es darum, den gesellschaftlichen Diskurs so zu beeinflussen, dass eine Legitimationsgrundlage für Innovationen geschaffen wird. Hier spielt u. a. das Maß der Offenheit und Kooperationsbereitschaft der Wohlfahrtsorganisationen sowohl innerverbandlich als auch in Bezug auf andere Akteure eine wesentliche Rolle.

#### ***Risikobereitschaft in Verbänden suboptimal***

Zudem betrachtet die Studie fördernde und hemmende Einflussfaktoren für die Entwicklung und Umsetzung Sozialer Innovationen. Verbandsintern wurde als fördernder Faktor insbesondere die Nähe zu den Adressaten und die Fähigkeit, sich neu entwickelnde Bedarfe zu erkennen, ausgemacht. Auch die umfangreichen Informationsnetzwerke der Verbände wurden positiv bewertet. Als in den Verbänden nicht optimal erfüllt wurden die – zuvor als besonders wichtig für soziale Innovationen eingestuft – Faktoren „Risikobereitschaft“ und „Veränderungswille“ erkannt. Auch bei der innerverbandlichen Kooperation und Kommunikation wurden Verbesserungspotenziale festgestellt. Als größtes Hemmnis erkannten die Befragten die fehlende Rechts- und Finanzierungsgrundlage für soziale Innovationen. Projektförderungsprogramme wurden hier eindeutig nicht als Lösungsmöglichkeit akzeptiert, da sie nicht auf die Verstetigung der Projektideen ausgerichtet sind.

#### ***Kostendruck behindert Entwicklung***

Aufgrund des generell herrschenden Kostendrucks bestehen in den Verbänden kaum noch Möglichkeiten für eine Bildung von Rücklagen, die als Manövriermasse für die Umsetzung innovativer Ansätze notwendig wären. Unter anderem dadurch könnten Innovationsziele – die entscheidend durch Impulse und Engagement der Mitarbeiter/innen geprägt sind – nur unter großen Mehrbelastungen verfolgt werden. Dennoch gibt es in den Verbänden formalisierte Mechanismen, mancherorts sogar Strategieteam, die sich dem Innovationsgeschehen widmen. Nicht zu unterschätzen ist auch die Bedeutung informeller innerorganisatorischer Prozesse innerhalb der Verbände.

Die 59-seitige Studie steht unter <http://www.bagfw.de/de/spezielseiten/artikeldetail/soziale-innovationen/> zum kostenlosen Download zur Verfügung.



## Aktuelle Rechtsentwicklung

---

### Gemeinnützigkeitsrecht

#### *Neuer Anwendungserlass zum Gemeinnützigkeitsrecht*

Die Finanzverwaltung hat in den neu verabschiedeten Anwendungserlass zur Abgabenordnung die aus dem Ehrenamtsstärkungsgesetz resultierenden Änderungen eingearbeitet.

BMF, Schreiben vom 31. Januar 2014 – IV A 3 – S-0062/14/10002

#### *Handlungsbedarf bei mildtätiger Unterstützung!*

Bei mildtätiger Unterstützung (Kleiderkammern, Suppenküchen, Obdachlosenheime, Tafeln, Altenbegegnungsstätten etc.) muss jetzt die Hilfsbedürftigkeit eines jeden Nutzers nachgewiesen oder unverzüglich eine Befreiung von der konkreten Nachweispflicht beantragt werden.

AE Nr. 12 zu § 53 AO i.d.F. vom 31. Januar 2014

#### *Betriebsmittelrücklage unabhängig von freier Rücklage*

Die Betriebsmittelrücklage nach § 62 Abs. 1 Nr. 1 AO kann nunmehr unabhängig von der Höhe der freien Rücklage (§ 62 Abs. 1 Nr. 3 AO) gebildet werden.

AE Nr. 5 zu § 62 Abs. 1 Nr. 1 AO i.d.F. vom 31. Januar 2014

#### *Grenze für wirtschaftliche Hilfsbedürftigkeit abgesenkt*

Die Höchstgrenze der wirtschaftlichen Hilfsbedürftigkeit wurde bei „Haushaltsvorständen“ vom fünffachen auf den vierfachen Regelsatz der Sozialhilfe abgesenkt.

