



BFS-INFO 5/17

Informationen für Kunden und Freunde

Geschäftsbericht 2016 veröffentlicht

Die Bank für Sozialwirtschaft AG hat sich 2016 in einem schwierigen Marktumfeld gut behauptet. Im langfristigen Kundenkreditgeschäft konnten Neuzusagen in Höhe von 562,6 Mio. Euro verzeichnet werden. Die Bilanzsumme wurde gezielt um 667 Mio. Euro auf 8,69 Mrd. Euro reduziert, um die Bilanzstruktur zu optimieren. Dafür wurden großvolumige Kundeneinlagen und der Wertpapierbestand der Bank zurückgeführt. Das operative Ergebnis ging aufgrund des anhaltenden Ertragsdrucks auf die Banken leicht zurück. Durch einen Sondereffekt konnte die BFS ihr Betriebsergebnis im Vergleich zum Vorjahr dennoch um 5,3 % auf 85,8 Mio. Euro erhöhen.

»Auch wenn sich die Bank für Sozialwirtschaft mit ihrem Fokus auf die Branchen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft in einem Wachstumsmarkt bewegt, bleiben Niedrigzinsumfeld und steigende regulatorische Anforderungen große Herausforderungen«, sagte Prof. Dr. Harald Schmitz, Vorsitzender des Vorstandes der Bank für Sozialwirtschaft AG. Den Geschäftsbericht 2016 finden Sie auf www.sozialbank.de.

Interview zu Reha-Klinken

Enrico Meier, Direktor Marktbereich der Bank für Sozialwirtschaft, und Jens Hayer, Senior-Referent Research, erläutern ab Seite 5, wie Reha-Kliniken sich vor dem Hintergrund der aktuellen Marktveränderungen erfolgreich auf die Investitionsfinanzierung mit Banken einstellen können.

»Rechts gegen Rechts« gewinnt den 10. Wettbewerb Sozialkampagne

Mit Deutschlands unfreiwilligstem Spendenmarsch für die Neonazi-Aussteigerinitiative EXIT-Deutschland hat die Agentur Grabarz & Partner den mit 10.000 Euro dotierten 1. Preis im 10. Wettbewerb Sozialkampagne gewonnen. Der 2. Preis ging an »WhatsGerman«, einen Deutschkurs für Flüchtlinge über WhatsApp. Den 3. Preis gewann die Amnesty-International-Kampagne »Gif Freedom« der Agentur Leo Burnett. Lesen Sie mehr über die prämierten Kampagnen auf Seite 7.

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

bfshamburg@sozialbank.de

30177 Hannover

Telefon 0511 34023-0

bfs hannover@sozialbank.de

76131 Karlsruhe

Telefon 0721 98134-0

bfskarlsruhe@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

bfsmagdeburg@sozialbank.de

55116 Mainz

Telefon 06131 20490-0

bfsmainz@sozialbank.de

80335 München

Telefon 089 982933-0

bfsmuenchen@sozialbank.de

90402 Nürnberg

Telefon 0911 433300-611

bfsnuernberg@sozialbank.de

18055 Rostock

Telefon 0381 1283739-860

bfsrostock@sozialbank.de

70174 Stuttgart

Telefon 0711 62902-0

bfsstuttgart@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

Aktuelle wirtschaftliche Entwicklungen

- Positiver Start der deutschen Wirtschaft ins Jahr 2017 4

Aktuelles aus dem Kreditgeschäft

- So stellen sich Reha-Kliniken erfolgreich auf Investitionsfinanzierungen ein 5

BFS Aktuell

- »Rechts gegen Rechts« gewinnt den 10. Wettbewerb Sozialkampagne 7
- Vortragsveranstaltungen im Juni 2017 8

Hinweise

- Tagung: Ambulant betreute Wohngemeinschaften nachhaltig umsetzen 9
- Care Camp Köln 9
- Neuauflage des Handbuchs Soziale Arbeit 9

Tagungsbericht

- 22. Sozialwirtschaftliche Managementtagung: Die Digitalisierung im Fokus 10

Europa und Sozialwirtschaft

- Die Erklärung von Rom: Bekenntnis zur Zukunft der EU 11

BFS Service GmbH

- Seminar: Führung heute – ein Check-up für Führungskräfte 12
- Seminar: Social Media Marketing 13
- Seminar: Ambulant betreute Wohngemeinschaften im Quartier 14
- Seminarthemen und -termine 15

Aktueller Fachbeitrag

- Führungskultur verändern – wie kann das gehen?
Autor: Carsten Fuchs, Geschäftsführer Gute Botschafter GmbH, Köln 16

Aktuelle wirtschaftliche Entwicklungen

Positiver Start der deutschen Wirtschaft ins Jahr 2017

Die deutsche Wirtschaft hat die positive Dynamik des Jahresendquartals 2016 mit ins Jahr 2017 genommen. Nach den bisher vorliegenden Daten für die ersten Monate des Jahres sind u. a. eine Zunahme der Anzahl der Erwerbstätigen, eine Steigerung der Produktion im Produzierenden Gewerbe und eine Verbesserung der Stimmung in der gewerblichen Wirtschaft festzustellen. Im weiteren Jahresverlauf ist allerdings von einer Verlangsamung des Expansionsstempos auszugehen.

Für das Gesamtjahr hat der Sachverständigenrat seine Prognose für das Bruttoinlandsprodukt leicht nach oben revidiert. Aktuell erwartet er einen Anstieg um 1,4 Prozent. Als treibende Kräfte werden insbesondere die gute Lage am deutschen Arbeitsmarkt, ein leicht positiverer Ausblick für die internationale Konjunktur und eine prozyklische deutsche Fiskalpolitik angesehen.

Günstige Entwicklung am Arbeitsmarkt setzt sich fort

Gestützt von der guten konjunkturellen Lage hat sich der Arbeitsmarkt im ersten Quartal des Jahres 2017 weiter positiv entwickelt. Von Februar auf März 2017 ist die Arbeitslosenzahl um 100.000 auf 2.662.000 und damit auf den niedrigsten Wert in einem März seit 1991 gefallen (Arbeitslosenquote 6,0 Prozent). Gegenüber dem Durchschnitt der letzten drei Jahre waren 78.000 Menschen weniger arbeitslos gemeldet. Die Erwerbstätigkeit und die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung verzeichnen nach wie vor deutliche Anstiege.

