



# BFS-INFO 4/17

## Informationen für Kunden und Freunde

### Referenzkunden online

Hinter jedem Unternehmen stehen Menschen, die es mit Leben erfüllen, und Ideen, die sie dabei leiten. Das gilt ganz besonders für die Sozial- und Gesundheitswirtschaft. Deshalb haben wir Menschen in den Mittelpunkt der Porträts unserer Referenzkunden gestellt, die wir Ihnen ab sofort auf unserer Website [www.sozialbank.de](http://www.sozialbank.de) präsentieren.

### EUFIS in BFS-Website integriert

Aktuelle Informationen zu wichtigen Entwicklungen im Bereich der Sozial- und Gesundheitswirtschaft auf europäischer Ebene stehen Ihnen von nun an direkt in unserem eigenen Internetauftritt zur Verfügung. Die bisher separat laufende Plattform EUFIS ([www.eufis.eu](http://www.eufis.eu)) wurde zum Ende des ersten Quartals abgelöst.

### Umfrage zur Nachhaltigkeit in der BFS

Im April führen wir eine Umfrage zum Thema Nachhaltigkeit durch. Wir möchten gerne von Ihnen erfahren, welche Themen aus Ihrer Sicht einen besonderen Beitrag zur Nachhaltigkeit der Bank für Sozialwirtschaft leisten, um die Nachhaltigkeitsstrategie der Bank weiterzuentwickeln. Machen Sie mit! Den Fragebogen finden Sie unter [www.sozialbank.de](http://www.sozialbank.de).

## Zentrale

### 50668 Köln

**Konrad-Adenauer-Ufer 85**

**Telefon 0221 97356-0**

**bfs@sozialbank.de**

10178 Berlin

Telefon 030 28402-0

bfsberlin@sozialbank.de

B-1040 Brüssel

Telefon 0032 2280277-6

bfsbruessel@sozialbank.de

01097 Dresden

Telefon 0351 89939-0

bfsdresden@sozialbank.de

99084 Erfurt

Telefon 0361 55517-0

bferfurt@sozialbank.de

45128 Essen

Telefon 0201 24580-0

bfsessen@sozialbank.de

22297 Hamburg

Telefon 040 253326-6

bfs hamburg@sozialbank.de

30177 Hannover

Telefon 0511 34023-0

bfs hannover@sozialbank.de

76131 Karlsruhe

Telefon 0721 98134-0

bfs karlsruhe@sozialbank.de

34117 Kassel

Telefon 0561 510916-0

bfskassel@sozialbank.de

50668 Köln

Telefon 0221 97356-0

bfskoeln@sozialbank.de

04109 Leipzig

Telefon 0341 98286-0

bfsleipzig@sozialbank.de

39106 Magdeburg

Telefon 0391 59416-0

bfs magdeburg@sozialbank.de

55116 Mainz

Telefon 06131 20490-0

bfs mainz@sozialbank.de

80335 München

Telefon 089 982933-0

bfs muenchen@sozialbank.de

90402 Nürnberg

Telefon 0911 433300-611

bfs nuernberg@sozialbank.de

18055 Rostock

Telefon 0381 1283739-860

bfs rostock@sozialbank.de

70174 Stuttgart

Telefon 0711 62902-0

bfs stuttgart@sozialbank.de

www.sozialbank.de

## Impressum

Verlag/Herausgeber:

Bank für Sozialwirtschaft AG

Konrad-Adenauer-Ufer 85

50668 Köln

Vorstand:

Prof. Dr. Harald Schmitz

(Vorsitzender)

Thomas Kahleis

Oliver Luckner

Aufsichtsratsvorsitzender:

Dr. Matthias Berger

Redaktion:

Susanne Bauer (v. i. S. d. P.)

Telefon 0221 97356-237

Telefax 0221 97356-479

s.bauer@sozialbank.de

Satz/Druck:

pacem druck OHG

Wankelstraße 57

50996 Köln

ISSN 2196-3711



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

## Inhalt

### Aktuelles aus dem Anlagegeschäft

- Wann beendet die EZB die Niedrigzinspolitik? 4

### BFS Aktuell

- Unsere Kunden: Porträts und Interviews 5
- Vortragsveranstaltungen im Mai 2017 6
- Altenheim EXPO 2017 6
- Online-Befragung zur Nachhaltigkeit in der BFS 7
- EUFIS in BFS-Website integriert 7

### Hinweise

- Neuauflage der Broschüre  
»Netzwerke der sozialen Arbeit in Europa« 8
- Förderpreis Aktive Bürgerschaft 2017 8
- Bilanz des Helfens 2017 9
- Deutscher Fundraising Kongress 2017 9

### Publikation

- Führen. Einfach. Machen.  
Grundlagen der Mitarbeiterführung 10

### Aktuelle Rechtsentwicklung

11

### BFS Service GmbH

- Neu: Individuelle Bedarfsabschätzung für eine hybride Wohnform 12
- Seminar: Professioneller Auftritt beim Kunden durch überzeugende Geschäftsbriefe 13
- Seminar: Führung und Persönlichkeit 14
- Seminarthemen und -termine 15

### Aktueller Fachbeitrag

- Das Bundesteilhabegesetz: Chancen nutzen, Risiken vermeiden  
Autor: Attila Nagy, rosenbaum | nagy unternehmensberatung 16

## Aktuelles aus dem Anlagegeschäft

### Wann beendet die EZB die Niedrigzinspolitik?

So oder so ähnlich lauten immer wieder Schlagzeilen, die durch die Medien geistern. In Amerika hat die US-Notenbank Fed bereits die Abkehr vom »Quantitative Easing« (QE), also der extrem lockeren Geldpolitik, vollzogen. Am 15. März hat sie die Leitzinsen um 0,25 Prozentpunkte erhöht.

Die Ziele der Fed-Geldmarktpolitik sind im »Federal Reserve Act« festgelegt: Hoher Beschäftigungsstand, moderate langfristige Zinsen und Preisniveaustabilität (Inflationsrate 2%). Das Wirtschaftswachstum in den USA ist anhaltend positiv und scheinbar stabil, die Arbeitslosenzahlen sinken und US-Präsident Donald Trump hat Steuersenkungen, Infrastrukturinvestitionen und Mehrausgaben für das Militär angekündigt, was tendenziell weiteres Wachstum unterstützt. Dementsprechend hat die Fed den Leitzins nun erhöht. Er liegt jetzt in einer Bandbreite von 0,75 bis 1,0%. Dabei haben die Geldpolitiker diverse Daten berücksichtigt – nicht zuletzt die Kernrate der Verbraucherpreis-inflation, die auf einen Zehn-Jahres-Höchststand von 2,6% im Februar geklettert ist.

### Und wie sieht es in Europa aus?

Für die EZB ist Geldwertstabilität oberstes Ziel. EZB-Präsident Mario Draghi hat am 10. März erneut vier notwendige Bedingungen angesprochen, damit diese als erreicht gilt: Die Inflation muss erstens mittelfristig (also ungeachtet vorübergehender Schwankungen), zweitens dauerhaft (also nicht aufgrund von Basiseffekten), drittens sich selbst tragend (also auch nach dem Ende der außergewöhnlich lockeren Geldpolitik) und viertens auf breiter Basis im gesamten Euroraum der Zielmarke von 2% entsprechen.

