



Aktuell

BFS-Betriebsvergleiche 2013: Benchmarking für Pflegeeinrichtungen

Ab sofort können sich Einrichtungen der stationären Altenhilfe und ambulante Pflegedienste an den Betriebsvergleichen 2013 der BFS Service GmbH beteiligen. Die Betriebsvergleiche haben das Ziel, dem Management Kostenvorteile und Kostennachteile des eigenen Unternehmens im Vergleich zu anderen Einrichtungen sichtbar zu machen. Welche Daten dazu im Einzelnen abgefragt werden, erfahren Sie auf Seite 9.

Umfrage zur Nachfolgeplanung: Ergebnisse liegen vor

Die gemeinsame Umfrage der Bank für Sozialwirtschaft AG und der contec GmbH zur Nachfolgeplanung für Leitungspositionen in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft ist nun ausgewertet und liegt in Form einer Studie vor, die von Frau Prof. Moos, FH Koblenz / RheinAhrCampus, Remagen, wissenschaftlich begleitet wurde. 459 Datensätze liegen der Auswertung zugrunde, davon rund 80 % von Geschäftsführern und Vorständen, überwiegend aus Unternehmen in (frei-)gemeinnütziger Trägerschaft.

Die Studie zeigt auf, wie viele Unternehmen derzeit über eine Nachfolgeplanung verfügen, für welche Positionen diese gilt und welche Maßnahmen der Rekrutierung zum Einsatz kommen. Sie gibt darüber hinaus Empfehlungen für Gestaltung der Nachfolgeplanung in der Praxis. Interessenten können die Studie unter www.conquaesso.de kostenlos anfordern.

Inhalt

Aktuelle wirtschaftliche Entwicklungen

- Bericht über die konjunkturelle Entwicklung 3

Aktuelles aus dem Kreditgeschäft

- Kreditvergabe: Realistische Risikoeinschätzung hilft allen Beteiligten 4

BFS Aktuell

- Vortragsveranstaltungen im Juni 2013 5
- Pflegestatistik 2011: Auslastung der vollstationären Dauerpflege in den meisten Bundesländern leicht verbessert 5

Hinweise

- Neu: Handlungsanregungen für mehr Wertschätzung in der Pflege 7
- Neu: Kompaktwissen Aufsichtsgremium 7

Europa und Sozialwirtschaft

- Arbeitspapier der Europäischen Kommission zur Langzeitpflege 8

BFS Service GmbH

- BFS-Betriebsvergleiche 2013: Benchmarking für Pflegeeinrichtungen 9
- Seminar: Mitarbeiter nach Leistung und Erfolg vergüten 10
- Seminar: Vom Beschwerdemanagement zum Empfehlungsmarketing 10
- Seminar: Menschen wirksam überzeugen – für Führungskräfte 11
- Seminartermine 12

Aktueller Fachbeitrag

- Die Bürgergesellschaft hat nur eine Zukunft, wenn ihre Eigenkräfte gestärkt werden. 13
Autoren: Holger Backhaus-Maul / Dr. Stefan Nährlich / Dr. Rudolf Speth

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
bfshamburg@sozialbank.de

30177 Hannover
Tel. 0511.34023-0
bfshannover@sozialbank.de

76135 Karlsruhe
Tel. 0721.98134-0
bfskarlsruhe@sozialbank.de

34117 Kassel
Tel. 0561.510916-0
bfskassel@sozialbank.de

50678 Köln
Tel. 0221.97356-0
bfskoeln@sozialbank.de

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

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

55116 Mainz
Tel. 06131.20490-0
bfsmainz@sozialbank.de

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

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

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

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

www.sozialbank.de

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:
Theisen Medien Gruppe
GmbH & Co. KG
Am Kieswerk 3
40789 Monheim

ISSN 2196-3711



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

Aktuelle wirtschaftliche Entwicklungen

Bericht über die konjunkturelle Entwicklung

Die deutsche Wirtschaft hat sich nach dem schwachen Jahresausklang 2012 zu Beginn des Jahres 2013 wieder stabilisiert. Gestützt wurde diese Entwicklung vor allem von der merklichen Belebung des privaten Konsums, welcher durch den anhaltenden Beschäftigungszuwachs, die zum Jahreswechsel in Kraft getretenen Steuer- und Abgabensenkungen sowie die derzeit gedämpfte Inflation Auftrieb erhielt. Demgegenüber haben sich die deutschen Ausfuhren, bedingt durch die Wachstumsschwäche in den deutschen Absatzgebieten, verhalten präsentiert. Verschiedene Frühindikatoren deuten jedoch auf eine Erholung des Außenhandelsgeschäfts in den nächsten Monaten hin. Insgesamt erwarten die Experten, trotz der nach wie vor herrschenden Unsicherheit bezüglich des Fortgangs der Finanz- und Euroschuldenkrise, eine konjunkturelle Belebung der Wirtschaftstätigkeit im Verlauf des Jahres 2013.

Entgegen der sich abzeichnenden Belebung in der Gesamtwirtschaft hat sich die Stimmung unter den **Führungskräften sozialer Einrichtungen** leicht eingetrübt. Der im Rahmen des SMP-Marktbarometers ermittelte Geschäftsklimaindex ist im Frühjahr 2013 bereits das zweite Mal in Folge gesunken. Inzwischen wird die aktuelle Lage von 14 Prozent der befragten Führungskräfte aus der Sozialwirtschaft als schlecht bezeichnet. Die zukünftige Geschäftsentwicklung wird von 21 Prozent als ungünstig beurteilt.

Der **Arbeitsmarkt** zeigt sich von der deutlichen Abschwächung der konjunkturellen Dynamik im Schlussquartal des vergangenen Jahres relativ unbeeindruckt. Zwar fiel der Rückgang der Arbeitslosigkeit von Februar 2013 auf März 2013 um 58.000 auf 3.098.000 (Arbeitslosenquote 7,3 Prozent) geringer aus als in einem März üblich. Dies ist aber vor allen Dingen auf die lang anhaltenden witterungsbedingten Einschränkungen zurückzuführen.

Eine nach wie vor positive Tendenz ist bei der Entwicklung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung festzustellen. Nach einer Hochrechnung der Bundesagentur für Arbeit hat diese im Januar 2013 gegenüber dem Vorjahr um 395.000 auf 28,97 Millionen Personen zugenommen (+ 1,4 Prozent). Mit einem Zuwachs von 2,6 Prozent war das Gesundheits- und Sozialwesen eine der am stärksten wachsenden Branchen. Auf Ebene der Bundesländer konnte hierbei insbesondere in Berlin (+ 5,3 Prozent), Hamburg (+ 4,3 Prozent) und Sachsen (+ 3,4 Prozent) ein deutlicher Zuwachs erzielt werden.

