



# BFS-INFO 12/15

## Informationen für Kunden und Freunde

### Entwicklung der Vorsorge- oder Rehabilitationseinrichtungen 2014

Vor kurzem hat das Statistische Bundesamt die Grunddaten der Vorsorge- und Rehabilitationseinrichtungen 2014 veröffentlicht. Sie zeigen deutlich, dass sich die Verringerung der Kapazitäten fortgesetzt hat und dass sich das Versorgungsspektrum weiter verändert. Eine kurze Auswertung der Daten mit dem Stichtag 31.12.2014 finden Sie auf Seite 6.

Eine ausführliche Analyse der Marktentwicklungen und der für die nächsten Jahre zu erwartenden Herausforderungen im Reha-Markt werden wir Anfang nächsten Jahres publizieren: den **BFS-Marktreport Rehabilitation 2016**.

### Soziale Innovationen in der Wohlfahrtspflege

Für das »Labor für Diakonisches Unternehmertum«, in dem das Intrapreneurship von Mitarbeitenden in einer neuen Form gefördert wurde, ist die »Mission Leben« im Oktober in Nürnberg mit dem »ConSozial-Managementpreis« ausgezeichnet worden. Einen ausführlichen Bericht über Zielsetzungen, Vorgehensweise, Ergebnisse und Zukunftsplanungen des Projektes finden Sie auf den Seiten 16 bis 19.

Ebenfalls innovativ unterwegs sind das Caritas CSR-Kompetenzzentrum in Stuttgart und die MW Malteser Werke gGmbH aus Köln: Sie erklärten auf der »ConSozial 2015«, warum Sozialunternehmen gefordert sind, einen neuen Blick auf das Thema »CSR« zu werfen und was dies praktisch heißen kann. Den Bericht zum Thema »Wir sind doch schon die Guten?! CSR für Sozialunternehmen« lesen Sie auf Seite 9.

## Zentrale

**50668 Köln**

**Wörthstraße 15 – 17**

**Telefon 0221 97356-0**

**bfs@sozialbank.de**

10178 Berlin

Telefon 030 28402-0

bfsberlin@sozialbank.de

B-1040 Brüssel

Telefon 0032 2280277-6

bfsbruessel@sozialbank.de

01097 Dresden

Telefon 0351 89939-0

bfsdresden@sozialbank.de

99084 Erfurt

Telefon 0361 55517-0

bferfurt@sozialbank.de

45128 Essen

Telefon 0201 24580-0

bfsessen@sozialbank.de

22297 Hamburg

Telefon 040 253326-6

bfs hamburg@sozialbank.de

30177 Hannover

Telefon 0511 34023-0

bfs hannover@sozialbank.de

76131 Karlsruhe

Telefon 0721 98134-0

bfs karlsruhe@sozialbank.de

34117 Kassel

Telefon 0561 510916-0

bfskassel@sozialbank.de

50678 Köln

Telefon 0221 97356-0

bfskoeln@sozialbank.de

04109 Leipzig

Telefon 0341 98286-0

bfsleipzig@sozialbank.de

39106 Magdeburg

Telefon 0391 59416-0

bfs magdeburg@sozialbank.de

55116 Mainz

Telefon 06131 20490-0

bfs mainz@sozialbank.de

80335 München

Telefon 089 982933-0

bfs muenchen@sozialbank.de

90402 Nürnberg

Telefon 0911 433300-611

bfs nuernberg@sozialbank.de

18055 Rostock

Telefon 0381 1283739-860

bfs rostock@sozialbank.de

70174 Stuttgart

Telefon 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. Harald Schmitz

(Vorsitzender)

Thomas Kahleis

Oliver Luckner

Aufsichtsratsvorsitzender:

Dr. Matthias Berger

Redaktion (v. i. S. d. P.):

Stephanie Rüth

Telefon 0221 97356-210

Telefax 0221 97356-479

s.rueth@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 BFS-Info.

## Inhalt

**Aktuelles aus dem Kreditgeschäft**

- Günstige Zinsen für morgen sichern:  
BFS-Forwarddarlehen 4

**BFS Aktuell**

- Netzwerk »Soziales neu gestalten« (SONG)  
gründet Verein 5

**Aktuelles aus den Kundenbranchen**

- Grunddaten der Vorsorge- oder Rehabilitations-  
einrichtungen 2014 6
- Stationäre Krankenhauskosten 2014 auf 81,2 Milliarden  
Euro gestiegen 7
- Pflegeprojekte mit vdek-Zukunftspreis gekürt 7

**Kongressberichte**

- ConSozial I: Inklusion – einfach machen! 8
- ConSozial II: Wir sind doch schon die Guten?!  
CSR für Sozialunternehmen 9

**Publikation**

- Im Fokus: Personalbeschaffung von Führungskräften  
in der stationären Altenhilfe 10

**Aktuelle Rechtsentwicklung**

10

**BFS Service GmbH**

- Seminar: Kennzahlen für Entscheidungsträger 12
- Seminar: Ihr Weg zum Ende der Überstunden –  
der effektive Personaleinsatz in stationären Pflege-  
und Betreuungseinrichtungen 13
- Seminar: Betriebsprüfungen optimal vorbereiten,  
professionell begleiten, Nachzahlungen vermeiden 14
- Seminarthemen und -termine 15

**Aktueller Fachbeitrag**

- Sie sind mitten unter uns: Das »Labor für Diakonisches  
Unternehmertum« der »Mission Leben« macht Mitarbei-  
tende zu Intrapreneurs und fördert soziale Innovationen  
Autorin: Martina Kloss, Mission Leben 16

## Aktuelles aus dem Kreditgeschäft

### Günstige Zinsen für morgen sichern: BFS-Forwarddarlehen

Haben Sie ein konkretes Finanzierungsvorhaben, das Sie in naher Zukunft realisieren möchten? Planen Sie eine Anschlussfinanzierung für Ihr laufendes Darlehen? Rechnen Sie mit steigenden Zinsen? Dann sichern Sie sich jetzt mit einem **BFS-Forwarddarlehen** die aktuellen Konditionen für Ihr Darlehen – und nehmen Sie es erst zu einem späteren Zeitpunkt in Anspruch! Ihren Abruftermin stimmen Sie mit Ihrem Kundenberater ab.

Die folgenden Beispiele zeigen Ihnen, wie die Vereinbarung eines **BFS-Forwarddarlehens** praktisch umgesetzt wird:

#### Bei einem bestehenden Darlehen:

Die Zinsfestschreibung für Ihr Darlehen bei uns läuft am 30. Juni 2018 aus. Sie rechnen damit, dass bis zu diesem Zeitpunkt die Darlehenszinsen höher sein werden als heute. Am 1. Februar 2016 treffen Sie daher mit Ihrem Kundenberater eine neue Zinsvereinbarung, die ab 1. Juli 2018 wirksam werden soll.

#### Bei einem neuen Darlehen:

Sie möchten zum 1. Februar 2019 ein neues Darlehen bei uns in Anspruch nehmen oder das Darlehen einer anderen Bank mit auslaufender Zinsfestschreibung durch uns ablösen lassen. In der Annahme, dass bis dahin die Zinsen gestiegen sein werden, vereinbaren Sie am 31. Dezember 2015 die Zinsfestschreibung für dieses Darlehen nach dem aktuellen Zinssatz vom 31. Dezember 2015. Ausgezahlt wird das Darlehen am 1. Februar 2019.

### Kosten: Zinssatz für Festzinsdarlehen plus geringe Forwardprämie

Für die Inanspruchnahme eines **BFS-Forwarddarlehens** zahlen Sie auf die jeweils aktuellen Zinssätze für Festzinsdarlehen lediglich eine geringe Forwardprämie. Die maximale Zinsfestschreibungsfrist liegt bei 10 Jahren. Eine Bereitstellungsprovision bis zum vereinbarten Abruftermin fällt nicht an. Die Auszahlung erfolgt zu 100 %. Das Angebot gilt für Darlehen ab 250.000,00 EUR.

Haben Sie Interesse, eine solche Lösung für sich kalkulieren zu lassen? Dann wenden Sie sich bitte an Ihren Kundenberater in Ihrer BFS-Geschäftsstelle. Er wird mit Ihnen gemeinsam die Zinsentwicklung analysieren und prüfen, unter welchen Voraussetzungen ein **Forwarddarlehen** für Sie sinnvoll ist.