Die inflationstreibenden Basiseffekte dürften in den kommenden Monaten ihren Höchststand erreichen und dann langsam

abklingen. Die unwillkommenen Nebenwirkungen aber verstärken sich, je länger QE fortgesetzt wird. So dürfte das Eurosystem bis 2018 Staatsanleihen im Wert von über 2 Billionen Euro bzw. rund 20% der Bruttostaatsverschuldung im Euroraum halten. Ein Ende der lockeren Geldpolitik würde die finanzielle Belastung der Staaten erhöhen, die zum Teil bereits heute mit politischen Risiken und/oder Reformstau zu kämpfen haben. Der Markt für Staats- und Unternehmensanleihen im Euroraum ist aufgrund der EZB-Käufe ausgedörrt und völlig überhitzt. Zudem sind die Marktrisiken durch das komplexe Zusammenspiel von geldpolitischen Maßnahmen und aufsichtsrechtlicher Regulierung gestiegen.

### Womit ist zu rechnen?

Inzwischen gibt es zwar überzeugende Argumente für einen QE-Ausstieg, aber der EZB-Rat dürfte die Käufe von Vermögenswerten voraussichtlich nicht vor dem Jahr 2018 drosseln. Kurzum: Die EZB bleibt vorerst ein wichtiger Käufer an den Euro-Rentenmärkten. Dadurch wird trotz gestiegener Inflation der Abwärtsdruck auf die Renditen anhalten. Rückschläge und höhere Volatilität sollten einkalkuliert werden, da sich das Tauziehen der verschiedenen Kräfte fortsetzt: fundamentale Renditetreiber wie das niedrigere QE-Kaufvolumen ab April 2017, der US-Leitzinserhöhungszyklus, der Anstieg der markt-basierten Inflationserwartungen, die allmählich anziehenden Inflationsraten im Euroraum und die fortgesetzte Konjunkturerholung sorgen künftig für Bewegung. Nüchtern betrachtet dürfte es dennoch lange dauern, bis ein deutscher Anleger sich wieder über »normale« Zinsen an den Märkten freuen darf. Alternativen gibt es, auch wenn die Suche danach zunehmend zu einer Herausforderung wird.

Hierzu beraten wir Sie gerne. Bitte sprechen Sie uns an.  
Telefon: 0221 97356-108, -139, -217, -295 und -461,  
E-Mail: vermögensanlage@sozialbank.de.

## Unsere Kunden: Porträts und Interviews

Hinter jedem Unternehmen stehen Menschen, die es mit Leben erfüllen, und Ideen, die sie dabei leiten. Das gilt ganz besonders für die Sozial- und Gesundheitswirtschaft. Deshalb haben wir Menschen in den Mittelpunkt der Porträts von unseren Referenzkunden gestellt, die wir Ihnen ab sofort online präsentieren. Wir haben sie in Interviews über ihren Blick auf die Einrichtung, die sie steuern, befragt, über ihre Motivation, ihre Ziele und die Herausforderungen. Herausgekommen sind ganz persönliche Beiträge, die beeindruckend belegen, warum die Bank für Sozialwirtschaft so stolz ist auf ihre Kunden und sie mit besonderem Engagement betreut.

Wir starten mit gut einem Dutzend Porträts, denen bald noch weitere folgen werden. Unsere Geschäftsstellen haben jeweils vier Kunden ausgewählt, von denen zunächst jeweils zwei angesprochen wurden. Sie stehen für die verschiedenen Branchen und Regionen, in denen unsere Kunden tätig sind. Schließlich sollen die Referenzkunden die ganz Vielfalt von der Schule in Vereinsträgerschaft über den Wohlfahrtsverband und das Kinder-Hospiz bis zur großen Klinikgruppe repräsentieren.

Sie finden die Interviews auf unserer Homepage und über die Navigation, von »Angebot« zu »Unsere Kunden«. Alle teilnehmenden Unternehmen sind über ihre Branchen zu finden oder per Klick auf eine interaktive Deutschlandkarte. Jeder Beitrag besteht aus einer Sammlung von Fotos und einem knappen Steckbrief. Dann stellen wir Ihnen unseren Interviewpartner vor und lassen Sie teilhaben an dem Gespräch.

### Kundenstimmen

Ganz besonders freuen wir uns über die vielen positiven Aussagen unserer Kundinnen und Kunden über ihre Erfahrungen mit der Bank für Sozialwirtschaft. Hier eine kleine Auswahl:

*»Keine andere Bank weist diese Bandbreite an Kompetenzen auf: fachliche Expertise der Sozialwirtschaft auf höchstem Niveau und grundsolide, aber auch kreative Bankgeschäfts-tätigkeit.«*

Dr. Stefan Arend und Horst Schmieder, Vorstände, KWA Kuratorium Wohnen im Alter gAG, Unterhaching

*»Die Bank für Sozialwirtschaft ist ein Partner, der uns mit Fachwissen unterstützt und bereit ist, unkonventionelle Ideen mit zu tragen.«*

Hans-Joachim Naujoks, Aufsichtsratsvorsitzender, GBS – Gesellschaft für den Betrieb von Sozialeinrichtungen mbH, Herne

*»Wir schätzen die partnerschaftliche Arbeit im eigentlichen Wortsinn – eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe – vertrauensvoll und fachkompetent.«*

Marion Zimmermann, Geschäftsführerin, Arbeiter-Samariter-Bund Regionalverband Leipzig e.V., Leipzig

*»Ich schätze besonders, dass wir gemeinsame soziale Denkansätze verfolgen – das vereinfacht das Miteinander sehr.«*

Kay Nernheim, Geschäftsführer, BHH Sozialkontor gGmbH, Hamburg

Wir sind froh, dass wir Sie haben – ganz besondere, bewundernswerte Kunden! Klicken Sie rein, lesen Sie rein und lassen Sie sich inspirieren: [www.sozialbank.de/angebot/unsere-kunden.html](http://www.sozialbank.de/angebot/unsere-kunden.html)

## BFS Aktuell

### Vortragsveranstaltungen im Mai 2017

#### **Die Bedeutung von Europa für die Sozialwirtschaft**

Donnerstag, 11. Mai 2017, in Köln

14:30 Uhr Die Bedeutung von Europa für die Sozialwirtschaft

Referenten: Henning Braem, EU-Referent, BFS Europa-Büro Brüssel  
Kerstin Weertz, Geschäftsführerin, EU Warehouse, Brüssel

16:30 Uhr Ausklang bei kleinem Imbiss

Veranstalter Geschäftsstelle Köln

---

#### **Sozialwirtschaftlicher Fachtag: Nachhaltigkeit und Compliance**

Dienstag, 16. Mai 2017, in Nürnberg

13:00 Uhr Get together

13:30 Uhr Nachhaltigkeit – damit kann man doch kein Geld verdienen!

Referent: Anton Bonnländer, Bereichsleiter Anlagemanagement, Bank für Sozialwirtschaft AG, Köln

15:00 Uhr Pause

15:15 Uhr Corporate Compliance – unmöglich und doch unerlässlich. Wie Sie sich und Ihre Organisation vor rechtlichen Risiken schützen können

Referent: Christian Koch, Geschäftsführer, npo consult, Bonn

16:45 Uhr Ausklang der Veranstaltung mit Imbiss

Veranstalter Geschäftsstelle Nürnberg

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

Weitere Informationen und Termine: [www.sozialbank.de/expertise/veranstaltungen.html](http://www.sozialbank.de/expertise/veranstaltungen.html)

### Altenheim EXPO 2017

Investoren, Planer und Betreiber von Einrichtungen der Altenpflege treffen sich in diesem Jahr am 30. und 31. Mai in Berlin zur Altenheim EXPO 2017.

