



## Aktuell

### **Bank für Sozialwirtschaft AG: Erfolgreiches Geschäftsjahr 2012**

Die Bank für Sozialwirtschaft AG hat im Geschäftsjahr 2012 ihre erfolgreiche Geschäftsentwicklung fortgesetzt. Die vorläufigen Zahlen zum 31.12.2012 zeigen: Die Bilanzsumme konnte um 16 % auf 7,3 Mrd. EUR gesteigert werden. Das Betriebsergebnis liegt mit 82,8 Mio. EUR etwas unter dem Wert des Vorjahres (87,4 Mio. EUR). Der Jahresüberschuss erhöhte sich im Vorjahresvergleich um 2,8 % auf 55,0 Mio. EUR (31.12.2011: 53,6 Mio. EUR). Im Kundengeschäft lag – wie in den Vorjahren – ein Schwerpunkt auf dem Kundenkreditgeschäft, dessen Volumen um 16 % auf 4.487 Mio. EUR gewachsen ist.

„Angesichts der allgemeinen Entwicklungen an den Finanzmärkten sind wir mit diesem Ergebnis äußerst zufrieden.“ Dieses Fazit zieht Prof. Dr. Dr. Rudolf Hamerschmidt, Vorsitzender des Vorstandes. Weitere Zahlen und Informationen zur Entwicklung der BFS im Geschäftsjahr 2012 finden Sie auf Seite 3.

### **Neue Seminare der BFS Service GmbH**

Mit drei neuen Seminarthemen startet die BFS Service GmbH im Februar 2013: „Wohnen im Alter – Alternative zur stationären Pflege“, „Arbeitnehmerüberlassung in der Sozialwirtschaft und im Gesundheitswesen – Änderung des AUG, optimale Gestaltung, aktuelle Rechtsprechung“ und „Erfolgreiche Softwareauswahl in der Sozialwirtschaft“. Welche Inhalte in den einzelnen Seminaren behandelt werden, wann und wo sie stattfinden, erfahren Sie auf den Seiten 10 und 11.

## Inhalt

### BFS Aktuell

- Bank für Sozialwirtschaft AG: Erfolgreiches Geschäftsjahr 2012 3
- Pflegestatistik 2011: Trend zu kleineren Pflegeheimen 4
- Vortragsveranstaltung im März 2013 6
- Weiterentwicklung von Aufgaben- und Kompetenzprofilen in der Sozialwirtschaft 6

### Aktuelles aus dem Kreditgeschäft

- Günstige Zinsen für morgen sichern: BFS-Forwarddarlehen 5
- KfW verbessert Übersichtlichkeit ihrer Förderprogramme 5

### Hinweise

8

### Aktuelle Rechtsprechung und Erlasse

9

### BFS Service GmbH

- Neues Seminar: Wohnen im Alter – Alternative zur stationären Pflege 10
- Neues Seminar: Arbeitnehmerüberlassung 10
- Neues Seminar: Erfolgreiche Softwareauswahl 11
- Seminartermine 12

### Aktueller Fachbeitrag

13

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

### Zentrale

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

www.sozialbank.de

### Impressum:

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

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

Aufsichtsratsvorsitzender:  
Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch

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

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



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

### **Bank für Sozialwirtschaft AG: Erfolgreiches Geschäftsjahr 2012**

Die Bank für Sozialwirtschaft AG hat im Geschäftsjahr 2012 ihre erfolgreiche Geschäftsentwicklung fortgesetzt. Die vorläufigen Zahlen zum 31.12.2012 zeigen: Die Bilanzsumme konnte um 16 % auf 7,3 Mrd. EUR gesteigert werden. Das Betriebsergebnis liegt mit 82,8 Mio. EUR etwas unter dem Wert des Vorjahres (87,4 Mio. EUR). Der Jahresüberschuss erhöhte sich im Vorjahresvergleich um 2,8 % auf 55,0 Mio. EUR (31.12.2011: 53,6 Mio. EUR). Im Kundengeschäft lag – wie in den Vorjahren – ein Schwerpunkt auf dem Kundenkreditgeschäft, dessen Volumen um 16 % auf 4.487 Mio. EUR gewachsen ist.

„Angesichts der allgemeinen Entwicklungen an den Finanzmärkten sind wir mit diesem Ergebnis äußerst zufrieden.“ Dieses Fazit zieht Prof. Dr. Dr. Rudolf Hammerschmidt, Vorsitzender des Vorstandes. Die Konzentration auf das traditionelle Bankgeschäft mit institutionellen Kunden aus der Sozial- und Gesundheitswirtschaft und die konservative Anlagepolitik des Instituts, das ein Engagement in den Euro-Krisen-Staaten frühzeitig ausgeschlossen hat, haben sich erneut als strategisch richtig erwiesen: Die Staatsschuldenkrise hat die erfolgreiche Geschäftsentwicklung nicht tangiert.

Einen besonderen Akquisitionserfolg erzielte die BFS im Geschäftsjahr 2012 bei den täglich fälligen Kundeneinlagen: Sie stiegen im Jahresdurchschnittsvergleich um 24 % auf 2.941 Mio. EUR; im Stichtagsvergleich zum 31.12.2011 sogar um 59 % auf 3.644 Mio. EUR. Insgesamt konnten die Kundeneinlagen jahresdurchschnittlich um 13 % gesteigert werden, stichtagsbezogen um 32 %. In dem starken Wachstum sieht die Bank einen Vertrauensbeweis ihrer Kunden. „Viele institutionelle Anleger legen ihre Liquidität nur bei bonitätsmäßig ersten Adressen an“, so Prof. Hammerschmidt.

Die Kerngeschäftsfelder – die Branchen Sozialwesen (Senioren-, Behinderten-, Kinder- und Jugendhilfe), Gesundheitswesen (Krankenhäuser, Rehabilitationseinrichtungen) und Bildung – gelten aufgrund des u. a. demographisch bedingt steigenden Bedarfs an Leistungen als Wachstumsmärkte. Bei der BFS spiegelt sich dies seit Jahren in zweistelligen Zuwachsraten bei den langfristigen Investitionsdarlehen. Im Geschäftsjahr 2012 konnten die langfristigen Forderungen an Kunden um 14 % auf 3.897 Mio. EUR gesteigert werden.

Durch ständige Reformen der Sozialen Sicherungssysteme und leere öffentliche Kassen verschlechtern sich die finanziellen Rahmenbedingungen der Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft jedoch kontinuierlich. Ihre Finanzierung ist zu einem großen Teil über die Sozialgesetzbücher reguliert und hängt daher eng mit der Haushaltslage von Bund, Ländern und Kommunen zusammen. Aufgrund des Rückzugs der öffentlichen Hand steigt die Bedeutung von Banken und Kapitalmarkt für die Finanzierung sozialer Leistungen. Stärker als früher ist die Sozial- und Gesundheitswirtschaft heute den Bedingungen des Marktes unterworfen.