§ 52 Nr. 2 AO i.d.F. vom 01. Januar 2014

### Sozialversicherungsrecht

#### *Kein allgemeiner Vertrauensschutz nach Betriebsprüfung*

Betriebsprüfungen der Rentenversicherungsträger führen nur insoweit zu einem Vertrauensschutz gegen spätere Beitragsnachforderungen, wie im Prüfungsbescheid ganz konkrete Aussagen zur Beitragspflicht gemacht wurden.

SG Kassel, Urteil vom 04. September 2013 – S 12 KR 246/12

#### *Diakon häufig nicht sozialversicherungspflichtig*

Die Tätigkeit als Diakon ist kein Dienst für Arbeitgeber

und dient auch nicht der Gewinnerzielung.

SG Düsseldorf, Beschluss vom 12. Februar 2013 – S 26 R 156/13

### Arbeitsrecht

#### *Kündigungsschutz bei besonderem Vertreter beschränkt*

Auf besondere Vertreter im Sinne des § 30 BGB ist der Kündigungsschutz nach dem Kündigungsschutzgesetz (Prüfung der Sozialwidrigkeit, Abfindung) unanwendbar.

LAG Hamm, Urteil vom 07. März 2013 – 8 Sa 1523/12

### Sozialleistungsrecht

#### *Tarifbindung rechtfertigt höheren Pflegesatz*

Die Einhaltung der Tarifbindung und Zahlung ortsüblicher Gehälter sind grundsätzlich wirtschaftlich angemessen und rechtfertigen daher keine Kürzung des Pflegesatzes.

BSG, Urteil vom 16. Mai 2013 – B 3 P 2/12 R

#### *Erstattungsanspruch bei neuen Behandlungsmethoden*

Empfiehlt der Gemeinsame Bundesausschuss objektiv willkürlich eine neue Behandlungsmethode nicht für die vertragsärztliche Versorgung, lehnt die Krankenkasse deshalb eine Kostenübernahme hierfür ab und beschafft sich ein Versicherter aufgrund dessen die für ihn notwendige Leistung selbst, kann er wegen Systemversagens Kostenfreistellung verlangen.

BSG, Urteil vom 07. Mai 2013 – B 1 KR 44/12 R

### Zuschussrecht

#### *Besserstellungsverbot erfordert Gesamtabwägung*

Ob nach dem Besserstellungsverbot eine Zuschussgewährung wegen günstigerer Arbeitsbedingungen als bei der öffentlichen Hand unzulässig ist, muss anhand einer Gesamtabwägung aller einschlägigen Arbeitsbedingungen des einzelnen Mitarbeiters geprüft werden.

OVG Lüneburg, Beschluss vom 09. Juli 2013 – 8 LA 102/12 unter Tz. 18 m.w.N.

*Thomas von Holt, RA und Steuerberater, [www.vonHolt.de](http://www.vonHolt.de)*



### Mitarbeitergewinnung und -bindung in der Pflege

Wichtiger als je zuvor wird es für Unternehmen in der Pflege, passende Fach- und Führungskräfte zu gewinnen und zu binden. Nur durch systematisches Vorgehen besteht auch in Zukunft die Chance, sich auf dem Arbeitgebermarkt zu behaupten.

Hierfür ist es notwendig, die eigene Arbeitgebermarke eindeutig zu definieren und mit zielgruppenspezifischen Marketingmaßnahmen neue Mitarbeiter anzuziehen. Eine stärkere Bindung der neuen Mitarbeiter ist bereits mit relativ wenig Aufwand möglich, wenn man die richtigen Ansätze in den erforschten sieben Erfolgsbereichen verfolgt.