Im Mittelpunkt des Strategiekongresses mit begleitender Fachausstellung stehen die aktuellen Reformen, die mit den Pflegestärkungsgesetzen II und III in Kraft getreten sind, und ihre Auswirkungen auf die Erlös-, Bewohner- und Angebotsstruktur von stationären Pflegeeinrichtungen. Im Wahljahr 2017 darf auch die Politik nicht fehlen: Die pflegepolitischen Sprecher stellen zum Kongressauftakt vor, was ihre Parteien jeweils in der Altenpflegepolitik planen.

Am Nachmittag des ersten Tages geht es u.a. um die Finanzierung von Pflegeimmobilien. Zum Thema »Bewertungsparameter bei der Finanzierung von sektorenübergreifenden Versorgungskonzepten« referiert **Britta Klemm**, Teamleitung Analyse / Beratung Sozialwirtschaft der BFS Service GmbH.

Die Bank für Sozialwirtschaft AG ist Partner der Altenheim EXPO und freut sich auf Ihren Besuch in der Fachausstellung. Nähere Informationen: [www.altenheim-expo.net](http://www.altenheim-expo.net)

## Online-Befragung zur Nachhaltigkeit in der BFS

Nachhaltige Entwicklung verstehen wir als ganzheitliches Zukunftskonzept, das die soziale, die ökonomische und die ökologische Dimension gleichermaßen einbezieht. Um dies zu erreichen, möchten wir die vielfältigen Nachhaltigkeitsleistungen der Bank für Sozialwirtschaft mit Ihrer Unterstützung strategisch weiterentwickeln.

Aus diesem Grund führen wir in diesem Jahr eine Online-Umfrage mit dem Schwerpunkt Nachhaltigkeit in der Bank für Sozialwirtschaft durch, zu der wir Sie hiermit herzlich einladen. Wir würden gerne von Ihnen erfahren, welche Themen aus Ihrer Sicht einen besonderen Beitrag zur Nachhaltigkeit der BFS leisten. Nur so können wir uns kontinuierlich verbessern und uns konsequent nach den Wünschen und Bedürfnissen unserer Kunden ausrichten. Ihre Meinung ist uns wichtig und wird in die weitere Nachhaltigkeitsstrategie der Bank einfließen.

Machen Sie mit! Das Ausfüllen des Fragebogens wird ca. 10 Minuten in Anspruch nehmen und ist selbstverständlich freiwillig und anonym. Wir versichern Ihnen, dass alle Antworten absolut vertraulich behandelt werden. Um an der Befragung teilzunehmen, klicken Sie bitte auf den entsprechenden Link auf unserer Homepage [www.sozialbank.de](http://www.sozialbank.de). Für Ihre Teilnahme danken wir Ihnen ganz herzlich!

Haben Sie Fragen zu unserer Umfrage? Dann wenden Sie sich gerne an Michael Schier, Referent Kommunikation und Research, E-Mail: [m.schier@sozialbank.de](mailto:m.schier@sozialbank.de), Tel. 0221 97356-744 oder an Ihren persönlichen Kundenberater.

## EUFIS in BFS-Website integriert

Als konsequente Folgemaßnahme zum Relaunch des Internetauftritts der Bank für Sozialwirtschaft wurde nun auch EUFIS, das Europäische Fachinformationssystem für die Sozialwirtschaft, in die BFS-Website integriert. Die bisher separat laufende Plattform [www.eufis.eu](http://www.eufis.eu) wurde zum Ende des ersten Quartals 2017 abgelöst.

Aktuelle Informationen zu relevanten Entwicklungen im Bereich der Sozial- und Gesundheitswirtschaft auf europäischer Ebene stehen Ihnen von nun an direkt auf [www.sozialbank.de](http://www.sozialbank.de) zur Verfügung. Das Angebot der EU-Fachinformationen für die Sozialwirtschaft (EUFIS) wurde neu strukturiert und umfasst insbesondere die folgenden Inhalte:

- Nachrichten zu den neuesten Entwicklungen in der europäischen Sozial- und Gesundheitspolitik und Initiativen der europäischen Institutionen. Es werden einschlägige Entwicklungen im Bereich Gesetzgebung und Rechtsprechung mit Bedeutung für den Sozial- und Gesundheitssektor dargestellt.
- Analysen zu den relevanten Themenbereichen und deren Auswirkungen für Akteure der Sozial- und Gesundheitswirtschaft in Deutschland
- Europapolitische Stellungnahmen öffentlicher und sozialwirtschaftlicher Organisationen
- Grundlegende Informationen zur EU-Förderpolitik im Bereich Soziales und Gesundheit. Aktuelle EU-Förderprogramme sind über weiterführende Links abrufbar.

## Hinweise

Sie finden die EU-Fachinformationen für die Sozialwirtschaft (EUFIS) in unserem Internetauftritt [www.sozialbank.de](http://www.sozialbank.de) über die Navigation im Bereich »Expertise« unter »BFS Europa-Service« oder direkt unter [www.sozialbank.de/expertise/bfs-europa-service.htm](http://www.sozialbank.de/expertise/bfs-europa-service.htm).

Ansprechpartner: Henning Braem, BFS Europa-Service, Rue de Pascale 4-6, 1040 Brüssel, [h.braem@sozialbank.de](mailto:h.braem@sozialbank.de), Tel. 0221 97356-709.

## Neuaufgabe der Broschüre »Netzwerke der sozialen Arbeit in Europa«

Einen schnellen Überblick über die sozialpolitisch relevanten Organisationen auf europäischer Ebene gibt diese vom Deutschen Verein jetzt aktualisierte Broschüre. Die Auswahl umfasst deutsche Verbände und Organisationen und deren Brüsseler Büros sowie europäische Dachverbände. Enthalten sind zudem themenspezifische europäische Netzwerke für den Sozialbereich, die beispielsweise für Fragen zur Behinderten- oder Jugendpolitik zuständig sind. Europäische Plattformen, die all diese Strukturen in Brüssel zusätzlich bündeln und der EU-Kommission direkt als anerkannter Gesprächspartner für soziale Fragen gegenüberstehen, komplettieren die Übersicht.

Zu jedem Akteur gibt es eine Kurzbeschreibung seiner Anliegen und Ausrichtung sowie Kontaktdaten und konkrete Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner. Die Broschüre ist daher eine gute Arbeitshilfe für deutsche Interessenvertreterinnen und -vertreter in der sozialen Arbeit, die auf die EU-Politik Einfluss nehmen wollen, auch wenn sie nicht über ein eigenes »Standbein« in Brüssel verfügen. Sie ist kostenlos abrufbar unter [www.deutscher-verein.de/de/uploads/hauptnavigation/europa/pdf/netzwerke-sozialen-arbeit-europa.pdf](http://www.deutscher-verein.de/de/uploads/hauptnavigation/europa/pdf/netzwerke-sozialen-arbeit-europa.pdf)

## Förderpreis Aktive Bürgerschaft 2017

Die Bürgerstiftung Jena und die Bürgerstiftung Kehl haben den 17. Förderpreis Aktive Bürgerschaft mit Aktionen zur Integration von Flüchtlingen gewonnen. Beide Preisträger erhalten ein Preisgeld von jeweils 10.000 Euro. Vier weitere Bürgerstiftungen wurden als Finalisten ausgewählt und mit jeweils 5.000 Euro ausgezeichnet. Die Bürgerstiftung Braunschweig überzeugte mit einem Konzept, um in Zeiten niedriger Zinsen mit Immobilien bessere und nachhaltige Renditen zu erzielen. Die Bürgerstiftung »Halterner für Halterner« hat mit dem Jubiläumsprojekt »Bürgerstiftung in aller Munde« eine beispielhafte Fundraisingmaßnahme umgesetzt.