## Netzwerk »Soziales neu gestalten« (SONG) gründet Verein

Nach innovativen Antworten auf die Herausforderungen des demografischen Wandels sucht das Netzwerk »Soziales neu gestalten« (SONG) – ein Zusammenschluss mehrerer Akteure aus der deutschen Sozialwirtschaft – bereits seit 2006. Mit der Gründung eines eingetragenen Vereins und einer Erweiterung um neue Partner hat das Netzwerk nun den Grundstein gelegt für seine weitere Entwicklung.

Zu den Gründungsmitgliedern des Vereins zählen die Bank für Sozialwirtschaft, die Bertelsmann Stiftung, die Bremer Heimstiftung, die Evangelische Heimstiftung, die Evangelisches Johannesstift – Altenhilfe gGmbH, das Evangelische Johanneswerk, das Kuratorium Deutsche Altershilfe, die Samariterstiftung, das Sozialwerk St. Georg, die Stiftung Liebenau und die Stiftung Pfennigparade.

### Impulsgeber SONG

Aus einem aktiven Bündnis ist damit ein Verein geworden: Schon seit neun Jahren beschäftigt sich SONG als Netzwerk mit der Zukunft von Pflege, Versorgung und Teilhabe – und hat mit seinen Ansätzen für Sozialraum- und Quartierskonzepte für wegweisende Impulse gesorgt. Die Entwicklung neuer Wohnformen im Alter gehört ebenso dazu wie die Idee eines lokalen Bürger-Profi-Technik-Mix im Wohnquartier.

SONG erforschte die Erfolgsfaktoren und Wirksamkeit von Quartierskonzepten, veröffentlichte Fachbücher, Leitfäden sowie Positionspapiere und veranstaltete Fachtagungen. Dabei machten die Netzwerkpartner insbesondere mit praxiserprobten Konzepten von sich reden. Dazu gehören z. B. innovative generationsübergreifende Quartiersprojekte wie die »Lebensräume für Jung und Alt« (Stiftung Liebenau), das

»Haus im Viertel« (Bremer Heimstiftung) und die »Quartiersnahe Versorgung« (Evangelisches Johanneswerk).

Darüber hinaus realisierte SONG Qualifizierungsangebote für die sozialraumorientierte Netzwerkarbeit. In einem trägerübergreifenden Projekt entwickelten die SONG-Partner hierzu innovative und praxisorientierte Lerninhalte. So wurden in den vergangenen Jahren sowohl professionelle Fach- und Führungskräfte geschult als auch engagierte Bürgerinnen und Bürger.

### Vereinsgründung und Zukunftsthemen

In den Vorstand des nun gegründeten SONG e. V. gewählt wurden als Vereinsvorsitzender Alexander Künzel (Vorstandsvorsitzender der Bremer Heimstiftung) und als seine Stellvertreter Dr. Berthold Broll (Vorstand der Stiftung Liebenau), Wolfgang Meyer (Vorstandssprecher des Sozialwerks St. Georg) und Hans Jörg Rothen (Projektmanager in der Bertelsmann Stiftung). **Die Bank für Sozialwirtschaft AG ist im SONG e. V. vertreten durch Oliver Luckner, Mitglied des Vorstandes, und Markus Sobottke, Leiter Research.**

Sozialraum- und Quartiersorientierung werde, so die SONG-Partner, immer mehr zu einem Leitbild in der deutschen Sozialpolitik. Die Frage sei jedoch, wie das politische Bekenntnis flächendeckend praktisch umgesetzt werde. Neben der Fortsetzung der Qualifizierungsarbeit will SONG sich verstärkt mit den notwendigen Rahmenbedingungen in den Bundesländern und Regionen auseinandersetzen und Impulse für ausgewählte Fragen der Praxisumsetzung liefern. Dabei werde es zum Beispiel um die künftige Rolle stationärer Einrichtungen im Quartier, die Vernetzung von Alten- und Behindertenhilfeleistungen im Sozialraum oder die Möglichkeiten von Sozialunternehmen als Integrationsmotoren für Flüchtlinge gehen.

Weitere Informationen: [www.netzwerk-song.de](http://www.netzwerk-song.de)

## Aktuelles aus den Kundenbranchen

### Grunddaten der Vorsorge- oder Rehabilitationseinrichtungen 2014

Nach den vom Statistischen Bundesamt veröffentlichten Grunddaten der Vorsorge- oder Rehabilitationseinrichtungen 2014 gab es am Stichtag 31.12.2014 in Deutschland 1.158 Einrichtungen mit insgesamt 165.657 aufgestellten Betten. Damit hat sich die seit Ende der 90er Jahre fast kontinuierlich zu beobachtende Verringerung der stationären Kapazitäten im Bereich der medizinischen Rehabilitation fortgesetzt. Allein im Zeitraum von 2009 bis 2014 ist eine Reduzierung der Einrichtungen um 82 (- 7 %) sowie der Betten um 5.832 (- 3 %) zu konstatieren. Die Anzahl der stationären Fälle lag im Jahr 2014 mit 1,97 Millionen rund 2 % unter dem Wert des Jahres 2009.

### Größter Rückgang bei Einrichtungen mit einer Kapazität von 50 bis 99 Betten

Eine Analyse der Daten der vergangenen fünf Jahre zeigt einen überdurchschnittlich hohen Rückgang bei den Einrichtungen mit einer Kapazität zwischen 50 und 99 Betten. In dieser Größenklasse hat sich die Anzahl der Kliniken von 285 auf 238 (- 16 %) und die Anzahl der Betten von 20.212 auf 17.398 (- 14 %) reduziert. Eine Erhöhung ist lediglich in den Kapazitätsgrößenklassen 150 bis 199 Betten sowie 250 und mehr Betten festzustellen. Trotz dieser Entwicklungen ist der stationäre Rehabilitationsmarkt auf der Angebotsseite weiterhin sehr fragmentiert. Gemessen an der Gesamtzahl der Einrichtungen entfiel der größte Anteil im Jahr 2014 auf die Vorsorge- oder Rehabilitationseinrichtungen mit weniger als 50 Betten (22 %) sowie mit 50 bis 99 Betten (21 %). Bei den übrigen Kapazitätsgrößenklassen lag der Anteil zwischen 13 und 17 Prozent.

### Heterogene regionale Verteilung der Einrichtungen

Dem Gesamttrend folgend, haben sich die Kapazitäten im

betrachteten Zeitraum in fast allen Bundesländern rückläufig entwickelt. Eine Ausweitung des stationären Rehabilitationsangebotes ist nur in Mecklenburg-Vorpommern und den Stadtstaaten zu beobachten. Die regionale Verteilung der Einrichtungen ist aufgrund historisch gewachsener Strukturen sehr heterogen. Am häufigsten sind Vorsorge- und Rehabilitationseinrichtungen in klimatisch günstigen Regionen und außerhalb großer Ballungsgebiete vorzufinden. Aktuell haben die Bundesländer Mecklenburg-Vorpommern (655 pro 100.000 Einwohner) sowie Schleswig-Holstein (367 pro 100.000 Einwohner) die größte Bettendichte vorzuweisen. Vergleichsweise wenige Betten wurden in den Stadtstaaten (23 pro 100.000 Einwohner) und Nordrhein-Westfalen (117 pro 100.000 Einwohner) vorgehalten.

### Deutliche Zunahme der Fälle im Bereich der Psychosomatik

Aufgrund verschiedener Entwicklungen, wie z. B. sich ändernder Bedarfe infolge des demografischen Wandels und einer verstärkten Steuerung einzelner Indikationen in den ambulanten Bereich, hat es bezogen auf die Anzahl der in den einzelnen Fachabteilungen behandelten Fälle deutliche Veränderungen gegeben. Ein Anstieg der absoluten Fallzahl ist im Zeitraum von 2009 bis 2014 insbesondere in den Fachabteilungen der Psychotherapeutischen Medizin/Psychosomatik (+ 42.500) festzustellen. Mit großem Abstand folgen die Kardiologie (+ 19.700) sowie die Hämatologie und die internistische Onkologie (+ 13.100). Die weitaus größten Rückgänge entfielen auf die sonstigen Fachbereiche (- 20.500), die Orthopädie (- 20.200) sowie die Kinderheilkunde (- 13.300). Dennoch hat nach wie vor die orthopädische Reha die größte Bedeutung für die Einrichtungen. So sind im Jahr 2014 im Bereich der Orthopädie mit 45.200 Betten rund 27 Prozent der gesamten Kapazitäten vorzufinden. Dahinter folgen die sonstigen Fachbereiche mit 18.200 Betten, die Neurologie mit 17.400 Betten und die Psychotherapeutische Medizin/Psychosomatik mit 17.300 Betten.