Damit steigen auch die Risiken von Investitionsvorhaben. Die BFS als Spezialfinanzier setzt daher im Kreditgeschäft z. B. branchenbezogene Instrumente zur Prüfung von Investitionsvorhaben im Bereich der Sozialimmobilien ein. Aufgrund ihres ausgeprägten Know-hows zu den Rahmenbedingungen der verschiedenen Branchen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft bewertet die Bank für Sozialwirtschaft AG die Zukunftsfähigkeit der Geschäftsmodelle ihrer Kunden. Daraus resultiert für die Kunden ebenso wie für die Bank eine solide Risikobewertung.

Ihre weiteren Geschäftsperspektiven schätzt die Bank für Sozialwirtschaft AG sehr positiv ein. Das betrifft die Marktaussichten als Spezialkreditinstitut ebenso wie die internen Voraussetzungen.

### Pflegestatistik 2011: Trend zu kleineren Pflegeheimen

Nach der am 18. Januar 2013 vom Statistischen Bundesamt veröffentlichten Pflegestatistik 2011 waren in Deutschland im Dezember 2011 rund **2,5 Millionen** Menschen **pflegebedürftig** im Sinne des Pflegeversicherungsgesetzes (SGB XI).

Mehr als zwei Drittel (70 % oder ca. **1,76 Millionen**) aller Pflegebedürftigen wurden **zu Hause versorgt**. Von diesen erhielten etwa **1,18 Millionen ausschließlich Pflegegeld** – diese Personen werden in der Regel allein durch Angehörige gepflegt. Weitere rund **576.000 Pflegebedürftige** lebten ebenfalls in Privathaushalten, bei ihnen erfolgte die Pflege jedoch zusammen mit oder vollständig durch **12.349 ambulante Pflegedienste**. In den **12.354 Pflegeheimen** vollstationär betreut wurden insgesamt etwa **743.000 Pflegebedürftige** (30 %).

Im Vergleich zur letzten Bestandsaufnahme im Jahr 2009 ist die **Anzahl der Pflegeheime** weiterhin kräftig um **6,2 % angestiegen**. Demgegenüber hat sich der Zuwachs der

**verfügbaren Plätze** in Pflegeheimen **signifikant verlangsamt**. Lag der Zuwachs in den Zeiträumen 2005–2007 und 2007–2009 noch bei über 5 Prozent, konnte im Zeitraum 2009–2011 nur noch ein Anstieg von 3,6 % verzeichnet werden. Die **Auslastung** der verfügbaren Plätze in der vollstationären Dauerpflege hat sich leicht auf **87,1 %** verbessert.

Darüber hinaus wird anhand der neu vorgelegten Daten deutlich, dass die **Platzkapazität bzw. Größe der im Zeitraum 2009 bis 2011 neu errichteten Pflegeheime merklich gesunken** ist. Lag die durchschnittliche Anzahl der Plätze bei einem neu errichteten Pflegeheim im Zeitraum 2007–2009 noch bei rund 76, so waren es im Zeitraum 2009–2011 nur noch rund 42. Ausgewählte Eckdaten der aktuellen Statistik können der Tabelle entnommen werden.

Die vollständige „Pflegestatistik 2011 – Deutschlandergebnisse“ finden Sie auf der Website des Statistischen Bundesamtes <https://www.destatis.de>.

Die Daten der „Pflegestatistik 2011“ bestätigen eine Entwicklung, die die Bank für Sozialwirtschaft AG bereits in ihrem **BFS-Marktreport Pflege: Pflegeheime unter Druck** festgestellt hat: Die Zahl der Plätze in der vollstationären Pflege nimmt weniger stark zu als in früheren Jahren – und bei Neubauten geht der Trend zu kleineren Pflegeheimen.

Der ca. 150-seitige **BFS-Marktreport Pflege: Pflegeheime unter Druck** kann zum Preis von 49,00 Euro (inkl. MwSt. und Versandkosten) per E-Mail bestellt werden: [research@sozialbank.de](mailto:research@sozialbank.de). Unter [www.sozialbank.de](http://www.sozialbank.de) steht die Executive Summary zum kostenlosen Download zur Verfügung.

	15.12.09	15.12.11	Veränderung in %
Pflegebedürftige vollstationär in Heimen	717.490	743.120	3,6
darunter vollstationäre Dauerpflege	699.672	723.451	3,4
Pflegeheime insgesamt	11.634	12.354	6,2
verfügbare Plätze	845.007	875.549	3,6
darunter vollstationäre Dauerpflege	808.213	830.781	2,8
Auslastung der verfügbaren Plätze in der vollstationären Dauerpflege in %	86,6 %	87,1 %	

Quelle: Statistisches Bundesamt, Pflegestatistik 2009 und 2011.

### **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 31. August 2014 aus. Sie rechnen damit, dass bis zu diesem Zeitpunkt die Darlehenszinsen höher sein werden als heute. Am 28. Februar 2013 treffen Sie daher mit Ihrem Kundenberater eine neue Zinsvereinbarung, die ab 1. September 2014 wirksam werden soll.

#### ***Bei einem neuen Darlehen:***

Sie möchten zum 1. März 2016 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 28. Februar 2013 die Zinsfestschreibung für dieses Darlehen nach dem aktuellen Zinssatz vom 28. Februar 2013. Ausgezahlt wird das Darlehen am 1. März 2016.

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,- 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.

### **KfW verbessert Übersichtlichkeit ihrer Förderprogramme**

Seit dem 1. Januar 2013 hat die KfW mehrere Programme zusammengelegt, um die Übersichtlichkeit ihrer Förderprogramme zu verbessern:

1. Das bisherige Programm **IKS – KfW-Investitionskredit Soziale Organisationen (Nr. 147)** wurde mit dem bisherigen Programm **IKU – KfW-Investitionskredit Kommunale Unternehmen (Nr. 148)** zusammengeführt. Der neue Name des Programms lautet **IKU – Investitionskredit Kommunale und Soziale Unternehmen (Nr. 148)**. Für dieses Programm ist der Kreis der Antragsteller aus den bisherigen Programmen Nr. 147 und Nr. 148 antragsberechtigt. Das Programm Nr. 147 wurde zum Ende des Jahres 2012 geschlossen; auch für bereits bestehende Zusagen wird seit dem 1. Januar 2013 der neue Programm-Name verwendet.
2. Das Programm **Sozial Investieren – Energetische Gebäudesanierung (Nr. 157)** wurde mit dem Programm **Energieeffizient Sanieren – Kommunale Unternehmen (Nr. 219)** zusammengelegt. Das jetzt für beide Zielgruppen gültige Programm heißt jetzt **IKU – Energetische Stadtsanierung – Energieeffizient Sanieren (Nr. 219)**. Auch das Programm Nr. 157 wurde zum

Jahresende geschlossen; für Altzusagen wird ebenfalls seit Jahresbeginn der neue Programmname verwendet. Neu ist, dass in beiden Programmen der Kreis der Antragsberechtigten um natürliche Personen erweitert wurde. Damit sollen „ÖPP-Modelle“ gefördert werden. Die Nutzung der durch das Programm Nr. 219 finanzierten Infrastruktur muss für die Laufzeit des KfW-Darlehens durch ein kommunales Unternehmen oder eine soziale Organisation erfolgen.