#### **Auszüge aus dem Inhalt:**

- Grundbausteine und Erfolgsfaktoren von Arbeitgebermarke, Employer Branding und Personalmarketing in der Pflege
- Aufbau und Entwicklung einer eigenen Arbeitgebermarke
- Wirkungsvolle Instrumente und Marketingmaßnahmen für die Gewinnung neuer Mitarbeiter
- Kennenlernen der sieben Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterbindung und Möglichkeiten der Implementierung im eigenen Unternehmen

In diesem Seminar werden kurze Impulse und Hintergrundinformationen aus der gelebten Praxis gegeben. Durch konkrete Fragestellungen soll der Fokus auf die Relevanz sowie die Anwendungsmöglichkeiten im eigenen Unternehmen gelegt werden.

Ziel des Seminars ist es, Einblick in erprobte, erfolgreiche Maßnahmen von Personalgewinnung und -bindung in der

Praxis zu erhalten und gleichzeitig konkrete, umsetzbare Inhalte für das eigene Unternehmen zu entwickeln.

Referentin: Dipl.-Psych. Dina Loffing, MBA, Dipl. Coach, Geschäftsführerin INSPER – Institut für Personalpsychologie (Eckernförde und Essen), Fachbuchautorin

Termine und Orte: 28.04.2014 in Berlin,  
24.09.2014 in Köln

Seminardauer: 10:00 bis 17:00 Uhr / 1 Tag

Seminargebühr: 300,00 EUR zzgl. MwSt.

### Förder-„Special“: Die neuen Europäischen Fördermittel für die Sozialwirtschaft

Seit dem 1. Januar 2014 werden alle großen Förderprogramme der Europäischen Union, einschließlich der Strukturfonds, neu formuliert und restrukturiert. Damit gelten neue Zuschnitte, Inhalte und Anforderungen.

In diesem „Special“ werden die wichtigsten neuen Förderungen für die Sozialwirtschaft vorgestellt und Wege der Informationsbeschaffung erläutert. Zudem werden Fragen und Umsetzungsprobleme anhand von Beispielen aus der Praxis erörtert und Lösungsmöglichkeiten und Tipps für die praktische Umsetzung angeboten.

#### **Auszüge aus dem Inhalt:**

- Überblick über die neuen Programme der Europäischen Union
- Informationsquellen, Zuständigkeiten und Ansprechpartner
- praktische Fragen zu EU-Fördermitteln



Das Seminar richtet sich an Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die bereits praktische Erfahrungen mit der Beantragung von Drittmitteln haben.

Die Teilnehmer/innen haben die Möglichkeit, Fragen und Wünsche bis ca. 2 Wochen vor Veranstaltung bei der Referentin einzureichen.

Die Referentin ist seit über 20 Jahren in der Sozialwirtschaft als Projektmanagerin, Gutachterin und Beraterin mit dem Schwerpunkt europäische Bildungs-, Jugend- und Sozialpolitik aktiv. Sie ist für diverse Nationalagenturen für EU-Förderprogramme, die Europäische Kommission, Bundes- und Landesministerien sowie als Autorin der EUFIS-Datenbank (EU-Fachinformationssystem der Bank für Sozialwirtschaft) tätig.

Referentin: Dr. Helle Becker, Kultur- und Erziehungswissenschaftlerin, Publizistin und Projektmanagerin, Essen

Termine und Orte: 30.04.2014 in Köln,  
03.09.2014 in Berlin

Seminardauer: 10:00 bis 17:00 Uhr / 1 Tag

Seminargebühr: 300,00 EUR 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 aber 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 beein-

flussen. Somit entscheidet die Persönlichkeitskompetenz einer Führungskraft über die Qualität ihrer Führung.

In diesem Seminar geht es um die 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, Bonn

Termine und Orte: 12./13.05.2014 in Hamburg,  
27./28.08.2014 in Berlin,  
27./28.10.2014 in Köln

Seminardauer: 10:00 bis 18:00 Uhr / 1. Tag  
09:00 bis 16:00 Uhr / 2. Tag

Seminargebühr: 575,00 EUR zzgl. MwSt.



