



Aktuell

Neu: BFS-Info per E-Mail

Ab 1. Januar 2014 können Sie die BFS-Info nicht nur in gedruckter Form, sondern auch als pdf-Attach einer E-Mail beziehen. Mit diesem Angebot setzen wir den Wunsch unserer Kunden um, die BFS-Info nicht mehr in gedruckter Form zu beziehen, sondern elektronisch.

Wenn Sie die BFS-Info künftig per E-Mail beziehen möchten, teilen Sie bitte Ihrer BFS-Geschäftsstelle die E-Mail-Adresse mit, an die die BFS-Info gesendet werden soll. Oder Sie bestätigen Ihrem Kundenberater, dass die E-Mail-Adresse, die bereits in Ihren Daten bei uns hinterlegt ist, auch für den Versand der BFS-Info genutzt werden soll. Wenn Sie das gedruckte Exemplar künftig zusätzlich weiter beziehen möchten, bitten wir ebenfalls um einen Hinweis.

Für die Zusendung Ihrer E-Mailadresse können Sie gerne die Mailadressen der BFS-Geschäftsstellen (bfsberlin@sozialbank.de, bfsdresden@sozialbank.de, bfs hannover@sozialbank.de, bfskoeln@sozialbank.de etc.) nutzen. Sie können sich aber auch direkt an Ihren Kundenberater wenden. Bitte vergessen Sie nicht, uns auch den Namen Ihrer Organisation zu nennen, damit wir Ihre E-Mailadresse richtig zuordnen können.

SEPA – Umsetzung in den electronic-banking-Produkten der BFS

Auch in dieser Ausgabe der BFS-Info möchten wir Sie zur Vorbereitung auf SEPA aufrufen: Diesmal geht es um die Umsetzung von SEPA für die Nutzer unserer electronic-banking-Programme. Welches unserer Produkte welche Vorbereitungsmaßnahmen Ihrerseits erfordert, beschreiben wir Ihnen auf den Seiten 5 und 6.

Inhalt

Aktuelle wirtschaftliche Entwicklungen

- Bericht über die konjunkturelle Entwicklung 3

IS Immobilien Service-GmbH

- Blick in die Zukunft:
Systematische Sanierungsplanung mit dem IS Calculator 4

Aktuelles aus dem Zahlungsverkehr

- SEPA – Umsetzung in den electronic-banking-Produkten der BFS 5

Hinweise

- Neu: „Gute Sache“ – Qualifizierung für Unternehmenskooperationen 7
- Neue Publikation:
Fachinformationen rund um die Aufsichtsratsstätigkeit 7
- Stiftungsreport 2013/14: Auftrag Nachhaltigkeit 8

Europa und Sozialwirtschaft

- Stärkung der sozialen Dimension der Wirtschafts-
und Währungsunion 9

BFS Service GmbH

- Seminar: Führung und Persönlichkeit 10
- Seminar: Führung und Kommunikation –
ein Basisseminar für Führungskräfte 10
- Seminar: Aktuelle Umsatzsteuer für soziale Körperschaften 11
- Seminarthemen und –termine 12

Aktueller Fachbeitrag

- Zwischen Konflikt und Kooperation:
Die Zusammenarbeit von Ehren- und Hauptamt
bei der Leitung gemeinnütziger Organisationen (Teil II)
Autor: Christian Koch, npo consult 13

Zentrale

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

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

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

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

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

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

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

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

76135 Karlsruhe
Tel. 0721.98134-0
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:
Theissen Medien Gruppe
GmbH & Co. KG
Am Kieswerk 3
40789 Monheim

ISSN 2196-3711



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

Aktuelle wirtschaftliche Entwicklungen

Bericht über die konjunkturelle Entwicklung

Die deutsche Wirtschaft hat ihren Erholungskurs im dritten Quartal 2013 mit geringer Dynamik fortgesetzt. So deuten die bisher vorliegenden Daten auf einen moderaten Anstieg des Bruttoinlandsprodukts (BIP) hin. Treibende Kraft der positiven Entwicklung sind nach wie vor insbesondere die privaten Konsumausgaben, welche von der robusten Arbeitsmarktentwicklung, steigenden Einkommen, einer niedrigen Inflationsrate und der expansiven Geldpolitik profitieren. Negativ auf das Wirtschaftswachstum wirken sich hingegen die schlechten globalen Rahmenbedingungen aus. Die Rezession in vielen EU-Staaten sowie Strukturprobleme in wichtigen Schwellenländern wie z. B. China und Russland haben die Nachfrage aus dem Ausland merklich geschwächt.

Momentan deutet einiges darauf hin, dass die Konjunktur in Deutschland in den nächsten Monaten auf ihrem Aufwärtspfad bleibt. Gleichwohl ist ein kräftiger Aufschwung nicht in Sicht. So sind z. B. die Auftragseingänge in der Industrie in der Tendenz leicht steigend. Im aussagekräftigen Zweimonatsvergleich Juli/August gegenüber Mai/Juni nahmen die Bestellungen um 0,2 Prozent zu. Zurückzuführen ist diese Entwicklung vor allen Dingen auf den Anstieg der Inlandsbestellungen (+ 2,7 Prozent). Demgegenüber fielen die Auftragseingänge aus dem Ausland um 1,7 Prozent niedriger aus. Der seit Mai 2013 kontinuierlich steigende ifo-Geschäftsklimaindex, welcher die aktuelle Geschäftslage und die Erwartungen der gewerblichen Wirtschaft widerspiegelt, lässt für die nahe Zukunft eine positive Entwicklung dieser Zahlen erwarten. Dies wird auch von aktuellen Prognosen bestätigt, welche für das Gesamtjahr 2013 mit einer Ausweitung des BIP von 0,5 Prozent und für das Jahr 2014 von 1,5 Prozent rechnen.

Nach den Ergebnissen des aktuellen „SMP-Marktbarometers“ hat sich auch die Stimmung in der konjunkturunabhängigen

Branche Sozialwirtschaft aufgehellt. Die befragten Führungskräfte aus der Sozialwirtschaft beurteilen die Geschäftslage und -entwicklung im Herbst 2013 im Vergleich zum Frühjahr 2013 signifikant besser. Besonders positiv waren die Einschätzungen von den Verantwortlichen aus den Bereichen Behindertenhilfe sowie Kinder- und Jugendhilfe.

Trotz der zuletzt eher schwachen Expansion der deutschen Wirtschaft zeigt sich der Arbeitsmarkt in einer guten Grundverfassung. Die Arbeitslosigkeit ist im Zuge der einsetzenden Herbstbelebung von August auf September 2013 um 97.000 auf 2.849.000 gesunken (Arbeitslosenquote 6,6 Prozent). Allerdings ist zu beachten, dass gegenüber dem Vorjahr 61.000 Menschen mehr arbeitslos gemeldet waren. Im Vorjahresvergleich weiterhin steigend sind hingegen die Erwerbstätigkeit und die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung. Nach der Hochrechnung der Bundesagentur für Arbeit hat die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung im Juli 2013 gegenüber dem Vorjahr um 356.000 auf 29,27 Millionen Personen zugenommen. Mit am stärksten hierzu beigetragen hat das Gesundheits- und Sozialwesen durch einen Anstieg um 84.449 auf 3.755.600 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte.