### Vortragsveranstaltung im März 2013

Thema: SEPA – die neue Dimension beginnt – Tatsachen, Tücken, Trends  
Referent: Michael Buschkühl, Experte für europäische Finanzdienstleister und Unternehmen, Bonn  
Termin: Mittwoch, 13. März 2013, 14.30 Uhr  
Veranstalter: Geschäftsstellen Köln und Essen  
Ort: Köln

Wenn Sie an der Veranstaltung teilnehmen möchten, wenden Sie sich bitte direkt an die Geschäftsstellen Köln oder Essen.

### Weiterentwicklung von Aufgaben- und Kompetenzprofilen in der Sozialwirtschaft

Die Gestaltung von Beschäftigung in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft kann nicht losgelöst von den vielfältigen Veränderungen der Angebotsstrukturen und Leistungsprozessen in den einzelnen Geschäftsfeldern betrachtet werden. Denn der Anpassungsbedarf betrifft auch die Profile der Aufgaben bzw. der zu besetzenden Stellen in den Einrichtungen und Diensten und damit die jeweils geforderten Kompetenzen der Mitarbeiter.

Vor diesem Hintergrund widmet sich das **Forum 3** auf dem **8. Kongress der Sozialwirtschaft** der Frage, welche

Aufgaben- und Kompetenzprofile in den einzelnen Branchen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft erfolgreich sind bzw. werden und wie sich Sozialunternehmen strategisch und operativ darauf vorbereiten können.

In seinem Impulsvortrag wird Prof. Dr. Roland Schmidt, Professor für Gerontologie und Versorgungsstrukturen an der Fachhochschule Erfurt, darstellen, welche Profilmerekmale von Fachlichkeit und Verantwortlichkeit der Beschäftigten in den Fokus rücken werden und welche Konsequenzen dies für die Funktionen und Aufgaben der Mitarbeiter/innen hat. Am praktischen Beispiel wird anschließend Dr. Bodo de Vries, Vorstand des Evangelischen Johanneswerks, Bielefeld, die Vorbereitung auf die quartiersnahe Versorgung der Zukunft anhand der Personalentwicklungsstrategien des Evangelischen Johanneswerks und des Netzwerks „Soziales neu gestalten“ (SONG) präsentieren. Im letzten Vortrag erläutert Hans-Gerd Daubertshäuser, Geschäftsführer, Stiftung Bethel.regional, Bielefeld, die Auswirkungen, die der Umbau der Eingliederungshilfe auf Kompetenz- und Anforderungsprofile von Fach- und Führungskräften hat. **Die Moderation des Forums 3 liegt bei Markus Sobottke, Leiter Research bei der Bank für Sozialwirtschaft AG.**

Insgesamt bietet der Kongress sieben Foren an, die jeweils zweimal durchgeführt werden (am 13. Juni 2013 von 13.00 bis 15.00 Uhr sowie von 16.00 bis 18.00 Uhr), so dass jede/r Teilnehmer/in zwei Themenschwerpunkte wählen kann. Nähere Informationen zum **8. Kongress der Sozialwirtschaft**, der am 13. und 14. Juni 2013 in Magdeburg stattfindet, finden Sie unter [www.sozkon.de](http://www.sozkon.de)

### **Neu: Kongress sucht Praxis-Projekte!**

Zahlreiche Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft haben bereits Projekte zur Umsetzung eines

zeitgemäßen Personalmanagements, zur innovativen Personalentwicklung, zur Vergütungsgestaltung, zum Umgang mit den Anforderungen des Arbeitsmarktes, zum verantwortlichen Führen u. a. m. initiiert. Ziel ist es, wirksame Lösungen für die Herausforderung „Beschäftigung innovativ gestalten“ zu realisieren. Den Austausch zu solchen Projekten möchten wir fördern! Deshalb rufen wir im Vorfeld des **8. Kongresses der Sozialwirtschaft** zum Einreichen von Projekten auf, die im Rahmen der Veranstaltung präsentiert und diskutiert werden sollen. Gesucht werden Projekte von Unternehmen und Organisationen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft in privater, freigemeinnütziger und öffentlicher Trägerschaft, zu denen bereits praktische Erfahrungen vorliegen. Nähere Informationen: <http://sozkon.de/index.php/anmeldung-projektboerse.html>

### **BBDK-Frühjahrskolloquium 2013: Veränderung – Motor des Erfolges**

Der Veränderungsdruck auf die Krankenhäuser bleibt groß. Strukturen und Prozesse müssen angepasst werden, um bei immer komplexer werdender Diagnostik, Therapie und Pflege bestmögliche Qualität und Wirtschaftlichkeit zu gewährleisten.

Das Frühjahrskolloquium des Berufsbildungswerks Deutscher Krankenhäuser (BBDK), das vom 14. bis 16. März 2013 in Meschede stattfindet, thematisiert Marktveränderungen ebenso wie Strategien und Handlungsoptionen für Krankenhäuser und Politik.

Fachvorträge und Austausch mit den Referenten wechseln sich ab. Der letzte Tag des Kolloquiums ist dem Thema „Grenzen überwinden – Prozesse gestalten“ gewidmet. Vortragsthemen sind hier z. B. „Veränderungsprozesse beginnen im Kopf“ und „Der richtige Mensch an der richtigen

Stelle“. Das gesamte Programm sowie die Informationen zur Anmeldung finden Sie unter <http://www.bbdk.de/kolloquium/>. **Die Bank für Sozialwirtschaft AG ist – wie jedes Jahr – Sponsor des BBDK-Frühjahrskolloquiums.**

### **Psychiatriekongress 2013: Psychiatrie 2.0**

„Neu aufgespielt“ überschreibt der Psychiatriekongress, der am 18. und 19. Februar in Frankfurt stattfindet, sein Programm. In seinen Vorträgen, Workshops und Podiumsdiskussionen greift der Kongress ein breites Themenspektrum auf: die psychiatrische Behandlung der Zukunft, die Frage der „Quality time“ für Patient/innen, den Gestaltungswillen des Managements, die Psychiatrie-Patientenverfügung, die sektorenübergreifende integrierte Versorgung, das neue Psychiatrie-Entgeltsystem, die Finanzierung des sozialen Sicherungssystems, die Fach- und Führungskräftegewinnung und die Behandlungspfade in der Psychiatrie.