Zurückzuführen ist die positive Entwicklung unter anderem auf die deutliche Zunahme der Beschäftigung in den statistischen Branchen Heime/Sozialwesen sowie Gesundheitswesen. Im Zeitraum von Januar 2016 bis Januar 2017 entfielen rund

20 Prozent der insgesamt 743.400 neuen sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse auf diese beiden Bereiche. Die bestehende hohe Nachfrage nach Arbeitskräften deutet darauf hin, dass im Jahresverlauf mit einem weiteren Beschäftigungswachstum zu rechnen ist. So waren bei der Bundesagentur für Arbeit im März 692.000 offene Arbeitsstellen gemeldet. Gegenüber dem Vorjahr ist dies ein Zuwachs um 9 Prozent.

Gesetzliche Krankenversicherung mit Überschuss im Jahr 2016

Die gesetzliche Krankenversicherung konnte das Jahr 2016 mit einem Überschuss in Höhe von 1,4 Milliarden Euro beenden. Grundlage hierfür waren die gute wirtschaftliche Entwicklung und die damit einhergehende deutliche Steigerung der Beitragseinnahmen sowie ein Anstieg des durchschnittlichen Zusatzbeitrags auf 1,1 Prozent. Die Reserven stiegen infolgedessen zusammen mit dem Gesundheitsfonds auf 25 Milliarden Euro an. Einen deutlichen prozentualen Anstieg der Ausgaben ist insbesondere für die Bereiche Prävention sowie Hospiz- und Palliativversorgung zu konstatieren. Überproportional ausgeweitet wurden zudem die freiwilligen Leistungen wie beispielsweise die Homöopathie. Demgegenüber ist für Krankenhausbehandlungen nur ein moderater Zuwachs zu verzeichnen.

Für die nächsten Jahre ist jedoch mit einer Verschlechterung der finanziellen Situation der Krankenkassen zu rechnen. Nach einer im März veröffentlichten Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft könnte der allgemeine Kassenbeitrag wegen der demografischen Entwicklung schon bis zum Jahr 2020 auf 19,2 Prozent steigen.

Aktuelles aus dem Kreditgeschäft

So stellen sich Reha-Kliniken erfolgreich auf Investitionsfinanzierungen ein

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des sich ändernden Marktumfelds in der Gesundheitswirtschaft kommt der Rehabilitation in Zukunft eine noch größere Bedeutung zu. Dies zeigte sich auch beim diesjährigen Branchentreffen der Gesundheitswirtschaft am 23./24. März in Berlin: Erstmals fand parallel zum DRG-Forum ein eigenes Reha-Forum statt.

In Forum 2 »Transparente Finanzierung« referierte Jens Hayer, Senior-Referent Research und Autor des BFS-Marktreports Rehabilitation, über erfolgreiche Investitionsfinanzierung vor dem Hintergrund der aktuellen Marktveränderungen. Vorab stellte sich Jens Hayer gemeinsam mit Enrico Meier, Direktor Marktbereich der Bank für Sozialwirtschaft, den Fragen der Redaktion.

Herr Hayer, wie verändert sich der Reha-Markt aktuell?

Jens Hayer: Der Reha-Markt befindet sich seit geraumer Zeit in einem Veränderungsprozess. In den vergangenen Jahren waren vor allem folgende Faktoren prägend: die steigende Bedeutung der Anschlussheilbehandlung und der ambulanten Reha, der Rückgang der Kapazitäten in den Reha-Einrichtungen und die Verschiebung des Versorgungsspektrums. So stehen z. B. höhere Fallzahlen in der Psychosomatik einem Rückgang in der Orthopädie gegenüber. Hinzu kommt die angespannte wirtschaftliche Lage. Im Jahr 2014 konnte nur rund die Hälfte der Träger überhaupt einen Jahresüberschuss von mindestens einem Prozent des Umsatzes erwirtschaften.

Vor diesem Hintergrund werden im Reha-Sektor nicht nur Betten abgebaut, auch Zusammenschlüsse von Trägern und Übernahmen durch große Klinikketten und Investoren, zum

Teil aus dem europäischen Ausland, stehen auf der Tagesordnung. So verringerte sich die Anzahl der Einrichtungsträger in Deutschland in den letzten zehn Jahren um rund ein Drittel. Aber die Entwicklung ist noch nicht abgeschlossen: Angesichts des bestehenden Überangebots wird sich die Konsolidierung in den nächsten Jahren aller Voraussicht nach fortsetzen.

Wie müssen sich Reha-Kliniken aufstellen, um in dieser Situation erfolgreich zu sein?

Jens Hayer: Jetzt zählt vor allem Qualität. Qualität in der Behandlung und Betreuung, aber auch in der Unterbringung. Denn zusätzlich zum bereits bestehenden Preiswettbewerb werden künftig vor allem die Qualität und die Innovationskraft der Anbieter über ihren Erfolg entscheiden. Gefragt sind ganzheitliche, individuelle und passgenaue Behandlungskonzepte. Hinzu kommen die gestiegenen Ansprüche der Patienten, die neben einer optimalen medizinischen, therapeutischen und pflegerischen Versorgung eine komfortable Unterbringung in einem Einzelzimmer erwarten. Die Kliniken sollten daher prüfen, ob ihr Leistungsangebot tatsächlich mit dem Bedarf übereinstimmt. Darüber hinaus dürfen sie ruhig auch zusätzliche Ertragsquellen mit ins Auge nehmen. Wir sehen Potenzial vor allem in der Prävention, der Nachsorge und dem betrieblichen Gesundheitsmanagement.

Und wegen der großen Bedeutung der Anschlussheilbehandlungen sollten sich Reha-Kliniken unbedingt eng mit Krankenhäusern vernetzen, um die Patienten zu sich zu leiten. Das alles geht natürlich nicht ohne Investitionen. Zahlreiche Einrichtungen haben ja einen mehr oder weniger großen Sanierungsbedarf. Modernisierungsmaßnahmen und bauliche Veränderungen waren in vielen Einrichtungen wegen ihrer schwierigen wirtschaftlichen Situation in den letzten Jahren schlicht nicht möglich.