## Aktuelles aus den Kundenbranchen

### Stationäre Krankenhauskosten 2014 auf 81,2 Milliarden Euro gestiegen

Die Kosten der stationären Krankenhausversorgung betragen im Jahr 2014 rund 81,2 Mrd. Euro und lagen damit um 4,1 % höher als im Jahr 2013 (78,0 Mrd. Euro). Das teilte das Statistische Bundesamt (Destatis) Anfang November mit. Umgerechnet auf die rund 19,1 Millionen Patientinnen und Patienten, die 2014 vollstationär behandelt wurden, lagen die Krankenhauskosten je Fall im Jahr 2014 bei durchschnittlich 4.239 Euro und damit um 2,1 % höher als im Jahr zuvor.

Die Gesamtkosten der Krankenhäuser summierten sich im Jahr 2014 auf 93,7 Mrd. Euro (2013: 90,0 Mrd. Euro). Sie setzten sich im Wesentlichen aus den Personalkosten von 56,2 Mrd. Euro (+ 4,3 % gegenüber 2013), den Sachkosten von 35 Mrd. Euro (+ 3,7 %) sowie den Aufwendungen für den Ausbildungsfonds von 1,2 Mrd. Euro (+ 3,4 %) zusammen. Weitere 1,3 Mrd. Euro entfielen auf Steuern, Zinsen und ähnliche Aufwendungen sowie auf Kosten von Ausbildungsstätten. In den Gesamtkosten waren Ausgaben für nichtstationäre Leistungen (unter anderem Kosten für die Ambulanz sowie für wissenschaftliche Forschung und Lehre) in Höhe von 12,5 Mrd. Euro enthalten.

Die durchschnittlichen stationären Kosten je Fall waren in Sachsen-Anhalt mit 3.808 Euro am niedrigsten und in Hamburg mit 4.893 Euro am höchsten. Diese regionalen Unterschiede sind strukturell bedingt: Sie werden vom Versorgungsangebot sowie von der Art und Schwere der behandelten Erkrankungen beeinflusst. Die deutlichste Steigerung der stationären Kosten je Fall im Vergleich zum Vorjahr gab es in Mecklenburg-Vorpommern mit + 4,5 %. In Hamburg stiegen die stationären Kosten je Fall um lediglich 0,8 % gegenüber dem Jahr 2013.

Ausführliche Ergebnisse der Krankenhausstatistik 2014, differenziert nach Krankenhaustypen sowie nach Ländern, enthält

die Fachserie 12, Reihe 6.3 »Kostennachweis der Krankenhäuser«, die im Internetangebot unter [www.destatis.de](http://www.destatis.de), Pfad: Zahlen & Fakten > Gesellschaft & Staat > Gesundheit > Krankenhäuser > erhältlich ist. Weitere Ergebnisse können auch über die Datenbank der Gesundheitsberichterstattung des Bundes unter [www.gbe-bund.de](http://www.gbe-bund.de) abgerufen werden

### Pflegeprojekte mit Zukunftspreis ausgezeichnet

Drei Pflegekonzepte haben Anfang November den Zukunftspreis 2015 des Verbands der Ersatzkassen (vdek) erhalten. Sie wurden mit jeweils 7.000 Euro prämiert. Das »Projekt Lernnetz« aus Paderborn wurde für sein innovatives Qualifizierungs- und Fortbildungskonzept ausgezeichnet. »Die Angebote zielen darauf ab, Pflegekräfte in der psychiatrischen Arbeit für veränderte Anforderungen im Berufsalltag fit zumachen, wobei auch das Altern der Belegschaft berücksichtigt wird«, teilt der vdek mit.

Zweiter Preisträger ist das Forschungsprojekt »Gemeinsames Lernen von Pflege und Medizin als Voraussetzung für eine verbesserte interprofessionelle Kooperation im Praxisalltag« der Universität Greifswald und der Hochschule Neubrandenburg. Es will die Zusammenarbeit durch gemeinsame Lehrangebote für angehende Ärzte und Pflegekräfte verbessern. Als drittes Best-Practise-Projekt mit Modellcharakter wurde das Projekt »Lernend Arbeiten in kooperativer Ausbildung« (LAiKA) ausgezeichnet. Hier sollen Auszubildende der Krankenpflege auch Praxiserfahrungen in Altenpflegeeinrichtungen sammeln.

Der Zukunftspreis stand in diesem Jahr unter dem Motto »Pflegekräfte der Zukunft – Ideen und Konzepte für die zukünftige Rolle der Pflegekräfte in der Versorgung«. Weitere Informationen: [www.vdek.com](http://www.vdek.com)

## Kongressberichte

### ConSozial I: Inklusion – einfach machen!

»Er ist an den Rollstuhl gefesselt, meistert sein schweres Schicksal und führt trotz seiner Behinderung ein glückliches Leben.« Mit diesen Worten ließ sich der bekannte Berliner Aktivist Raul Krauthausen auf der Kongressmesse »ConSozial 2015«, die am 21. und 22. Oktober in Nürnberg stattfand, als Plenumsreferent zum Thema »Inklusion – einfach machen!« einführen. Sehr schnell wurde deutlich, dass diese Einführung ebenso symptomatisch wie ironisch zu verstehen war – durch sie sollte gleich zu Beginn deutlich werden, welche wichtige Rolle die Sprache und mit ihr die Medien im Umgang mit Menschen mit Behinderung spielen. **www.leidmedien.de** heißt die Website, über die Krauthausen Journalisten und anderen Interessierten vor Augen führt, wie oft mit nicht hinterfragten Floskeln über Menschen mit Behinderung berichtet wird. Für ihn selbst bedeute der Rollstuhl Freiheit; dessen Verlust wäre die Fessel, betonte Krauthausen.

Es gebe viel zu wenig Begegnung zwischen Menschen mit und ohne Behinderung, konstatierte er. Für die meisten Bürger tauchten Menschen mit Behinderung in ihrem Alltag gar nicht auf. Eine Folge davon: 90 Prozent der Informationen über Menschen mit Behinderung stammten aus den Medien. Daher hätten diese im Rahmen der Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention eine sehr hohe Verantwortung.

Durch den gesamten Vortrag Krauthausens zog sich die Aufforderung, sich bewusst zu machen, dass auch Menschen mit Behinderungen zuallererst Menschen seien – und nicht eine Diagnose. Die Diagnose sei irrelevant, das Leiden Privatsache. Und: Erst der Blick auf den Menschen statt auf seine Behinderung öffne den Blick für dessen Charakter – und lasse zu, dass die guten und schlechten menschlichen Eigenschaften gesehen werden können. »Ich war Teil des Spiels« berichtete er über seine eigenen Erfahrungen in Kindergarten und Schule.

Anhand von Bildern zeigte er, wie dort Lösungen gefunden wurden, ihn z. B. beim Verkehrslernen zu integrieren. Und: Die alten Freunde seien es, die seinen Charakter kritisierten!

### Behindert sein und behindert werden

Krauthausen forderte die Zuhörer/innen auf, die Behinderung eines Menschen ebenso zu betrachten wie eine Haarfarbe. Viel zu oft würden insbesondere Menschen mit geistiger Behinderung in ein Kindchenschema gepresst; auch Erwachsene würden einfach geduzt etc. statt auf ihre Persönlichkeit zu schauen. Hier bestehe die Gefahr, dass die Gemeinten dies internalisieren und sich dann auch so verhalten. Dies wiederum reproduziere die Betrachtung. Durch solche »Schonraumfallen« würden die Menschen nicht gefordert.