**Die Bank für Sozialwirtschaft AG ist auf dem Psychiatriekongress mit einem Stand präsent. Wir freuen uns auf Ihren Besuch!** Genaue Informationen zur Zielsetzung des Kongresses, zum Programm und zur Anmeldung finden Sie unter <http://www.psychiatriekongress.de/>.

### **Neuer BAGFW-Präsident: Wolfgang Stadler**

Wolfgang Stadler, Vorsitzender des Vorstandes der Arbeiterwohlfahrt (AWO), ist neuer Präsident der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW). Er hat zum 1. Januar 2013 turnusgemäß Oberkirchenrat Johannes Stockmeier, Präsident der Diakonie Deutschland, abgelöst. Im Rahmen seiner zweijährigen Präsidentschaft übernimmt die AWO die Federführung in der Gremienarbeit der BAGFW und steuert die Zusammenarbeit in den gemeinsamen Themenfeldern der sechs Spitzenverbände.

Während seiner Präsidentschaft möchte Stadler vor allem den Blick für die Bedürfnisse von Familien schärfen: „So lange Kinder in Deutschland ein Armutsrisiko sind, gibt es in der bundesdeutschen Arbeits- und Familienpolitik noch viel zu tun.“ Ziel müsse es sein, echte Chancengerechtigkeit für alle Bürgerinnen und Bürger herzustellen. Soziale Ausgrenzung dürfe in der Gesellschaft keinen Platz haben.

### **Neu: Handbuch Betreutes Wohnen**

„Handbuch Betreutes Wohnen – Wohnen und Dienstleistungen für ältere Menschen“ – der Name dieses umfassenden Praxiswerks ist Programm: Die Herausgeber, Lutz H. Michel und Thomas Schlüter, haben ausgewiesene Experten als Autorinnen und Autoren gewinnen können, um das immer komplexer werdende Thema des „Betreuten Wohnens“ von allen denkbaren Seiten begreifbar zu machen und in einen Gesamtzusammenhang einzuordnen. Wer „Betreutes Wohnen“ mit der Lektüre dieses Handbuchs begreifen möchte, ist gefordert, tief in die Materie einzutauchen. Denn die Problematik beginnt damit, dass es „keine eigenständige und durchgängige Definition“ gibt.

Das „Handbuch Betreutes Wohnen“ richtet sich an alle, die mit der Entwicklung und Konzeptionierung, der Realisierung und dem Betrieb von Projekten des Betreuten Wohnens zu tun haben. Ausführlich behandelt werden sowohl Aspekte der Immobilie als auch solche der Dienstleistungen und des Ordnungsrechts. Im Kapitel 4 „Investition, Finanzierung, Steuern, Realisierung und Vermarktung“ ist auch **Oliver Luckner, Generalbevollmächtigter der Bank für Sozialwirtschaft, als Autor vertreten – zum Thema „Finanzierung“.**

*Michel/Schlüter: Handbuch Betreutes Wohnen – Wohnen und Dienstleistungen für ältere Menschen, C. H. Beck: München 2012, 515 Seiten, ISBN 978-3-406-62789-7, 85,- Euro*

### **7. Auflage: Wörterbuch Soziale Arbeit**

Das Standardwerk von Dieter Kreft und Ingrid Mielenz gibt auch in der 7. Auflage wieder zuverlässig Auskunft über Ziele, Aufgaben, Arbeitsfelder und Methoden der Sozialen Arbeit – von A bis Z. Das „Wörterbuch Soziale Arbeit“ ist ein Nachschlagewerk und zugleich eine Einführung in die Soziale Arbeit unter Berücksichtigung von Entwicklungen und Veränderungen in den letzten Jahren. Ihre Einschätzung der aktuellen Tendenzen stellen die beiden Herausgeber in ihrem Vorwort sehr pointiert dar.

Das Wörterbuch empfiehlt sich für Ausbildung und Praxis: Dargestellt werden die fachlichen, rechtlichen, historischen und strukturellen Grundlagen, Entwicklungen und Probleme in der Alten-, Familien-, Gesundheits-, Kinder- und Jugend- sowie Sozialhilfe – also den Kernbereichen der Sozialen Arbeit.

Auch wichtige benachbarte Bereiche werden aufgegriffen: Arbeit, Ausbildung/Bildung, Stadtentwicklung/Stadtplanung, Wohnen u. a. m. Für die 7. Auflage ist das Wörterbuch nochmals vollständig überarbeitet, erweitert und aktualisiert worden. Es enthält jetzt 232 Beiträge von 207 Autor/innen.

*Kreft/Mielenz: Wörterbuch Soziale Arbeit – Aufgaben, Praxisfelder, Begriffe und Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik, Beltz Juventa: Weinheim und Basel 2013, 1.085 Seiten, ISBN 978-3-7799-2082-3, 68,- Euro*

### Gemeinnützigkeitsrecht

#### *Kauf einer gGmbH kein zeitnaher Mitteleinsatz*

Nach Auffassung der Finanzverwaltung darf der Erwerb einer gGmbH-Beteiligung – anders als deren Gründung – nicht aus zeitnah zu verwendenden Mitteln erfolgen.

OFD Rheinland und Münster, Verfügung vom 20. September 2012 – S 0174 – 2012/0005/ S 2729 \_ 82 – St 13 – 33

#### *Nachweis der wirtschaftlichen Hilfsbedürftigkeit*

Wenn gemeinnützige Organisationen Hilfsbedürftige wirtschaftlich unterstützen, müssen sie deren Bedürftigkeit dem Finanzamt nachweisen können. Diesen Nachweis können sie mit Kopien der an die Bedürftigen nach SGB II/XII ergangenen Leistungsbescheide erbringen.

AE Nr. 11 zu § 53 AO i.d.F. vom 15. August 2012

#### *Quotenberechnung in Integrationsprojekten*

Die Erfüllung der Beschäftigungsquote von 40 % schwerbehinderter Menschen wird nach § 75 SGB IX berechnet. Teilzeitbeschäftigte werden daher ab einer wöchentlichen Arbeitszeit von mindestens 18 Stunden einbezogen.

AE Nr. 6 Satz 6 bis 10 zu § 68 AO i.d.F. vom 15. August 2012

### Spendenrecht

#### *Sachspenden an die so genannten „Tafeln“ umsatzsteuerfrei*

Aus Billigkeitsgründen müssen Lebensmittelspenden, die zu mildtätigen Zwecken kurz vor Ablauf der Verkaufsfähigkeit erfolgen, nicht umsatzbesteuert werden.

FG Hamburg, Urteil vom 05. September 2012 – 6 K 39/12

### Umsatzsteuerrecht

#### *Einfacher Sponsorhinweis ist nicht umsatzsteuerpflichtig*

Ein schlichter Hinweis auf den Sponsor in Veranstaltungshinweisen/Katalogen, auf Plakaten, der Internetseite oder ähnliche Weise unter Beifügung des Logos ohne besondere Hervorhebung oder Verlinkung löst keine Umsatzsteuer-

pflicht aus.