Aktuelles aus dem Kreditgeschäft

Wie können Reha-Kliniken in dieser Situation die anstehenden Investitionen erfolgreich finanzieren?

Enrico Meier: Die Auswahl geeigneter Finanzierungsinstrumente ist abhängig vom Finanzierungszweck und der langfristigen Unternehmensstrategie. Zur Finanzierung von Sanierungs- oder Modernisierungsvorhaben ist in der Regel Fremdkapital in Form von Darlehen der Hauptpfeiler. Bei energetischen Sanierungsmaßnahmen können auch KfW-Förderkredite einbezogen werden, die zwar zinsreduziert sind, aber auch hohe Anforderungen an die Energieeffizienz stellen.

Das historisch niedrige Zinsniveau sollte man mit einer möglichst langen Zinsbindung absichern. Auch Forwarddarlehen können eine Option sein, wenn eine Finanzierung in naher Zukunft ansteht. Hiermit kann man sich die niedrigen Zinsen bereits im Voraus sichern. Was die Ausstattung der Klinik angeht, sollte auf jeden Fall geprüft werden, ob sich Leasing lohnt. Heute kann fast alles auch geleast werden – und man bekommt die Wartung gleich mit dazu.

Bei einer langfristigen Wachstumsstrategie ist es aber auch wichtig, sich weiteren Kreditspielraum zu erhalten. Denn Fremdkapital reduziert die Eigenkapitalquote in der Bilanz, beeinflusst die Bonität und damit auch die Finanzierungskosten. Hier kann eine Mezzanine-Finanzierung Abhilfe schaffen. Mezzanine-Kapital ist eine Zwischenform von Eigen- und Fremdkapital, wird dem wirtschaftlichen Eigenkapital des Unternehmens hinzugerechnet, ohne jedoch dem Kapitalgeber Mitbestimmungsrechte einzuräumen. In Kombination mit einem Bankdarlehen kann sich so eine günstige Mischfinanzierung ergeben.

Welche Voraussetzungen müssen Reha-Einrichtungen erfüllen, um eine entsprechende Finanzierung zu bekommen?

Enrico Meier: Eine gründliche Planung des Vorhabens ist das A und O. Zunächst sollte der Immobilienbestand inklusive Flächen und deren Nutzung, Anzahl der Plätze, Restbuchwerte, Zahlungsverpflichtungen und Mietverträge umfassend geprüft und analysiert werden. Dann kann der Soll-Zustand der Immobilien skizziert und der Finanzierungsbedarf beziffert werden.

Um einen guten Zugang zum Kredit- und Kapitalmarkt zu bekommen, muss man sich auf bestimmte Anforderungen einstellen. Entscheidend sind die Sicherheiten. Sie sollten ausreichend werthaltig sein, um das Darlehen abzusichern. Hierbei sollte man auch beachten, ob die Immobilie im Grundbuch vielleicht bereits durch andere Kredite belastet ist. Neben Sicherheiten und hinreichend Eigenkapital sind die aktuelle und zukünftige wirtschaftliche Situation der Klinik von entscheidender Bedeutung, um den Kapitaldienst für den Kredit leisten zu können.

Hierfür müssen die letzten Jahresabschlüsse und ein Businessplan mit einer umfassenden mehrjährigen Planungsrechnung vorgelegt werden. Diese sollte belegen, dass das Geschäftsmodell tragfähig ist und genügend Ertrag abwirft. Für die Bonitätseinschätzung sind neben den Finanzkennzahlen auch Soft Facts wie z. B. das Management-Know-how des Leitungsteams von Bedeutung. Bei allen notwendigen Kennzahlen sollte man jedoch eines nicht vergessen: Die Grundlage für eine erfolgreiche Finanzierung liegt letztlich in der kontinuierlichen partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen dem Kreditnehmer und dem Bankpartner. Basis hierfür ist eine offene und vertrauensvolle Kommunikation. Dann steht man auch leichter schwierige Zeiten durch.

Herr Meier, Herr Hayer, danke für das Gespräch!

Das Interview führte Susanne Bauer, Redaktion BFS-Info.

»Rechts gegen Rechts« gewinnt den 10. Wettbewerb Sozialkampagne

Mit der Aktion »Rechts gegen Rechts: Deutschlands unfreiwilligster Spendenmarsch« für die Initiative EXIT-Deutschland hat die Agentur Grabarz & Partner den mit 10.000 Euro dotierten 1. Preis im 10. Wettbewerb Sozialkampagne der Bank für Sozialwirtschaft gewonnen. Der 2. Preis in Höhe von 5.000 Euro ging an die Initiative »WhatsGerman: Der erste Deutschkurs für Flüchtlinge über WhatsApp« der Plan.Net Campaign GmbH. Den 3. Preis, dotiert mit 3.000 Euro, gewann die Agentur Leo Burnett für ihre Kampagne »Gif Freedom« zugunsten von Amnesty International. Die Preisverleihung hat am 27. April 2017 im Rahmen des 10. Kongresses der Sozialwirtschaft in Magdeburg stattgefunden.

»Seit dem ersten Wettbewerb Sozialkampagne sind 20 Jahre vergangen. Die sozialen Herausforderungen in unserer Gesellschaft sind nicht unbedingt kleiner geworden. Aber wir erleben in unserer täglichen Arbeit mit unseren Kunden aus der Sozial- und Gesundheitswirtschaft, wie man mit Kreativität und Energie Hoffnung stiften und Positives bewirken kann«, sagte Prof. Dr. Harald Schmitz, Vorsitzender des Vorstands der Bank für Sozialwirtschaft, in seiner Laudatio. »Ganz besonders hoffnungsvolle Zeichen setzen Werbekampagnen, die den Blick auf soziale Missstände richten, für mehr Aufmerksamkeit sorgen und dazu beitragen, dass Hilfsangebote genutzt werden und engagierte Organisationen mehr Unterstützung erhalten.«

Die Idee von »**Rechts gegen Rechts**« ist so einfach wie genial: Der jährliche Neonazi-Aufmarsch im oberfränkischen Wunsiedel wurde in einen Spendenlauf für Aussteiger aus der rechten Szene umgewandelt. Für jeden marschierten Meter der Neonazis gingen 10 Euro für Aussteigerprojekte an EXIT, gespendet von Bürgern und Kleinunternehmen aus Wunsiedel. So blieben den Neonazis nur zwei Möglichkeiten: entweder

Spendengelder für EXIT sammeln oder nach Hause gehen. Der Erfolg: Rechtsradikale gingen gegen Rechts auf die Straße.