Die Preisverleihung findet am 3. Mai 2017 im Forum der DZ BANK am Brandenburger Tor in Berlin statt. Der Förderpreis wird vom Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) unterstützt.

Weitere Informationen: [www.aktive-buergerschaft.de/foerderpreis](http://www.aktive-buergerschaft.de/foerderpreis)



## Hinweise

### Bilanz des Helfens 2017

Die Deutschen haben 2016 knapp 4,9 Prozent weniger Geld gespendet als im Vorjahr. Rund 5,3 Milliarden Euro gaben sie insgesamt an gemeinnützige Organisationen und Kirchen, wie der Deutsche Spendenrat in Berlin mitteilte. Trotz des leichten Rückgangs sei es aber immer noch das zweitbeste Ergebnis der letzten zehn Jahre.

Laut der »Bilanz des Helfens« der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK), die jährlich im Auftrag des Deutschen Spendenrates erstellt wird, sank die Zahl der Spender vergangenes Jahr um 600.000 auf 22,1 Millionen Menschen. Darüber hinaus nahm auch der Betrag einer durchschnittlichen Spende ab: Er sank von 37 auf 35 Euro. Die Spendenhäufigkeit stieg dagegen leicht von 6,6 auf 6,7 Spenden pro Person.

Die Verluste im Spendenvolumen betreffen vor allem die Not-/Katastrophenhilfe. Über dem Vorjahr lag hingegen das Spendenaufkommen für die Bereiche Umwelt-/Naturschutz und Kultur/Denkmalpflege. Leicht an Bedeutung gewannen auch kirchliche Organisationen. Sie erhielten etwa 30,3 Prozent des gesamten Spendenaufkommens.

Das Engagement der Deutschen für Flüchtlinge ist laut der Studie ungebrochen. Rund 47 Prozent der deutschen Privatpersonen ab 10 Jahre (das sind insgesamt 31,9 Millionen Menschen) haben sich nach eigenen Angaben 2016 für Flüchtlinge in Deutschland engagiert. Dabei gaben 44 Prozent Sachspenden und 7 Prozent engagierten sich ehrenamtlich.

Die vollständige Ergebnispräsentation ist unter **[www.spendenrat.de](http://www.spendenrat.de)** abrufbar.

### Deutscher Fundraising Kongress 2017

Zurück zu den Anfängen! Der Deutsche Fundraising Kongress findet nach vielen Jahren in Berlin nun wieder in Kassel statt und zwar vom 3. bis 5. Mai 2017. Im Rahmen des größten Branchenmeetings im deutschsprachigen Raum treffen sich an drei Tagen Fundraiserinnen und Fundraiser zum Fachdialog, informieren sich über nationale und internationale Trends, lassen sich zu Neuerungen im Fundraising schulen und widmen sich ausführlich dem Networking.

Durch die Aufteilung der Kongressangebote in die Zielgruppen »Anfänger«, »Fortgeschrittene« und »Experten« und die verschiedenen Fachgebiete – zum Beispiel »Grundlagen, Digitales und Innovation« oder »Strategie und Methode« – hat jeder Teilnehmende die Möglichkeit, sich sein individuell passendes Programm zusammenzustellen. Schwerpunktthema ist in diesem Jahr »CSR« (Corporate Social Responsibility). Legendar ist die Abendveranstaltung des Kongresses, diesmal am 4. Mai – nicht nur wegen der Verleihung des Deutschen Fundraising Preises!

Selbstverständlich wird die BFS auch in diesem Jahr beim Branchentreffen nicht fehlen: Sie finden unsere Fundraising-Experten an unserem Stand.

Nähere Informationen zu Programm und Anmeldung: **[www.fundraising-kongress.de](http://www.fundraising-kongress.de)**

## Publikation

### Führen. Einfach. Machen. Grundlagen der Mitarbeiterführung

Stellen Sie sich vor, Sie hätten nur Topmitarbeiter. Wieviel Zeit pro Woche würden Sie sparen? Wieviel Zeit hätten Sie für andere wichtige Managementaufgaben? Thomas Fritzsche, der Autor des neu erschienen Handbuches »Führen. Einfach. Machen.« stellt diese Fragen an den Anfang. Er möchte Führungskräften helfen, ihre Mitarbeiter zu Spitzenkräften zu entwickeln.

Führung ist die Art und Weise, wie man sich verhält, wenn man versucht, die Leistung eines Mitarbeiters positiv zu beeinflussen. Speziell in der Wohlfahrtspflege ist dem Autor aufgefallen, dass sich Führungskräfte oft nahezu entschuldigen, wenn sie die Leitung eines Teams übernommen haben. Diese Haltung sei höchst bedenklich. Im ersten Kapitel des Handbuches werden die wichtigsten Führungsstile (»autoritär«, »demokratisch« und »Laissez-Faire«) sowie ihre jeweiligen Vor- und Nachteile erläutert.

#### Situatives Führen – Mitarbeitertypen unterscheiden – Führungsstile anpassen

Man kann nicht die Feuerwehr im Einsatz genauso behandeln wie Kollegen bei einem Strategiemeeting oder Forscher im Labor. Jedes Mal ist ein anders Führungsverhalten notwendig. Fritzsche stellt das von ihm favorisierte Modell des »Situativen Führens« der Amerikaner Hersey und Blanchard vor. Sie beurteilen die Mitarbeiter nach ihrem gezeigten Engagement und ihrer vorhandenen Kompetenz. Beim Beurteilen des Entwicklungsstandes der Mitarbeiter unterscheiden sie vereinfacht dargestellt vier Grundtypen:

- Anfänger, der noch nichts kann, aber gerne will,
- Schwieriger, der noch immer nichts kann und jetzt auch nicht mehr will,

- Frustrierter, der jetzt etwas kann, aber noch nicht oder nicht mehr will, und
- Liebling, der kann und will.

Durch zahlreiche Beispiele und gezielte Übungen erarbeitet Fritzsche mit dem Leser den jeweils geeigneten Führungsstil. Bei schwierigen Mitarbeitern gilt es beispielsweise herauszufinden, ob sie den Sinn der Aufgabe nicht verstehen oder das Gefühl haben, nicht kompetent zu sein.

#### Bindung guter Mitarbeiter

Spitzenkräfte im Unternehmen zu halten, wird immer wichtiger. Mit zwölf Fragen, die Topmitarbeiter mit »trifft vollkommen zu« beantworten sollten, können Führungskräfte herausfinden, ob diese sich im Job wohlfühlen. Vier dieser Fragen lauten:

- Weiß ich, was bei der Arbeit von mir erwartet wird?
- Habe ich bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann?
- Gibt es bei der Arbeit jemand, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert?
- Interessiert sich mein Vorgesetzter oder eine andere Person bei der Arbeit für mich als Mensch?

Fritzsche ist überzeugt, der Schlüssel für einen produktiven Arbeitsplatz ist nicht das Unternehmen und auch nicht die Region, sondern der unmittelbare Vorgesetzte. Das vorliegende Handbuch ist ein kleiner, feiner Werkzeugkasten für Führungskräfte. Es ermuntert, Führen einfach mal zu machen.