Immer stärker schlägt sich der vielzitierte Fachkräftemangel im Bereich des Gesundheits- und Sozialwesens in den Daten nieder. So lag die Vakanzzeit von Stellenangeboten von Gesundheits- und Krankenpflegefachkräften im Juni 2013 mit bundesdurchschnittlich 112 Tagen rund 35 Prozent über dem Durchschnitt aller Berufe auf der Ebene der Fachkräfte und Spezialisten. Darüber hinaus kamen auf 100 gemeldete Stellen rechnerisch lediglich 72 Arbeitslose. Noch gravierender stellt sich die aktuelle Situation bei den examinierten Altenpflegefachkräften dar. Dort waren Stellenangebote im Bundesdurchschnitt 130 Tage vakant und auf 100 gemeldete Stellen kamen rechnerisch nur 36 Arbeitslose.



Blick in die Zukunft: Systematische Sanierungsplanung mit dem IS Calculator

Pflegeheime mit deutlich fortgeschrittenem Baualter sehen sich gleich von drei Seiten mit der Notwendigkeit von Sanierungsmaßnahmen konfrontiert: Zum einen steigen die Ansprüche der Bewohner und ihrer Angehörigen kontinuierlich, zum anderen formuliert der Gesetzgeber stetig höhere bauliche Standards und schließlich sorgt die fortschreitende Neubautätigkeit für schärferen Wettbewerb.

Zielsetzung des **IS Calculators** ist es, der Sanierungsplanung eine klare Struktur zu geben und das organisationsinterne Know-how des jeweiligen Eigentümers zu erschließen. Das geschieht, indem auf der Anwenderseite die Ebenen Geschäftsleitung, Controlling und Immobilien-Management eng miteinander verzahnt werden. So können Sie die tatsächlich umsetzbaren Realisierungsszenarien genau herausarbeiten. Damit erlangen Sie eine verlässliche Basis für die punktgenaue und Kosten minimierende Beauftragung der Fachplaner. Setzen Sie Ihre Ressourcen frei! Der **IS Calculator** ist das Instrument dafür.

Praktisches Vorgehen

Der **IS Calculator** ist als reine Web-Anwendung konzipiert. Über einen Anmelde-Button registrieren Sie sich und gelangen so auf Ihre persönliche Profildseite. Anschließend können Sie gleich Ihr gewünschtes Objekt neu anlegen. Später haben Sie jederzeit die Möglichkeit, zu allen angelegten Objekten weitere Objektberechnungen zu erstellen, um verschiedene Sanierungsvarianten eines Objektes zu vergleichen. Auf der Menüleiste können Sie direkt erkennen, welche Bearbeitungsschritte Sie bereits durchgeführt haben und welche Schritte noch folgen. Zahlreiche Tooltips unterstützen Sie mit Erläuterungstexten zum Verständnis der einzelnen Datenfelder. Sie können jederzeit Ihre Datenerfassung unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt damit fortfahren.

Erfassung des Status Quo und Auswertung der Planungsdaten

Sie beginnen mit einer Status Quo-Aufnahme Ihres Objektes. Dafür sind u. a. genaue Angaben zur Objektnutzung, zur Flächenverteilung, zur Refinanzierung der Immobilie und zu den Bewirtschaftungskosten zu machen. Nach der Bestandsaufnahme erfolgt die Neugestaltung des Objektes. Wie viele Plätze sollen neu geschaffen oder umgewidmet werden? Wie soll das Objekt künftig strukturiert sein? Der **IS Calculator** errechnet überschlägig, welche Kosten auf Sie zukommen werden. Daraus können Sie bereits ersehen, ob Ihre Planung realistisch ist und diese gegebenenfalls direkt an den vorgegebenen Refinanzierungsrahmen anpassen. Denn der **IS Calculator** ermöglicht es, verschiedene Planungsvarianten durchzuspielen.

Im folgenden Bearbeitungsschritt stellen Sie die Finanzierungsseite, gegliedert in Bestands- und Neufinanzierungsvolumen, dar. Die Auswirkungen der erfolgten Dateneingaben werden in eine automatische Auswertung überführt. Diese liefert ein umfassendes Bild des Kostenrahmens, der Refinanzierung, der Wirtschaftlichkeit, der bilanziellen Veränderungen und der Liquidität Ihres spezifischen Sanierungsprojektes. Sofern mehrere Objekte erfasst wurden, geschieht dies als Portfoliobetrachtung. Eine Exportfunktion ermöglicht die Weiterverarbeitung der Daten auch außerhalb des **IS Calculators**.

Haben Sie Interesse an der Anwendung des **IS Calculators**? Dann besuchen Sie unsere Internetseite www.is-calculator.de. Dort finden Sie ein Demovideo mit zahlreichen weiteren Informationen zu unserem neuen Produkt. Darüber hinaus können Sie uns natürlich auch jederzeit direkt ansprechen: IS Immobilien-Service GmbH, Wörthstr. 15-17, 50668 Köln, Frau Mareike Fuckert, Tel. 0221 97356-481, Fax -249, E-Mail: m.fuckert@sozialbank.de

Aktuelles aus dem Zahlungsverkehr

SEPA – Umsetzung in den electronic-banking-Produkten der BFS

Die Vorbereitung und die Umstellung auf den **SEPA-Zahlungsverkehr** werden Sie und uns in den nächsten Monaten weiter beschäftigen. Im folgenden Beitrag geht es ganz konkret um notwendige Anpassungen im organisatorischen Ablauf Ihres Zahlungsverkehrs.

Im Mittelpunkt steht die Umsetzung von SEPA für die Nutzer unserer electronic-banking-Produkte. Denn auch um mit diesen am SEPA-Zahlungsverkehr teilnehmen zu können, müssen Sie aktiv werden. Grundsätzlich sind zwar alle aktuellen electronic-banking-Produkte der BFS „SEPA-ready“. Das bedeutet: Die einzelnen Produkte können sowohl **SEPA-Überweisung** (Credit Transfer) als auch **SEPA-Lastschriften** (Direct Debit) verarbeiten.

Dennoch gibt es im Funktionsumfang der Produkte Unterschiede und damit verbunden Vorbereitungsanforderungen an unsere Kunden. Die Zeit drängt, denn bis spätestens zum 1. Februar 2014 müssen Sie als Unternehmen uns die neuen SEPA-Zahlungsverkehrsformate einreichen. Dazu müssen nicht nur die Kontonummern und Bankleitzahlen aller Zahlungspartner (Kunden, Mitglieder etc.) auf IBAN und BIC umgestellt werden. Auch muss für das Datenformat der XML-basierte ISO-Standard (ISO 20022) genutzt werden. Denn: Ab dem 1. Februar des nächsten Jahres dürfen Banken Daten nach dem bisherigen Schema – d. h. mit Kontonummer und Bankleitzahl und im derzeit gültigen DTAUS-Format – nicht mehr annehmen.

Bei der Vorbereitung der Umstellung unterstützen wir mit zwei Tools, die Sie auf unserer Website www.sozialbank.de finden und downloaden können: den **IBAN-Konverter** und **ZV-Tools**.

IBAN-Konverter

Der **IBAN-Konverter** kann direkt von <https://www.sozialbank.de/sepa-informationen> herunter geladen und installiert werden. Mit Hilfe dieser Umrechnungssoftware können Sie für die Ihnen bekannten Kontonummern und Bankleitzahlen entsprechende IBAN und BIC ermitteln. Dies geht sowohl für einzelne Zahlungspartner als auch für ganze Dateien. Dieser Service ist für unsere Kunden kostenfrei.