**Mitarbeitergewinnung und -bindung in der Pflege**  
Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
28.04.2014 – Berlin

**Europa vor Ort: EU-Fördermittel für sozialwirtschaftliche Projekte**  
Dauer: 2 Tage                      Gebühr: € 475,00  
28./29.04.2014 – Köln

**Förder-„Special“: Die neuen Europäischen Fördermittel für die Sozialwirtschaft**  
Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
30.04.2014 – Köln

**Finanz- und Liquiditätsplanung in sozialwirtschaftlichen Einrichtungen**  
Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
13.05.2014 – Köln

**Die GmbH-Geschäftsführung in der steuerbegünstigten GmbH**  
Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
14.05.2014 – Berlin

**Bauherrenaufgaben bei der Vorbereitung und Durchführung von Bauvorhaben**  
Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
14.05.2014 – Hamburg

**Vergütungsstörungen und Forderungsmanagement im SGB V, SGB XI und SGB XII**  
Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
15.05.2014 – Köln

**Gebäudemanagement für Führungskräfte – Werte erhalten, Abläufe optimieren und Kosten senken**  
Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
15.05.2014 – Berlin

**Der Prokurist in der gemeinnützigen GmbH**  
Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
15.05.2014 – Berlin

**Baukosten-Controlling**  
Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
15.05.2014 – Hamburg

**Die Stiftungsgeschäftsführung**  
Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
21.05.2014 – Hamburg

**Die GmbH-Auslagerung im steuerbegünstigten Sektor**  
Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
22.05.2014 – Hamburg

**Professionelle Fördermittelakquise für Organisationen der Sozialwirtschaft**  
Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
02.06.2014 – Köln

**Ambulant betreute Wohngemeinschaften**  
Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
06.06.2014 – Köln

**Von der Kostenrechnung zur Managementinformation – Einführung in das operative Controlling**  
Dauer: 2 Tage                      Gebühr: € 475,00  
23./24.06.2014 – Köln

**SEPA-Lastschriften – Die Praxis nach der Umstellung**  
Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
23.06.2014 – Nürnberg

**Die Zukunft im Visier – Einführung in das strategische Controlling**  
Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
25.06.2014 – Köln

**Rechnungslegungshinweise für WfbM unter besonderer Berücksichtigung des Arbeitsergebnisses**  
Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
30.06.2014 – Köln

**Workshop Leistungsorientierte Entgeltgestaltung**  
Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
01.07.2014 – Köln

**Medientraining – effektive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit**  
Dauer: 2 Tage                      Gebühr: € 475,00

25./26.08.2014 – Köln

**Führung und Kommunikation – ein Basisseminar für Führungskräfte**  
Dauer: 2 Tage                      Gebühr: € 575,00  
25./26.08.2014 – Berlin

**Der Beschwerdebrief als Chance**  
Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
02.09.2014 – Köln

**Telefontraining für schwierige Gespräche mit verärgerten Patienten oder Kunden**  
Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
03.09.2014 – Köln

**Förder-„Special“. Die neuen Europäischen Fördermittel für die Sozialwirtschaft**  
Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
03.09.2014 – Berlin

**Der dritte Weg – Aktuelle Rechtsprechung und arbeitsrechtliche Entwicklungen im kirchlichen Arbeitsrecht**  
Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
08.09.2014 – Köln

**Rechnungswesen für Entscheidungsträger**  
Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
09.09.2014 – Berlin

**Arbeitnehmerüberlassung in der Sozialwirtschaft und im Gesundheitswesen – Änderungen des AÜG, optimale Gestaltung, aktuelle Rechtsprechung**  
Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
09.09.2014 – Köln

**Führung heute – Ein Check-up für Führungskräfte**  
Dauer: 2 Tage                      Gebühr: € 575,00  
09./10.09.2014 – Köln

**Bauherrenaufgaben bei der Vorbereitung und Durchführung von Bauvorhaben**  
Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
10.09.2014 – Berlin

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.

### **Beratung von zwei Seiten: In Krisen rechtssicher kommunizieren**

Keime, Todesfälle, Vorwürfe von Angehörigen oder Mitarbeitern – die Liste der Themen, mit denen Einrichtungen des Gesundheitswesens plötzlich in die öffentliche Kritik und „in die Schlagzeilen“ geraten können, ist lang. Führungskräfte wie Klinikdirektoren, Geschäftsführer oder Einrichtungsleitungen müssen dann innerhalb kürzester Zeit Entscheidungen treffen, um das Image der Organisation nach außen zu schützen und gleichzeitig die beste Ausgangssituation für eine mögliche juristische Inanspruchnahme zu schaffen. Dabei stehen sie oftmals in einem besonderen Spannungsfeld: Die Kommunikationsempfehlungen von Juristen und Krisen-PR-Spezialisten sind in den seltensten Fällen deckungsgleich.