*Thomas Fritzsche, Führen. Einfach. Machen. Grundlagen der Mitarbeiterführung, Hogrefe Verlag Bern, 1. Auflage 2017, 168 Seiten, 19,95 €, ISBN: 9783456857237*

## Aktuelle Rechtsentwicklung

### Gemeinnützigkeitsrecht

#### **Kunstsammlung nur bei öffentlicher Zugänglichkeit gemeinnützig**

Eine Kunstsammlung dient nur dann gemeinnützigen Zwecken, wenn sie der Öffentlichkeit oder Forschung allgemein und nicht nur sporadisch zugänglich ist. BFH, Beschluss v. 24.05.2016 – V B 123/15

### Umsatzsteuerrecht

#### **Gewerbliche Jugendbegegnungsstätte umsatzsteuerpflichtig**

Dienstleistungen einer GmbH in einer von ihr betriebenen »Jugendbegegnungsstätte« sind nur dann nach § 4 Nr. 24 Satz 2 UStG steuerfrei, wenn die GmbH die gleichen Aufgaben wie das Deutsche Jugendherbergswerk unter denselben Voraussetzungen erfüllt. BFH; Beschluss v. 21.09.2016 – XI R 2/15

#### **Umsatzsteuerliche Organschaft auch ohne Personalidentität möglich**

Bei fehlender Personalidentität auf der Leitungsebene kann der für eine umsatzsteuerliche Organschaft u.a. erforderliche Weisungsdurchgriff (organisatorische Eingliederung) durch eine schriftliche Konzern-/ Verbundrichtlinie o.ä. nachgewiesen werden. BFH, Urteil v. 12.10.2016 – XI R 30/14

#### **Nutzung von Sportanlagen durch Nichtmitglieder ist umsatzsteuerfrei**

Ein gemeinnütziger Verein kann sich da-

rauf berufen, dass die Vermietung seiner Tennisplätze an Mitglieder und Nichtmitglieder umsatzsteuerfrei ist.

FG Bremen, Urteil v.10.08.2016 – 2 K 5/15 rkr.

### Spendenrecht

#### **Vereinfachungen für elektronisch erstellte Spendenbescheinigungen**

Wenn Zuwendungsempfänger ihrem Finanzamt die Nutzung eines elektronischen Verfahrens zur Erstellung der Spendenbescheinigungen angezeigt haben, genügt deren Übermittlung als schreibgeschützte Dateien an die Spender als Spendennachweis.

BMF, Schreiben v. 6.2.2017 – IV C 4 - S 2223/07/0012

### Stiftungsrecht

#### **Schadensersatzanspruch nach rechtswidriger Ablehnung eines Stipendiums**

Abgelehnte Stipendienbewerber haben einen Anspruch auf Nennung der Ablehnungsgründe und bei rechtswidriger Ablehnung auf Schadensersatz.

BGH, Urteil v. 15.12.2016 – i ZR 63/15

### Beihilfe-/ Zuwendungsrecht

#### **Insolvente Rechtsträger dürfen von Zuwendungen ausgeschlossen werden**

Der Ausschluss insolventer Rechtsträger von öffentlichen Subventionen steht nicht im Widerspruch zum Gleichheitssatz und ist daher zulässig.

OVG Lüneburg, Urteil v. 15.11.2016 – 8 LB 58/16

#### **Nachforderung von zu Unrecht gekürzten Zuschussmitteln möglich**

Der Anspruch auf rechtswidrig gekürzte Zuschussmittel verfällt nicht mit Ablauf des Haushaltsjahres, wenn die Mittel unbeschadet der Kürzung zweckentsprechend verausgabt und hierzu zwischenfinanziert wurden.

VG Dresden, Urteil v. 17.08.2016 – 1 K 2517/14

### Arbeitsrecht

#### **Uneingeschränkte Ausschlussfristen in Arbeitsverträgen unbedingt vermeiden**

Ausschlussfristen für Ansprüche auf Lohnnachzahlung in Arbeitsverträgen sind nichtig, falls sie Mindestentgeltansprüche nicht ausdrücklich ausnehmen.

BAG, Urteil v. 24.08.2016 – 5 AZR 703/15

#### **Arbeitnehmerüberlassung ab sofort ausdrücklich als solche bezeichnen!**

Am 1. April 2017 tritt die Kennzeichnungspflicht in Kraft, nach der gegenüber allen Beteiligten jede einzelne Arbeitnehmerüberlassung vor Beginn der Überlassung als solche zu bezeichnen ist. Andernfalls treten die Folgen einer unzulässigen AN-Überlassung ein. § 11 Abs. 2 AUG idFv 01.01.2017

#### **Thomas von Holt**

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

## Neu: Individuelle Bedarfsabschätzung für eine hybride Wohnform

Durch den politischen Grundsatz »ambulant vor stationär« verändert sich die Versorgungs- und Pflegelandschaft. Immer häufiger werden Betreute Wohnanlagen mit einem intensiven Betreuungsportfolio angeboten, das einen Umzug in eine stationäre Einrichtung verhindert oder sehr weit hinauszögern kann. Die BFS Service GmbH ist bereits seit 2003 mit Standort- und Wettbewerbsanalysen für Sozialimmobilien sowie einer Reihe sektorspezifischer Analysen am Sozialmarkt aktiv. Auch für »Betreutes Wohnen PLUS« kann fachlich fundiert eine sichere Einschätzung des Vorhabens vorgenommen werden.

### Betreutes Wohnen PLUS

Im Segment der Seniorenimmobilien ist eine breite Angebotspalette von seniorengerechten Wohnungen bis zu an Mietverträgen gekoppelte Service- und Betreuungsleistungen vertreten. Um vor dem Hintergrund der politischen Zielsetzung den ambulanten Sektor zu stärken, reagiert der Markt mit der Wohnform »Betreutes Wohnen PLUS«. Konzeptionell handelt es sich um ein Betreutes Wohnen mit heimähnlichem Charakter inkl. einer Nachtbereitschaft. Maßgebliche Parameter sind ein selbstbestimmter Tagesablauf mit einer 24h-Betreuung, ein Mahlzeiten-Service und eine pflegerische Betreuung durch einen selbstorganisierten oder hauseigenen ambulanten Pflegedienst.

Das »Betreute Wohnen PLUS« stellt für die Nutzerklientel eine zusätzliche Alternative zur stationären Pflege oder Ambulant Betreuten Wohngemeinschaft dar. Wenn die Leistungen des »Betreuten Wohnens PLUS« mit dem Angebot der Tages- und Nachtpflege gekoppelt werden, stellt es ein Versorgungs- und

Betreuungsangebot dar, das ähnlich umfassend ist, wie die vollstationäre Pflege, jedoch deutlich wirtschaftlicher über das SGB XI und das SGB V refinanziert werden kann.

### Bedarfsquantifizierung und Wettbewerbsanalyse

Da das »Betreute Wohnen PLUS« weder vollumfänglich dem ambulanten noch dem stationären Sektor zugeordnet werden kann, wird im Rahmen einer Standort- und Wettbewerbsanalyse der Pflegemarkt immer übergreifend betrachtet. Der Angebots- oder Nachfrageüberhang beider Segmente muss gegenübergestellt werden, um eine verlässliche Bedarfsabschätzung zu treffen. Die Analyse der tatsächlichen Marktsituation bildet dabei die Ausgangsbasis, um Chancen und Risiken eines Vorhabens zu verifizieren. In die Beurteilung fließt zudem die konzeptionelle Ausrichtung des (potenziellen) Betreibers ein. Die Ergebnisse führen zu einer Einschätzung, ob das geplante Vorhaben als langfristig bedarfsgerecht oder als herausfordernd zu betrachten ist. Die Notwendigkeit einer Bedarfsquantifizierung ergibt sich aus der Fragestellung, inwiefern das Investitionsvorhaben nachhaltig auslastbar sein wird. Da diese von heterogenen Faktoren wie z.B. Altersstruktur, Lebensphase, familiärer Situation oder Bebauungsart bedingt wird, bedarf es einer individuellen Betrachtung.