ZV-Tools

ZV-Tools können Sie nach einer Registrierung über unser Downloadportal https://www.sozialbank.de/ebs_download/ kostenfrei herunter laden. Das Programm bietet Ihnen einige nützliche Funktionen, um Daten umzuwandeln. Eine Grundfunktion ist die Konvertierung von Kontonummer und Bankleitzahl in IBAN und BIC. Dies kann für einzelne Bankverbindungen mit Direkteingabe gemacht werden oder anhand einer nach Formatvorgabe erstellten Ein- bzw. Ausgabedatei. Bei Fragen zur Installation und Nutzung von **ZV-Tools** steht Ihnen ein separater Support zur Verfügung; alle relevanten Informationen hierzu erhalten Sie nach der erfolgreichen Registrierung.

Umfassende Unterstützung durch die BFS bei GENOCash

GENOCash bietet in einer aktuellen Version die komplette Palette des SEPA-Zahlungsverkehrs sowie eine umfangreiche Unterstützung bei der Konvertierung, Prüfung und Migration der Bestandsdaten. Das Produkt integriert

- **IBAN-Rechner:** Hier können Sie bereits Kontonummer und Bankleitzahl umrechnen in IBAN und BIC.
- **SEPA-Prüfprogramm:** Unterstützt Sie beim Test einer SEPA-Zahlungsdatei.
- **Migration:** Alle Begünstigten-Daten, Zahlungsvorlagen und Zahlungen können in einem Migrationsvorgang

Aktuelles aus dem Zahlungsverkehr

umgewandelt werden und stehen danach als SEPA-Zahlungsverkehr zur Verfügung.

Mögliche manuelle Vorbereitungen zum sofortigen Start:

Wenn Sie mit der Migration in **GENOCash** noch warten möchten, aber trotzdem schon SEPA-Zahlungen tätigen wollen, so kann eine manuelle Stammdatenpflege vorgenommen werden. Kontostammdaten müssen dann um die SEPA-Informationen angereichert werden und können danach sofort genutzt werden. Eine entsprechende Anleitung finden Sie auf unserer Homepage im Bereich electronic banking unter Service / Downloads.

https://www.sozialbank.de/service_downloads/

Manuelle Vorbereitung durch Sie bei BFS-Online.PRO

Die Umstellungsarbeiten für den SEPA-Zahlungsverkehr müssen in diesem Programm manuell vorgenommen werden. Das bedeutet: Die Daten in **BFS-Online.PRO** bereiten Sie selbst auf den SEPA-Zahlungsverkehr vor, d. h. Sie haben die Aufgabe, die Auftraggeber-Konten in den Stammdaten zu pflegen. Alle Konten müssen Sie um die SEPA-Informationen anreichern. Eine entsprechende Anleitung finden Sie auf unserer Homepage im Bereich electronic banking unter Service / Downloads.

https://www.sozialbank.de/service_downloads/

Unseren Nutzern von **BFS-Online.PRO** empfehlen wir generell eine Registrierung im Downloadportal: https://www.sozialbank.de/ebs_download/. Hier wird immer eine aktuelle Produktversion vorgehalten sowie alle Installationsanleitungen. Im Vorfeld der SEPA-Einführung ist die Softwareaktualisierung leider keine Seltenheit. Daher bietet die Registrierung eine Möglichkeit zum schnellen Zugriff auf aktuellere Programmversionen und den Erhalt von wichtigen Informationen über einen Newsletter.

Vorbereitung durch die BFS und durch Sie: BFS-Net.Banking

Für unsere **BFS-Net.Banking** Kunden haben wir so viele

Vorbereitungen getroffen, wie es uns als Bank möglich und erlaubt ist:

Es ist geplant, im vierten Quartal eine bankseitige Migration von **wiederkehrenden Zahlungen, Zahlungsvorlagen** und den **Partner-Bankverbindungen** vorzunehmen. Diese müssen Sie insbesondere bei SEPA-Lastschriften durch den Kunden durch die relevanten Daten (**Gläubiger-ID, Mandatsreferenznummer und Datum der Unterschrift**) vervollständigen und freigeben.

Wichtig: Bitte vergessen Sie nach der Umstellung nicht, die umgewandelten und somit doppelt vorhandenen alten Aufträge zu löschen beziehungsweise zu deaktivieren! Die Einzel- und Sammelaufträge werden wir nicht migrieren, da davon ausgegangen wird, dass diese bis zum Stichtag 31. Januar 2014 ausgeführt wurden.

Mögliche manuelle Vorbereitungen zum sofortigen Start:

Sie möchten nicht warten und sofort mit dem SEPA-Zahlungsverkehr starten? Dann können Sie wie in allen electronic-banking-Produkten die Auftraggeber-Konten um die SEPA relevanten Daten anreichern und sofort beginnen. Eine entsprechende Anleitung finden Sie im Programm unter der Hilfefunktion oder auf unserer Homepage im Bereich electronic banking unter Service / Downloads.

https://www.sozialbank.de/service_downloads/

Hinweis: Den Migrationszeitpunkt werden wir im Startbildschirm des **BFS-Net.Banking** bekannt geben.

Handeln Sie JETZT!

Versuchen Sie nicht alles auf einmal – aber fangen Sie bitte JETZT an!!!

Die Erfahrungen, die Sie schon im Vorfeld sammeln können, helfen Ihnen bei der verbindlichen Einführung des SEPA-Zahlungsverkehrs am 1. Februar 2014 und stellen so Ihren erfolgreichen Start sicher. Wir helfen Ihnen gern!

Bitte wenden Sie sich mit Ihren Fragen zu den BFS-Produkten an unseren electronic-banking-Support. Unser elect-

Hinweise

ronic-banking-Team berät Sie gerne. Zu erreichen sind wir über die kostenfreie Servicrufnummer 0800.370 205 00 und die E-Mail hotline@sozialbank.de.

Neu: „Gute Sache“ – Qualifizierung für Unternehmenskooperationen

Ende September wurde das von der Bertelsmann Stiftung, Generali Deutschland, KPMG, RWE und UPJ gemeinsam entwickelte Programm „Gute Sache – Qualifizierung für Unternehmenskooperationen“ im Rahmen einer Auftaktkonferenz der Öffentlichkeit vorgestellt. „Gute Sache“ richtet sich an gemeinnützige Organisationen, die auf der Suche nach neuen Wegen in der Zusammenarbeit mit Unternehmen sind.

Die Idee dahinter ist, dass Unternehmen, die sich gesellschaftlich engagieren möchten, kompetente und aufgeschlossene gemeinnützige Organisationen als Partner benötigen. Non-Profit-Organisationen sind die Experten im Gemeinwesen für Bildung, Soziales, Jugend, Kultur, Ehrenamt und Umwelt. Und Unternehmen wollen heute oft mehr sein als passive Spender, Sponsoren oder Fördermitglieder. Mit ihren spezifischen Kompetenzen und Ressourcen wollen sie zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beitragen.

Das Programm „Gute Sache“ baut auf der Marktplatz-Methode für „Gute Geschäfte“ auf und wird ab Oktober 2013 an den Standorten Bonn, Gütersloh, Jena, Köln, Metropolregion Rhein-Neckar, Ruhrgebiet und Saarland eingeführt. Das zuvor an drei Pilotstandorten erprobte Curriculum umfasst ein Seminar- und Workshopangebot, das die teilnehmenden Organisation fachlich und methodisch für die Zusammenarbeit mit Unternehmen qualifiziert. Fester Bestandteil der neunmonatigen Qualifizierung ist die Erprobung des erworbenen Wissens in Form eines konkreten Kooperationsprojektes mit einem Unternehmen. Weitere Informationen: <http://gute-sachen.org/>

Kölner Freiwilligenagentur und BFS

Übrigens: Partner für „Gute Sache“ in Köln ist die Kölner Freiwilligenagentur. Diese wird das Programm Anfang Dezember im Rahmen einer Auftaktveranstaltung gemeinnützigen Organisationen aus dem Kölner Raum vorstellen. Informationen und Kontakt: anke.werner@koeln-freiwillig.de.