Bedingt durch die positive Beschäftigungs- und Lohnentwicklung ist der **Überschuss der Sozialversicherung** im Jahr 2012 gegenüber dem Vorjahr nochmals angestiegen. Insgesamt betrachtet, erzielten die gesetzliche Kranken-, Unfall- und Rentenversicherung, die Pflegeversicherung und die Bundesagentur für Arbeit ein Plus von 15,8 Milliarden Euro und damit 1,9 Milliarden Euro mehr als im Jahr 2011. Für den weitaus größten Überschuss sorgte die gesetzliche Krankenversicherung mit 9,3 Milliarden Euro. Ein Defizit wies kein Bereich der Sozialversicherung auf. Ebenfalls weiter verbessert hat sich die **Lage der kommunalen Haushalte**, welche im Jahr 2012 einen Finanzierungsüberschuss von 0,9 Milliarden Euro erzielen konnten. Haupttreiber dieser Entwicklung war die starke Zunahme der Steuereinnahmen. Der Anstieg der Ausgaben für soziale Leistungen ist allerdings nach wie vor ungebrochen. Im Jahr 2012 haben die Kommunen 1,1 Milliarden Euro mehr und damit insgesamt 44,4 Milliarden Euro dafür ausgegeben.

Das Finanzierungsumfeld für Unternehmen ist weiterhin günstig. Nach dem ifo Kreditürdenindikator berichteten im März 2013 nur rund ein Fünftel der befragten Unternehmen von Problemen bei der Kreditvergabe von Banken. Hinzu kommt ein sehr niedriges Zinsniveau für Unternehmenskredite.

Kreditvergabe: Realistische Risikoeinschätzung hilft allen Beteiligten

Die Bedeutung einer realistischen Risikoeinschätzung von Finanzierungsvorhaben hat in den letzten Jahren für alle Beteiligten zugenommen: Banken haben bei der Kreditvergabe unter anderem die gestiegenen aufsichtsrechtlichen Anforderungen nach der Finanzmarktkrise im Blick. Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft sind gefordert, ihre Geschäftsmodelle angesichts von Veränderungen unter anderem in den Angebotsstrukturen und Leistungsprozessen neu auszurichten.

Die Einschätzung der wirtschaftlichen Zukunftsfähigkeit eines unternehmerischen Konzeptes ist entscheidend dafür, ob und zu welchen Konditionen ein Kredit vergeben wird. Um diese Einschätzung so sicher wie möglich zu gestalten, arbeitet die Bank für Sozialwirtschaft mit verschiedenen Analyse-Instrumenten, die die Chancen- und Risikoeinschätzung eines Investitionsvorhabens im Bereich Sozialimmobilien unterstützen:

1. Standort- und Wettbewerbsanalyse

Die Standort- und Wettbewerbsanalyse hat das Ziel, die wesentlichen Rahmenbedingungen im Vorfeld einer Finanzierungsentscheidung herauszuarbeiten und klare Aussagen darüber zu treffen, ob sich die Investition lohnt. Untersucht werden z. B. die mikrogeographische Bevölkerungs- und Altersstruktur, die Entwicklung des lokalen Pflegebedarfs, das Pflegekonzept, die architektonische Planung und die Stellung des Betreibers am Markt.

2. Ermittlung des Beleihungswertes

Durch die Ermittlung des Beleihungswertes haben unsere Kunden die Möglichkeit, zinsgünstige Realkredite zu erhal-

ten. Voraussetzung ist, dass die Beleihungswertermittlung exakt nach geltenden rechtlichen Vorgaben erfolgt. Unsere Gutachter sind spezialisiert auf Sozialimmobilien und stellen aufgrund ihrer Zertifizierung (durch die HypZert) die Einhaltung aller bewertungsrelevanten Regelungen sicher.

3. Langfristige Wirtschaftlichkeitsanalyse

Die Analyse IS Invest Control berücksichtigt alle während der Investitions- und Bauphase sowie während der Bewirtschaftungsphase entstehenden Kosten und Erlöse. Vorausberechnet werden auch die Finanzierungskosten und die daraus resultierenden Zahlungsströme. Die Ergebnisse sind Grundlage für eine umfassende Finanzierungsberatung.

4. Benchmarking per Betriebsvergleich

Im Rahmen des Betriebsvergleiches werden die Leistungsbe- reiche der Einrichtung systematisch durchleuchtet. Die Da- ten werden in Relation zu einem definierten Branchenwert gesetzt und mit den Daten anderer Einrichtungen verglichen. Im Ergebnis wird eine klare Einschätzung der Marktposition möglich.

5. Rating

Im Rating der Bank für Sozialwirtschaft wird die Bonität eines Kreditnehmers auf der Basis einer finanzmathematisch entwickelten Mischung von Kennzahlen bewertet.

Zusätzlich zu diesen Instrumenten werden je nach Bedarf medizinisch-ökonomische Kurzanalysen zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit von Krankenhäusern, ein EDV-gestütztes System zur Beobachtung ausgewählter Kennzahlen (Frühindikatoren), ein Plandatencheck für Altenhilfeeinrichtungen sowie mittelfristige Planungsinstrumente eingesetzt.

Vortragsveranstaltungen im Juni 2013

- Thema:** **Rechtliche Fragestellungen für das Personalmanagement**
- Termin: Dienstag, 4. Juni 2013
12.00 Uhr get together
12.30 Uhr: Aktuelle Rechtsprechung im Arbeitsrecht
Referent: Dirk Helge Laskawy, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Aderhold Rechtsanwalts-gesellschaft GmbH, Leipzig
- 14.30 Uhr: Betriebliche Sozialleistungen als Chance im Wettbewerb um Fachkräfte
Referent: Dipl.-Ing., Dipl.-Kfm. Eckhard Eyer, Perspektive Eyer Consulting, Köln
Veranstalter: Geschäftsstellen Leipzig und Dresden
Ort: Leipzig
- Thema:** **Wirkung messen – Der Social Return of Investment in der Praxis**
- Referentin: Dr. Britta Wagner, XIT GmbH, Nürnberg
Termin: Donnerstag, 6. Juni 2013, 14.30 Uhr
Veranstalter: Geschäftsstelle Berlin
Ort: Berlin
- Thema:** **Zusammenarbeit von Laien und Profis in den Gremien der Sozialwirtschaft**
- Referent: Günter Liebers, Dipl. Volkswirt, Dipl. Sozialwissenschaftler, Liebers-Beratung, Schwerin
- Termin: Dienstag, 18. Juni 2013, 15.00 Uhr
Veranstalter: Geschäftsstelle Essen
Ort: Essen
- Thema:** **Investmentmarkt Pflegeheime: Standort, Immobilie und Betreiber – „DOs and DON'Ts“ aus Sicht eines Institutionellen Investors**
- Referent: Marc-Philipp Martins-Künzel, Fondsmanager, Corpus Sireo GmbH, Köln

Termin: Dienstag, 25. Juni 2013, 14.30 Uhr
Veranstalter: Geschäftsstelle Köln
Ort: Köln

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

Pflegestatistik 2011: Auslastung der vollstationären Dauerpflege in den meisten Bundesländern leicht verbessert

Am **15.12.2011** standen nach der im Januar 2013 veröffentlichten Pflegestatistik **bundesweit** insgesamt rund **831.000 Plätze für vollstationäre Dauerpflege** zur Verfügung. Gegenüber der letzten Bestandaufnahme am Ende des Jahres 2009 war dies ein Anstieg um etwa 22.500 Plätze bzw. rund 2,8 %. Die **Auslastung** dieser Plätze hat sich leicht **von 86,6 % auf 87,1 % verbessert** (siehe BFS-Info 2/2013 und 3/2013).