Ziel der zweitplatzierten Kampagne war es, Flüchtlinge schnell und einfach beim Deutschlernen zu unterstützen. »**WhatsGerman**« ist ein Deutschkurs bestehend aus Text, Emojis und Videos, der über das Chat-Programm WhatsApp funktioniert, das Millionen Menschen auf ihrem Smartphone nutzen. Hier zeigte sich die Jury von der Eigeninitiative der Plan.Net Campaign GmbH beeindruckt: Die Agentur handelte aus einem eigenen Problemlösungsansatz heraus, ohne Auftrag einer sozialen Organisation. Dass die Aktion erfolgreich ist, belegen die Zahlen: In den ersten sechs Wochen hatten sich schon über 80.000 Teilnehmer angemeldet und heute sind es 250.000.

Die mit dem dritten Preis ausgezeichnete Kampagne »**Gif Freedom**« gab in der Vorweihnachtszeit den ultimativen Geschenketipp: Freiheit. Animierte Bilder (»Gifs«) in E-Mails zeigten Gefangene, die scheinbar aus ihren Zellen griffen und um Hilfe baten. Wer dem Link in der Mail folgte, konnte auf einer Website von Amnesty International Hilfsgesuche unterschreiben und eigene animierte Weihnachtskarten erstellen. Mit ihren persönlichen GIF-Freedom-Bildern, in denen Gitterstäbe virtuell wegschoben wurden, luden immer mehr Menschen ihre Freunde über Social Media ein mitzumachen.

Eine Dokumentation der zehn besten Beiträge des 10. Wettbewerbs Sozialkampagne und der Casefilme ist unter **www.wettbewerb-sozialkampagne.sozialbank.de** abrufbar. Gedruckte Exemplare können per E-Mail bei Hella Krauß, h.krauss@sozialbank.de, bestellt werden.

BFS Aktuell

Vortragsveranstaltungen im Juni 2017

Sächsischer Personalfachtag

Donnerstag, 8. Juni 2017, in Chemnitz

10:30 Uhr Get together

11:00 Uhr Digitalisierung: Ein Trend für die Branche –
Fluch oder Segen für die Personalarbeit?

Referenten: Dr. Thomas Müller, Geschäftsführer der contec
GmbH und Leiter der Personalberatung
conQuaesso®, Bochum
Silvia Breyer, Managementberaterin bei der
contec GmbH und Projektleiterin Personal
conQuaesso®, Bochum

12:30 Uhr Mittagspause

13:15 Uhr Gesunde Pflege 4.0 – Neues zum digitalen
Büro und Gesundheitsförderung Ihrer Mitar-
beiter

Referentin: Ines Scholz, Dipl.-Kaufrau, Steuerberaterin,
Steuer- und Wirtschaftsberatung Ines Scholz,
Zwickau

15:00 Uhr Upgrade Arbeitsrecht

Referent Dirk H. Laskawy, Rechtsanwalt, Partner,
Fachanwalt für Arbeitsrecht,
Aderhold Rechtsanwaltsgesellschaft mbH,
Leipzig

16:30 Uhr Ausklang der Veranstaltung

Veranstalter: Geschäftsstellen Leipzig und Dresden

Die Jungen »ticken« anders:

Neue Wege, junge Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden

Mittwoch, 14. Juni 2017, in Berlin

14:00 Uhr Get together

14:30 Uhr Die Jungen »ticken« anders: Neue Wege,
junge Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden

Referentin: Prof. Dr. Anja Lüthy, Technische Hochschule
Brandenburg

ca. 16:00 Uhr Ausklang der Veranstaltung

Veranstalter: Geschäftsstelle Berlin

Mit Humor den Führungsalltag meistern!

Donnerstag, 29. Juni 2017, in Essen

14:30 Uhr Get together

15:00 Uhr Mit Humor den Führungsalltag meistern!

Referentin: Eva Ullmann, Humortrainerin, Rednerin und
Autorin, Gründerin des Deutschen Instituts
für Humor, Leipzig

16:30 Uhr Ausklang der Veranstaltung

Veranstalter: Geschäftsstelle Essen

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

Hinweise

Tagung: Ambulant Betreute Wohngemeinschaften nachhaltig umsetzen

Der Landesverband freie ambulante Krankenpflege NRW (LfK) und die Bank für Sozialwirtschaft veranstalten am 10. Mai 2017, 13:00-17:00 Uhr, in Hagen die Tagung »Ambulant Betreute Wohngemeinschaften nachhaltig umsetzen«.

Gesetzesreformen auf Bundesebene, ordnungspolitische Vorgaben auf Landesebene und unterschiedliche Herangehensweisen der Kommunen stellen die praktische Umsetzung von Ambulant Betreuten Wohngemeinschaften vor große Herausforderungen. Mehrere Vorträge beleuchten die Auswirkungen des Zweiten Pflegestärkungsgesetzes (PSG II), Qualitätsanforderungen an Wohngemeinschaften in NRW und Erfahrungen aus der Praxis. Finanzierungsmöglichkeiten stellen **Britta Klemm**, BFS Service GmbH, und **Alfred Vesper**, Leiter der Geschäftsstelle Essen der Bank für Sozialwirtschaft, vor. Die Teilnahme ist kostenfrei. Weitere Informationen: www.lfk-online.de

Care Camp Köln

Das erste Barcamp im Gesundheits- und Sozialwesen feiert in diesem Jahr ein kleines Jubiläum: Vom 16. bis 17. Juni 2017 findet das Care Camp Köln zum dritten Mal auf dem Campus der Kölner Uniklinik statt. Die Bank für Sozialwirtschaft unterstützt das Barcamp als Sponsor der Sketchnotes.