Mit der Kölner Freiwilligenagentur arbeitet jetzt auch die BFS zusammen: Seit kurzem sind wir im Veranstalterkreis des Kölner Marktplatzes für „Gute Geschäfte“, der das nächste Mal am 21. November 2013 stattfinden wird; in Vorbereitung ist die Teilnahme von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der BFS Köln an den „Kölner FreiwilligenTagen“.

Neue Publikation: Fachinformationen rund um die Aufsichtsratsstätigkeit

In ihrer Reihe „Kompaktwissen Aufsichtsgremium“ hat die Curacon GmbH jetzt die 89-seitige Broschüre „Fachinformationen rund um die Aufsichtsratsstätigkeit“ in einer erweiterten und überarbeiteten Auflage veröffentlicht. Der Leitfaden soll allen Interessenten an den Tätigkeiten von Aufsichtsorganen in komprimierter Form einen Überblick über deren Aufgaben, Rechte und Pflichten verschaffen.

Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass der Corporate Governance Kodex in den letzten Jahren kontinuierlich aktualisiert wurde und Themen wie Compliance und Haftung von Organmitgliedern mehr Bedeutung bekommen haben. Im Mittelpunkt der Publikation stehen Erläuterungen des Überwachungsauftrages als zentrale Aufgabe des Aufsichtsgremiums. Die Broschüre kann zum Preis von 10,00 Euro inkl. MwSt., zzgl. Versandkosten, unter der E-Mailadresse zentraleMS@curacon.de und der Faxnummer 02 51 / 9 22 08-250 bestellt werden.

Stiftungsreport: Wie verbinden Stiftungen Wirtschaft und Gemeinwohl?

Mit dem Stiftungsreport 2013/14 hat der Bundesverband Deutscher Stiftungen den dritten Teil seiner „Nachhaltigkeitstrilogie“ veröffentlicht. Während der erste Teil (Stiftungsreport 2011/12) auf ökologische und der zweite (Stiftungsreport 2012/13) auf soziale Aspekte fokussierten, beschäftigt sich der aktuelle Report mit dem ökonomischen Aspekt der Nachhaltigkeit. Im Mittelpunkt steht die Frage: Welche Einflussmöglichkeiten haben Stiftungen, die Wirtschaft nachhaltiger zu gestalten?

Betrachtet werden die Möglichkeiten der Themenanwaltschaft für nachhaltige Lebens- und Arbeitsformen, die Förderung von Pilotprojekten und wissenschaftlichen Projekten und die direkte Unterstützung von Sozialunternehmen und gemeinnützigen Organisationen, die sich Fragestellungen annehmen, die aus Sicht profitorientierter Unternehmen als unrentabel gelten. Eine zentrale Funktion von Stiftungen wird auch darin gesehen, als Teil der Zivilgesellschaft deren Wirkungsmöglichkeiten zu stärken.

Im ersten Teil untersucht der Report, wie nachhaltig und stabil Stiftungen selbst aufgestellt sind und inwiefern sie auf langfristige Wirkung zielen. Er kommt zu dem Ergebnis, dass sich Stiftungen zwar in allen möglichen gesellschaftlichen Bereichen für nachhaltiges Handeln einsetzen, dass es aber hinsichtlich eines nachhaltigen Stiftungsmanagements und einer zweckorientierten Vermögensverwaltung noch Optimierungspotenziale gibt. Zudem regt der Report dazu an, zu Beginn einer Förderung ein konkretes, überprüfbares Ziel zu definieren.

Der zweite Teil befasst sich mit Fragen rund um das Thema „Social Entrepreneurs“ und deren Unterstützung durch Stiftungen. Der Report stellt fest, dass Social Entrepreneurs

ebenso wie andere soziale Organisationen profitieren, wenn Stiftungen bereit sind, mehr in eine Förderpartnerschaft einzubringen als nur finanzielle Ressourcen. Dies wird an zahlreichen Beispielen veranschaulicht. Als problematisch wird angesehen, dass für Social Entrepreneurs mittelfristige Planungen unmöglich sind, da die bisherige Förderpraxis die Projektförderung in den Vordergrund stellt. Erste Schritte in Richtung einer langfristigen Förderung seien jedoch bereits getan.

Im dritten Kapitel „Konstruktive Debattenbefeuerung – Stiftungen als Anwälte für mehr Nachhaltigkeit“ betrachtet der Report, wo und wie Stiftungen Einfluss darauf nehmen, wie sich die Wirtschaft in Deutschland weiter entwickelt. Hier wird vor allem an das Selbstverständnis der Stiftungen als Impulsgeber und Vorausdenker angeknüpft.

Darüber hinaus enthält der Stiftungsreport 2013/14 eine Reihe von Kurzportraits von Stiftungen, die mit dem Thema des Reports in Verbindung stehen bzw. im Report zu Wort kommen, sowie abschließende Kapitel zur Qualität von Stiftungsaufsichten und zum Thema „Engagement in Zahlen“.

Der Stiftungsreport 2013/14 kann unter <http://www.stiftungen.org/de/publikationen/neuerscheinungen.html> kostenlos heruntergeladen und bestellt werden.

Tipps zum Umgang mit Menschen mit Behinderung

Darf man sich von einer blinden Frau mit „Auf Wiedersehen“ verabschieden? Wie bietet man einem Menschen im Rollstuhl Unterstützung an, ohne aufdringlich zu sein? Um Unsicherheiten bei solchen Fragen auszuräumen, hat der Deutsche Knigge-Rat jetzt zehn Tipps für den respektvollen Umgang mit Menschen mit Behinderungen veröffentlicht. Die zehn Tipps stehen auf der Website <http://www.knigge-rat.de/> zum Download zur Verfügung.

Stärkung der sozialen Dimension der Wirtschafts- und Währungsunion

Angesichts der Wirtschafts- und Finanzkrise haben die Anstrengungen auf EU-Ebene zur Vertiefung der Wirtschafts- und Währungsunion zugenommen. Anfang Oktober 2013 wurde eine Kommissionsmitteilung über die Stärkung der sozialen Dimension der Wirtschafts- und Währungsunion veröffentlicht. Sie zielt auf die Beschäftigungs- und Sozialpolitik und stellt einen Beitrag zu dem Ziel einer stabilen Wirtschafts- und Währungsunion dar. Die Mitteilung konzentriert sich auf drei Punkte:

1. Überwachung der beschäftigungs- und sozialpolitischen Entwicklungen und verstärkte wirtschaftspolitische Koordinierung

Die EU 2020 – Strategie gibt den Mitgliedstaaten Ziele im Bereich Beschäftigung und Soziales vor. Diesbezüglich setzt das EU-Verfahren zur wirtschaftspolitischen Koordinierung Regeln für die wirtschaftspolitischen Strategien. Hier soll das Monitoring anhand der beschäftigungs- und sozialpolitischen Schlüsselindikatoren Arbeitslosenquote, Anteil der weder in Arbeit noch Ausbildung befindlichen jungen Menschen, Bruttorealeinkommen der Haushalte, Armutsgefährdungsquote der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter sowie Einkommensungleichheiten verbessert werden.