Betrachtet man die Situation der vollstationären Dauerpflege **in den einzelnen Bundesländern**, so ergibt sich wie in den Jahren zuvor ein **heterogenes Bild**. Nach dem am 08. März 2013 vom Statistischen Bundesamt vorgelegten „Ländervergleich Pflegeheime“ lagen die **Wachstumsraten** bei den **vollstationären Dauerpflegeplätzen im Zeitraum 2009 – 2011 zwischen 0 % in Berlin und 8,0 % in Thüringen**. Absolut gesehen gab es in Niedersachsen mit 4.228 Plätzen den mit Abstand größten Zuwachs.

Die **durchschnittliche Auslastung** der verfügbaren Plätze für vollstationäre Dauerpflege erstreckte sich **im Jahr 2011 von 80,1 % in Rheinland-Pfalz bis 96,7 % in Mecklenburg-Vorpommern**. Dabei lag die Auslastung in den neuen Bundesländern deutlich über dem Niveau der alten Bundesländer. Die Streubreite der **Veränderungen im Zeitraum 2009 – 2011** reicht von **-1,4 Prozentpunkten in Hamburg**

bis +4,6 Prozentpunkten im Saarland, wobei bei der überwiegenden Anzahl der Bundesländer eine Zunahme der Auslastung festzustellen ist. Zurückzuführen ist die Verbesserung der Auslastungssituation in diesen Ländern vor allen Dingen auf die rückläufige Wachstumsdynamik bei

den vollstationären Dauerpflegeplätzen und der gleichzeitig kräftig steigenden Anzahl pflegebedürftiger Menschen. Ausgewählte Eckdaten zur vollstationären Dauerpflege in den einzelnen Bundesländern können der nachfolgenden Tabelle entnommen werden.

	Verfügbare Plätze für die vollstationäre Dauerpflege			Auslastung der Plätze für vollstationäre Dauerpflege ¹		
	15.12.2009	15.12.2011	Veränderung (in %)	15.12.2009	15.12.2011	Veränderung (in %-Punkten)
Baden-Württemberg	96.268	97.780	1,6	85,1 %	87,4 %	2,3
Bayern	121.940	124.451	2,1	82,9 %	81,8 %	- 1,1
Berlin	31.940	31.952	0,0	80,4 %	83,5 %	3,1
Brandenburg	22.868	23.541	2,9	91,9 %	92,5 %	0,6
Bremen	²	6.628		²	89,94 %	
Hamburg	16.900	17.757	5,1	83,1 %	81,7 %	1,4
Hessen	51.371	53.455	4,1	87,8 %	87,9 %	0,1
Mecklenburg-Vorpommern	17.810	18.550	4,2	94,6 %	96,7 %	2,1
Niedersachsen	93.140	97.368	4,5	85,1 %	84,9 %	- 0,2
Nordrhein-Westfalen	168.905	171.783	1,7	88,9 %	89,6 %	0,8
Rheinland-Pfalz	37.647	39.047	3,7	80,8 %	80,1 %	- 0,7
Saarland	11.182	11.261	0,7	82,0 %	86,6 %	4,6
Sachsen	44.962	46.996	4,5	95,0 %	95,5 %	0,5
Sachsen-Anhalt	26.603	28.193	6,0	92,6 %	93,0 %	0,4
Schleswig-Holstein	38.401	38.865	1,2	82,3 %	81,6 %	- 0,7
Thüringen	21.440	23.154	8,0	94,2 %	94,4 %	0,2
<i>Deutschland</i>	<i>808.213</i>	<i>830.781</i>	<i>2,8</i>	<i>86,6 %</i>	<i>87,1 %</i>	<i>0,5</i>

Quelle: Statistisches Bundesamt, Pflegestatistik – Ländervergleich Pflegeheime 2009 und 2011; eigene Berechnungen

1 Bei der Berechnung der Auslastung wurden nur die Leistungsempfänger von vollstationärer Dauerpflege nach SGB XI (Personen mit Pflegestufe I bis III und Härtefälle) berücksichtigt. Nicht mit einbezogen wurden u. a. Bewohner mit der sogenannten „Pflegestufe 0“.

2 Für Bremen sind in der Pflegestatistik des Statistischen Bundesamtes für das Jahr 2009 keine Werte ausgewiesen.

Hinweise

Neu: Handlungsanregungen für mehr Wertschätzung in der Pflege

Die für die Praxis entwickelten Ergebnisse des Modellprojekts „PflegeWert – Optimierung und Innovation in der Altenpflege durch systematisierte Wertschätzung“ hat das Kuratorium Deutsche Altershilfe (KDA) jetzt in fünf Broschüren veröffentlicht:

Wertschätzendes Gesundheitsmanagement (40 S., € 8,50): Die Broschüre erklärt, wie wichtig ein wertschätzendes Gesundheitsmanagement in Pflegeeinrichtungen ist und formuliert praxisnahe Empfehlungen, das eigene Gesundheitsmanagement als Wertschätzungsinstrument zu entwickeln bzw. auszubauen.

Wertschätzendes Führen (32 S., € 8,50): Diese Broschüre beschreibt, wie wichtig eine wertschätzende Führung in Pflegeeinrichtungen ist. Insbesondere das Führungsverhalten hat einen großen Einfluss darauf, wie sich das Thema „Wertschätzung“ in einer Unternehmenskultur etabliert. Die Handreichung leitet dazu an, ein Seminar zum Thema „Wertschätzende Führung“ zu planen und zu gestalten und bietet dabei Ideen und Erfahrungen aus der Praxis.