Ein Barcamp ist eine offene Veranstaltungsform ohne feste Tagesordnung. Die Teilnehmer, die aus verschiedenen Funktionsbereichen kommen, gestalten selbst ihr Programm. Angesprochen sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Pflege, ärztlichem Dienst, Pädagogik und Sozialer Arbeit sowie Angehörige aller weiteren Berufe, die im stationären oder am-

bulanten Bereich, bei Krankenkassen und Verbänden arbeiten. Teilnehmen können auch Ehrenamtliche aus Altenpflege, Kinderbetreuung oder der Arbeit mit geflüchteten Menschen. Weitere Informationen: www.care-camp.de

Neuaufgabe des Wörterbuchs Soziale Arbeit

Fast vierzig Jahre nach dem ersten Erscheinen haben die Herausgeber des Wörterbuchs Soziale Arbeit, Dieter Kreft und Ingrid Mielenz, die achte, vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage des bekannten Standardwerks herausgebracht. In den vier Jahren zwischen der letzten und der neuen Ausgabe habe sich die Welt dramatisch verändert, schreiben die Herausgeber in ihrem Vorwort. Armut, Kriege und Flüchtlinge stellen die Sozialarbeit und Sozialpädagogik vor grundlegend neue Herausforderungen. Auch fachliche Differenzierungen, vor allem beim Kinderschutz (z.B. mit den Frühen Hilfen), der frühkindlichen Bildung und der Qualifizierung des Personals in Kitas und Kindertagespflege, sowie die Neudefinition des Pflegebegriffs in der Altenhilfe machten eine umfassende Überarbeitung des Lexikons notwendig.

Das Wörterbuch geht weit über ein reines Daten- und Faktenwerk hinaus: Es bietet zu allen Einträgen eine umfassende qualitative Bewertung und Einordnung in das gesamte Sozialsystem Deutschlands.

Dieter Kreft / Ingrid Mielenz (Hg.): Wörterbuch Soziale Arbeit. Aufgaben, Praxisfelder, Begriffe und Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik, 8. Auflage 2017, 1192 Seiten, 68,- Euro ISBN: 978-3-7799-3163-8.

Tagungsbericht

22. Sozialwirtschaftliche Managementtagung: Die Digitalisierung im Fokus

Marktchancen, Datenschutz und Ethik – diese Aspekte der Digitalisierung standen im Mittelpunkt der 22. Sozialwirtschaftlichen Managementtagung, die am 15. März 2017 in Mainz stattgefunden hat. Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss, Leiter des Instituts für angewandtes Management in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft der Hochschule Mainz, hatte Führungskräfte aus Verbänden und Einrichtungen eingeladen, sich über aktuelle Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung zu informieren. Das Spektrum der Vorträge reichte von ethischen Aspekten des Datensammelns von schutzbedürftigen Menschen (Patienten, Bewohner usw.), über die rechtlichen Erfordernisse des Datenschutzes bis hin zu neuen Möglichkeiten für digitale Dienstleistungsangebote und übergreifende Vermittlungsplattformen.

Soziale Dienste 4.0 als Hebel für Veränderungen

Den Auftakt machte Prof. Reiss mit seinem Vortrag »Die Sozial- und Gesundheitswirtschaft im Spannungsfeld von Ethik und Digitalisierung«. Er betonte, die Digitalisierung dürfe nicht nur als Mittel der Erfolgsmessung und des Controllings gesehen werden, sondern auch als Ansatz, die eigene Organisationsstruktur zu verbessern. Das Sammeln und Analysieren von Daten sei der Anfang, der neue Erkenntnisse liefert. Die Erkenntnisse führten dazu, dass sich ganz wesentliche Dinge ändern können: Arbeitszeiten, Hierarchien, die Mitarbeiterbindung und sogar die Beziehung zum Kunden. Denn der Leistungsempfänger kann, muss oder will sogar mitwirken und wird so zum Ko-Produzenten in einem wertschöpfenden Dienstleistungsprozess. Die Organisationsgestaltung muss sich den Erkenntnissen anpassen. »Die Digitalisierung von Leistungsprozessen ist ein zentraler kritischer Erfolgsfaktor in der Beurteilung von Marktentwicklungen«, resümierte Reiss.

Datenbasierte Wirkungsmessung

Die vier Foren, von denen zweimal zwei parallel stattfanden, widmeten sich den Themen Recht, Wirkungsmessung, IT-Sicherheit und Datenschutz. Im Forum »Wirkungen: schätzen, messen und kontrollen« machte Dr. Britta Wagner von der xit GmbH, Nürnberg, an verschiedenen Beispielen deutlich, wie man sich dem »Social Impact« mit Hilfe von Daten annähern kann. So hat z. B. die Arbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege in Mainz belegt, welche monetären Effekte die Gemeinwesenarbeit für die Stadt erzeugt, indem Präventivleistungen und eingesparte Folgekosten beziffert wurden. Das Ergebnis: Die präventive Arbeit ist mindestens viermal günstiger als die Folgekosten.

Neue Geschäftsmodelle denken

Thomas Eisenreich, Geschäftsführer des Verbands diakonischer Dienstgeber in Deutschland, stellte zum Abschluss der Tagung den tiefgreifenden Wandel in der Anbieterstruktur und Leistungserbringung durch die Digitalisierung dar. Um nicht von neuen Dienstleistern überholt zu werden, die den Kundenwunsch radikal in den Mittelpunkt stellen, ohne nach SGB-Leistungen zu fragen, sollten auch die etablierten Träger aus der Sozial- und Gesundheitswirtschaft ihr Geschäft unverzagt auf neue Marktchancen ausloten. Sie könnten z. B. Vermittlungsplattformen für haushaltsnahe Dienstleistungen anbieten, die nicht nach SGB abgerechnet und nicht von ihnen selbst erbracht werden. Das Sammeln und Auswerten von Daten der Leistungsbezieher bilden die Grundlage für viele weitere Anwendungen und Geschäftsideen.