2. Mehr Solidarität und Maßnahmen für Beschäftigung und Arbeitskräftemobilität

Die EU-Mittel sollen effektiver genutzt werden, um die soziale Not in den Mitgliedstaaten zu bekämpfen. Die Mitgliedstaaten sollen im Zeitraum 2014 bis 2020 mindestens 20 % ihrer Mittelzuweisungen aus dem Europäischen Sozialfonds für die Förderung der sozialen Inklusion und die Armutsbekämpfung einsetzen.

Zudem muss die berufliche Mobilität innerhalb der EU erleichtert werden. Trotz der hohen Arbeitslosigkeit insbeson-

dere unter Jugendlichen stammen nur 4 % der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter im Euroraum aus einem anderen EU-Mitgliedstaat. Die Kosten der Arbeitskräftemobilität in der EU sollen gesenkt und Hindernisse beseitigt werden.

3. Ausbau des sozialen Dialogs

Der soziale Dialog auf EU-Ebene spielt eine wesentliche Rolle für die wirtschaftspolitische Steuerung; die Beteiligung der Sozialpartner muss jedoch noch verbessert werden.

Auf höchster Ebene diskutieren Kommission, Rat und europäische Sozialpartner über die politischen Leitlinien für Wachstum und Beschäftigung. Im Vorfeld des „dreigliedrigen Sozialgipfels“ sollen vorbereitende Fachsitzungen stattfinden. Zudem wird die Kommission die europäischen Sozialpartner vor der Annahme des Jahreswachstumsberichts konsultieren. Auch der soziale Dialog auf mitgliedstaatlicher Ebene soll verbessert werden. So sollen die Mitgliedstaaten alle mit den EU-Empfehlungen in Zusammenhang stehenden Reformen mit den nationalen Sozialpartnern erörtern.

Zusammenfassend formuliert die Kommissionsmitteilung das Ziel, allen Mitgliedstaaten zu helfen, ihr Wachstums- und Beschäftigungspotenzial zu verwirklichen und den sozialen Zusammenhalt entsprechend den Zielen der EU zu unterstützen. Diese soziale Dimension bildet einen wesentlichen Bestandteil einer stabilen Wirtschafts- und Währungsunion und soll über verbesserte beschäftigungs- und sozialpolitische Steuerung, effektivere Armutsbekämpfung, erleichterte Arbeitskräftemobilität sowie intensivere Einbindung der Sozialpartner gestärkt werden.

Vertiefende Informationen zu dieser Mitteilung und vielen anderen Entwicklungen auf europäischer Ebene finden Sie im EU-Fachinformationssystem www.eufis.eu, das die Bank für Sozialwirtschaft AG allen Interessenten kostenlos zur Verfügung stellt. Ihr Ansprechpartner bei der BFS in Brüssel ist Henning Braem, bfseu@eufis.eu.



Führung und Persönlichkeit

Erfolgreiche Führungskräfte fördern die Leistung und die Kreativität ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie schaffen ein produktives und gutes Betriebsklima, indem sie angemessen und situationsbezogen agieren. Dies können Führungskräfte aber nur wirkungsvoll, wenn sie sich selbst gut kennen. Vorteilhaft ist es, die innere Landkarte lesen zu können, die das Selbstbild und das Verhalten einer Führungskraft beeinflussen. Somit entscheidet die Persönlichkeitskompetenz einer Führungskraft über die Qualität ihrer Führung.

In diesem Seminar geht es um Ihre innere Einstellung, mit der Sie als Führungskraft Ihr Leben leben, Ihre Arbeit tun, Ihr Unternehmen mitgestalten und Ihnen anvertraute Menschen führen. Selbstkenntnisse und Selbstkonzepte, Eigen- und Fremdverantwortung werden sichtbar, erlebt und für die Führungspraxis genutzt.

Auszüge aus dem Inhalt:

- Herr, Frau über die eigenen Umstände werden
- Selbstbewusstsein haben, entdecken und entwickeln
- Wege zur Selbstverantwortung
- Konfliktkompetenz
- Perspektiven wählen: Lebe ich oder werde ich gelebt?
- Was treibt mich an? Wo bin ich sensibel?
- Was prägt(e) mich als Führungskraft?

Das Seminar richtet sich ausschließlich an Führungskräfte. Es ist auf 14 Personen begrenzt, damit auch individuelle Fragestellungen ins Seminar eingebaut werden können.

Referent: Dr. Martin Wittschier, Trainer für Führungskräfte, Training und Beratung, Tawern

Termine und Orte: 12./13.11.2013 in Berlin,
25./26.11.2013 in Köln,

26./27.03.2014 in Köln,
12./13.05.2014 in Hamburg,
27./28.08.2014 in Berlin,
27./28.10.2014 in Köln

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

Seminargebühr: Euro 575,00 zzgl. MwSt.

Führung und Kommunikation – ein Basisseminar für Führungskräfte

Führung ohne Kommunikation ist nicht möglich. Der Erfolg einer Führungskraft steht und fällt mit ihren kommunikativen Fähigkeiten. Wer schlecht kommuniziert, kann nicht führen, mag er auch alle anderen Eigenschaften im Überfluss besitzen. Deshalb steht die intensive Auseinandersetzung mit Ihrem Kommunikationsverhalten im Mittelpunkt. Nicht allein, was Sie sagen, ist wichtig, sondern auch, wie und wann Sie es sagen. Um dies zu erkennen, ist soziale Kompetenz erforderlich – sie ist die Basis für richtige Kommunikation. In diesem praxisbezogenen Intensivseminar wird Ihnen in kompakter Form vermittelt, was Sie als Führungskraft rund um die Kommunikation und soziale Kompetenz wissen und können sollten.

Auszüge aus dem Inhalt:

- was eine gute Kommunikation ausmacht und welche Kriterien dafür beachtet werden müssen
- mit Hilfe eines Kommunikationsmodells wird das eigene Führungs- und Gesprächsverhalten analysiert
- den eigenen Führungs- und Kommunikationsstil erkennen und verbessern
- Kritik- und Anerkennungsgespräche richtig führen, aktives Zuhören, Paraphrasieren, Ich-Botschaften, Erkennen verborgener Botschaften und Signale



- die Kunst der richtigen Frage
- Ihre Erfahrungen über Selbst- und Fremdwahrnehmung erweitern
- Wechsel der Perspektive und Spiegeln
- kritische Gesprächssituationen souverän meistern

Methode: Durch eine ausgewogene Mischung aus Vortrag und Fallstudien wird das eigene Führungsverhalten in der Gruppe beleuchtet.

Das Seminar richtet sich an Führungskräfte. Es ist auf 14 Personen begrenzt, damit auch individuelle Fragestellungen ins Seminar eingebaut werden können.

Referent: Dr. Martin Wittschier, Trainer für Führungskräfte, Training und Beratung, Tawern

Termine und Orte: 02./03.12.2013 in Berlin,
24./25.03.2014 in Köln,
25./26.08.2014 in Berlin

Seminardauer: 10:00 bis 17:00 Uhr / 1. Tag
09:00 bis 16:00 Uhr / 2. Tag

Seminargebühr: Euro 575,00 zzgl. MwSt.

Aktuelle Umsatzsteuer für soziale Körperschaften

Die Umsatzsteuer ist in der Praxis gemeinnütziger Körperschaften angekommen. Ob in Auseinandersetzungen mit der Finanzverwaltung oder bei der Frage der Rechnungsschreibung, immer häufiger stellt sich die Frage, wie bestimmte Sachverhalte umsatzsteuerlich zu beurteilen sind. Dazu kommt eine endlose Reihe von ständigen Veränderungen sowohl aus der Finanzverwaltung als auch aus der Rechtsprechung, nicht zuletzt aus dem Europarecht. Hier den Überblick zu behalten, setzt eine ständige Aktualisierung der steuerlichen Kenntnisse voraus.