Krauthausen forderte, dass sich auch Menschen mit Behinderung von niemandem sagen lassen sollten, was sie können und was nicht. Sie hätten das Recht auf eigene Grenzerfahrungen, auf Scheitern und Erfolg – so wie alle anderen Menschen auch. Er plädierte dafür, Sonder- und Fördereinrichtungen zu schließen. Auch wenn dies vielleicht nur in 80 % der Fälle gelinge, müsse es Ziel bleiben. Auf keinen Fall dürfe eine Verwässerung der Begriffe stattfinden, z. B. indem sich eine Schule »Inklusionsschule« nenne, die lediglich Schüler mit verschiedenen Arten von Behinderung aufnehme.

Wie »Inklusion – einfach machen« ganz praktisch zu verstehen ist, zeigt Krauthausen seit vielen Jahren in verschiedenen Projekten: Das bekannteste ist **<http://wheelmap.org/>**, eine 2011 gestartete Online-Karte zum Suchen, Finden und Markieren rollstuhlgerechter Orte. Bereits 2004 gründete er den Sozialhelden e. V., in dem engagierte Menschen »gemeinsam kreative Projekte entwickeln, um auf soziale Probleme aufmerksam zu machen und sie im besten Fall zu beseitigen«. Mehr dazu finden Sie auf **[www.sozialhelden.de](http://www.sozialhelden.de)**.



## ConSozial II: Wir sind doch schon die Guten?! CSR für Sozialunternehmen

Sozialunternehmen sind schon von ihrem Auftrag und Kerngeschäft her verantwortlich tätig. Aber reicht das heute noch aus? In einer Zeit, in der sich Unternehmen zunehmend mit Themen der gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme (Corporate Social Responsibility – CSR) am Markt positionieren, z. B. um als attraktiver Arbeitgeber im Wettbewerb um Fachkräfte zu erscheinen, sind auch Sozialunternehmen gefordert, das Thema CSR für sich neu zu betrachten. Wie sind Sozialunternehmen aufgestellt in Bezug auf z. B. die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, auf die Unterstützung freiwilligen Engagements der Mitarbeiter/innen oder auf den schonenden Umgang mit der Umwelt?

Wie eine Verantwortungs- und Nachhaltigkeitsstrategie im Bereich der Wohlfahrtspflege gestaltet werden kann, war auf der »ConSozial« das Thema von Karl-Hans Kern, Geschäftsführer des Caritas CSR-Kompetenzzentrums in Stuttgart, und Patrick Hofmacher, Geschäftsführer der MW Malteser Werke gGmbH, Köln.

Nach 15 Jahren im CSR-Kompetenzzentrum berichtete Kern einführend aus seinen Erfahrungen mit Unternehmenskooperationen. Heute gehe es dabei vor allem um eine gegenseitige Unterstützung im Kerngeschäft von Unternehmen und Sozialunternehmen. Die Zeiten des »Greenwashings« seien weitgehend vorbei. Ein weiterer Unterschied zu früheren Jahren: Die kritische Betrachtung des Partners, die lange vor allem auf Seiten der Sozialunternehmen stattgefunden habe, gebe es heute auf beiden Seiten. Zunehmend werde gefragt, ob die Caritas als katholischer Wohlfahrtsverband zu einem Unternehmensengagement passe. Es werde auch darauf geschaut, was die Caritas über ihr Kerngeschäft hinaus freiwillig mache.

Ein Beispiel aus der Praxis eines Sozialunternehmens zeigte Hofmacher anhand der Strategie »Malteser Werke 2022«. Ziel

sei es, das erste Nonprofit-Unternehmen zu sein, das selbst CSR-Unternehmen ist und auf Augenhöhe mit seinen Kooperationspartnern agieren kann. Seit 2011 seien die Malteser Werke in einem Prozess, in dem sie dazu eigene Wege und Rahmenbedingungen entwickelten. Welche Handlungsfelder dabei im Fokus stehen, zeigte er anhand der vier CSR-Felder Ökonomie, Ökologie, Soziales und Gesellschaft. Nachholbedarf habe man vor allem in den Bereichen Ökologie (Energieverbrauch, Abfall, Entsorgung) sowie »Einbringen in die Gesellschaft« festgestellt.

Gerade Letzteres sei kein einfaches Thema. So könne z. B. eine Unterstützung ehrenamtlichen Engagements nicht so aussehen, dass hauptamtliche Mitarbeiter auch ehrenamtlich für die Malteser tätig werden, sondern es müsse z. B. durch eine entsprechende Dienstplangestaltung das Engagement der Mitarbeiter/innen in anderen Feldern, z. B. Kita oder Gesangsverein, unterstützt werden.

Die Entwicklung einer CSR-Strategie für die Malteser betrachte Hofmann als Bewusstseinsbildungsprozess im gesamten Unternehmen. Gemeinsam mit den Mitarbeitern sei zu betrachten, wo noch Baustellen bestünden, aber auch, was bereits vorhanden sei. Zentrale Fragen seien auch, welche Werte hinter einer CSR-Strategie stehen – und wo die Malteser in der Gesellschaft gefragte Akteure seien.

Hofmann betonte, dass ein Sozialunternehmen von anderen nicht fordern könne, was es selbst nicht leiste. Im Gegenteil: Man müsse mit gutem Beispiel vorangehen, z. B. beim Klimaschutz, bei der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung oder bei der Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz.

Die Malteser Werke sind auf dem Weg – 2013 wurde der erste Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Unter <http://www.malteser-werke-ggmbh.de/service-downloads.html> steht er zum Download zur Verfügung.

## Publikation

### Im Fokus: Personalbeschaffung von Führungskräften in der stationären Altenhilfe

Seit der Einführung der Sozialen Pflegeversicherung im Jahr 1995 unterliegt die stationäre Altenpflege erheblichen Veränderungen. Welche betriebswirtschaftlichen Anpassungsprozesse sind hiermit für die Einrichtungen konkret verbunden? Wie stringent sind die Anforderungsprofile zentraler Leitungspositionen mit den Anpassungsprozessen synchronisiert? Und halten die heute angewendeten Instrumente zur Rekrutierung von Führungskräften den neuen Anforderungen stand?

Die Dissertation **Einrichtungen der stationären Altenhilfe im Wandel – Veränderungs- und betriebswirtschaftliche Anpassungsprozesse und ihre Auswirkungen auf die Personalbeschaffung von Führungskräften** von Thomas Müller, Geschäftsführer der der contec GmbH, widmet sich einigen Forschungslücken in diesen Feldern.

Aufsetzend auf einer systematischen Erfassung relevanter Bedingungs- und Einflussfaktoren sowie derzeit eingesetzter Rekrutierungsinstrumente wurden im Rahmen von Experteninterviews Wahrnehmungen zu Marktveränderungen, Konsequenzen für die Betriebsführung und Maßnahmen zur externen Rekrutierung von Leitungspersonal erhoben. Befragt wurden Vorgesetzte entsprechender Führungskräfte sowie Fachleute aus Verbänden, Beratungsinstitutionen und Aufsichtsbehörden.

### Diskrepanzen zwischen Anpassungen und Anforderungen

Anpassungsprozesse zeigen sich mehr oder weniger in allen Funktionsbereichen des betrieblichen Leistungsprozesses. Auffallend sind die erheblichen Diskrepanzen zwischen den durchgeführten betriebswirtschaftlichen Anpassungen und

den veränderten Anforderungen an die Führungskräfte. Insofern kommt Müller zu der Schlussfolgerung, dass die Festlegung von Anforderungen bzw. Verantwortungsbereichen präzisiert und weiterentwickelt werden muss.

Eine Notwendigkeit zur Optimierung erkennt er auch hinsichtlich des Spektrums der eingesetzten Rekrutierungsinstrumente. Künftig werden insbesondere die Themenfelder »Kooperationen« und »Arbeitgeberattraktivität« an Bedeutung gewinnen.

### Unternehmerisches Handeln contra staatliche Steuerung

Die Studie schließt mit fünf Hypothesen – in denen Müller der stationären Altenhilfe u.a. ein primär reaktives Handeln und das Fehlen durchgängiger betriebsorganisatorischer Veränderungsprozesse attestiert, aber auch auf das Grunddilemma zwischen gefordertem unternehmerischen Handeln und staatlicher Steuerung hinweist – sowie einer Beschreibung weiterführender Forschungsbedarfe.