BMF, Schreiben vom 13. November 2012, IV D 2-S 7100/08/10007 :03

### Arbeitsrecht

#### *Werkstätte für behinderte Menschen ist Tendenzbetrieb*

Bei einer WfbM ist die wirtschaftliche Tätigkeit nur ein Mittel zur Verfolgung eines karitativen Zwecks, so dass die betriebsverfassungsrechtlichen Vergünstigungen eines Tendenzbetriebes anwendbar sind.

LAG Düsseldorf, Beschluss vom 29. August 2012 – 7 Ta BV 4/12

#### *So genannter „Dritter Weg“ vom BAG bestätigt*

Der kirchliche dritte Weg als Alternative zum Tarifvertrag ist nunmehr erstmals höchstrichterlich anerkannt – unter den Voraussetzungen, dass die Gewerkschaften in die Verhandlungen einbezogen werden, im Konfliktfall ein neutraler Vorsitzender entscheidet und die Verhandlungsergebnisse der Kommission als verbindliche Mindestarbeitsbedingungen gelten.

BAG, Urteil vom 20. November 2012 – 1 AZR 179/11

### Strafrecht

#### *Persönliche Verantwortlichkeit bei Gremienbeschlüssen*

Von der strafrechtlichen Mitverantwortung für Gremienbeschlüsse ist das einzelne Gremienmitglied nur befreit, wenn es alles Mögliche und Zumutbare zur Herbeiführung einer rechtmäßigen Vorgehensweise getan hat.

OLG Braunschweig, Beschluss vom 14. Juni 2012 – Ws 44/12, Ws 45/12

#### *Untreue bei unberechtigter Sitzungsgeldabrechnung*

Organmitglieder können sich bei einer unzulässigen oder überhöhten Abrechnung von Sitzungsgeldern wegen Untreue strafbar machen.

OLG Braunschweig, Beschluss vom 14. Juni 2012 – Ws 44/12, Ws 45/12

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



### **Wohnen im Alter – Alternative zur stationären Pflege**

Die Meinung zur stationären Pflege als alleiniger Versorgungsmöglichkeit im Alter befindet sich im Wandel. Es ist feststellbar, dass ursprünglich geplante stationäre Pflegeeinrichtungen aus verschiedenen Gründen nicht mehr realisiert werden, sondern alternative Versorgungsangebote für Senioren gesucht werden. Parallel dazu stellt sich für Betreiber stationärer Pflegeeinrichtungen die Frage, welche Konzepte für ihre Expansion nachhaltig sind und gegebenenfalls eine sinnvolle Ergänzung zu bestehenden Angeboten darstellen.

Das Seminar befasst sich mit der Entwicklung, der Planung, Realisierung und dem Betrieb alternativer Wohnformen für das Alter. Die Veranstaltung spannt den Bogen über die umfassenden Themenbereiche wie der Markt- und Standortanalyse, der Konzeptentwicklung, den betriebswirtschaftlichen Aspekten, den rechtlichen Grundlagen, der kosten- und qualitätsbewussten Planung, dem schadensfreien Bauen, dem wirtschaftlichen und nachhaltigen Betrieb und der Entwicklung von Versorgungsketten. Die einzelnen Schritte einer Projektentwicklung bis zur Inbetriebnahme werden an Hand praktischer Beispiele erläutert.

#### ***Auszüge aus dem Inhalt:***

- Markt und Umfeldanalyse
- inhaltliche Konzeptentwicklung / Integration / Versorgungskette
- Verfahren zur Auswahl der Projektpartner (Planer, Finanzierung, Baupartner)
- Aspekte der nachhaltigen und kostenoptimierten Planung
- Kostenkennwerte, Ausstattungsmerkmale
- Betriebswirtschaftliche Analyse und Kennwerte
- unterschiedliche Realisierungskonzepte
- Betriebsmodelle

Referenten: Dipl.-Ing. Ralf Weinholt,  
Prof. Dipl.-Ing. Kurt Dorn, Architekt,  
Dipl.-Betriebswirt (FH), Holger Flüge,  
soleo\* GmbH Kevelaer, Jan Grabow,  
Curacon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Termine und Orte: 19.02.2013 in Köln,  
11.03.2013 in Berlin,  
23.09.2013 in Köln,  
05.11.2013 in Berlin

Seminardauer: 10.00 bis 17.00 Uhr / 1 Tag

Seminargebühr: Euro 300,- zzgl. MwSt.

### **Arbeitnehmerüberlassung in der Sozialwirtschaft und im Gesundheitswesen – Änderung des AÜG, optimale Gestaltung, aktuelle Rechtsprechung**

In Krankenhäusern und in Altenhilfeeinrichtungen ist es in den letzten Jahren häufig zur Ausgründung von Servicegesellschaften gekommen. Der Träger des Krankenhauses als Muttergesellschaft gründet beispielsweise eine Tochtergesellschaft, um durch diese bestimmte Aufgaben gegen Entgelt durchführen zu lassen. Das betrifft meist Reinigungs-, Küchen-, Wäscherei- und Facilitymanagementleistungen, aber auch medizinische Leistungen (z. B. Labortätigkeiten) für die Muttergesellschaft. Bei derartigen Strukturen handelt es sich im Regelfall um Arbeitnehmerüberlassung mit der Folge, dass das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) Anwendung findet. Aufgrund zahlreicher Missbrauchsfälle ist das AÜG im Jahr 2011 umfassend reformiert worden. Die zweite Stufe der Reform des AÜG ist am 1. Dezember 2011 in Kraft getreten.

#### ***Auszüge aus dem Inhalt:***

- Reform 2011: Die neuen Regelungen des AÜG im Überblick



- Begriffe der Arbeitnehmerüberlassung: Was bedeutet „wirtschaftliche Tätigkeit“ und „vorübergehend“?
- Erlaubnispflicht: Verleihung innerhalb des Konzerns
- sonstige Formen des Personaleinsatzes in Abgrenzung zur Arbeitnehmerüberlassung (Werkverträge, Dienstverträge, Gemeinschaftsbetrieb)
- Rechtsfolgen des AÜG (Erlaubnispflicht, Gebot des Equal-Pay und des Equal-Treatment)
- die „Drehtürklausel“ zum Schutz der Stammebelegschaft
- Grundsatz des Equal-Pay und die Abweichung durch Tarifvertrag
- Lohnuntergrenzen im Bereich der Krankenhäuser und der Sozialwirtschaft
- Folgen unrechtmäßiger Arbeitnehmerüberlassung
- typische Konstellationen in Krankenhäusern (Überlassung von Ärzten im Rahmen einer Kooperation zur Weiterbildung, Gestellung zwischen Servicegesellschaft und Krankenhaus, Personalgestellung bei Großgerätekooperationen)

Referenten: Golo Busch, Rechtsanwalt/Fachanwalt für Arbeitsrecht, Christoph Noelke, Rechtsanwalt, Beratungs- und Prüfungsgesellschaft BPG mbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Münster

Termine und Orte: 18.02.2013 in Berlin,  
21.11.2013 in Köln

Seminardauer: 10.00 bis 17.00 Uhr /1 Tag

Seminargebühr: Euro 300,- zzgl. MwSt.