Wertschätzendes Rückmeldemanagement (32 S., € 8,50): In Pflegeeinrichtungen können die Rückmeldungen und die Interaktion mit den Kund/innen wesentlich dazu beitragen, dass Pflegenden ihre Arbeit als sinnvoll erfahren und Wertschätzung erleben. Diese Handreichung erklärt, wie das gesetzlich geforderte Beschwerdemanagement zur systematischen Erfassung von positiven Rückmeldungen von Kund/innen und Angehörigen genutzt werden kann.

Pflege-Erfolgsbesprechungen (28 S., € 8,50): Diese Broschüre erklärt, wie wichtig die Förderung der Selbst-Wertschätzung von Mitarbeitenden in pflegerischen Einrichtungen ist. Mit Hilfe von „Pflege-Erfolgsbesprechungen“ werden Pflegenden unterstützt, eigenes erfolgreiches

pflegerisches Handeln zu identifizieren und auch anzuerkennen. Diese Handreichung erklärt die Wirksamkeit und die Implementation von Erfolgsbesprechungen.

Wertschätzende Mitarbeiterentwicklungsgespräche (36 S., € 8,50): Das Erleben von Wertschätzung wird auch von individuellen Aspekten bestimmt. Für Führungskräfte ist es deshalb wichtig, mit Mitarbeitenden persönlich in Kontakt zu stehen und zu wissen, was jedem Einzelnen wichtig ist. Eine Gelegenheit, sich hierzu intensiv auszutauschen, bieten u. a. Mitarbeiterentwicklungsgespräche, die als Wertschätzung erfahren werden können. Diese Broschüre bietet Pflegeeinrichtungen praxisnahe Anregungen, wie Mitarbeitergespräche wertschätzend gestaltet werden können.

Alle Broschüren können im KDA-Shop bestellt werden: <https://www.kda.de/kdaShop/pflege-betreuung/4042/wertschaetzendes-gesundheitsmanagement.html>

Neu: Kompaktwissen Aufsichtsgremium

Die Jahresabschlussanalyse und die Berichterstattung des Wirtschaftsprüfers stehen im Mittelpunkt der neuen Publikation „Kompaktwissen Aufsichtsgremium“ der Curacon GmbH. Sie will dem Aufsichtsrat verdeutlichen, wie mit dem Prüfungsbericht umzugehen ist und wie er verstanden werden kann. Auch soll der Aufsichtsrat durch die Darstellung eines bilanzpolitischen Instrumentariums und dessen Interpretation bei seiner Verpflichtung unterstützt werden, sich ein eigenes Bild über den Jahresabschluss zu verschaffen. Hintergrund dafür ist, dass insbesondere mit dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) die Rolle des Aufsichtsrates gestärkt wurde.

„Kompaktwissen Aufsichtsgremium“ (86 S.) kann per E-Mail unter zentraleMS@curacon.de bestellt werden und kostet € 10,00 inkl. MwSt., zzgl. Versandkosten.

Arbeitspapier der Europäischen Kommission zur Langzeitpflege

Die Europäische Kommission hat angesichts der Wirtschaftskrise und des demographischen Wandels die Bedeutung leistungsfähiger Sozialsysteme betont und Ende Februar ein Paket für Sozialinvestitionen vorgelegt. Dieses umfasst unter anderem ein „Arbeitspapier zur Langzeitpflege in einer alternden Gesellschaft – Herausforderungen und politische Optionen“.

Das Arbeitspapier stellt den aktuellen Erkenntnisstand hinsichtlich der demographischen Entwicklung und ihre Auswirkungen auf den Langzeitpflegebedarf in Europa dar. So wird sich die Zahl der Europäer über 80 Jahre mit potenziellem Pflegebedarf in den nächsten 50 Jahren verdreifachen und der Bedarf an Langzeitpflege entsprechend ansteigen. Gleichzeitig wird die Anzahl der Pflegekräfte abnehmen. Nicht nur in Deutschland beruht dies darauf, dass bei den geburtenstarken Jahrgängen eine Pensionierungswelle einsetzen wird und es an Nachwuchs fehlt. Auch die Zahl der informellen Pflegekräfte aus dem familiären Umfeld geht insgesamt zurück. Gründe sind die europaweit ansteigende weibliche Beschäftigungsrate, der spätere Renteneintritt sowie generell sich verändernde Lebens- und Familienstrukturen.

Vor diesem Hintergrund muss sich Europa auf einen starken Anstieg des Langzeitpflegebedarfs einstellen und entsprechende Vorbereitungen treffen, um eine nachhaltige Langzeitpflegeversorgung in der Zukunft sicherzustellen. Dieser Herausforderung muss vor allem durch eine Reduzierung des Langzeitpflegebedarfs begegnet werden. Dazu legt das Arbeitspapier den Fokus auf folgende Instrumente:

- Prävention, Gesundheitsförderung, Rehabilitation,
- Effizienzsteigerung in der Erbringung von Pflegedienstleistungen,
- Ausbau altersgerechter Umgebung sowie

- Maximierung der Selbstständigkeit älterer und gesundheitsbeeinträchtigter Menschen.

Dies erfordert entsprechende Investitionen und Innovationen (insbesondere den Einsatz von IKT). Dabei liegen die genannten Instrumente in der Zuständigkeit der Mitgliedstaaten, die EU kann aber eine wichtige Rolle in der Förderung einnehmen. Beispiele sind die „Europäische Innovationspartnerschaft für aktives und gesundes Altern“ oder das „Ambient Assisted Living Joint Programme“ zur Unterstützung einer selbstbestimmten Lebensführung für ältere Menschen durch den Einsatz innovativer, nutzerorientierter Technik. Auch können die europäischen Strukturfonds genutzt werden, um Investitionen in eine altersfreundlichere Umwelt und Beschäftigung im Pflegebereich zu fördern.

Das Arbeitspapier schlägt daher vor, dass die zukünftige Zusammenarbeit der EU mit den Mitgliedstaaten den Fokus auf eine auf Sozialinvestitionen ausgerichtete Strategie legen soll. Diese Strategie soll präventive Maßnahmen für gesundes und aktives Altern mit Maßnahmen zur Effizienzsteigerung von Pflegedienstleistungen sowie Maßnahmen, die alten und gesundheitlich eingeschränkten Menschen länger ein unabhängiges Leben ermöglichen, kombinieren. Darüber hinaus soll im Rahmen der länderspezifischen Empfehlungen der EU eine hohe Priorität darauf gelegt werden, dass die öffentlichen Mittel effektiv eingesetzt werden, damit eine nachhaltige Pflegeversorgung auch dann gesichert werden kann, wenn die absehbare Bevölkerungsalterung ihren Höchststand erreicht.