Mit der systematischen Erfassung des Gegenstandsbereichs und den gewonnenen Erkenntnissen liefert das Werk wichtige und vielfältige Anregungen sowohl für die wissenschaftliche Debatte in der Altenhilfe als auch für die Marktakteure und die politisch Verantwortlichen – und dies über die stationäre Altenhilfe hinaus ebenso für andere Bereiche der Sozial- und Gesundheitswirtschaft.

Thomas Müller: Einrichtungen der stationären Altenhilfe im Wandel – Veränderungs- und betriebswirtschaftliche Anpassungsprozesse und ihre Auswirkungen auf die Personalbeschaffung von Führungskräften. Berlin: Duncker & Humblot, Sozialpolitische Schriften (SPS), Band 92, 2015, 266 S., 89,90 Euro, ISBN 978-3-428-14686-4

## Aktuelle Rechtsentwicklung

### Umsatzsteuerrecht

#### **BFH will arbeitsmarktpolitische Zuschüsse als Entgelt einstufen**

Mit unionsrechtswidriger Begründung will der BFH Zuschüsse zu arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen als Entgelt einstufen und daher die Vorsteuer für diese Maßnahmen streichen.

BFH, Urteil v. 22.04.2015 – XI R 10/14

#### **EuGH erleichtert Vorsteuerabzug für nicht wirtschaftliche Tätigkeiten**

Vorsteuer auf Leistungsbezüge für den ideellen («nicht wirtschaftlichen») Bereich sind abziehbar, soweit diese anschließend für umsatzsteuerpflichtige Umsätze verwendet werden.

EuGH, Urteil v. 22.10.2015 – C 126/14 »Sveda« UAB, Urteil v. 16.07.2015 – C 108/14 Minerva; anders BFH, Urteil v. 24.09.2014 – V R 54/13; Urteil v. 22.04.2015 XI R 10/14; Urteil v. 16.09.2015 – XI R 27/13

### Vereinsrecht

#### **Kita-Elterninitiative als Verein eintragungsfähig**

Ein Elternverein für den Betrieb einer Kindertagesstätte ist eintragungsfähig, ohne dass es auf eine besondere pädagogische Ausrichtung ankäme.

OLG Brandenburg, Beschluss v. 24.06.2015 – 7 W 23/15

#### **Vereinsregister benötigt nur Auszug des Versammlungsprotokolls**

Einer Anmeldung zum Vereinsregister ist nicht die Urschrift des Protokolls der Mitgliederversammlung, sondern nur eine Abschrift des eintragungsrelevanten Beschlusses beizufügen.

KG Berlin, Beschluss v. 31.07.2015 – 22 W 12/15

#### **Einladung zur Mitgliederversammlung per E-Mail in der Regel zulässig**

Ein Verein kann mittels E-Mail die Mitglieder zur MV einladen, die ihm ihre E-Mail-Adresse mitgeteilt haben.

OLG Hamm, Beschluss v. 24.09.2015 – I-27 W 104/15, OLG Hamburg, Beschluss v. 06.05.2013 – 2 W 35/13

#### **Erhebliche Sorgfaltspflichten eines Vereins mit Monopolstellung**

Auf die Leistungen eines Monopolvereins angewiesene Dritte können Regress beanspruchen, wenn der Monopolverein ihre berechtigten Interessen missachtet.

BGH, Urteil v. 13.10.2015 – II ZR 23/14

#### **Außenvertretung des Vorstandes nach § 26 BGB grundsätzlich unbeschränkt**

Die Vertretungsmacht des Vereinsvorstandes kann gegenüber Geschäftspartnern nur mit einer aus deren Sicht völlig klaren und eindeutigen Satzungsregelung beschränkt werden. Intransparente Regelungen gelten nur vereinsintern.

OLG Nürnberg, Beschluss v. 20.05.2015 – 12 W 882/15

#### **Nicht jedes Vorstandsmitglied ist nach § 26 BGB vertretungsbefugt**

Vereinsatzungen können regeln, dass nicht alle Vorstandsmitglieder nach § 26 BGB vertretungsbefugt sind.

OLG Nürnberg, Beschluss v. 20.05.2015 – 12 W 882/15

#### **Nicht rechtsfähiger Verein muss Vertretungsmacht eindeutig regeln**

Bei einem nicht rechtsfähigen Verein sind alle Vereinsmitglieder gemeinsam vertretungsberechtigt, solange die Vertretung nicht in einer nach außen leicht

erkennbaren Weise geregelt ist.

BVerwG, Beschluss v. 07.07.2015 – 1 B 18/15

### Gesellschaftsrecht

#### **Geschäftsführer haftet auch bei Delegation für Sozialversicherungsbeiträge**

Durch eine abweichende interne Zuständigkeitsverteilung kann die persönliche Haftung des Geschäftsführers für die Abführung der Sozialversicherungsbeiträge nicht ausgehebelt werden.

OLG Düsseldorf, Urteil v. 16.09.2014 – I-21 U 38/14

### Arbeitsrecht

#### **Kein Mindestlohn für betreute behinderte Menschen in WfbM**

In der Regel werden schwerbehinderte Menschen in einer WfbM betreut und angeleitet. Daher besteht kein mindestlohnpflichtiges Arbeitsverhältnis.

ArbG Kiel, Urteil v. 19.06.2015 – 2 Ca 165a/15; Berufung eingelegt, LAG Kiel, Az. 1 Sa 224/15

#### **Niedrige Ausbildungsvergütung bei öffentlicher Förderung zulässig**

Bei mit öffentlichen Mitteln oder Spenden geförderten Lehrstellen muss die Ausbildungsvergütung mindestens 2/3 des Schüler-BAföG-Satzes betragen.

BAG, Urteil v. 17.03.2015 – 9 AZR 732/13

**Thomas von Holt**

RA und Steuerberater | [www.vonHolt.de](http://www.vonHolt.de)

## Kennzahlen für Entscheidungsträger

Kennzahlen sind uns vertraut. Im Rahmen der Entscheidungsvorbereitung innerhalb eines Frühwarnsystems oder auch in Gesprächen mit Mitarbeitern werden oftmals Kennzahlen herangezogen und interpretiert. Sie stammen überwiegend aus den betriebswirtschaftlichen Auswertungen und beschränken sich somit auf eine finanzwirtschaftliche Betrachtung.

Abseits der bekannten Kennzahlen des Finanzcontrollings jedoch tun sich viele Organisationen schwer, Kennzahlen zu definieren, die zum einen leicht ermittelbar sind und zum anderen auch eine Aussagefähigkeit besitzen. Und genau diese Kennzahlen sind für sozialwirtschaftliche Unternehmen besonders wichtig. Erst sie lassen ein Gesamtbild entstehen, das wirkungsvoll zu steuern hilft.

Im Seminar werden die Instrumente und Methoden vorgestellt, mit denen passende Kennzahlen für die jeweilige Organisation definiert und beschrieben werden können. Auf diesen Grundlagen aufbauend, werden mit den Teilnehmern beispielhaft quantitative und qualitative Kennzahlen erarbeitet. Dabei werden auch die konkreten Fragestellungen der Teilnehmer berücksichtigt.

### Auszüge aus dem Inhalt

- bekannte Kennzahlensysteme und deren Anpassung an die Anforderungen des Sozialmarktes
- Methoden und Hilfsmittel zur Erstellung eigener Kennzahlen
- bewährte Kennzahlen für sozialwirtschaftliche Einrichtungen
- Erarbeitung von individuellen Kennzahlen anhand konkreter Fragestellungen der Teilnehmenden
- Aufbau eines passenden Reportings
- Einbettung und Verzahnung in das Risikomanagement und das strategische Management

Das Seminar richtet sich an Entscheidungsträger der ersten und zweiten Entscheidungsebene.

**Referent:** **Thomas Eisenreich**  
**Verband diakonischer Dienstgeber**  
**in Deutschland e.V.**  
**Berlin**

**Termine & Orte:** **28.01.2016 in Köln**  
**01.12.2016 in Berlin**

**Seminardauer:** **10:00 bis 17:00 Uhr | 1 Tag**

**Seminargebühr:** **Euro 300,00 zzgl. MwSt.**

## Ihr Weg zum Ende der Überstunden – der effektive Personaleinsatz in stationären Pflege- und Betreuungseinrichtungen

Der effektive Einsatz Ihres Personals ist entscheidend: Einerseits für den möglichen Umfang und die Qualität Ihrer am Bewohner erbrachten Leistungen und andererseits für ein positives wirtschaftliches Ergebnis Ihrer Einrichtung.