Die BFS Service GmbH bietet für das »Betreute Wohnen PLUS« einen Quick Check zum Preis von 5.500 € (zzgl. MwSt.) und eine Standort- und Wettbewerbsanalyse zum Preis von 9.500 € (zzgl. MwSt.) an. Für Potenzialanalysen erstellt sie individuelle Angebote. Weitere Informationen: [www.bfs-service.de](http://www.bfs-service.de).

Ansprechpartnerinnen: Maja Haesner, Junior-Sozialmarktanalystin, Britta Klemm, Teamleitung Analyse / Beratung Sozialwirtschaft, [b.klemm@sozialbank.de](mailto:b.klemm@sozialbank.de), Tel.: 0221 97356-474.

## Professioneller Auftritt beim Kunden durch überzeugende Geschäftsbriefe

Die Geschäftskorrespondenz ist die Visitenkarte Ihres Unternehmens! Geschäftsbriefe zu schreiben und dabei den richtigen Ton zu finden, ist manchmal gar nicht so einfach, denn auch die Korrespondenz unterliegt gewissen Trends. Kein Geschäftspartner hat heute die Zeit, umständlich und ungenau formulierte Schreiben zu lesen und zu verstehen.

Genauso wichtig wie ein guter Stil sind die Anwendung der DIN-Regeln und eine korrekte Rechtschreibung und Interpunktion. Erst die gelungene Kombination aller Faktoren macht die »richtige Geschäftskorrespondenz«.

Das Seminar vermittelt einen kurzen und prägnanten Korrespondenz-Stil, der Interesse beim Geschäftspartner weckt. Wichtig ist hierbei, dass immer der Empfänger im Vordergrund steht.

Im Seminar werden Musterbriefe analysiert und Fehler besprochen. Anhand von Übungen festigen und vertiefen die Teilnehmer/innen den zuvor besprochenen Lehrstoff.

### Auszüge aus dem Inhalt:

- gekonnt und präzise formulieren
- moderner Briefstil
- Aufmerksamkeit beim Leser wecken
- professionelle Gestaltung von Geschäftsbriefen
- Anreden und Anschriften
- korrekte E-Mails
- effiziente Protokolle
- sonstiger Schriftverkehr
- Übungen

Das Seminar richtet sich an Assistenten/innen und Fachkräfte, die professionell und effizient kommunizieren wollen.

**ReferententIn:** Brigitte Bosch-Klement  
 Inhaberin  
 Büro für Beratung und Kommunikation  
 Heidenheim

**Termine & Orte:** 25./26.04.2017 in Köln  
**Seminardauer:** 10:00 bis 17:00 Uhr | 2 Tage  
**Seminargebühr:** Euro 475,00 zzgl. MwSt.

## Führung und Persönlichkeit

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

<b>Referent:</b>	Dr. Martin Wittschier Trainer für Führungskräfte Training und Beratung Bonn
<b>Termin &amp; Ort:</b>	08./09.05.2017 in Köln 06./07.11.2017 in Berlin
<b>Seminardauer:</b>	10:00 bis 17:00 Uhr   1. Tag 09:00 bis 16:00 Uhr   2. Tag
<b>Seminargebühr:</b>	Euro 575,00 zzgl. MwSt.

## Aktuelle Seminarthemen und -termine der BFS Service GmbH

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

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 24.04.2017 – Berlin

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

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 24.04.2017 – Köln

### **Rechnungswesen für Entscheidungsträger**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 25.04.2017 – Köln

### **Professioneller Auftritt beim Kunden durch überzeugende Geschäftsbriefe**

Dauer: 2 Tage, Gebühr: € 475,00  
 25./26.04.2017 – Köln

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

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 08.05.2017 – Berlin

### **Von der Kostenrechnung zur Managementinformation**

Dauer: 2 Tage, Gebühr: € 475,00  
 08./09.05.2017 – Köln

### **Führung und Persönlichkeit**

Dauer: 2 Tage, Gebühr: € 575,00  
 08./09.05.2017 – Berlin

### **Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 09.05.2017 – Berlin

### **Erfolgreiche Führung – Umgang mit Demotivation und kontraproduktivem Arbeitsverhalten**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 10.05.2017 – Köln

### **Die Zukunft im Visier – Einführung in das strategische Controlling**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 10.05.2017 – Köln

### **Die GmbH-Geschäftsführung in der steuerbegünstigten GmbH**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 10.05.2017 – Berlin

### **Praktischer Datenschutz und IT-Sicherheit**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 11.05.2017 – Köln

### **Der Prokurist in der gemeinnützigen GmbH**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 11.05.2017 – Berlin

### **Die neue Pflegeversicherung in der Praxis: Ambulante Chancen umsetzen**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 15.05.2017 – Hamburg

### **Chancen- und Risikomanagement in Einrichtungen der Sozialwirtschaft**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 15.05.2017 – Köln

### **Fördermittelgewinnung bei Stiftungen**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 16.05.2017 – Berlin

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

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 17.05.2017 – Berlin

### **Gebäudemanagement für Führungskräfte**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 18.05.2017 – Berlin

### **Führung heute – ein Check-up für Führungskräfte**

Dauer: 2 Tage, Gebühr: € 575,00  
 22./23.05.2017 – Köln  
 03./04.07.2017 – Berlin

### **Social Media Marketing**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 01.06.2017 – Köln

### **Ambulant betreute Wohngemeinschaften im Quartier**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 13.06.2017 – Leipzig

### **Die Stiftungsgeschäftsführung**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 21.06.2017 – Berlin

### **Die GmbH-Auslagerung im steuerbegünstigten Sektor**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 22.06.2017 – Berlin

### **Der steuerpflichtige wirtschaftliche Geschäftsbetrieb**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 29.06.2017 – Berlin

### **Die Mitbestimmung des Betriebsrates im Tendenzbetrieb**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 04.07.2017 – Köln

### **Rechnungslegung von Altenhilfeeinrichtungen nach der neuen Regelung zur Investitionskostenfinanzierung in NRW**

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00  
 11.07.2017 – Köln

## Aktueller Fachbeitrag

### Das Bundesteilhabegesetz: Chancen nutzen, Risiken vermeiden

Über Jahre war das Bundesteilhabegesetz (BTHG) – in vorangegangenen Diskussion noch das Bundesleistungsgesetz – nur ein Begriff, der immer wieder Gegenstand von mehr oder weniger erkenntnisreichen Fachtagungen war. Daher konnte man lange begründeten Zweifel haben, ob das Gesetz überhaupt oder mit den diskutierten Veränderungen kommt. Mit seiner Verabschiedung am 16. Dezember 2016 und seinem Inkrafttreten zum Jahreswechsel, das gleich mit ersten Änderungen einherging, ist das Gesetz nun Realität.

Trotz der Entschärfung einiger Regelungen bietet das Bundesteilhabegesetz insgesamt immer noch erhebliche Brisanz, die strategische und operative Anpassungsmaßnahmen erforderlich macht. So werden z. B. die Geschäftsfelder »Pflege« und »Eingliederungshilfe« (EGH) noch stärker zusammenwachsen, was sogar so weit führt, dass zukünftig sämtliche Leistungen in einer Gesamtplanung zusammengeführt werden. Gleichzeitig wird die Finanzierung der Versorgungsaufgaben »Unterkunft« und »Verpflegung« als Leistungen zum Lebensunterhalt und die Leistungen zur Teilhabe sowohl hinsichtlich der Inhalte als auch der Finanzierung getrennt. Insbesondere stationäre Angebote erfahren hierdurch deutliche Veränderungen ihres Geschäftsmodells und könnten in Verbindung mit der neuen Schnittstelle Pflege/Eingliederungshilfe sukzessive zurückgedrängt werden. Und schließlich wird das Marktumfeld der Werkstätten für Menschen mit Behinderung (WfMB) dereguliert, sodass mit dem Markteintritt neuer Wettbewerber zu rechnen ist.