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



BFS-Betriebsvergleiche 2013: Benchmarking für Pflegeeinrichtungen

Ab sofort können sich Einrichtungen der stationären Altenhilfe und ambulante Pflegedienste an den Betriebsvergleichen 2013 der BFS Service GmbH beteiligen. Die Betriebsvergleiche haben das Ziel, dem Management Kostenvorteile und Kostennachteile des eigenen Unternehmens im Vergleich zu anderen Einrichtungen sichtbar zu machen.

BFS-Betriebsvergleich stationäre Altenhilfe

Für den **BFS-Betriebsvergleich stationäre Altenhilfe** werden zunächst allgemeine Einrichtungsdaten wie Standort, Kapazitäten und Zimmerstruktur erhoben und daraus Auswertungskategorien gebildet, die strukturelle Spezifika wie die Größe der Einrichtung berücksichtigen. Außerdem werden Leistungsmerkmale und Kostenstrukturen für die Bereiche Pflege und Betreuung, Speiserversorgung, Gebäudereinigung, Wäschereinigung, Verwaltung und Technischer Dienst erfasst. Durch eine detaillierte Abfrage der Personal- und Sachkosten für die einzelnen Bereiche kann die Zusammensetzung der Gesamtkosten in Ihrer Einrichtung differenziert analysiert werden. Zudem werden die Pflegekosten abgefragt, um Korrelationen zwischen finanziellen Daten und Qualitätsberichten aufzuzeigen.

BFS-Betriebsvergleich ambulante Pflegedienste

Der **BFS-Betriebsvergleich ambulante Pflegedienste** beruht auf einer systematischen Datenerhebung aus den Bereichen „Leistungen“, „Patienten“, „Erlöse“, „Kosten“, „Arbeits- und Ausfallzeiten“ und „Mitarbeiter“. Diese machen die Kosten- und Leistungsstrukturen Ihres Pflegedienstes sichtbar. Anschließend werden die Daten den Ergebnissen anderer Pflegedienste gegenüber gestellt. Die Auswertung des **BFS-Betriebsvergleiches** zeigt beispielsweise:

- wie die Kostenstrukturen vergleichbarer Pflegedienste aussehen
- wie hoch die durchschnittlichen Personal- und Sachkosten liegen
- wie hoch die Verwaltungskosten vergleichbarer Pflegedienste liegen

Am **BFS-Betriebsvergleich** können nur ambulante Pflegeeinrichtungen teilnehmen, die eine selbständige wirtschaftliche Einheit bilden. Nach § 71 Abs. 1 SGB XI muss die Einrichtung unter ständiger Verantwortung einer ausgebildeten Pflegefachkraft stehen. Weitere Voraussetzungen sind, dass eine Leistungserfassung und Abrechnung getrennt nach SGB V, SGB XI erfolgt und dass Personal- und Sachkosten aufgliedert werden.

Die Datenerfassung erfolgt online über das Internet in eine geschützte Datenbank. Die anonymisierte Datenübertragung wird über eine 128 Bit SSL (Secure Sockets Layer) Verschlüsselung gewährleistet. Die BFS Service GmbH stellt Ihre Daten computergestützt den Daten anderer Einrichtungen, die den Auswertungskriterien Ihrer Organisation entsprechen, gegenüber. Alle Informationen werden absolut vertraulich behandelt und nach der Durchführung des Betriebsvergleiches anonymisiert. Nach der Datenerfassung und dem Auswertungstichtag können Sie 15 Monate lang bis zu 75 Abfragen von Kennzahlen starten, die Sie zur Lösung Ihrer Managementaufgaben benötigen.

Sie können den BFS-Betriebsvergleich zum Preis von € 100,- zzgl. MwSt. bestellen bei der BFS Service GmbH, Tel. 0221.97356-159, -160, Fax -164, Mail: bfs-service@sozialbank.de. Im Preis enthalten sind der Zugang zur Online-Erfassung und die Gegenüberstellung der Daten Ihrer Einrichtung und vergleichbarer Einrichtungen in Form eines Kennzahlenberichts. Die Teilnahmefrist endet am 31. August 2013.



Mitarbeiter nach Leistung und Erfolg vergüten

Ein Tabu ist seit dem 1. Januar 2007 durch den neuen TVöD gebrochen: Mitarbeiter in der Sozialwirtschaft können nach Leistung und Erfolg bezahlt werden. Eine Reihe von Einrichtungen und Trägern hat sich auf den Weg gemacht und ein Leistungs- und/oder Erfolgsgentgelt eingeführt.

Die eingeführten Entgeltsysteme wurden in der Zwischenzeit evaluiert und weiterentwickelt. Mit Hilfe des Leistungsgentgeltes wird eine Feedbackkultur aufgebaut; dies fördert die Konzentration der Mitarbeiter auf die Bedürfnisse der Kunden und die der Einrichtungen auf die Vorstellungen und Erwartungen der Mitarbeiter.

Auszüge aus dem Inhalt:

- leistungsorientierte Vergütung
- Formen der Leistungsvergütung
- Leistungsbewertung und Zielvereinbarung
- der betriebliche Gestaltungsprozess
- Praxisbeispiele
- der erfolgreiche Einführungsprozess
- Evaluation und Weiterentwicklung der Systeme

Anhand verschiedener Praxisbeispiele erläutert der Referent, welche Erfahrungen in der Freien Wohlfahrtspflege und bei privaten Anbietern mit leistungs- und erfolgsbezogener Vergütung gesammelt wurden.

Zentrale Aspekte sind außerdem das Management der Leistungsbewertungen und Zielvereinbarungen durch Führungskräfte sowie die Möglichkeiten der Mitbestimmung von Betriebsräten und Mitarbeitervertretungen.

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

Referent: Eckhard Eyer, Perspektive Eyer Consulting und FAIR – Institut für praktische Wirtschaftsmediation, Köln

Termine und Orte: 10.06.2013 in Berlin,
10.10.2013 in Köln

Seminardauer: 10.00 bis 17.00 Uhr / 1 Tag

Seminargebühr: Euro 300,- zzgl. MwSt.

Vom Beschwerdemanagement zum Empfehlungsmarketing – Professioneller Umgang mit Beschwerden als Wettbewerbsfaktor

Das Beschwerdemanagement einer sozialen Einrichtung oder Klinik leistet mehr als nur eine „Schadensbegrenzung“. Eine professionelle Reaktion auf eine Beschwerde kann den verärgerten Patienten oder Kunden umstimmen und wieder für die Einrichtung gewinnen. Der Umgang mit Beschwerden ist deshalb nicht nur Bestandteil des Qualitätsmanagements, sondern spielt auch für das Marketing eine große Rolle.

Gerade im Gesundheitswesen und der Wohlfahrtspflege haben „persönliche Empfehlungen“ einen großen Einfluss. Keine Hochglanzbroschüre oder Internetseite kann mit dem individuellen Erfahrungsbericht eines einzelnen Patienten oder Kunden konkurrieren. Das macht jede Einzelperson zu einem wichtigen „Botschafter“ einer Einrichtung.