Während Juristen in der Regel eher zurückhaltend agieren und zunächst alle Fakten für eine umfassende Bewertung sammeln, um schließlich mit einer möglichst vorsichtigen Kommunikation alle Eventualitäten unter dem Gesichtspunkt des worst-case-Szenarios abzudecken, gelten aus Sicht des PR-Beraters völlig andere Regeln: Nur eine schnelle und transparente Kommunikation kann sicherstellen, dass die betroffene Organisation die öffentliche Darstellung der Krise mitgestalten und frühzeitig an der Rettung ihres Rufes, der in einem vertrauensbasierten Markt wie dem Gesundheitswesen existenziell ist, arbeiten kann. Diese sich widersprechenden Ratschläge müssen Führungskräfte also einordnen und für sich nutzen können.

Wer durch eine solche Situation und das plötzliche mediale Interesse verunsichert ist, wählt oft die juristisch geprägte defensive Strategie: Presseanfragen werden abgeblockt, allenfalls schickt der Anwalt ein kurzes, erklärendes Fax an die recherchierende Redaktion; im schlimmsten Fall werden Hausverbote gegen Journalisten ausgesprochen und strafbewehrte Unterlassungserklärungen versendet. Dies alles in

der Hoffnung, die Berichterstattung zu unterbinden beziehungsweise zu verkürzen oder den Vorwürfen hierdurch glaubhaft entgegentreten zu können. Gleichzeitig steht hinter diesem Handeln der Wunsch, zunächst alle Fakten zu prüfen, bevor man sich öffentlich äußert.

### ***Abwehrmaßnahmen führen in die Defensive***

Das Problem ist jedoch: Wenn die Presse einmal recherchiert, dann wird sie auch berichten, und wer zum richtigen Zeitpunkt – aus welchem Grund auch immer – nicht sprechfähig ist, der erweckt nach außen den Eindruck, er wolle sich bewusst nicht äußern oder er habe sogar etwas zu verbergen, er „mauere“ also. Wer versucht, sich die Medien mit juristischen Maßnahmen vom Hals zu halten, wird hingegen schnell merken, wie wirkungslos diese Versuche im konkreten Fall sind. Ein Hausverbot macht das Kamerateam erst recht misstrauisch und im kritischen Beitrag wird das Klinikum oder die Pflegeeinrichtung dann eben gut erkennbar von außen gezeigt.

Mit dieser rein abwehrenden Strategie lässt sich eine Medienberichterstattung also nicht stoppen, sie wird im Normalfall vielmehr verlängert. Journalisten setzen die Darstellung von Vorwürfen fort, weil sie merken, dass das Thema ihre Leser, Hörer oder Zuschauer interessiert, und im weiteren Verlauf tauchen Stück für Stück neue Details auf. Die weiterhin schweigende Organisation lässt die Berichterstattung also unkontrolliert weiterlaufen und riskiert dabei nicht nur einen Imageschaden. Denn oftmals greifen nach einer gewissen Zeit auch andere Akteure in den Prozess ein: selbsternannte Patientenschützer, die Aufklärung fordern, oder Politiker, die mit Aufnahmestopps oder Abteilungsschließungen ihre eigene Handlungsfähigkeit demonstrieren wollen.

### ***Schneller Dialog mit den Medien erforderlich***

Es gilt also: Je länger eine öffentliche Berichterstattung andauert, umso mehr Schaden richtet sie an. Um ein Thema

aber aus den Schlagzeilen zu bekommen oder zumindest seine Entwicklung zu kontrollieren, muss die betroffene Organisation schnell in einen Dialog mit den Medien treten – auch, um Schaden von unbeteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abzuwenden, die bei anhaltender öffentlicher Berichterstattung natürlich in ihrem privaten Umfeld auch auf ein solches Thema angesprochen werden und das Schweigen der Geschäftsführung selten nachvollziehen können.