Das Seminar ist so aufgebaut, dass es einen umfassenden Überblick über alle relevanten Neuerungen im Umsatzsteuerrecht mit Schwerpunkt auf die Sozialwirtschaft bietet und fortlaufend ergänzt. Dabei folgt die Seminargliederung dem üblichen Vorgehen in der Umsatzsteuersystematik, so dass auch Einsteiger ein Grundwissen für die Umsatzsteuer erhalten können.

Auszüge aus dem Inhalt:

- Auswirkungen des EU-Rechts
- Behandlung von Zuschüssen
- Kooperationen/Bietergemeinschaften
- Umsatzsteuer-Organschaft
- Steuerbefreiungen nach deutschem und nach EU-Recht
- Alten- und Behindertenhilfeleistungen
- Jugendhilfeleistungen
- Vermietungen
- Essenlieferungen/Catering
- Steuerschuldumkehr (Reverse-Charge-Verfahren)
- Welcher Steuersatz gilt?
- Elektronische Rechnungen
- Vorsteuerabzug/Aufteilung

Das Seminar richtet sich an Geschäftsführungen und Mitarbeitende im Rechnungswesen/Steuerwesen, die in der Praxis immer wieder mit steuerlichen Fragestellungen befasst sind.

Referent: Gerald Siebel, Steuerberater, vereidigter Buchprüfer, Abmeyer Siebel GmbH, Steuerberatungsgesellschaft, Essen

Termine und Orte: 25.11.2013 in Berlin,
10.02.2014 in Köln,
13.10.2014 in Berlin

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

Seminargebühr: Euro 300,00 zzgl. MwSt.



Investitionskostenurteile des BSG vom 08. September 2011

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,00
20.11.2013 – Köln

Arbeitnehmerüberlassung in der Sozialwirtschaft und im Gesundheitswesen

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,00
21.11.2013 – Köln 28.01.2014 – Berlin

Der dritte Weg – aktuelle Rechtsprechung und arbeitsrechtliche Entwicklungen

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,00
22.11.2013 – Köln 27.01.2014 – Berlin

Sanierung von Altenpflegeeinrichtungen

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,00
25.11.2013 – Leipzig 10.02.2014 – Köln

Führung und Persönlichkeit

Dauer: 2 Tage Gebühr: € 575,00
25./26.11.2013 – Köln

Aktuelle Umsatzsteuer für soziale Körperschaften

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,00
25.11.2013 – Berlin 10.02.2014 – Köln

Jahresabschluss richtig vorbereiten und gestalten

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,00
26.11.2013 – München

Perfekt im Office – moderne Büroorganisation für Profis

Dauer: 2 Tage Gebühr: € 475,00
27./28.11.2013 – Berlin

Einführung in das Vergaberecht und –verfahren

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,00
02.12.2013 – Berlin 12.02.2014 – Köln

Führung und Kommunikation

Dauer: 2 Tage Gebühr: € 575,00
02./03.12.2013 – Berlin

Rechnungswesen für Entscheidungsträger

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,00
03.12.2013 – Nürnberg

Die GmbH-Geschäftsführung in der steuerbegünstigten GmbH

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,00
04.12.2013 – Nürnberg

Der Prokurist in der gemeinnützigen GmbH

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,00
05.12.2013 – Nürnberg

Von der Kostenrechnung zur Managementinformation

Dauer: 2 Tage Gebühr: € 475,00
14./15.01.2014 – Hamburg

Finanz- und Liquiditätsplanung in sozialwirtschaftlichen Einrichtungen

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,00
16.01.2014 – Hamburg

Vom Beschwerdemanagement zum Empfehlungsmarketing

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,00
21.01.2014 – Köln

Leistungserbringung in der Kinder- und Jugendhilfe

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,00
22.01.2014 – Köln

Das „ideale“ Pflegeheim – Planung und Errichtung von Pflegeeinrichtungen

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,00
30.10.2014 in Berlin

Erfolgreich Geldauflagen einwerben

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,00
03.02.2014 – Köln

Führung heute – ein Check-up für Führungskräfte

Dauer: 2 Tage Gebühr: € 575,00
04./05.02.2014 – Köln

Flexibilisierung der Personalkosten

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,00
10.02.2014 – Berlin

Vergütungsstörungen und Forderungsmanagement

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,00
11.02.2014 – Berlin

Effektiver Personaleinsatz in stationären Pflegeeinrichtungen

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,00
11.02.2014 – Köln

Delegation behandlungspflegerischer Leistungen

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,00
12.02.2014 – Berlin

Kennzahlen für Entscheidungsträger

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,00
13.02.2014 – Köln

BFS Managementwoche – Intensivlehrgang für Führungskräfte der Sozialwirtschaft

Dauer: 5 Tage Gebühr: 1.690,00
01.06. – 06.06.2014 – Berlin
19.10. – 24.10.2014 – Berlin

Spendenrecht und Rechnungslegung für Fundraiser/Spendensammler

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,00
17.02.2014 – Berlin

Spender betreuen mit MS ACCESS

Dauer: 2 Tage Gebühr: € 500,00
24./25.02.2014 – Berlin

Medientraining – effektive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Dauer: 2 Tage Gebühr: € 475,00
24./25.02.2014 – Berlin

Grundlagen des Arbeitsrechtes in Einrichtungen der Sozialwirtschaft

Dauer 1 Tag Gebühr: € 300,00
25.02.2014 – Köln

Professionelle Fördermittelakquise für Organisationen der Sozialwirtschaft

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,00
26.02.2014 – Berlin

Weitere Informationen: BFS Service GmbH, Im Zollhafen 5 (Halle 11), 50678 Köln, Tel. 0221. 97356-159 und -160, Fax 0221. 97356-164
Das komplette, aktuelle Seminarangebot finden Sie unter www.bfs-service.de.

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

Zwischen Konflikt und Kooperation: Die Zusammenarbeit von Ehren- und Hauptamt bei der Leitung gemeinnütziger Organisationen (Teil II)

Ehrenamtlichkeit im gemeinwohlorientierten Umfeld

Ein ausschließlich oder weit überwiegend von der Gemeinwohlorientierung geprägtes Umfeld hat besondere Auswirkungen auf die Zusammenarbeit von Vorstand und Geschäftsführung. Für die Vorstandsarbeit – analog ggf. Aufsichtsratsstätigkeit – sind folgende Bedingungen ehrenamtlicher Akteure von Bedeutung:

1. Die Ehrenamtlichen erhalten definitionsgemäß für ihre Tätigkeit kein Geld, sondern handeln in ihrer Freizeit. Dies kann sich negativ auf die Verbindlichkeit des Handelns auswirken, angefangen bei der regelmäßigen Anwesenheit bei Sitzungen. Die Ehrenamtlichkeit kann das Verständnis für marktgerechte Bezüge der Geschäftsführung beeinträchtigen. Oder es können – arbeitsrechtlich unhaltbare – Erwartungen an den Arbeitseinsatz von Hauptamtlichen entstehen. Zudem besteht die Tendenz, Sitzungen an den Abend und auf Wochenenden zu legen. Das verlangt von Hauptamtlichen Kompromisse bei der eigenen Freizeitplanung.
2. Der zeitliche Einsatz Ehrenamtlicher kann zwischen den Personen, aber auch bei der gleichen Person stark variieren. Während mit Hauptamtlichen in der Regel Verträge mit benannter Wochenarbeitszeit abgeschlossen werden, besteht bei Ehrenamtlichen erheblicher Spielraum in Bezug auf den zeitlichen Einsatz. Teilweise werden zumindest Vorgaben in Bezug auf die Sitzungshäufigkeit gemacht. Erwartungen in Bezug auf den zeitlichen Einsatz für eine ordnungsgemäße Vor- und Nachbereitung von Sitzungen werden nur selten formuliert. Darüber

hinaus ergibt sich in der Praxis ein nahezu unbegrenzter Spielraum für die Ausweitung von Aktivitäten. Als Folge unwillkürlich schwankender Zeitbudgets kann die Aufgabenerledigung plötzlich stocken. Als weitere Folge unterliegt das Arbeitspensum sowie das Kompetenzspektrum der Hauptamtlichen erheblichen Veränderungen, mit entsprechenden Auswirkungen auf die Motivation („Wenn der Vorstand Lust hat, nimmt er die Aufgabe wahr, sonst darf ich einspringen“).