Mit dem Dienstplan steuern Sie unmittelbar ca. 70 Prozent der Betriebskosten. Den Hebel bilden die Gestaltung optimaler Arbeitsplätze und die Systematik zur Vermeidung von nicht refinanzierten Mehrarbeitsstunden bzw. Überstunden im Rahmen der Dienstplanung. Dies steht im Mittelpunkt des Seminars.

Die Referenten vermitteln Ihnen bewährtes methodisches Vorgehen, das in einer Vielzahl von erfolgreichen Projekten erprobt ist. Die bisherigen Teilnehmer schätzen den hohen Praxisbezug. Hierzu werden Instrumentarien und EDV-Hilfsmittel zur individuellen Entwicklung optimaler Arbeitszeiten aufgezeigt.

### Auszüge aus dem Inhalt

- Ist-Analyse von Tagesabläufen:  
Auswertungen & Identifikation von Potenzialen
- Herleitung von refinanzierten Zeitbudgets pro Organisationseinheit
- Erarbeitung von finanzierten Besetzungsstärken im Kontext eines Rahmendienstplanes pro Organisationseinheit
- der Dienstplan als operatives Planungsinstrument mit Indikatorfunktion
- Optimierung der Personalstruktur, Anforderungen und Möglichkeiten

- rechtliche Grundlagen und Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeitszeit
- methodische Vorgehensweise: Erfolgsfaktoren für die Umsetzung

Zielgruppe sind Geschäftsführung, Einrichtungs- und Pflegedienstleitungen. Sie möchten einerseits zukunftsfähige Konzepte gestalten und andererseits konkrete praktische Lösungsansätze für die tägliche Dienstplanung mitnehmen. Damit wird es Ihnen möglich, das Thema Überstunden/ Mehrarbeitsstunden in Ihren Einrichtungen einer endgültigen Lösung zuzuführen

**Referenten:** **Dirk Appel**  
**Pflegemanager (FH)**  
**DIOMEDES GmbH**  
**Melsungen**

**Boris Vering**  
**Krankenhausbetriebswirt (VKD)**  
**Inhaber der**  
**Imendo Unternehmensberatung**  
**Drensteinfurt**

**Termine & Orte:** **26.01.2016 in Köln**  
**13.09.2016 in Berlin**

**Seminardauer:** **10:00 bis 17:00 Uhr | 1 Tag**

**Seminargebühr:** **Euro 300,00 zzgl. MwSt.**

## Betriebsprüfungen optimal vorbereiten, professionell begleiten, Nachzahlungen vermeiden

Mindestens alle vier Jahre prüft die Deutsche Rentenversicherung, ob Arbeitgeber ihren sozialversicherungsrechtlichen Melde- und Beitragspflichten nachgekommen sind. Eine schlecht vorbereitete Betriebsprüfung kann zu erheblichen Nachzahlungen führen. In der betrieblichen Praxis werden regelmäßig »Honorarverträge« abgeschlossen, vermeintliche »Ehrenamtler« eingesetzt oder Steuerfreibeträge genutzt, ohne dass die gesetzlichen Voraussetzungen überprüft worden sind.

Im Rahmen einer Betriebsprüfung stellt die Deutsche Rentenversicherung dann häufig fest, dass der sozialversicherungsrechtliche Status fehlerhaft ermittelt worden ist bzw. vermeintliche »Ehrenamtler« abhängig beschäftigt werden oder die Voraussetzungen für Steuerfreibeträge nicht vorliegen. Eine Sonderproblematik besteht im Bereich der Krankenhäuser beim Einsatz von Honorarärzten.

Um im Rahmen einer Betriebsprüfung das Risiko hoher Nachzahlungen zu reduzieren, sind Kenntnisse über die rechtlichen Grundlagen der Betriebsprüfung sowie die Inhalte der Betriebsprüfung unerlässlich.

### Auszüge aus dem Inhalt

- rechtliche Grundlagen
- Grundsätze der Betriebsprüfung
- Ablauf des Prüfverfahrens
- Inhalte der Betriebsprüfung
- Inhalt von Lohnunterlagen beim Arbeitgeber – Folgen fehlender Lohnunterlagen
- Unfallversicherung

- Verjährung
- Säumniszuschläge
- Abgrenzung Versicherungspflicht bzw. Versicherungsfreiheit (abhängige Beschäftigung/freie Mitarbeit)
- Ehrenamt und Versicherungspflicht
- Auswirkung des Mindestlohngesetzes
- Beurteilung des Arbeitsentgelts
- Meldeverfahren in der Sozialversicherung

Das Seminar richtet sich an Haupt- und ehrenamtliche Vorstände, Geschäftsführer und Personalleiter.

**Referent:** **Golo Busch**  
**Rechtsanwalt/Fachanwalt für Arbeitsrecht**  
**Beratungs- und Prüfungsgesellschaft**  
**BPG mbH**  
**Wirtschaftsprüfungsgesellschaft**  
**Münster**

**Termine & Orte:** **26.01.2016 in Köln**  
**04.07.2016 in Berlin**

**Semindauer:** **10:00 bis 17:00 Uhr | 1 Tag**

**Seminargebühr:** **Euro 300,00 zzgl. MwSt.**

## Aktuelle Seminarthemen und -termine der BFS Service GmbH

### **Auswirkungen des Mindestlohngesetzes auf Unternehmen der Sozialwirtschaft**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 27.01.2016 – Köln

### **Bauherrenaufgaben bei der Vorbereitung und Durchführung von Bauvorhaben**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 15.02.2016 – Hamburg

### **Baukosten-Controlling**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 16.02.2016 – Hamburg

### **Leistungserbringung in der Kinder- und Jugendhilfe**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 22.02.2016 – Köln

### **Der beste ambulante Pflegedienst**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 22.02.2016 – Köln

### **Kostenrechnung für ambulante Pflegedienste**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 23.02.2016 – Köln

### **Workshop**

#### **leistungsorientierte Entgeltgestaltung**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 23.02.2016 – Köln

### **Finanz- und Liquiditätsplanung in sozialwirtschaftlichen Einrichtungen**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 23.02.2016 – Hamburg

### **Europa vor Ort: EU-Fördermittel für sozialwirtschaftliche Projekte**

Dauer: 2 Tage, Gebühr: € 475,00  
 24./25.02.2016 – Köln

### **Crash-Kurs Europäische Fördermittel für die Sozialwirtschaft**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 26.02.2016 – Köln

### **Spendenrecht und Rechnungslegung für Fundraiser/Spendensammler**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 29.02.2016 – Berlin

### **Planspiel Balanced Scorecard**

Dauer: 2 Tage, Gebühr: € 300,00  
 29.02./01.03.2016 – Berlin

### **Quartierskonzepte – Die Zukunft der Altenhilfe**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 01.03.2016 – Berlin

### **Führung und Persönlichkeit**

Dauer: 2 Tage, Gebühr: € 575,00  
 01./02.03.2016 – Köln

### **Professionelle Fördermittelakquise für Organisationen der Sozialwirtschaft**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 02.03.2016 – Berlin

### **Der dritte Weg – Aktuelle Rechtsprechung und arbeitsrechtliche Entwicklungen**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 02.03.2016 – Berlin

### **Arbeitnehmerüberlassung in der Sozialwirtschaft**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 03.03.2016 – Berlin

### **Gemeinnützigkeit und Umsatzsteuerrecht sozialer Betriebe**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 10.03.2016 – Köln

### **Anlass-Spenden – Eine praktische Handreichung**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 14.03.2016 – Berlin

### **Professionelles Selbstmanagement für Führungskräfte**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 15.03.2016 – Berlin

### **Professionelles Belegungsmanagement in der stationären Altenhilfe**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 15.03.2016 – Berlin

### **Mitarbeitergewinnung und -bindung in der Pflege**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 16.03.2016 – Berlin

### **Ambulant betreute Wohngemeinschaften**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 17.03.2016 – Berlin

### **Interne Revision**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 04.04.2016 – Köln

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

Dauer: 2 Tage, Gebühr: € 475,00  
 04./05.04.2016 – Berlin

### **Führung heute –**

#### **Ein Check-up für Führungskräfte**

Dauer: 2 Tage, Gebühr: € 575,00  
 04./05.04.2016 – Köln

### **Der beste ambulante Pflegedienst**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 06.04.2016 – Berlin

Weitere Informationen: BFS Service GmbH, Im Zollhafen 5 (Halle 11), 50678 Köln,  
 Telefon 0221 97356-159 und -160, Telefax 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.