Ein Thema „auszusitzen“ funktioniert in der heutigen Medienlandschaft also nur in einer geringen Anzahl von Fällen, vielmehr wird in der Regel schon der Versuch „bestraft“, weil eine Organisation der Berichterstattung dann nur noch hinterherlaufen kann. An ihrer Stelle äußern sich dann lediglich andere zu den in der Öffentlichkeit diskutierten Vorwürfen – von zweifelhaften Experten bis hin zu Passanten, die vor einer Fernsehkamera Vorgänge in einer Klinik oder einer Pflegeeinrichtung kommentieren. Daher gilt: Wer schweigt, überlässt das Feld anderen, und befindet sich automatisch in der Defensive.

Und möglicherweise interessieren sich die Medien Wochen nach den Vorwürfen, wenn alle Fakten geklärt sind und sich die Führungsriege für sprechfähig hält, überhaupt nicht mehr für das Thema, weil es längst einen neuen Aufreger gibt. Möglichkeiten zur späteren Stellungnahme oder gar Richtigstellung gibt es also kaum, die Medienarbeit muss im Krisenfall schnell beginnen, um effektiv wirken zu können.

### ***Spielregeln der medialen Berichterstattung beachten***

Wie also geht es richtig? Zunächst: Wenn Juristen und PR-Berater eine Sprache sprechen würden, dann käme es seltener zu Missverständnissen. Wenn der Kommunikationsexperte zum Beispiel dazu rät, schnell und offensiv zu kommunizieren, dann ist damit nicht gemeint, schon am

Tag der ersten Vorwürfe konkret zu Details des Krisenereignisses Stellung zu nehmen. Es geht lediglich darum, die Spielregeln einer medialen Berichterstattung ernst zu nehmen und mitzuspielen.

Der PR-Berater hat also gute Gründe, einen Dialog mit den Medien zu empfehlen. Aber auch der beratende Jurist kann seine Aufforderung zur Zurückhaltung schlüssig erklären. Ihm obliegt es in erster Linie, zivilrechtliche Schäden von der Einrichtung abzuwehren. Darüber hinaus muss er aber auch die Möglichkeit einer strafrechtlichen Inanspruchnahme der handelnden Protagonisten abwägen und dabei ggf. das strafrechtliche nemo-tenetur-Prinzip (Schweigerrecht des Beschuldigten) zu Gunsten seiner Mandantschaft berücksichtigen.

### ***Beispiel aus der Praxis***

Die sinnvolle Verknüpfung der juristischen und kommunikativen Expertise wird an einem Beispiel dargestellt, das den Autoren aus ihrer Praxis mehrfach bekannt ist:

Durch eine Medienanfrage erfährt eine Pflegeeinrichtung vom Vorwurf der Freiheitsberaubung durch angeblich nicht gerechtfertigte Fixierungsmaßnahmen. Angehörige oder Mitarbeiter des Hauses haben sich mit entsprechenden Informationen an eine örtliche Redaktion gewandt, die sich nun bei der Geschäftsführung meldet.

Genau an dieser Stelle kann die betroffene Organisation mit der richtigen Erstreaktion Zeit gewinnen, gleichzeitig Offenheit und Kommunikationsbereitschaft demonstrieren und damit den Dialog mit den gesteuerten Medien aufnehmen.

In den meisten Fällen wird die Medienanfrage telefonisch erfolgen. Ein sehr offenes Zeichen in Richtung des recherchierenden Journalisten ist es also, ohne konkrete Aussagen zu den Vorwürfen sofort Gesprächsbereitschaft zu signalisieren und ihn eine oder zwei Stunden später zu einem direkten Gespräch in die Einrichtung oder Klinik zu bitten.

## Aktueller Fachbeitrag

---

Durch diese Vorgehensweise haben die Verantwortlichen Zeit gewonnen, ohne die Anfrage abzublocken und dem Journalisten die Möglichkeit zu geben, die Vorwürfe mit dem lapidaren Hinweis „von der Einrichtung war keine Stellungnahme zu bekommen“ unkommentiert zu verbreiten.