### **Erfolgreiche Softwareauswahl**

Der Softwareeinsatz in der Sozialwirtschaft ist immer mit Kosten verbunden, allerdings nicht immer mit einer wertschöpfenden Unterstützung der Geschäftsprozesse in Kerngeschäft, Management und Verwaltung. Eine erfolgreiche

und investitionssichere Softwareeinführung kann mit einem klaren Blick auf den Angebotsmarkt und einer angemessenen Auswahlmethodik gesichert werden. Beide Aspekte werden in dem eintägigen Seminar „Erfolgreiche Softwareauswahl“ aufgegriffen: Der Blick auf den Anbietermarkt mit ca. 200 Softwareprodukten für die Sozialwirtschaft sowie die angemessene und praxisbewährte Methodik zur Auswahl der IT-Anwendungssysteme in der Sozialwirtschaft.

#### **Auszüge aus dem Inhalt:**

- **IT-Einsatz in der Sozialwirtschaft**  
Entwicklungen und aktueller Stand
- **Marktübersicht IT-Lösungen für die Sozialwirtschaft**  
Angebot branchenspezifischer und branchenneutraler IT-Lösungen, Produkt- und Anbieterstrategien, IT-Anwendungsportfolio, Betriebsformen vom eigenständigen Betrieb bis zu Cloud-Lösungen
- **Vorgehensmodell Software-Auswahl**  
Lasten- und Pflichtenhefte, praxisbewährte Bewertungsmethodik, Vorbereitung und Auswertung der Anbieterpräsentationen, Bieterspiegel und Entscheidungsvorbereitung, Vertragsformen und Vertragsverhandlung
- **Organisation und Akzeptanzsicherung Software-Auswahl**  
Projektteam – Information und Mitwirkung, Rollen IT und Fachabteilungen, angemessene Laufzeit des Auswahlprozesses

Referent: Peter Faiß, Dipl.-Betriebswirt (BA),  
Inhaber der Imendo Unternehmensberatung

Termine und Orte: 19.03.2013 in Köln,  
15.10.2013 in Berlin

Seminardauer: 10.00 bis 17.00 Uhr / 1 Tag

Seminargebühr: Euro 300,-- zzgl. MwSt.



**Führung und Persönlichkeit**

Dauer: 2 Tage                      Gebühr: € 575,-  
18./19.02.2013 – Hamburg  
27./28.05.2013 – Köln

**Vergütungsstörungen und Forderungsmanagement im SGB V, SGB XI und SGB XII**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,-  
20.02.2013 – Berlin              05.03.2013 – Köln

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

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,-  
20.02.2013 – Köln              20.03.2013 – Berlin

**Innovatives Gebäudemanagement – Werte erhalten, Abläufe optimieren und Kosten senken**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,-  
21.02.2013 – Berlin

**Kostenrechnung für ambulante Pflegedienste – So verbessern Sie die Aussagekraft Ihrer Kostenrechnung entscheidend**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,-  
21.02.2013 – Köln              21.03.2013 – Berlin

**Medientraining – Effektive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit**

Dauer: 2 Tage                      Gebühr: € 475,-  
25./26.02.2013 – Köln

**Korrespondenz – Stilsicher und normgerecht**

Dauer: 2 Tage                      Gebühr: € 475,-  
26./27.02.2013 – Hamburg

**Perfekt im Office –**

**Moderne Büroorganisation für Profis**

Dauer: 2 Tage                      Gebühr: € 475,-  
27./28.02.2013 – Köln  
20./21.03.2013 – Hamburg

**Aktuelle Umsatzsteuer für soziale Körperschaften**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,-  
28.02.2013 – Köln

**Professionelles Belegungsmanagement in der stationären Altenhilfe**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,-  
04.03.2013 – Berlin

**Effektiver Personaleinsatz in stationären Pflegeeinrichtungen – Der wirksamste Erfolgsfaktor**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,-  
05.03.2013 – Berlin

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

Dauer: 2 Tage                      Gebühr: € 575,-  
05./06.03.2013 – Köln      13./14.05.2013 – Berlin

**Investitionskostenurteile des BSG vom 08. September 2011**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,-  
06.03.2013 – Köln

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

Dauer: 2 Tage                      Gebühr: € 475,-  
07./08.03.2013 – Köln

**Interne Revision**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,-  
11.03.2013 – Köln

**Die gemeinnützige Stiftung**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,-  
11.03.2013 – Berlin

**Flexibilisierung der Personalkosten – Gestaltungsmöglichkeiten in Arbeitsrecht und Betriebswirtschaft**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,-  
12.03.2013 – Berlin

**Der steuerpflichtige wirtschaftliche Geschäftsbetrieb in der Sozialwirtschaft**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,-  
12.03.2013 – Berlin

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

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,-  
13.03.2013 – Köln              16.05.2013 – Berlin

**Leistungserbringung in der Kinder- und Jugendhilfe (SGB VIII) – Rechtliche Grundlagen und Handlungsstrategien**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,-  
14.03.2013 – Köln

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

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

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

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

**Sanierung von Altenpflegeeinrichtungen**

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

**Grundlagen des Arbeitsrechtes in gemeinnützigen Einrichtungen – Gestaltungsspielräume nutzen**

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

**Betriebsverfassungsrecht aus Arbeitgebersicht**

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

**Spender betreuen mit MS ACCESS**

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

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

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

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.

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

#### 2. Betriebliche Beispiele:

##### 2.2 Erarbeiten einer betrieblichen Härteklause

###### **Ausgangssituation**

Einige Einrichtungen der Wohlfahrtspflege, z. B. solche, die den Arbeitsvertragsrichtlinien (AVR) unterliegen, können aufgrund der wirtschaftlichen Situation von einer so genannten Härteklause Gebrauch machen und z. B. temporär die Einkommen der Mitarbeiter absenken. Hierzu ist die Akzeptanz und in einigen Wohlfahrtsverbänden auch die aktive Zustimmung der Mitarbeitervertretung notwendig.

Im vorliegenden Fall hatte die Geschäftsleitung eines bundesweit arbeitenden Trägers von ca. 2.000 Mitarbeitern in mehreren Einrichtungen Handlungsbedarf ausgemacht. In einer Einrichtung mit 250 Mitarbeitern war er besonders hoch, weil die Erträge aufgrund der sich verschlechternden Refinanzierung bei weitem die Kosten nicht mehr deckten. Die Geschäftsleitung sah nur noch die Möglichkeit, die Jahressonderzahlung für zwei Jahre komplett zu streichen. Sie hatte das Thema vor der Sommerpause des Jahres 2010 angesprochen und wollte Ende August „Nägel mit Köpfen machen“, damit im November 2010 entsprechend gehandelt werden konnte.