Europa und Sozialwirtschaft

Erklärung von Rom: Bekenntnis zur Zukunft der EU

Am 25. März 1957 haben Belgien, Frankreich, Italien, Luxemburg, die Niederlande und Deutschland in Rom mit der Unterzeichnung der »Römischen Verträge« die Grundlagen gelegt, aus denen in den folgenden Jahrzehnten die heutige Europäische Union entstanden ist. Anlässlich des 60. Jahrestages der Unterzeichnung der »Römischen Verträge« kamen die Staats- und Regierungschefs der EU-Mitgliedstaaten sowie die Präsidenten der EU-Institutionen zu einem Sondergipfel zusammen. Dort bekannten sie sich in der »Erklärung von Rom« nachdrücklich zur Europäischen Union.

Die Erklärung würdigt die Errungenschaften der EU im Hinblick auf Frieden, Freiheit, Demokratie, Menschenrechte und Rechtsstaatlichkeit als Grundlage einer heutigen Staatengemeinschaft, die eine bedeutende Wirtschaftsmacht mit einem hohen Niveau von Sozialschutz und Wohlfahrt darstellt. Gleichzeitig weist sie auf die großen Herausforderungen wie regionale Konflikte, Terrorismus, wachsenden Migrationsdruck, Protektionismus sowie soziale und wirtschaftliche Ungleichheiten hin, mit denen sich die EU konfrontiert sieht. Die Mitgliedstaaten bekennen sich vor diesem Hintergrund dazu, die EU durch mehr Einheit und Solidarität untereinander und die Achtung gemeinsamer Regeln stärker und widerstandsfähiger machen. Sie wollen sich einsetzen:

- für ein sicheres und geschütztes Europa mit Freiheit und Sicherheit der Bürger, sicheren Außengrenzen, entschlossenem Vorgehen gegen Terrorismus und organisierte Kriminalität,
- für ein wohlhabendes und nachhaltiges Europa mit Wachstum und Arbeitsplätzen, Investitionen, Strukturreformen, einem starken und sich weiterentwickelnden Binnenmarkt,

einer stabilen einheitlichen Währung in einer vollendeten Wirtschafts- und Währungsunion, sich annähernden Volkswirtschaften und Verantwortung für die Umwelt,

- für ein soziales Europa, das den wirtschaftlichen und sozialen Fortschritt sowie Zusammenhalt und Annäherung fördert, die Gleichberechtigung von Frauen und Männern sowie die Rechte und die Chancengleichheit aller unterstützt, Arbeitslosigkeit, Diskriminierung, soziale Ausgrenzung und Armut bekämpft und die beste Bildung und Ausbildung ermöglicht sowie kulturelle Vielfalt fördert,
- für ein stärkeres Europa in der Welt, das bestehende Partnerschaften weiterentwickelt und neue Partnerschaften aufbaut, Stabilität und Wohlstand weltweit fördert, mehr Verantwortung trägt und sich zur Stärkung der gemeinsamen Sicherheit und Verteidigung bekennt, sich in den Vereinten Nationen engagiert und den freien und fairen Handel und eine weltweite Klimapolitik fördert.

Die Mitgliedstaaten sind überzeugt, dass die Europäische Union das beste Mittel darstellt, um diese Ziele zu erreichen. Dazu bedarf es vertrauensvoller Kooperation unter Wahrung der mitgliedstaatlichen Zuständigkeiten sowie einen demokratischen, effizienten und transparenteren Beschlussfassungsprozess unter Einbeziehung der EU-Bürger. Die »Erklärung von Rom« schließt mit dem Bekenntnis der Mitgliedstaaten zu Europa als unserer gemeinsamen Zukunft.

Haben Sie Fragen? Dann wenden Sie sich bitte an Henning Braem, BFS Europa-Service, Rue de Pascale 4-6, 1040 Brüssel, h.braem@sozialbank.de, Tel. 0221 97356-709.

Führung heute – ein Check-up für Führungskräfte

Ihre Mitarbeiter sind der Dreh- und Angelpunkt für den unternehmerischen Erfolg. Führung bedeutet, über Ihr Kommunikationsverhalten die Verantwortlichkeit, Initiative und Kreativität Ihrer Mitarbeiter zu entfesseln und zu vernetzen.

Führung ist Kommunikation. Deshalb steht die intensive Auseinandersetzung mit Ihrem Kommunikationsverhalten und Ihrer Eignung als Führungspersönlichkeit im Mittelpunkt des zweitägigen Seminars. Durch eine ausgewogene Mischung aus Vortrag und Fallstudien wird das eigene Führungsverhalten in der Gruppe beleuchtet.

Auszüge aus dem Inhalt:

- Aufgaben und Wirkungen einer Führungskraft
- Delegation, Leistung und Motivation
- Anerkennung und Kritik als Führungsgrundlage
- Kommunikation und Information
- effiziente Besprechungsführung

Das Seminar richtet sich ausschließlich an Führungskräfte. Es ist auf 14 Personen begrenzt, damit auch individuelle Fragestellungen im Seminar behandelt werden können. Alle Teilnehmer erhalten ausführliche Unterlagen.

Referent: Dr. Bernd M. Wittschier
4•2•3 Beratung und Training
für die Wirtschaft GmbH
Erfstadt

Termine & Orte: 22./23.05.2017 in Köln
03./04.07.2017 in Berlin
11./12.09.2017 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.

Social Media Marketing

Muss ich das auch noch? Nichts ist beständiger im Internet als der Nachwuchs immer neuer, hoch gelobter Plattformen. Gestern sollte man sich Gedanken über WhatsApp machen, kaum war heute Snapchat angesagt, geht morgen bereits Slack an den Start. Kein Wunder, dass Ressourcenfragen die Diskussion über Social Media in Unternehmen beherrschen.

Aber: Müssen Sie sich mit jedem neuen Trend befassen, weitere Waggonen an den Social-Media-Zug anhängen? Oder kann man es auch mal genug sein lassen – und vielleicht auch mal einen Waggon abhängen?

Die Marketingstrategen scheinen jedenfalls in einem sicher zu sein: Die Webseite allein genügt nicht mehr. Aber stimmt das auch? Ein Blick auf die Entwicklung des Internets und der Sozialen Medien zeigt: Die neuen Werkzeuge müssen sorgfältig ausgewählt werden, sonst wirken sie nicht. Und man darf den Aufwand nicht unterschätzen.