Der professionelle Umgang mit Beschwerden

- steigert die Servicequalität Ihrer Einrichtung
- liefert wichtige Daten für den Qualitätsverbesserungsprozess
- erhöht die Kundenzufriedenheit und
- trägt zum guten Image Ihrer Einrichtung bei



Nutzen Sie dieses Potenzial und machen das Beschwerdemanagement zu einem Marketingfaktor Ihrer Einrichtung!

Auszüge aus dem Inhalt:

- Servicekompetenz als Wettbewerbsfaktor
- Beschwerdemanagement und Empfehlungsmarketing
- das Johari-Fenster: der blinde Fleck
- Beschwerden für den Qualitätsverbesserungsprozess nutzen
- die Beschwerdekultur einer Einrichtung
- Leitsätze für Mitarbeiter zum Umgang mit Beschwerden
- Servicekompetenz der Mitarbeiter
- Was kennzeichnet ein professionelles Beschwerdegespräch?
- Aufbau und Inhalt einer professionellen Antwort auf einen Beschwerdebrief

Dieses Seminar führt in eine neue Betrachtungsweise des Beschwerdemanagements ein. Der professionelle Umgang mit Beschwerden wird im Kontext des Marketings dargestellt. Die Teilnehmer lernen Tools und Qualitätskriterien kennen, mit denen sie den Umgang mit Beschwerden optimieren können.

Das Seminar richtet sich an Mitarbeiter des Qualitätsmanagements, des Marketings und der Leitungsebene.

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

Termin und Ort: 04.06.2013 in Köln

Seminardauer: 10.00 bis 17.00 Uhr /1 Tag

Seminargebühr: Euro 300,- zzgl. MwSt.

**Menschen wirksam überzeugen –
Rhetorik-Intensiv-Workshop für Führungskräfte**

Wer gut reden kann, dem hört man gerne zu und dem fällt es auch leichter, andere zu überzeugen. Wer Menschen überzeugen will, muss aber auch selbst überzeugt sein.

Rhetorik und Überzeugungsfähigkeit sind keine Naturbegabungen; sie müssen erarbeitet werden. Wenn man ein paar grundlegende Dinge beachtet, kann man schon sehr schnell Verbesserungen erzielen.

Auszüge aus dem Inhalt:

- professionelles Vorbereiten auf Rede und Gespräch
- die Überzeugungs-Trias: Situation – Ziel – Maßnahme
- Auftreten, Haltung und nonverbale Kommunikation
- Sprache, sprechen, wirken
- Einsetzen und trainieren der Stimme (Stimme, Modulation, Dynamik)
- zuhören – beobachten – agieren
- Erkennen eigener und fremder Gesprächsziele
- Rede, Vortrag, Präsentation wirkungsvoll abschließen

Bei Übungen vor der Gruppe und bei den anschließenden Feedback-Gesprächen wird Video-Technik eingesetzt.

Das Seminar richtet sich ausschließlich an Führungskräfte. Es ist auf 10 Personen begrenzt, damit auch individuelle Fragestellungen ins Seminar eingebaut werden können.

Referent: Jürgen Sutthoff, Unternehmensberater und Kommunikationstrainer, Köln

Termin und Ort: 12./13.06.2013 in Köln

Seminardauer: 10.00 bis 17.00 Uhr / 1. Tag

09.00 bis 16.00 Uhr / 2. Tag

Seminargebühr: Euro 575,- zzgl. MwSt.

Die Bürgergesellschaft hat nur eine Zukunft, wenn ihre Eigenkräfte gestärkt werden.

In diesem Jahr wird der Bundestag neu gewählt und im Wahlkampf der Parteien wird auch unweigerlich das hohe Lied auf das Ehrenamt gesungen werden. Dabei sieht die Realität anders aus: Die Entwicklung des bürgerschaftlichen Engagements steckt in einer Sackgasse. Die kommende Bundesregierung sollte das Thema zur Chefsache machen, sonst verkommt die Bürgergesellschaft zum vorpolitischen Raum. Mit der „Denkschrift Bürgergesellschaft“ laden wir ein zur Diskussion über die Zukunft bürgerschaftlichen Engagements und das Verhältnis zu Staat und Wirtschaft.³

Bürgergesellschaft, gemeinnützige Organisationen sowie engagierte Bürgerinnen und Bürger können, wollen und sollen auch in Deutschland einen größeren Beitrag zum Gemeinwohl leisten. Trotz umfangreicher politischer Bemühungen, die von einer Enquetekommission zum bürgerschaftlichen Engagement des Deutschen Bundestages bis zur jüngsten Reform des Gemeinnützigkeitsrechts und der „Nationalen Engagementstrategie“ der Bundesregierung reichen, bleibt die gesellschaftliche (Selbst-) Steuerungs- und Leistungsfähigkeit der Bürgergesellschaft hierzulande deutlich hinter ihren gesellschaftspolitischen Möglichkeiten und Erfordernissen zurück.

Eine bessere Steuerungs- und eine größere Leistungsfähigkeit sind weder durch eine Laissezfaire-Politik, noch – wie die bisherigen Erfahrungen zeigen – durch staatspolitische Aktivitäten, Rhetorik und Kommunikation künstlich zu erzeugen. Im Gegenteil: Je stärker Politik und Verwaltung versuchen, Bürgerengagement zu lenken, desto mehr befördern sie die Abhängigkeit bürgerschaftlichen Engagements vom Staat und schwächen die Eigenkräfte der Bürgergesellschaft.

Im Sinne des quasi zeitlosen Subsidiaritätsprinzips geht es darum, dass sich die Bürgergesellschaft als dritte gesellschaftliche Kraft neben Staat und Wirtschaft selbst organisiert. Dabei hängt der Erfolg der Bürgergesellschaft davon ab, ob sie ihre Eigenständigkeit souverän behaupten kann und sich als konflikt- und durchsetzungsfähig in gesellschaftspolitischen Auseinandersetzungen erweist. Bürgerschaftliches Engagement ist seinem Wesen nach unbequem und entwickelt sich in kritischer Auseinandersetzung mit Staat, Wirtschaft und Gesellschaft. Folglich befinden sich die Organisationen der Bürgergesellschaft in einem latenten Konfliktverhältnis mit Staat, Wirtschaft und Gesellschaft. Die Rede von einer „Begegnung auf Augenhöhe“ verwischt diese konstitutiven Differenzen und die realen Machtungleichgewichte zwischen Staat, Wirtschaft und Bürgergesellschaft.