###### **Konflikt**

Die Mitarbeitervertretung der gefährdeten Einrichtung wollte die Jahressonderzahlung nicht streichen und führte u. a. an, sie wollte nicht die erste Einrichtung des Trägers sein, bei der von der Härteklause Gebrauch gemacht wird und so in der Gesamtmitarbeitervertretung möglicherweise in der Kritik stehen. Darüber hinaus verwies sie darauf, dass sich eine Streichung der Jahressonderzahlung bei dem

existierenden Arbeitsmarkt nicht durchhalten lasse, die Mitarbeiter würden „mit den Füßen entscheiden“ und sich einen anderen Arbeitgeber suchen. Die Geschäftsleitung hätte dann ein Problem. Im Übrigen könnte man sich ja auch „kaputtsparen“, und es sei auch nicht einzusehen, dass die Mitarbeiter für die Fehler des Managements in der Vergangenheit jetzt „bluten“ sollten.

###### **Einstieg in die Mediation**

Nach den Sommerferien 2010 blieben nur wenige Wochen, um eine Lösung zu erarbeiten. Eine Eskalation des Konflikts und eine breite Öffentlichkeit waren – von beiden Seiten – nicht gewünscht. Die Geschäftsführung und Mitarbeitervertretung entschieden sich für eine Mediation und wählten kurzfristig einen in der Materie und Branche erfahrenen Mediator aus.

###### **Mediationsgespräche**

Zunächst sprach der Mediator in getrennten Gesprächen mit Geschäftsleitung und Mitarbeitervertretung, um die Situation kennenzulernen. In einem anschließenden gemeinsamen Gespräch unterbreitete er eine Tagesordnung für ein Mediationsgespräch und benannte die Teilnehmer. Es waren ein Vertreter der Geschäftsleitung, der Controller, die Heimleitung, zwei Mitglieder der Mitarbeitervertretung und die Vorsitzende der Gesamtmitarbeitervertretung. Ziel war es, bis zum 31. Oktober 2010 ein von allen Beteiligten getragenes Gesamtkonzept zu erarbeiten, das sowohl der betroffenen Einrichtung mit ihren Mitarbeitern als auch dem Träger eine Perspektive gab.

In dem Mediationsgespräch wurde zunächst von Vertretern der Geschäftsleitung die Situation des Trägers im Allgemeinen und der Einrichtung im Besonderen dargestellt und bewertet. Die MAV hatte den Fakten nichts hinzuzufügen, setzte aber bei der Bewertung der Situation und den Bei-

trägen zur Lösung der Krise andere Akzente. Nachdem die Standpunkte der Parteien klar waren, wurden die jeweiligen Interessen in einer sehr offenen Atmosphäre herausgearbeitet. Dabei wurden zunächst die Möglichkeiten der Ertragssteigerung, die mögliche Höhe der Erträge und die ggf. damit verbundenen Investitionen besprochen, danach die möglichen Einsparungen bei Sach- und Personalkosten, bevor man die Härteklauseel ansprach.

In dem ersten Mediationsgespräch wurden so von den Teilnehmern alle denkbaren Optionen analysiert und bewertet. Man kam zu einem Potential von 1,3 Mio. Euro, die die Vorschläge erbringen würden. Im zweiten Mediationsgespräch wurde dann auf der Basis des Potentials unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessen ein Konzept erarbeitet, das langfristig tragfähig schien und mit dem ca. 600.000 Euro in den Jahren 2010 und 2011 eingespart werden konnten. Der Vorwurf, dass die Mitarbeiter für Fehler des Managements einstehen müssten, konnte entkräftet werden.

### **Ergebnis**

Am Ende des Mediationsprozesses wurden folgende gemeinsame Vereinbarungen getroffen:

- Investition in eine Photovoltaik-Anlage für die dazu geeigneten Dächer
- verstärkte Akquise von Dienstleistungen zur besseren Nutzung des vorhandenen Mitarbeiterpotentials
- Einführung einer Jahresarbeitszeit und dadurch Wegfall der Mehrarbeits-/Überstundenzuschläge
- Outsourcing der Wäscherei an eine WfbM
- Reduktion der Jahressonderzahlungen der betroffenen Einrichtung um 20%
- Reduktion der Jahressonderzahlungen der Mitarbeiter aller weiteren Einrichtungen des Trägers als Solidaritätsbeitrag um 10%
- im Vergleich zur Vergangenheit umfassendere und kon-

tinuierliche Information der verschiedenen Mitarbeitervertretungen und der Gesamtmitarbeitervertretung über die wirtschaftliche Entwicklung

In dem Mediationsprozess wurde eine tragfähige zukunftsorientierte Lösung erarbeitet, die in einer Dienstvereinbarung rechtlich verbindlich dokumentiert wurde. Der Prozess erhöhte die Qualifikation aller Beteiligten hinsichtlich der Bewertung der wirtschaftlichen Situation und der sich daraus ergebenden Notwendigkeiten, steigerte die Identifikation mit dem Träger und auch das gegenseitige Vertrauen von Geschäftsleitung und MAV. Die Mitarbeiter konnten in mehreren Mitarbeiterversammlungen für den schweren Weg - der auch eine Perspektive bot - gewonnen werden.

## **3. Konfliktmanagementsysteme**

Einige große Unternehmen haben bereits begonnen, ein Konfliktmanagementsystem (KMS) einzuführen, interne Mediatoren auszubilden und die Schnittstellen zur Hinzuziehung externer Mediatoren zu definieren; sie verstehen das KMS als einen wichtigen Beitrag zur Organisationsentwicklung und zu konstruktiven Veränderungsprozessen.

### **3.1. Status Quo**

Immer mehr Unternehmen quer durch alle Branchen setzen inzwischen Mediation punktuell oder eingebunden in ein übergreifendes systematisches Konzept zum konstruktiven Umgang mit Konflikten im betrieblichen Umfeld ein und leisten damit einen Beitrag zur Förderung einer positiven Unternehmenskultur mit messbaren Auswirkungen auf Konfliktkosten, auf Motivation und Mitarbeiterbindung sowie Kundenzufriedenheit. So hat bereits 2008 eine Reihe namhafter Unternehmen den „Round Table Mediation & Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft“ gegründet,

ein branchenübergreifendes, wissenschaftlich begleitetes Forum zum Austausch und zur Fortentwicklung der positiven Erfahrungen, die in den einzelnen Unternehmen mit Konfliktmanagement und insbesondere mit Mediation gemacht werden. Die Kenntnis der unterschiedlichen Konfliktkostenfaktoren und deren nachhaltige Minimierung werden für eine effiziente Unternehmensführung zunehmend unabdingbar. Dies gilt aufgrund unserer Erfahrungen in gleicher Weise auch für die Sozialwirtschaft.