3. Die fachliche Kompetenz Ehrenamtlicher kann ebenfalls stark variieren.

Die Zusammensetzung des Vorstandes bestimmenden Faktoren sind selten darauf ausgerichtet, den Mix an Fachkompetenzen im Vorstand zu optimieren. Typische Faktoren für die Aufnahme in den Vorstand sind repräsentative Zusammensetzung z. B. nach Regionen oder Vereinssparten, längere „Anwartschaft“ auf einen Vorstandsposten oder der dauerhafte Verbleib auf einem Posten mangels Bereitschaft der übrigen Vereinsmitglieder zu einer konkurrierenden Kandidatur.

4. Ehrenamtliche Kräfte neigen stärker als Hauptamtliche dazu, den Fokus ihrer Aktivitäten entsprechend persönlicher Neigungen und Interessen an Stelle betrieblicher Erfordernisse zu setzen.

Bei Hauptamtlichen wirken als Korrektiv eine Stellen- oder Aufgabenbeschreibung, Inhalte des Dienstvertrages, die Kontrolle des Vorstandes und die im Alltag unmittelbar erfahrbare Verantwortlichkeit für den gesamten Betrieb. Bei einem ehrenamtlich tätigen Vorstand könnte die gremieninterne Kontrolle einer sachgerechten Aufgabenwahrnehmung (Selbstevaluation) durch eine – ggf. bereits satzungsmäßig verankerte – Ressortverteilung gestärkt werden. Die explizite Verpflichtung zur Aufdeckung von Interessengegensätzen kann einer entsprechenden Fokussierung vorbeugen.

5. Die ehrenamtliche Vorstandstätigkeit ist in der Regel durch eine höhere Unverbindlichkeit gekennzeichnet. Eine unterschiedlich intensive oder kompetente Aufgabenwahrnehmung hat relativ geringe persönliche Konsequenzen, da der Einsatz – wenn überhaupt – durch ideelle Anerkennung gewürdigt wird. Für Hauptamtliche kann eine Aufgabenvernachlässigung u. a. mit schlechteren Aufstiegsmöglichkeiten, dem Verlust erfolgsabhängiger Gehaltsbestandteile oder dem Verlust des Arbeitsplatzes verbunden sein.
6. Die Motivation Ehrenamtlicher kann durch vielfältige Faktoren bestimmt sein, die oft nur in einem eingeschränkten Zusammenhang mit der Geschäftsführungs- bzw. Unternehmensaufsichtspflichtung stehen. Die Motive für das ehrenamtliche Engagement können im ungünstigsten Fall einer loyalen Aufgabenwahrnehmung im Vorstand oder Aufsichtsrat entgegenstehen, z. B. wenn die Bedarfslage des eigenen Kindes als wesentliches Kriterium für die Angebotsentwicklung gilt.

Da gemeinwohlorientierte Organisationen mit zunehmenden Betriebsgrößen zu tun haben, steigt die Forderung nach **geeigneter Qualifikation** auch bei der Besetzung ehrenamtlicher Ämter. Dem stehen fehlende oder geringe Anreize und oft nur begrenzte Ressourcen in der eigenen Mitgliederbasis gegenüber. Anreize können von einer effektiven Gremienorganisation ausgehen und durch eine Anerkennungskultur, auch durch das Hauptamt, verstärkt werden.

In Bezug auf eine zu besetzende Funktion mit vorgegebenen Anforderungen sind folgende Voraussetzungen denkbar:

Oft wird bei der Besetzung nur auf die fachlichen Kompetenzen auf Grund der beruflichen Position geachtet, ohne den Branchenbezug und die besonderen Bedingungen gemeinwohlorientierter Organisationen zu berücksichtigen. Oft fehlt jede Kenntnis der komplexen Finanzierungsbedingungen der

Sozialwirtschaft oder ein Verständnis für die primär ideelle und nicht renditeorientierte Ausrichtung der Geschäftstätigkeit.

Eine weitere, leicht zu übersehende Kompetenz ist die Kenntnis der Lebenssituation, auf die sich z. B. die Arbeit sozialer Organisationen bezieht. Dabei können vermeintliche Laien durch unmittelbare Betroffenheit (Experte in eigener Sache) oder Beziehungen zu betroffenen Personen für die wirksame Ausrichtung der Organisation an ihren ideellen Zielen von unschätzbarem Wert sein. Allerdings droht hier oft eine Gratwanderung zwischen altruistischem Einsatz und egoistischen Interessen.

Besondere Situationen durch Rollenwechsel

Problematisch ist in jedem Fall der **Wechsel einer Person vom Ehrenamt in das Hauptamt**. Es besteht die Gefahr, dass

- im Vorfeld des anvisierten Wechsels die Leistungen der derzeitigen Geschäftsführung abgewertet werden, um einen personellen Wechsel vorzubereiten
- die ehrenamtliche Tätigkeit rückblickend von Dritten als nicht wirklich uneigennützig wahrgenommen wird
- es der wechselnden Person schwer fällt, die neue Rolle einzunehmen und Weisungen vom Aufsichtsorgan anzunehmen
- die Akzeptanz bei den Mitarbeiter/innen stark von der jeweiligen Vorgeschichte der alten und neuen Geschäftsführung im Verein geprägt ist.

Mindestens ebenso problematisch ist der **Wechsel einer Person vom Hauptamt in das Ehrenamt**:

- Die ehemalige Geschäftsführung verhindert, dass sein Nachfolger problematische Hinterlassenschaften an das Aufsichtsorgan kommuniziert, oder die Geschäftsführung vermeidet von sich aus die Ansprache (vermeintlich) kritischer Aspekte.
- Eine strategische Neuausrichtung wird erschwert, weil diese als Kritik an der Strategie des bisherigen Geschäftsführers verstanden werden könnte. Zumindest ist der

Aktueller Fachbeitrag

ehemalige Geschäftsführer im Aufsichtsrat weniger als Vordenker einer neuen Strategie geeignet, als dies eine anderweitige Besetzung wäre.

Als Vorteile werden angesehen, dass Know-how und Beziehungsnetz der scheidenden Geschäftsführung der Organisation weiter zur Verfügung stehen. Bei einer frühzeitigen Nachfolgeplanung, ggf. Entwicklung von Nachwuchsführungskräften und einer geordneten Übergabe an die nachfolgende Person, sollten diese Vorteile erheblich an Bedeutung verlieren. Die Konfliktpotentiale werden erheblich verringert, wenn zumindest kein unmittelbarer Wechsel in das Aufsichtsorgan erfolgt, sondern mindestens eine Pause von einem halben Jahr zwischen den Ämtern liegt. Dann können beide Seiten in Ruhe überlegen, ob die neue Funktion der ehemaligen Geschäftsführung wirklich eine optimale Lösung für beide Seiten darstellt.