Gewinner der anstehenden Entwicklungen werden die anpassungswilligen und -fähigen Träger sein, die ein diversifiziertes, tendenziell stärker ambulant ausgerichtetes Angebot in allen Teilhabebereichen vorhalten bzw. laufend weiterentwickeln.

Darüber hinaus müssen die Kompetenzen der Trägerorganisationen in vielen Bereichen geschärft werden, um die anstehenden Anpassungsmaßnahmen erfolgreich durchführen zu können.

Die strategisch bzw. betriebswirtschaftlich wichtigsten Neuregelungen lassen sich in aller Kürze wie folgt chronologisch zusammenfassen:

#### Ab 2017: Die Schnittstelle Pflege / Eingliederungshilfe wird neu geregelt

Auch wenn im BTHG kein Vorrang der Pflege mehr vorgesehen ist, ist zu erwarten, dass im ambulanten Bereich die genaue Abgrenzung der von der Eingliederungshilfe bzw. von den Kostenträgern der Pflege zu finanzierenden Leistungen bereits kurzfristig Anlass für Diskussionen bieten wird. Denn der neue Pflegebedürftigkeitsbegriff und die neuen Budgets des Zweiten Pflegestärkungsgesetzes gelten bereits seit Anfang dieses Jahres. Damit ist zu erwarten, dass viele EGH-Träger bei ambulanten Versorgungssettings kritischer hinterfragt werden, welche Leistungen der EGH zuzuordnen sind und welche möglicherweise auch als pflegerische Betreuung anzusehen sind. Denn vielen ambulant versorgten geistig behinderten oder psychisch kranken Menschen stehen ab dem 1.1.2017 deutlich erhöhte Budgets der Pflegeversicherung zu. So kann z. B. ein geistig oder psychisch behinderter Mensch, dem im Jahr 2016 eine eingeschränkte Alltagskompetenz (bei vielen EGH-Trägern sind es nahezu 100% ihrer Klienten!) bescheinigt wurde, ab diesem Jahr über ein monatliches Pflegesachleistungsbudget von 689 Euro sowie über 125 Euro für niederschwellige Entlastungs- und Betreuungsleistungen gemäß § 45 SGB XI verfügen. Diese Budgetbestandteile können in die Ausgestaltung der Gesamtversorgung eingebunden werden. Es ist naheliegend, dass im Zuge der zukünftigen Planungen der EGH-Träger kritischer als



## Aktueller Fachbeitrag

bisher hinterfragt wird, welche Leistungen der Verwirklichung welcher Teilhabeziele dienen und welche Leistungen eher versorgenden Charakter haben. Während gut begründete und in ihrer Wirksamkeit plausible »befähigende« Leistungen der EGH Gefahr, dass diese zukünftig eher als pflegerische Betreuung eingestuft und nach den Leistungs- und Refinanzierungsregelungen der Pflegeversicherung erbracht werden. Dies würde eine Verschiebung des Leistungsmixes (Anteil Pflege steigt, Anteil EGH sinkt) bedeuten und Träger, die keine pflegerischen Kompetenzen sowie keine zulassungs- und abrechnungsfähige Strukturen aufweisen, verlieren Umsatz. Gewinner sind Anbieter, die Leistungen der EGH und der Pflege aus einer Hand erbringen können und hierbei proaktiv ambulante Versorgungssettings entwickeln. Denn mit den erhöhten Budgets steigen mögliche Versorgungsanteile, die nicht von der EGH bezahlt werden müssen, so dass ambulante Angebote an relativer Attraktivität gewinnen.

Dem gegenüber bleibt es bei klassischen stationären Angeboten auch auf Dauer bei der Regelung des bisherigen § 43a SGB XI und somit bei der Verrechnung von 266 Euro zwischen EGH-Träger und Pflegekasse. Ab 2020 könnte es jedoch eine Änderung beim Geschäftsmodell des heutigen trägergebundenen Ambulant Betreuten Wohnen geben, da auch diese Versorgungsform je nach Ausgestaltung unter die Regelungen des ab 2020 neu gefassten § 43a in Verbindung mit dem § 71 Absatz 4 SGB XI fallen kann.

Daher besteht die strategische Notwendigkeit, in den nächsten drei Jahren die Einrichtungskonzepte und das Angebotspektrum neu auszutarieren. Denn die relative Attraktivität aus dem Blickwinkel des EGH-Trägers wird sicherlich auch von dem Finanzierungsanteil bestimmt, der durch die Pflegekasse übernommen wird. Aus diesem Grund erscheinen hybride ambulante Angebots- und Einrichtungsformen besonders

aussichtsreich, um innovative Angebote im Markt zu platzieren. Hierbei sollten Organisationseinheiten geschaffen werden, die zugleich eine Zulassung sowohl nach SGB IX als auch nach SGB XI (und ggf. SGB V) haben und bei denen der Personaleinsatz quasi aus einer Hand koordiniert und erbracht werden kann. Um dies umzusetzen, müssen die heutigen isolierten segmentspezifischen Angebote der EGH um die Pflege erweitert und auch organisatorisch zusammengeführt werden – was angesichts der »internen Versäulung« vieler Träger Herausforderungen mit sich bringt.

### Ab 2018: Änderungen im Bereich Teilhabe am Arbeitsleben, um behinderten Menschen mehr Alternativen zu Werkstätten anbieten zu können

Durch das Budget für Arbeit sollen »normale« Arbeitgeber motiviert werden, sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsmöglichkeiten für behinderte Menschen anzubieten. Als Anreiz können diese zukünftig unbefristete Lohnzuschüsse sowie eine Finanzierung des entstehenden Betreuungs- und Anleitungsaufwandes erhalten. Ferner sollen kleinere, sogenannte »andere Leistungsanbieter« alleine oder in Zusammenarbeit mit den WfMB Bildungs- und Arbeitsangebote für behinderte Menschen anbieten. Für diese gelten geringere Strukturvorgaben als für Werkstätten, z.B. hinsichtlich der Platzzahlen oder der Sachausstattung. Die neuen Optionen werden voraussichtlich nur für einen kleinen Teil der heutigen Werkstattklienten relevant sein, dennoch dürften sie kurz- bis mittelfristig einen qualitativen und möglicherweise auch quantitativen Einfluss auf die Werkstattauslastung haben. Es ist zu vermuten, dass überwiegend die leistungsfähigeren Werkstattmitarbeitenden die Angebote nutzen werden.

Zugleich bieten die neuen Möglichkeiten auch kleineren Trägern der Sozialwirtschaft, die heute über keine WfMB verfügen, Gestaltungsoptionen, um attraktive wohnortnahe und

## Aktueller Fachbeitrag

stärker inklusive Angebote für die Teilhabe am Arbeitsleben zu schaffen. Dies wäre durch die Reduktion von Fahrtzeiten und Fahrtkosten sowohl für die Nutzer als auch die EGH-Träger attraktiv.

Die neuen Regelungen eröffnen somit für viele Träger neue strategische Optionen. Das Jahr 2017 sollte daher intensiv genutzt werden, um die Chancen und Risiken im Bereich »Arbeit« strategisch zu beleuchten.