Auszüge aus dem Inhalt:

- **Wer braucht noch eine Homepage?**
Wie Google, Social Media und Webspione die Struktur und die Rolle der Internetangebote durcheinander wirbeln.
- **Von Facebook über Youtube und Snapchat bis Xing**
Wie funktionieren die erfolgreichsten Plattformen des Sozialen Netzes, welche Zielgruppe decken sie ab, was bieten sie Unternehmen – und wie müssen sie gepflegt werden?
- **Jetzt auch noch WhatsApp und Slack**
Wie die Messenger das Internet prägen werden.
- **Geht das nebenbei?**
Von Redaktionsplänen, Zielen und Fähigkeiten.

Das Seminar richtet sich an Führungskräfte der Sozial- und Gesundheitswirtschaft, die wissen wollen, wie sich digitale Kommunikation verändert, um Strategien für ihr Unternehmen beurteilen zu können.

Der Referent ist Journalist und hat als Chefredakteur der Rhein-Zeitung (Koblenz) und für die Frankfurter Rundschau bei der Reorganisation von »Digital Sales« vielfältige Erfahrungen im Aufbau digitaler Kommunikationskanäle gesammelt. Er ist freiberuflich als Unternehmensberater tätig und unterrichtet an der Technischen Hochschule Köln u. a. »Social Media Marketing«.

Referent: Joachim Türk
Höhr-Grenzhausen

Termine & Orte: 01.06.2017 in Köln
23.11.2017 in Berlin

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

Seminargebühr: Euro 300,00 zzgl. MwSt.

Ambulant Betreute Wohngemeinschaften im Quartier

Die herkömmliche stationäre Dauerpflege entspricht schon heute nicht mehr den Vorstellungen und den Erwartungen eines Großteils der Senioren. Die Öffnung des Pflegemarktes für alternative Wohnformen hat bereits begonnen. Neue, innovative Quartierslösungen, in denen verschiedene Wohn- und Betreuungsangebote der ambulanten und teilstationären Altenhilfe miteinander kombiniert werden, treten immer mehr in den Vordergrund. Ambulant Betreute Wohngemeinschaften sind ein wichtiger Baustein dieser Quartierslösungen. Sie ermöglichen hilfebedürftigen Menschen ein Leben in familienähnlichen, alltagsnahen Strukturen in häuslicher Umgebung. In diesem Seminar werden die Grundlagen für die Planung und Errichtung von Ambulant Betreuten Wohngemeinschaften vermittelt, rechtliche Hintergründe und wichtige Anforderungen aus Betreiber- und Investorensicht beleuchtet.

An Beispielen aus der Praxis werden effiziente und kostenbewusste Grundrisslösungen vorgestellt. Außerdem wird die betriebswirtschaftliche Kalkulation aus »Betreibersicht« und die Möglichkeiten der Finanzierung aus Investorensicht betrachtet. Weiterhin werden Kombinationsmöglichkeiten mit anderen Wohn- und Betreuungsangeboten, wie zum Beispiel Betreutem Wohnen oder Tagespflege, aufgezeigt.

Auszüge aus dem Inhalt:

- Entwicklungen neuer Wohnformen
- Charakteristiken Ambulant Betreuter Wohngemeinschaften
- gesetzliche Rahmenbedingung in Bezug auf das Heim sowie das Baurecht
- baulich-räumliche Anforderungen (Raumprogramm, Flächenbedarf, Ausstattung)

- Kostenkennzahlen in Bezug auf die Baukosten
- Kosten aus Sicht des Betreibers
- Kosten aus Sicht des Bewohners
- Finanzierung und Refinanzierung
- Planungsbeispiele
- Kopplung verschiedener Versorgungsformen im Quartier

Das Seminar richtet sich an Investoren und Betreiber von Pflegeimmobilien oder ambulanten Pflegediensten, die die Etablierung einer Ambulant Betreuten Wohngemeinschaft als Alternative oder auch Ergänzung zum Pflegeheim planen und sich über die Anforderungen und Hintergründe informieren wollen.

Referenten: Dr.-Ing. Marco Kelle
 Plankonzept GmbH
 Sandersdorf

Rainer Berg,
 Berg Steuerberatungsgesellschaft mbH
 Berlin

Termine & Orte: 13.06.2017 in Leipzig
 04.09.2017 in Berlin

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

Seminargebühr: Euro 300,00 zzgl. MwSt.

Aktuelle Seminarthemen und -termine der BFS Service GmbH

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
 11.09.2017 – Köln

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 Altenhilfeeinrich- tungen nach der neuen Regelung zur Investitionskostenfinanzierung in NRW

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

Von der Kostenrechnung zur Managementinformation

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 05./06.09.2017 – Berlin

Bauherrenaufgaben bei der Vorbereitung und Durchführung von Bauvorhaben

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 05.09.2017 – Berlin

Baukosten-Controlling

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 05.09.2017 – Berlin

Die Zukunft im Visier – Einführung in das strategische Controlling

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 07.09.2017 – Berlin

Die neue Pflegeversicherung in der Praxis

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 07.09.2017 – Köln

Aktuelle Umsatzsteuer für soziale Körperschaften

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 11.09.2017 – Berlin

Neu kalkulieren:

Der Aufbau eines Privatzahlerkataloges

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 12.09.2017 – Berlin

Die neuen GoBD

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 12.09.2017 – Berlin

Der Prokurist in der gemeinnützigen GmbH

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 12.09.2017 – Köln

Strategieentwicklung für Träger von ambu- lanten Pflege- und Betreuungsdiensten

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 13.09.2017 – Berlin

Ihr Weg zum Ende der Überstunden

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 13.09.2017 – Berlin

Kirchliches Arbeitsrecht in katholischen Einrichtungen

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 14.09.2017 – Berlin

Erfolgreiche Führung – Umgang mit Demotivation und kontraproduktivem Arbeitsverhalten

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 14.09.2017 – Berlin

Betriebsprüfungen optimal vorbereiten, professionell begleiten, Nachzahlungen vermeiden

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 18.09.2017 – Köln

Professionelles Belegungsmanagement in der stationären Altenhilfe

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 19.09.2017 – Köln

Der beste ambulante Pflegedienst

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 19.09.2017 – Köln

Die neue Kostenrechnung für ambulante Pflegedienste

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 20.09.2017 – Köln

Erlös- und Prozessoptimierung im ambulanten Pflegedienst

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 21.09.2017 – Köln

Professionelles Selbstmanagement für Führungskräfte

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 25.09.2017 – Köln

Aktueller Fachbeitrag

Führungskultur verändern – wie kann das gehen?