Spezifische Konstellation

Selbsthilfeorganisationen zeichnen sich durch folgende Merkmale aus, die bei der Zusammenarbeit von Ehren- und Hauptamt zu bedenken sind:

- Die Unterscheidung zwischen Betroffenen und nicht Betroffenen spielt eine große Rolle. Nicht z. B. von einer Krankheit oder Behinderung betroffenen Personen wird ggf. mit Vorbehalten begegnet, weil diese die Lebenssituation und Problemlagen nicht nachvollziehen können. Als ideal wird teilweise eine Geschäftsführung angesehen, die unmittelbar oder im persönlichen Umfeld von der gleichen Einschränkung der Lebensqualität wie die Mitglieder betroffen ist. Dieses Kriterium kann zu einer fachlich suboptimalen Besetzung führen oder sofern diese Bedingung nicht erfüllt werden kann, die „nicht betroffene“ Besetzung als zweite Wahl gelten.
- Es kann unter den Mitgliedern des Aufsichtsorgans eine starke Konkurrenz um die Nutzung von Organisationsleistungen oder die Ausrichtung der Organisationsaktivitäten entstehen.

Empfehlungen

Die beteiligten Rollen und strukturell vorgegebenen Konfliktpotentiale sollten offen angesprochen und damit einer konstruktiven Bearbeitung zugänglich gemacht werden. Hierbei kann eine externe Begleitung hilfreich sein.

Im Zusammenhang mit der Prinzipal-Agent-Theorie wurden allgemeine Lösungsansätze für das Informationsgefälle und Kontrolldefizit entwickelt, insbesondere organisatorische Regelungen (hier z. B. Geschäftsordnung mit Zustimmungsvorbehalten), Steuerungsinstrumente (Wirtschaftsplan mit regelmäßigen Soll-Ist-Vergleichen), Anreizsystem (Zielvereinbarungen, ggf. in Verbindung mit variablen Gehaltsbestandteilen), Unternehmenskultur (gelebte ideelle Orientierung im Sinne des Leitbilds) und Vertrauen (offene Kommunikation, ausreichende Zeit für die Zusammenarbeit). Einige bewährte Ansätze zur Vermeidung oder zumindest Entschärfung der strukturell angelegten Konflikte sollen etwas genauer beschrieben werden:

1. Eine klare Kompetenzverteilung zwischen den Beteiligten mit ausreichendem Handlungsspielraum für die Geschäftsführung vermeidet Kompetenzgerangel und ermöglicht der Geschäftsführung eine effektive und motivierte Arbeitsweise. Dazu müssen die zentralen Funktionen, wichtige Einzelaufgaben und Zustimmungsvorbehalte geregelt werden.
2. Wie aus der Personalführung bekannt, bietet eine Steuerung über Zielvereinbarungen auch zwischen Vorstand und Geschäftsführung wesentliche bessere Möglichkeiten als operative Einzelentscheidungen. Dazu können für alle dauerhaften Aufgabenbereiche und zeitlich begrenzten Projekte Ziele, Kennzahlen und terminierte Zwischenergebnisse vereinbart werden. Die Planung kann z. B. im Rahmen einer Balanced Scorecard erfolgen. Zu einer Steuerung über Ziele gehören natürlich auch ein regelmäßiger Soll-Ist-Vergleich vorgegebener Kennzahlen und eine Evaluation qualitativ beschriebener Ziele.

3. Klare Begrenzungen der Geschäftsführungskompetenzen sind zugleich als verbindliche Arbeitsaufträge an den Vorstand für die zeitnahe und fachkompetente Bearbeitung der Vorbehaltsaufgaben zu verstehen. Dafür muss ein realistischer Zeitaufwand einkalkuliert werden.
4. Bei einer stärkeren Delegation von Rechten sollte auch die formale Verantwortlichkeit angepasst werden. Dies kann z. B. durch eine Organstellung der Geschäftsführung als hauptamtlicher Vorstand erreicht werden. Damit wird vermieden, dass die hauptamtlich angestellte Geschäftsführung handelt, aber der gewählte ehrenamtliche Vorstand haftet.
5. Eine Delegation von Aufgaben und Entscheidungsbefugnissen erfordert im Gegenzug die verbindliche Gestaltung von Kontrollmechanismen, z. B. durch ein klar beschriebenes Berichtswesen.
6. Die Funktion der Informationsfilterung durch die Geschäftsführung sollte gemeinsam besprochen und in schriftlich fixierten Informationspflichten geregelt werden.
7. Als sehr komfortables, schnelles und preiswertes Informationsmedium für Verbände zeichnet sich ein Intranet aus. Hier können z. B. Unternehmensnachrichten und Auswertungen ohne Zeitverzug auch einem größeren oder räumlich verteilten Personenkreis zugänglich gemacht werden. Die persönliche Kommunikation in Sitzungen und Tagungen sollte es jedoch nicht vollständig ablösen.
8. Durch eine Ressortverteilung innerhalb des Vorstandes – bei zwingend verbleibender Gesamtverantwortung – kann die Qualität der Vorstandsarbeit gesteigert werden. Es werden bereits bei der Besetzung erforderliche Kompetenzen gesucht, wesentliche Arbeitsgebiete des Vorstands drohen nicht mangels Interesse brach zu liegen und die einzelnen Vorstandsmitglieder können sich mit vertretbarem zeitlichem Aufwand vertieft um wichtige Teilgebiete kümmern. Auch der hauptamtlichen Geschäftsführung ist mit verbindlich benannten Ansprechpartnern für einzelne Themen geholfen.
9. Auch in Bezug auf Ehrenamtliche sollte Personalentwicklung und -planung erfolgen. Dazu gehören Überlegungen zu einer sinnvollen Amtsdauer, Nachfolgeplanung, Gestaltung der Einarbeitung oder Teamentwicklung komplett neu besetzter Gremien und der Weiterbildung.
10. Eine gemeinsame jährliche Strategietagung mit Vorstand und Geschäftsführung kann sowohl der vertieften Bearbeitung strategisch relevanter Themen wie auch der Entwicklung tragfähiger persönlicher Beziehungen förderlich sein.
11. Durch eine Geschäftsordnung lassen sich „Spielregeln“ für die interne Arbeit des Vorstands und für die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung vereinbaren. Insbesondere bei personellen Wechsels im Vorstand bietet sie eine erste Orientierung über Verfahren und Aufgaben. Aber auch bei Konflikten kann sie weiterhelfen.
12. Eine perfekte Zusammenarbeit gibt es nicht. Durch veränderte Rahmenbedingungen kann eine Anpassung der Strukturen erforderlich werden. Und durch keine Struktur oder geregelte Abläufe lässt sich erreichen, dass sich alle Menschen jederzeit optimal verhalten. Daher sollte die Zusammenarbeit regelmäßig z. B. alle ein bis zwei Jahre zum Gegenstand der kritischen Reflexion gemacht werden. Diese Selbstevaluation kann durch Fragebögen zur Corporate bzw. Nonprofit Governance¹ und externes Coaching unterstützt werden.

Autor: Dipl.-Kfm. Christian Koch, Unternehmensberater, www.npoconsult.de, Kontakt: koch@npoconsult.de.

¹ Eine sehr knappe Zusammenstellung wesentlicher Aspekte in Christian Koch: Checkliste Nonprofit Governance für Geschäftsführung und Aufsichtsrat, www.socialnet.de/materialien/114.php