### Ab 2020: Neuregelungen im Bereich der Teilhabe- bzw. Gesamtplanung

Absehbar ist, dass – auch im Lichte der neuen Schnittstelle Pflege / EGH – zukünftig eine stärkere Profilierung der Teilhabeziele und der Wirksamkeit der vorgesehenen bzw. erbrachten Leistungen erforderlich wird. Dies ist umso bedeutsamer, da die Leistungserbringer nach dem Gesetz bewusst nicht als Teilnehmer der Teilhabeplanungsprozesse vorgesehen sind, so dass ihr Einfluss innerhalb des »sozialrechtlichen Leistungsdreiecks« eingeschränkt wird. Daher müssen neben einer klareren Profilierung der Angebote und ihrer Wirkungen auch die vertrieblichen Prozesse gestärkt werden. Zudem wird es wichtig, das Angebotsportfolio zu erweitern und hierbei einerseits die Bedürfnisse der behinderten Menschen, aber andererseits auch der Leistungsträger intensiv zu berücksichtigen.

### Ab 2020: Trennung der Leistungen zur Teilhabe von den Leistungen zum Lebensunterhalt

Nur diejenigen Leistungen werden zukünftig von der Eingliederungshilfe finanziert, die der Verwirklichung der Teilhabe dienen. Insbesondere die Leistungen zum Lebensunterhalt werden zukünftig nicht mehr über die EGH, sondern nach den allgemeinen Kriterien der Sozialhilfe finanziert. Dies betrifft

in stationären Einrichtungen die Kosten der Unterkunft sowie der Verpflegung. Neben einer Erhöhung des administrativen Aufwandes hat diese Regelung Auswirkungen auf die Vergütungskalkulation sowie insbesondere auf die Refinanzierung der Immobilien. Es ist zu erwarten, dass die Neuregelung die bereits heute bestehende Tendenz hin zu Einzelverhandlungen weiter verstärken wird, was wiederum eine Überarbeitung der Einrichtungskonzepte erforderlich macht. Je nach Ausgangskonstellation bestehen auch im Bereich der Refinanzierung von Immobilien Chancen und Risiken. In jedem Fall erscheint es ratsam, die Zeit bis 2020 zu nutzen, um die Angebots- und Immobilienstrategien kritisch zu überprüfen. Gerade bei Neu- und Umbauvorhaben muss die zukünftige Refinanzierbarkeit klassischer stationärer Einrichtungen überprüft werden. Vor allem in strukturschwachen Regionen mit niedrigen ortsüblichen Mieten könnte eine kostendeckende Finanzierung problematisch werden. Dies gilt in besonderem Maße für (Ersatz)Investitionen im stationären Bereich, bei denen aus unserer Sicht auch alternative, dezentrale Lösungen intensiv diskutiert werden sollten.

Darüber hinaus gibt es umfassende Neuregelungen beim Vertragsrecht. Diese zielen auch auf eine verbesserte Steuerbarkeit der Leistungen der Eingliederungshilfe und die Herstellung einer höheren Transparenz des Leistungsgeschehens. Bedeutsam ist ebenfalls die Anerkennung der Wirtschaftlichkeit tariflicher Vergütungen und einer Gewinnkomponente.

### Auswirkungen des BTHG und Erfolgsfaktoren der Zukunft

Das BTHG greift eine Reihe von langfristigen Trends auf, die seit längerem die fachliche und politische Diskussion prägen. Vor dem Hintergrund der im Gesetz enthaltenen Neuregelungen stellen wir folgende Thesen für die zukünftigen Entwicklungen auf:

## Aktueller Fachbeitrag

- Durch die mögliche Nutzung von erhöhten SGB-XI-Budgets steigt die Attraktivität für formal ambulante Angebotsformen aus Sicht der EGH-Leistungsträger. In Folge kommt es zu einer Beschleunigung der Ambulantisierung.
- Der Ambulantisierungstrend wird auch durch die Trennung von Fachleistungen zur Teilhabe und Leistungen zum Lebensunterhalt verstärkt. Denn im baurechtlich stark regulierten stationären Bereich mit vielfältigen Strukturvorgaben könnten die refinanzierten Kosten der Unterkunft in vielen Regionen Deutschlands nach Umbauten oder Ersatzinvestitionen nicht auskömmlich sein.
- Mit der Ambulantisierung und der zunehmenden Kleinteiligkeit der Leistungserbringung und -abrechnung steigen die Anforderungen an die Steuerung und die Administration. Ambulante Angebote sind anspruchsvoller in der Steuerung – wenn diese nicht gut funktioniert, drohen schnell Defizite.
- Der Markteintritt neuer Wettbewerber setzt die etablierten WfMB-Träger unter Druck, da es im Werkstattbereich einerseits zu einer Konzentration auf Angebote für schwerstbehinderte Menschen kommen wird, andererseits aber noch verstärkt dezentrale und »virtualisierte« Außenarbeitsplätze geschaffen werden müssen. Die Anpassung des gesamten Leistungsangebots wird notwendig. Neue Wettbewerber könnten zum Beispiel Bildungsträger, Berufsförderungs- oder Berufsbildungswerke aber auch kleinere, innovative Träger der Eingliederungshilfe werden.
- Die erbrachten Teilhabeleistungen müssen von den Trägern der Eingliederungshilfe zukünftig stärker »begründet« und profiliert werden, da man sich u.a. von pflegerischen Leistungen abgrenzen muss, gleichzeitig aber seine Wirkung deutlich stärker nachweisen muss. Dies kann u.U. zu völlig neuen Geschäfts- und Finanzierungsmodellen führen, was wiederum zu einem hohen Bedarf an Innovationen und einer Stärkung der Wirkungsorientierung führt.

### Wesentliche Erfolgsfaktoren der Zukunft dürften sein:

- die Diversifizierung der Angebote, insbesondere im ambulanten Bereich
- die Stärkung der pflegerischen Kompetenzen und die intensivere Verschränkung mit der Eingliederungshilfe, insbesondere als »hybride Einrichtungskonzepte«
- eine gut funktionierende operative und strategische Unternehmenssteuerung
- die konsequente Orientierung der Angebote an der erreichten Wirkung aus der Perspektive der Klienten
- die stärkere Ausrichtung der Organisation an den Sozialräumen
- die Einbindung organisatorischer und technischer Innovationen
- die Sicherstellung der »Projektfähigkeit« für die anstehenden Veränderungsprozesse

Da die Luft in der Finanzierung für viele Leistungserbringer bei einer nur pauschalen Fortschreibung zunehmend dünn wird, sollten auch proaktiv Einzelverhandlungen aufgrund weiterentwickelter Einrichtungskonzepte angegangen werden. Durch die Klarstellung der Anerkennung tariflicher Vergütungen sowie auch der grundsätzlichen Möglichkeit von Gewinnkomponenten bestehen für gut vorbereitete Träger auch gute Möglichkeiten, ihre Interessen in Schiedsstellenverfahren durchzusetzen.

Da das Gesetz bereits kurzfristig auch einen spürbaren Einfluss auf die Profitabilität der Eingliederungshilfe haben könnte, sollten die strategischen Themen zügig definiert sowie intensiv und konsequent weiterverfolgt werden.

Autor: Attila Nagy, Geschäftsführender Partner, rosenbaum | nagy unternehmensberatung, Köln, Telefon: 0221 577 77 50, E-Mail [nagy@rosenbaum-nagy.de](mailto:nagy@rosenbaum-nagy.de), [www.rosenbaum-nagy.de](http://www.rosenbaum-nagy.de)



**Bank**  
für Sozialwirtschaft

**Bank für Sozialwirtschaft AG**

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