Vor diesem Hintergrund weist die ordnungspolitische Maxime des Subsidiaritätsprinzips der organisierten Bürgergesellschaft einen deutlichen Vorrang bei der Regelung und Gestaltung gesellschaftlicher Angelegenheiten zu und bewahrt sie davor, zu einem Sammelbecken staatlicher Vorfeldorganisationen degradiert zu werden. Um die fatale Staatsabhängigkeit zu durchbrechen und die Eigendynamik der Bürgergesellschaft zu beflügeln, bedarf es eines neuen institutionellen und ordnungspolitischen Rahmens für die Bürgergesellschaft.

Engagementpolitik des Bundes: ohne Konsequenz und Konsistenz

Mit einer Vielzahl kurzlebiger staatlicher Adhoc-Aktivitäten und -Maßnahmen unter dem wohlklingenden Begriff des bürgerschaftlichen Engagements ist – so kritische

³ Der vorliegende Beitrag ist im Wesentlichen ein Auszug aus der „Denkschrift Bürgergesellschaft“, 2. aktualisierte Auflage, Berlin 2012 (auch als PDF unter www.aktive-buergerschaft.de/denkschrift-buergerschaft)

Beobachter – die politische Illusion genährt worden, dass man ein Allzweckmittel etwa gegen Rechtsextremismus, für Generationengerechtigkeit, zur Verbesserung der Altenpflege sowie für mehr Bildung, sozialen Zusammenhalt und Integration zur Verfügung hätte.

Angesichts einer derartigen Beliebigkeit überraschte es nicht, dass der wissenschaftliche Beirat des Bundesfinanzministeriums 2006 gegen die steuerliche Privilegierung der organisierten Bürgergesellschaft aus ordnungspolitischer Perspektive argumentierte. Der Verzicht auf eine eigennützige Gewinnverwendung würde für eine Steuervergünstigung nicht ausreichen, und nur, wer wirkliche Kollektivgüter bereitstellen würde, solle in den Genuss einer derartigen steuerlichen Begünstigung kommen, so die Empfehlung des Beirats seinerzeit.

Mit dem neuen Anwendungserlass zur Abgabenordnung hat das Bundesfinanzministerium 2012 jenen Aspekt gestärkt, den der wissenschaftliche Beirat seinerzeit kritisierte. Mehr denn je ist der Verzicht auf eine eigennützige Gewinnverwendung ausschlaggebend für die Gemeinnützigkeit. Mit der Abkehr von der so genannten Gepräge Theorie können gemeinnützige Organisationen jetzt mehr eigene Mittel erwirtschaften, ohne den Verlust der Gemeinnützigkeit zu befürchten. Das ist im Sinne einer Stärkung der finanziellen Autonomie zu begrüßen und findet auch in der Vorstellung der Bundesregierung von der Idee des sich finanziell selbst tragenden Sozialunternehmertums seine Fortsetzung. Gleichzeitig wird die Stärkung der Handlungsfreiheit bei der Mittelverwendung nach wie vor verweigert, werden Zuwendungsrecht und Gemeinnützigkeitsrecht gleichsam als „verlängerter Arm“ der Staatsverwaltung eingesetzt.

Als Synonym für diese von der Kassenlage der öffentlichen Haushalte geleitete Politik ist die unerledigte Reform des Gemeinnützigkeitsrechts anzusehen. Das Gemeinnützig-

keitsrecht ist eine Form der steuerlichen Privilegierung der organisierten Bürgergesellschaft, der schon lange die Systematik abhanden gekommen ist und die angesichts der Europäisierung immer schwerer vermittel- und erklärbar wird. Die Reform des Gemeinnützigkeitsrechts steht seit mehr als zehn Jahren auf der Tagesordnung der Politik und wird – abgesehen von „Schönheitsreparaturen“ – seitdem erfolgreich von Legislaturperiode zu Legislaturperiode verschoben. Auch die gegenwärtige Regierung hat das Thema zwar im Koalitionsvertrag vereinbart, aber lange gebraucht, um es aufzurufen. Dafür ging es dann umso schneller, Reformvorschläge aus der Zivilgesellschaft zu verwerfen und die Generalüberholung insbesondere der Abgabenordnung administrativ zu vertagen. Statt an einer gesellschaftspolitischen Vision von Bürgergesellschaft orientieren sich die staatliche Engagementpolitik und ihre steuerrechtliche und programmatische Ausgestaltung seit langem am Zustand der öffentlichen Haushalte. Sie bleiben halbherzig und widersprüchlich, lassen Konsequenz und Konsistenz vermissen.

Zusammenarbeit zwischen Staat und Bürgergesellschaft: zunehmend konfliktreicher

Durch den hohen Anteil öffentlicher Mittel an der Gesamtfinanzierung der Bürgergesellschaft und wenig entwickelten Alternativen sind öffentliche Zuwendungen nach wie vor ein wesentliches Lenkungs- und „Zähmungsinstrument“. Noch immer gilt, dass organisierte Bürger durch das Zuwendungsrecht zu Zuwendungsempfängern des Staates degradiert werden. In einer aktuellen Studie des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB) thematisieren rund die Hälfte der Vereine Konflikte mit dem Staat aufgrund von „Mittelkürzungen und finanzieller Planungsunsicherheit“, „Druck durch strengere Vergabekriterien“ und „Verringerung inhaltlicher Hand-

Aktueller Fachbeitrag

lungsspielräume". Jeder dritte Verein kritisiert die „Vereinbarung als Dienstleister“.

Die Bürgergesellschaft wird in Deutschland nur dann eine größere Rolle spielen, wenn es ihr gelingt, ihre Selbststeuerungspotenziale zur Geltung zu bringen. Bislang kommt die bürgerschaftliche Eigenlogik angesichts der vorherrschenden parteipolitischen und verwaltungsadministrativen Einflussnahme nicht zur Entfaltung. Politik und Verwaltung „fordern und fördern“, was ihres Erachtens wichtig zu sein scheint. Staatliche Instrumente wie die Extremismusklausel, mit der Zuwendungsempfängern – ohne dass ein begründeter Verdacht vorliegt – ein schriftliches Bekenntnis zur Verfassungstreue abverlangt wird, erscheint selbst bei gutwilliger Lesart eher als Drohgebärde denn als notwendiger Schutz der Demokratie.

Die Bürgergesellschaft wird so in Deutschland zum „Beauftragten“ staatlicher Engagementpolitik degradiert. Öffentliche Fördertöpfe wirken in der Bürgergesellschaft in prekärer Art und Weise strukturbildend und sichern Staat und Verwaltung durch die Befristung und Verknappung öffentlicher Fördermittel „Anhänglichkeit und Dankbarkeit“ auf Seiten der Fördermittelnehmer. So hat manch ein staatliches Modellprogramm seine eigenen „bürgerschaftlichen“ Strukturen geschaffen, die sich mit dem Auslaufen der Förderung sogleich aber wieder verflüchtigen. Oft orientieren sich gemeinnützige Organisationen bei der Antragstellung und der Projektdurchführung zwangsläufig an den Vorgaben, der Logik und den Erwartungen der Fördermittelgeber und nicht am bürgerschaftlichen Nutzen und Sinn ihrer Aktivitäten.