Bei der dynamischen Entwicklung von kommunikativen Krisen sind diese 60 bis 120 Minuten ein wichtiger Zeitgewinn. In dieser Spanne gilt es zunächst, eine sehr allgemeine Stellungnahme abzustimmen und auch die juristische Bewertung der Vorwürfe anzustoßen. In einem ersten Gespräch mit der Presse kann die Leitung der Organisation dann natürlich eine gewisse Betroffenheit über die Vorwürfe äußern, ohne dass dadurch in irgendeiner Form eine Schuld eingestanden wird – denn zu diesem frühen Zeitpunkt sind die Details ja weitgehend unbekannt.

### ***Rat des Juristen frühzeitig einholen***

Mit dem Blick auf die haftpflichtversicherungsrechtliche Problemsituation ist bereits vor der ersten öffentlichen Stellungnahme der Rat des Juristen zwingend einzuholen. Auch nach dem Wegfall des sog. Anerkenntnisverbotes im Versicherungsvertragsrecht (§ 105 VVG) gilt grundsätzlich die Regel, dass Fehler in einem offenen Gespräch zwar eingeräumt werden können, aber die Grenze zum Schuldanerkenntnis i.S.v. § 781 BGB nicht überschritten werden darf. Denn das Schuldanerkenntnis begründet losgelöst vom Ursprungstatbestand eine eigene haftungsrechtliche Verbindlichkeit. Dies hat zur Folge, dass die Haftpflichtversicherung nur eintritt, wenn tatsächlich auch eine vertragliche oder deliktische Haftung der Handelnden besteht. Sollte sich im Nachhinein herausstellen, dass eine haftungsrechtliche Inanspruchnahme gar nicht gegeben wäre, hat der Anerkennende für sämtliche hieraus resultierenden Konsequenzen selbst einzustehen.

Die Botschaft an die Öffentlichkeit muss daher bei diesem ersten Gespräch mit den Medien lauten: Wir nehmen die

Vorwürfe ernst und bemühen uns um eine transparente Aufklärung. Anschließend sollten einzelne Maßnahmen der Aufklärung dargestellt werden, zum Beispiel die Einbindung externer Fachleute oder einer entsprechenden Kommission. Hier können diejenigen Maßnahmen, um die die betroffene Organisation ohnehin nicht herumkommt, als aktives Handeln gut dargestellt werden. Gleichzeitig wird den beteiligten Journalisten signalisiert, dass man sie als Gesprächspartner ernst nimmt. Wer den Medien in Aussicht stellt, sich innerhalb kürzester Zeit mit weiteren Erkenntnissen zu melden, gewinnt erneut Zeit und ist nicht mehr nur Getriebener der medialen Empörungswelle.

In diesem Zeitraum steht dann eine schnelle juristische Bewertung an, die die Grundlage aller weiteren Schritte sein muss. Bei freiheitsentziehenden Maßnahmen – sei es durch Fixierung, Bettgitter oder Einsperren (Trickschlösser, verschlossene Türen etc.) ist sowohl aus einer straf- als auch zivilrechtlichen Perspektive herauszuarbeiten, ob die durchgeführte Maßnahme einer Rechtfertigung zugeführt werden kann. Liegt kein Rechtfertigungsgrund vor, können die Handelnden einer strafrechtlichen Verfolgung ausgesetzt sein. Kommt der Jurist nach seiner Prüfung zu dem Schluss, dass tatsächlich der Straftatbestand der Freiheitsberaubung erfüllt sein könnte, ist er der Geschäftsleitung gegenüber verpflichtet, auf dieses Gefahrenpotenzial hinzuweisen.