## Aktueller Fachbeitrag

### Sie sind mitten unter uns: Das »Labor für Diakonisches Unternehmertum« der »Mission Leben« macht Mitarbeitende zu Intrapreneurs und fördert soziale Innovationen

Mitarbeitende werden zu Sozialunternehmern. Damit ist eigentlich schon das Wesentliche über LaDU gesagt. Das diakonische Unternehmen »Mission Leben«, Darmstadt, hat Ende 2013 das »Labor für Diakonisches Unternehmertum«(LaDU) ins Leben gerufen. Das Projekt hat zum Ziel, Mitarbeitenden die Entwicklung innovativer sozialer Dienstleistungen zu ermöglichen.

#### Förderung sozialer Innovationen von innen

Die Mission Leben ist im Großraum Rhein-Main in den Wohlfahrtsbereichen Altenhilfe, Behindertenhilfe, Jugendhilfe und Wohnungslosenhilfe tätig. Außerdem betreibt sie mehrere Bildungseinrichtungen für pflegerische und sozialpädagogische Berufe. Alles schön und gut – und vor allem wirksam. Dennoch, angesichts des zunehmenden Wettbewerbs im Sozialmarkt und der steigenden Zahl zivilgesellschaftlicher Akteure, wie zum Beispiel der jungen sozialen Gründerszene mit ihren teils innovativen Lösungen, wuchs der Wunsch, mehr anzubieten als »nur« die gute Erbringung sozialstaatlich definierter Leistungen.

Pfarrer Dr. Klaus Bartl, Sprecher der Geschäftsführung der Mission Leben, machte sich im Unternehmen dafür stark, an die eigene alte diakonische Tradition anzuknüpfen: Hilfe zu leisten und Angebote zu schaffen, die sich konsequent an den Bedürfnissen der Menschen ausrichten, statt sich vornehmlich an dem zu orientieren, was Kostenträger als Bedarf definieren und bezahlen. Dieser Anspruch gehörte bereits zum Ursprung des diakonischen Unternehmens: Mission Leben wurde 1849 als eine von vielen »Inneren Missionen« ge-

gründet, die in dieser Zeit überall in Deutschland entstanden und die die Entstehung der heutigen Diakonie markieren. Mit LaDU besinnt sich Mission Leben auf ihre eigene Mission: »Wir müssen wieder näher ran an die Notlagen der Menschen und dafür eigenständige Lösungen entwickeln, andere Akteure integrieren und nicht alleine auf den Sozialstaat schauen«, fordert Dr. Klaus Bartl.

#### Der Weg aus dem Innovations-Dilemma

Der aktuelle Boom innovativer sozialer Unternehmensgründungen findet bislang weitgehend jenseits der freien Wohlfahrtspflege statt. Strukturelle Hemmnisse wie zum Beispiel rigide Finanzierungsstrukturen und Ressourcenknappheit bremsen die Innovationstätigkeit in der freien Wohlfahrtspflege aus. Doppelt ärgerlich – denn bei finanziellen Zuwendungen aus öffentlichen und privaten Fördertöpfen befinden sich traditionelle Wohlfahrtsunternehmen dadurch oft im Wettbewerbsnachteil. Der Weg aus diesem Dilemma? Bei Mission Leben war das die Verbindung des Intrapreneurship-Konzepts mit einem unternehmensinternen Business-Inkubator.

Wissenschaftliche Erkenntnisse zur Innovationsförderung testen sogenannten Intrapreneurs – also unternehmerisch denkenden und handelnden Mitarbeitenden – hohes Potenzial zur Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen. In der Sozialwirtschaft verfügen diese Social Intrapreneurs sogar über deutliche Vorteile gegenüber den solo agierenden Social Entrepreneurs, die ohne die Netzwerke und das interne Know-how eines Unternehmens im Hintergrund zurechtkommen müssen. Intrapreneurs hingegen können auf vorhandene Infrastrukturen – Räume, IT und Kollegen/-innen mit ihren spezifischen Fachkenntnissen – bauen. Und sie kennen den Markt mit seinen sozialgesetzgeberisch festgelegten, engen Rahmenbedingungen sehr genau. Dies erweist sich als sehr hilfreich bei der Konzeption komplexer Finanzierungsmodelle.



## Aktueller Fachbeitrag

Denn letzten Endes muss jede Dienstleistung unter dem Strich einen Gewinn abwerfen, um auf Dauer eigenständig bestehen zu können.

### Social Intrapreneurs – Alpha-Tiere mit Herz und Verstand

Social Intrapreneurs gibt es in jedem Unternehmen. Ihnen einen eigenen kreativen Raum zu bieten, heißt zugleich, sie als hochengagierte, intrinsisch motivierte Menschen stärker an das Unternehmen zu binden (bzw. sie im immer dünner werdenden Bewerbermarkt zu finden). Die Möglichkeit, etwas Neues zu entwickeln, das der eigenen beruflichen Tätigkeit mehr Sinn verleiht, erhöht nicht nur die Zufriedenheit der Mitarbeitenden – sie erweist sich in der Praxis oftmals als Karrierebooster. Salopp gesprochen: Mitarbeitende, die mehr auf dem Kasten haben, als ihnen am herkömmlichen Arbeitsplatz abverlangt wird, können hier durchstarten.

Statt die Belegschaft top-down mit der Umsetzung strategischer Vorgaben und Ideen der Geschäftsführung zu beauftragen, suchte und fand Mission Leben diese besonders befähigten Mitarbeitenden. Im LaDU wurden sie dabei unterstützt, aus ihren Ideen Geschäftsmodelle zu machen. Es ging dabei nicht die ganz großen Lösungen oder Weltneuheiten, sondern um pragmatische Angebote, die Menschen in sozialen Nöten sinnvoll unterstützen. Zum Schluss sollten zwei Geschäftsmodelle mit dem höchsten Erfolgspotenzial ausgewählt und bei der Umsetzung gefördert werden.

### Innovationsmanagement ist Chefsache

Um die zügige und nachhaltige Umsetzung des Innovationsprojektes sicherzustellen, erklärte die Geschäftsleitung LaDU zur Chefsache. Sie engagierte eine Frau vom Fach – Petra Fetzer, die in der Privatwirtschaft langjährige Erfahrung in

Forschung und Entwicklung gesammelt hat – und übergab ihr die neu geschaffene Stabsstelle Soziale Innovationen. Als Kooperationspartner und Fachmann für die Feinkonzeption des Labors wurde Prof. Dr. Andreas Schröer gewonnen, Direktor des Instituts für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft an der Evangelischen Hochschule Darmstadt (EHD). Die direkte Anbindung an die Geschäftsleitung, die interne Projektleitung und die sehr enge Zusammenarbeit mit dem Kooperationspartner EHD haben sich im Projektverlauf als äußerst hilfreich erwiesen.

### ConSozial Managementpreis 2015

Das Projekt startete mit einer Ausschreibung, die sich an alle 1.700 Mitarbeitenden richtete: 22 Frauen und Männer folgten dem Aufruf von Geschäftsführung und reichten 28 Ideen für soziale Dienstleistungen ein. Mit zwölf von ihnen und zwölf Geschäftsideen nahm LaDU Anfang 2014 die Arbeit auf. Orientiert an der vom Hasso-Plattner-Institut entwickelten Innovationsmethodik »Design Thinking« kreierten die Mitarbeitenden innovative Lösungen für soziale Problemlagen, die sie in ihrem professionellen oder beruflichen Umfeld beobachtet haben. Die vielfältigen Lösungsideen wurden dabei zu marktfähigen Geschäftsmodellen ausgearbeitet. Dabei erfuhren die LaDU-Teilnehmenden Rückmeldungen und Unterstützung von Klienten, zukünftigen Kunden, Fachleuten und potenziellen Investoren. Begleitet wurde LaDU außerdem von einem interdisziplinär besetzten Beirat aus Experten der Wissenschaft, Wirtschaft und Kirche.