### 3.2 Ziele und Chancen

Erste Erfahrungen mit der Einführung von KMS haben neben dem Aspekt der Kostensenkung auch weitere Erwartungen bestätigt:

- wirksame innerbetriebliche Konfliktprävention
- die Installation eines Frühwarnsystems, das Konflikte frühzeitig erkennt und auf einer niedrigen Eskalationsstufe bearbeiten hilft
- das Angebot eines Spektrums von Instrumenten zur passgenauen und effizienten Konfliktregelung (insbesondere Mediation, aber z. B. auch Konfliktcoaching, Moderation, Feedbackgespräche)
- die (Fort-)Entwicklung einer neuen positiven betrieblichen Konfliktkultur
- die Glaubwürdigkeit des unternehmerischen Leitbildes nach innen und außen – als Teil der Öffentlichkeitsarbeit und als Marketingmaßnahme – und
- insbesondere der Erhalt und die Förderung von Geschäfts- und Kundenbeziehungen.

### 3.3. Erfolgskriterien

Entscheidend für die erfolgreiche Einführung eines KMS sind der Rückhalt im Management und eine breite Akzeptanz bei den Mitarbeitern. Hier ist ein klares Bekenntnis

der Unternehmensleitung ebenso unverzichtbar wie die frühe Beteiligung der Mitarbeitervertreter. Ein weiteres Erfolgskriterium ist die Vernetzung und zentrale Koordination des Konfliktmanagements auf einer möglichst hohen Hierarchieebene. Maßnahmen zur Qualifizierung interner Konfliktlotsen oder Mediatoren müssen ebenso getroffen werden wie Absprachen mit externen Mediatoren zur punktuellen Übernahme besonderer Konfliktkonstellationen.

Die Hinzuziehung externer Mediatoren kann insbesondere dann notwendig sein, wenn die Wahrnehmung der Rolle bzw. der Neutralität interner Akteure gefährdet ist oder wenn es sich um besonders komplexe Konfliktbearbeitungen handelt. Von erheblicher Bedeutung für die Akzeptanz des KMS-Angebotes ist die Gewährleistung eines uneingeschränkten Vertraulichkeitsschutzes. Schließlich ist die laufende Kommunikation über den Fortgang des Projektes im Unternehmen sowie die Installation von Feedback- und Evaluierungsprozessen sicherzustellen.

### 3.4. Einführung eines KMS

Auf dem Weg zu einem systematischen Umgang mit Konflikten in und zwischen Unternehmen und Organisationen durch die Schaffung von auf den konkreten Betriebsmaßgeschneiderten Strukturen werden häufig zunächst nur einzelne Instrumente eingeführt (z. B. eine Ombudsstelle oder ein Mediatorenpool mit internen und externen Mediatoren), die sich in einem zweiten Schritt konzeptionell zu einem KMS ausbauen lassen.

Hierzu sollten ggf. bereits vorhandene Ressourcen und Anlaufstellen genutzt und in das neue KMS integriert werden. Am Aufbau, aber auch an der Weiterentwicklung von KMS-Strukturen sollten alle verfügbaren Fach-, Prozess- und Machtpromotoren beteiligt werden, auch diejenigen Stellen, die Veränderungsprozesse in einer Organisation steuern. Es hat sich bewährt, die notwendige

Bestandsaufnahme als Grundvoraussetzung einer Bedarfsanalyse als Partizipationsprozess zu gestalten. Ziel ist eine Vernetzung und bei Bedarf Neuausrichtung aller betrieblichen Konfliktmanagement-Angebote in einem intelligenten strukturierten Verfahrenssystem von der punktuellen Intervention bis zur umfassenden Prävention mit Qualifizierung der Akteure sowie Qualitätsmanagement und Controlling. Besonderes Augenmerk ist hierbei auf die Neuorientierung der Rechtsabteilung und externer Rechtsberater hin zu einem verstärkten Einsatz alternativer Konfliktlösungsmethoden zu richten. Hier haben sich fachspezifische Schulungen als sehr hilfreich erwiesen. Der Ablauf eines exemplarischen Umsetzungsprozesses könnte so aussehen:

### Mögliche Schritte zur Einführung eines KMS

1. Auftragsklärung
2. Einberufung einer repräsentativen Steuerungsgruppe (z. B. Mitarbeitervertreter, Vertreter der Personalabteilung und der Rechtsabteilung, einzelne Führungskräfte, Vertreter bisheriger Anlaufstellen sowie betriebsinterner Projektverantwortlicher und externer Berater als Prozessbegleiter)
3. Bekenntnis der Unternehmensleitung zum KMS
4. Beteiligungsorientierte Analyse der betrieblichen Konfliktkultur
5. Entwicklung und Kommunikation eines maßgeschneiderten KMS-Konzeptes
6. Dienst-/Betriebsvereinbarung zum KMS
7. eigentliche Implementierung des KMS bzw. eines Pilotprojektes
8. Controlling und Qualitätsmanagement des KMS

Abb. 1: Schritte zur Einführung eines Konfliktmanagementsystems

## 4. Fazit

Die Veränderungen, denen die Sozialwirtschaft in den letzten Jahren unterworfen war und ist, führten zu Veränderungen der Beziehungen der Menschen zueinander. Aus dem Bewohner, Patient und Betreuten wurde der Kunde, der kundig ist und auf seine Rechte achtet. Aus dem fürsorglichen Wohlfahrtsverband wurde der Dienstleister, der Ertrag und Kosten im Blick hat und die definierten Standards erfüllen muss. Umgesetzt werden all diese Neuerungen durch Menschen, die erleben, dass der Veränderungsprozess auch zu Vorbehalten und Misstrauen ihnen gegenüber führte, sie werden dünnhäutiger und wählen aufgrund ihrer Arbeitsbelastung nicht selten das Motto „Rückzug, nur nicht auffallen“ oder „Angriff ist die beste Verteidigung“.

In diesem Umfeld ist es wichtig, Möglichkeiten zu schaffen, in der zunehmend verrechtlichten Sozialwirtschaft Konfliktlösungen zu entwickeln bzw. zu finden, die nicht vor Gericht enden. Langwierige, kostenintensive und imageschädigende öffentliche Auseinandersetzungen – die alle Betroffenen belasten – sind zu vermeiden. Die Mediation ist hier ein – vielleicht das – optimale(s) Instrument der Konfliktlösung. Die Mediation kann durch unternehmensexterne und/oder –interne Mediatoren vorgenommen werden. Hier können – je nach Situation und Bedarf – sinnvolle Inselfösungen oder auch komplexe Konfliktmanagementsysteme entwickelt werden.

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

*Unter <http://www.sozialbank.de/fachbeitraege/> finden Sie den gesamten Beitrag sowie Literaturtipps zum Thema.*