### ***Allgemeinverständliche Erklärung statt juristischer Sprache***

Nach dieser juristischen Bewertung ist wieder der PR-Berater am Zug. Er analysiert, was die in der Öffentlichkeit besonders kritisch bewerteten Punkte sind, wie einzelne Aspekte möglichst allgemeinverständlich erklärt und möglichst unproblematisch kommuniziert werden können. Offensichtliche Verfehlungen müssen nachvollziehbar erklärt werden, während auch künftige Sicherheitsmaßnahmen dargestellt werden sollten. Wer ein konkretes

Problem offensiv anspricht, steht in der Öffentlichkeit aller Erfahrung nach besser da als derjenige, der mit faden-scheinigen Begründungen jede Verantwortung von sich weist. Die Öffentlichkeit, das haben zahllose Fälle von Krisenkommunikation gezeigt, verzeiht einen Fehler, aber sie verzeiht keinen Versuch, sich herauszureden.

Im Rahmen seiner Einschätzung kann der PR-Berater mit seiner journalistischen Erfahrung deutlich besser den für die Medienberichterstattung passenden Ton treffen als der Jurist, der zwar vielleicht über lange Berufserfahrung verfügt, aber dennoch einen vollkommen anderen sprachlichen Stil gewohnt ist. Juristische Sprache wird gerade von Journalisten, aber auch in der allgemeinen Öffentlichkeit, stets als sehr formelhaft und emotionslos empfunden und vermittelt den Eindruck, die Wahrheit solle hinter komplizierten Schachtelsätzen versteckt werden.

Erstaunlicherweise gilt dies insbesondere für den Fall, dass die Vorwürfe tatsächlich gegenstandslos sind. Wer der Öffentlichkeit klarmachen will, dass die Beschuldigungen unwahr oder die Befürchtungen unnötig sind, muss eben dies sehr offensiv und allgemeinverständlich erklären. Sich hier auf die – juristisch sicherlich einwandfreie – Position „Wir haben doch nichts falsch gemacht“ zurückzuziehen, nützt im Moment einer kritischen Berichterstattung nichts.

### **Offener Umgang mit den Medien empfohlen**

Die Umsetzung der weiteren Kommunikation muss natürlich in jedem Einzelfall anhand der in aller Kürze recherchierten Fakten und der bestehenden Vorwürfe gestaltet werden. Generell gilt aber, dass ein grundsätzlich offener Umgang mit den Medien und den ablaufenden Vorgängen zur Aufklärung von Vorwürfen die Berichterstattung eher entschärft. Wer schweigt, regt die Medienvertreter nur dazu an, auch links und rechts des Weges nach immer

neuen Details und Anschuldigungen zu graben – das schadet am Ende der gesamten Organisation und vor allem den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich nichts haben zu Schulden kommen lassen.

Die Auseinandersetzung mit den Medien ist also sicher keine angenehme Aufgabe, gehört aber in einer Krisensituation eindeutig zu den Pflichten der Leitungsebene. Dabei muss die Expertise von PR-Beratern und Juristen zu einem sinnvollen Vorgehen kombiniert werden, was auch einen offenen und vertrauensvollen Dialog zwischen den Beratern voraussetzt. Mit einem solchen abgestimmten Vorgehen kann sich der Geschäftsführer sicher sein, dass er den juristisch abgesicherten Pfad nicht verlässt und gleichzeitig so offen wie möglich mit den Medien zusammenarbeitet, um den kommunikativen Schaden in einer Krise zu minimieren.

In einer Krisensituation sollten sich Führungskräfte des Gesundheitswesens daher also von beiden Seiten Rat holen: Von einem haftungsrechtlich versierten Juristen und einem erfahrenen Kommunikationsmanager, die dann Hand in Hand arbeiten sollten.

*Autoren: Prof. Dr. Volker Großkopf, Professor für Rechtswissenschaft an der KathO NRW, Fachbereich Gesundheitswesen in Köln, Rechtsanwalt, Fachautor und Herausgeber der juristischen Fachzeitschrift „Rechtsdepesche für das Gesundheitswesen“ / Martin von Berswordt-Wallrabe, Kommunikationsmanager mit Schwerpunkten im Bereich der Unternehmens- und Verbändekommunikation, Düsseldorf.*

*Hinweis: Die Autoren zeigen rechtssichere Lösungsstrategien für Krisenszenarien im Rahmen von zwei Intensivworkshops am 30.05. 2014 in Berlin sowie am 11.07.2014 in München auf. Informationen unter [www.pwg-seminare.de](http://www.pwg-seminare.de)*