Mission Leben stellte die eigenen Mitarbeitenden für die Labortage – 10 Workshoptage und fünf Tage für die Feldarbeit – frei. Das Labor selbst hatte in einer zentral gelegenen Einrichtung von Mission Leben seinen Sitz und bestand aus einem Raum, der ausreichend Platz für die Arbeit im Plenum wie auch in Kleingruppen ermöglichte.

## Aktueller Fachbeitrag

Die Methodik des LaDU erfuhr übrigens viel beachtete externe Würdigung: Auf der ConSozial, Fachmesse und Congress des Sozialmarktes, wurde Mission Leben im Oktober 2015 für ihr Projekt LaDU mit dem »ConSozial Managementpreis« ausgezeichnet. Wesentliche Kriterien waren sowohl die Signalwirkung für Sozialwirtschaft und Gesellschaft als auch die Nachhaltigkeit und Übertragbarkeit der Inhalte des Projekts.

### Die Arbeit im Labor

Der Weg im LaDU war manchmal auch steinig und verlief nicht immer schnurgerade. Schließlich mussten die Teilnehmer – Sozialpädagogen, Qualitätsmanager, Lehrkräfte oder Psychologen aus verschiedenen Arbeitsfeldern von Mission Leben – sich mit völlig neuen Themen und Methoden auseinandersetzen. In der Folge wurden Lösungsansätze miteinander verschmolzen, verdichtet, modifiziert – oder nach systematischer Bedarfsanalyse durchaus auch verworfen. »Am Anfang war es holprig«, bestätigte Petra Fetzter. »Aber dann gab es einen regelrechten Schub.«

Der hatte sowohl mit den LaDU-Teilnehmenden selbst zu tun, die Petra Fetzter als »weitsichtig, kreativ wie analytisch und mit hoher Frustrationstoleranz und einer gehörigen Portion Pragmatismus ausgestattet« erlebte, als auch mit dem von der Projektleitung ersonnenen Projektablauf: Gespräche mit Klienten und potenziellen Kunden, Arbeit in Kleingruppen und im Plenum, Experten-Input und Kreativitätsübungen standen unter anderem auf dem Programm. Die von der Projektleitung nach individueller Passung und Profil zusammengesetzten Teams entwickelten eine ungemein produktive Arbeitsatmosphäre. Als einzigartig schilderten die Teilnehmer später die Zusammenarbeit im LaDU. Und obwohl es sich im Kern ja um einen Wettbewerb der Konzepte handelte, arbeiteten die Teams auch untereinander eng zusammen. Aber auch der Absprung einiger LaDU-Teilnehmer/-innen musste verkraftet

werden, denen der zeitliche Aufwand zu hoch war. Denn die Projekte verlangten den Teilnehmenden durchaus auch Engagement in der Freizeit ab.

### Sechs Konzepte

Und dann war es soweit: Ende Januar dieses Jahres präsentierten die verbliebenen neun LaDU-Teilnehmer/-innen insgesamt sechs Konzepte. Fünf Minuten hatte ihnen die strenge Projektleitung dafür eingeräumt, plus drei Minuten Fragen. Auch das gehörte zum Lerneffekt durch LaDU: Wer überzeugen will, sollte sich kurz fassen und dennoch das Wesentliche sagen. Eine externe Jury beurteilte dabei die Vorschläge vor allem aus Investoren-Perspektive. Die Entscheidung, welche zwei Vorschläge mit einer Anschubfinanzierung ausgestattet werden und umgesetzt werden sollen, traf anschließend die Geschäftsführung von Mission Leben.

### Zwei Siegerprojekte

Als LaDU-Gewinner/-innen wurden Hannah Sander und Axel Rothstein mit ihrem Konzept »ENE MEINE« sowie Tanja Scherer und Petra Heinz mit dem »Hunde(T)raum« gekürt. ENE MENE ist eine clevere Lösung für ein ebenso alltägliches wie riesiges Problem (nicht nur) in sozialen Einrichtungen mit Schichtbetrieb: die fehlende Kinderbetreuung außerhalb der regulären Betreuungszeiten. Beim Hunde(T)raum kümmern sich wohnungslose Menschen um die Vierbeiner berufstätiger Hundebesitzer. Beide Teams haben für ihre Projekte eine Anschubfinanzierung in Höhe von 17.500 Euro erhalten und arbeiten gerade an der Aufnahme des Echtbetriebs.

LaDU hat aber noch ein drittes realisierbares Konzept hervorgebracht, den »Mainzer Stromsparfonds« von Michael Sander. Er konnte mit seinem Konzept die Mainzer Stiftung für Klimaschutz und Energieeffizienz als finanziellen Unter-

## Aktueller Fachbeitrag

stützer gewinnen und damit die Idee umsetzen, einkommensschwachen Haushalten unter bestimmten Voraussetzung die Finanzierung eines stromsparenden Elektrogeräts zu ermöglichen. Das entlastet nicht nur die Haushaltskasse, sondern reduziert auch den CO<sub>2</sub>-Verbrauch. Die Umsetzung startete bereits Mitte 2015.

### Öffnung des Labors zum Centrum für Social Intrapreneurship geplant

Um die soziale Wirkung des LaDU zu erhöhen, soll es 2016 zum »CESIS Centrum für Social Intrapreneurship« ausgebaut werden. Dieser »Brutkasten« ist dann geöffnet für soziale Unternehmer/-innen aus Unternehmen und Organisationen aller Art: für Mitunternehmer aus Diakonie, Caritas und anderen »Trägern« der Freien Wohlfahrtspflege, aus Vereinen, anderen Organisationen und aus Wirtschaftsunternehmen. Das mindert zum einen das finanzielle Engagement des Einzelnen, zum anderen verspricht sich die Geschäftsführung, dass die Zusammenarbeit von Menschen aus verschiedenen Unternehmenskulturen, mit verschiedenen Erfahrungen und Kenntnissen wie ein Turbo wirkt. Also eine Art schneller Brüter der Sozialwirtschaft. Petra Fetzter und Prof. Dr. Andreas Schröer sind sich einig: »Wenn dieses Vorhaben gelänge, wäre das in Europa einzigartig.«

Autorin: Martina Kloss, Mission Leben

### CESIS Centrum für Social Intrapreneurship – Sind Sie dabei?

Im CESIS sollen Lösungen für soziale Bedarfslagen von der Idee bis zum Geschäftsmodell entwickelt werden. Die Vernetzung unternehmerisch denkender Mitarbeitender von Unternehmen der freien Wohlfahrtspflege und Wirtschaftsunternehmen verspricht eine hohe Innovationskraft und gute Chancen hinsichtlich der Skalierung beziehungsweise Diffusion neuer Lösungsansätze.

Interessierte Unternehmen wenden sich bitte direkt an Petra Fetzter, [p.fetzter@mission-leben.de](mailto:p.fetzter@mission-leben.de) oder Telefon 06151 / 40 90 122.

### Mission Leben auf einen Blick

Mission Leben bietet Menschen Unterstützung an, die aufgrund von Alter, Behinderungen oder von sozialen Notlagen Hilfe benötigen. Außerdem betreuen wir Kinder und Jugendliche aus schwierigen familiären Verhältnissen sowie minderjährige unbegleitete Flüchtlinge. Unsere Angebote, deren Ursprünge auf die Innere Mission von 1849 zurückgehen, haben zum Ziel, ihnen allen ein Leben in größtmöglicher Selbstbestimmung, Geborgenheit und Würde zu ermöglichen.

An 18 Standorten in Hessen und Rheinland-Pfalz arbeiten rund 1.700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in 32 verschiedenen Einrichtungen. In den fünf Bildungseinrichtungen erlernen jährlich 800 Menschen einen sozialen Beruf oder bilden sich weiter. Mission Leben ist ein selbstständiges diakonisches Unternehmen und der evangelischen Kirche zugeordnet.



**Bank**  
für Sozialwirtschaft

**Bank für Sozialwirtschaft AG**

Wörthstraße 15 – 17 | 50668 Köln | [bfs@sozialbank.de](mailto:bfs@sozialbank.de)  
[www.sozialbank.de](http://www.sozialbank.de) | [www.spendenbank.de](http://www.spendenbank.de)