Konsequent setzt sich diese staatliche Einflussnahme in der Idee einer quasistaatlichen Engagementinfrastruktur fort. Hierzu lassen sich die Mehrgenerationenhäuser zählen, die nach Vorstellung des BMFSFJ zu Knotenpunkten lokaler Engagementförderung ausgebaut werden

sollten. Mit der Einführung des Bundesfreiwilligendienstes steht ein Dienst zur Verfügung, der öffentliche Aufgaben erfüllen soll, angesichts seiner rechtlichen und monetären Ausgestaltung aber keine Variante bürgerschaftlichen Engagements ist. Das aus dem Bundesamt für den Zivildienst hervorgegangene „Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben“, Agenturen wie „Engagement Global“ des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) oder die Stiftung „Miteinander in Hessen“ des Landes Hessen treten als vermeintlich die Bürgergesellschaft fördernde Serviceeinrichtungen auf, die es aber in erster Linie dem Staat ermöglichen sollen, flexibler zu handeln, kontinuierlicher zu fördern und die Bürgergesellschaft zu steuern. Diese engagementpolitische Entwicklung hat mittlerweile auch die kommunale Ebene erreicht und drückt sich in der Gründung „Kommunaler Bürgerstiftungen“ aus.

Mehr Handlungsfreiheit wird Vorteile bürgerschaftlichen Engagements zur Entfaltung bringen

Auf der einen Seite suchen Politik und Verwaltung außerhalb staatlicher Verwaltungsstrukturen Flexibilität und größere Handlungsfreiheit, auf der anderen Seite wird genau dieses gemeinnützigen Organisationen verweigert, obwohl gerade hierin der institutionelle Vorteil der Bürgergesellschaft liegt. Durch ihre soziale Einbettung, das Fehlen eines Profitmotives sowie Arbeits- und Entscheidungsstrukturen außerhalb von Haushaltsrecht und politischen Mehrheiten herrscht eine andere Handlungslogik vor als in den Bereichen Markt und Staat. Mit der Anwendung und Übertragung staatlicher Verfahren des Haushalts- und Zuwendungsrechts sowie durch enge Handlungsgrenzen im Steuer- und Gemeinnützigkeitsrecht wird dieses Potenzial der Bürgergesellschaft „in Fesseln“ gelegt. Die strategische Antwort vieler gemeinnütziger

Organisationen auf eine derartige „Zähmung“ besteht in einem „kreativen“ Umgang mit den staatlich gesetzten Spielregeln, was Fehlsteuerungen immanent macht und wertvolle Ressourcen verschwendet.

Vereine und Stiftungen beklagen seit langem, dass die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit reformbedürftig sind. Vereinfachung des Zuwendungsrechts, Lockerung des Gebots der zeitnahen Mittelverwendung, Flexibilisierung der Rücklagenbildung, Verbesserung der Möglichkeiten zur Erwirtschaftung eigener Einnahmen sind nur einige der „Baustellen“. Die negativen Auswirkungen sind besonders deutlich im Bereich der ehrenamtlichen Leitungsstrukturen zu sehen. Schon jetzt beklagen acht von zehn Vereinen, dass sie Schwierigkeiten haben, Leitungs- und Aufsichtsorgane zu besetzen.

Geeignete Personen für diese Ämter zu finden, die über ausreichend Zeit und die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen, ist für viele gemeinnützige Organisationen immer schwieriger geworden, während gleichzeitig die Verantwortung für die gewählten Organmitglieder ständig gestiegen ist. Die intrinsische Motivation, sich für ein unterstützungswertes ideelles Anliegen auch durch die Übernahme eines Ehrenamtes einzusetzen, lässt nach, wenn die Organarbeit zunehmend fremdbestimmt ist und im Kern aus der Beschäftigung mit komplexen bürokratischen Detailregelungen, zuwendungsrechtlichen Auflagen, steuerrechtlichen Vorschriften und ähnlichen Herausforderungen besteht.

Große Reform des Gemeinnützigkeitsrechts als Chance begreifen

In den vergangenen zehn Jahren haben verschiedene Organisationen zur Reform der Rahmenbedingungen Vorschläge erarbeitet, unter anderem das Maecenata Institut und die Bertelsmann Stiftung, der Deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge und das Bündnis für Gemein-

nützigkeit. Notwendig ist eine große Reform des Gemeinnützigkeitsrechts, insbesondere der Abgabenordnung, mit der der Subsidiaritätsgedanke für gemeinnützige Organisationen wieder „auf die Füße gestellt“ wird. Eine Reform, die sich an ihrer Eigenständigkeit und Fachlichkeit orientiert und auf gesellschaftliche Transparenz statt auf staatliche Kontrolle setzt. Eine Reform, die widersprüchliche Regelungen aufhebt und die zersplitterten Bestandteile des Gemeinnützigkeitsrechts zusammenführt. Eine Reform, die Regelungen und Verfahren vereinfacht und zu einer Klarheit führt, die in der Alltagspraxis für ehrenamtliche Organmitglieder und Aktive verständlich und handhabbar ist und nicht abschreckend wirkt.

Mehr Handlungsfreiheit und weniger staatlicher Einfluss sind aber nur möglich, wenn eine vernünftige gesetzliche Transparenzpflicht alle Stakeholder gemeinnütziger Organisationen in die Lage versetzt, sich zu informieren, nachzufragen und die Arbeit gemeinnütziger Organisationen auf Basis von Sachinformationen auch kritisch zu begleiten. Die freiwilligen Bemühungen um größere Transparenz bei einer wachsenden Zahl gemeinnütziger Organisationen erkennen wir ausdrücklich an. Wie sich gezeigt hat, sind freiwillige Transparenzinitiativen jedoch kein ausreichender Ansatz, weil weder Validität noch Wahrheitsgehalt der Angaben überprüfbar sind und zunehmend Fragen der Legitimität von „Transparenzwächtern“ (charity watch) und der Kosten-Nutzen-Relation von Spendensiegeln aufgeworfen werden.

Autoren: Holger Backhaus-Maul, Soziologe, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Kontakt: backhaus-maul@t-online.de / Dr. Stefan Nährlich, Wirtschaftswissenschaftler, Geschäftsführer der Aktiven Bürgerschaft, Kontakt: stefan.naehrlich@aktive-buergerschaft.de / Dr. Rudolf Speth, Politikwissenschaftler, Universität Kassel, Kontakt: rudolf.speth@web.de