Wie verändert man ein bestehendes System? Wie kann eine neue Führungskultur erfolgreich etabliert werden? Wie gelingt dieser Prozess, der einer Operation am offenen Herz gleichkommt – sodass der Patient noch lange gesund weiterleben kann? Diese Fragen stellte sich die neue Geschäftsführung der MÜNCHENSTIFT GmbH. 1995 gegründet, ist die MÜNCHENSTIFT GmbH eine gemeinnützige Gesellschaft und hundertprozentige Tochtergesellschaft der Landeshauptstadt München. Sie ist heute mit rund 1.900 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und rund 3.000 Bewohnerinnen und Bewohnern in 13 Häusern eines der größten Dienstleistungsunternehmen für Senioren in München.

Nach dem Dienstantritt beschloss die neue Geschäftsführung, das Unternehmen grundlegend neu aufzustellen, um den Erfordernissen eines sich stark verändernden Marktes und einer herausfordernden Zukunft bestmöglich zu begegnen. Neben einer strategischen Wirtschaftsplanung und einem gesteuerten Prozess der Organisationsentwicklung standen zu Beginn vor allem die Fragen einer neuen und veränderten Führungskultur und einer Neupositionierung im Fokus.

Heute steht die MÜNCHENSTIFT auf wirtschaftlich sicheren Füßen und ist der innovativste Träger in der Landeshauptstadt. Dies wird durchgehend mittels einer transparenten Kommunikation unterstützt, in deren Rahmen beispielsweise alle Berichte der Heimaufsicht und des MdK (Medizinischer Dienst der Krankenversicherung) veröffentlicht werden.

Im Zentrum der Veränderung stehen jedoch eindeutig die Mitarbeitenden der MÜNCHENSTIFT. Ein wichtiges Ergebnis der Analyse war die Erkenntnis, dass sich Geschäftsführung und

Mitarbeitende eine neue, moderne Führungskultur wünschen. Jede gute Führung basiert auf der Grundlage, echtes Interesse am Wohlergehen von Menschen – und insbesondere von Mitarbeitenden – zu haben. Wenn wie so oft betitelt »der Mensch im Mittelpunkt« steht, aber der einzelne Mitarbeiter davon nichts spürt, dann spricht dies Bände für die Führungskultur.

Die neue Führung der MÜNCHENSTIFT hat von Beginn an andere Signale gesetzt: Die große Tradition der Häuser fortführen und gleichzeitig der innovativste Träger in der Stadt zu sein – dies gelingt ausschließlich mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Der Weg dorthin soll mittels einer neuen Form der Wertschätzung auf allen Ebenen und in allen Punkten erfolgreich gegangen werden.

Die Basis zur Veränderung wird gelegt

Der Prozess startete 2013 mit der Aufnahme des Ist-Standes durch die neue Geschäftsführung. Der Analysephase folgten die ersten konkreten Umsetzungsschritte. Basis jedes gesunden Unternehmens ist die Qualität seiner Leistung. Aus diesem Grunde wurden Optimierungsschritte zur Steigerung von Qualität und Leistungen eingeleitet (u.a. Start des Projektes »Vielfalt« zur Schaffung eines diskriminierungsfreien Raumes und »Primary Nurse« – einem Programm, in dem zukunftsfähige Formen der Pflegeorganisation erprobt werden).

Parallel zu diesen Maßnahmen wurde die Frage nach der aktuellen Positionierung gestellt. Ist die MÜNCHENSTIFT so positioniert, dass sie sich für Kunden und Arbeitnehmer differenziert und attraktiv darstellt? Gerade die dringende Suche nach Fachkräften und die gewünschte Reduktion der Fluktuationsquote liegen der neuen Geschäftsführung sehr am Herzen. In einem Beratungsprozess mit externer Unterstützung wurde schnell deutlich, dass die Ziele der Führung durch eine Neupositionierung unterstützt werden können, die

Aktueller Fachbeitrag

die Veränderungen im Innern (u.a. Veränderung der Führungskultur) mit einer angemessenen Darstellung nach außen ideal verbinden. Doch wie gestaltet sich solch ein Neupositionierungsprozess im Detail?

Auf die richtige Positionierung kommt es an

2015 startete der Prozess der Neupositionierung, indem zuerst die aktuelle Positionierung hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen bewertet wurde. Schnell wurde deutlich, dass der MÜNCHENSTIFT in Zeiten großer Veränderung vor allem eines fehlte: Ein klar konturiertes und motivierendes Bild von Zukunft – ein Bild, das es schafft, die vielen »frei fliegenden Ideen« und Projekte zu integrieren und fassbar werden zu lassen. Solch ein Zukunftsbild schafft Einigkeit bei allen Akteuren, setzt die »Leitplanken« für die Arbeit der nächsten Jahre und wird darüber hinaus durch die Veröffentlichung zu einem Magnet für potenzielle Mitarbeitende, Kunden und Unterstützer. Es verbindet die strategische Definition von Zielen mit den Gefühlen und Werten der Menschen, die diese Ziele erreichen wollen.

Aus der Neurowissenschaft ist bekannt, dass gesteckte Ziele dann besonders gut erreicht werden können, wenn neben den harten Fakten auch die unbewussten Handlungsmotive mit berücksichtigt werden. Deshalb stellen sie ein hervorragendes Mittel dar, um den Auf- und Ausbau einer großartigen Organisationskultur zu unterstützen. So entstand in der Zusammenarbeit mit der Führungsebene das Zukunftsbild der MÜNCHENSTIFT, das die Organisation im Jahr 2026 beschreibt. In mehreren Terminen wurde dieses allen Mitarbeitenden in den Häusern vorgestellt und in Form eines kleinen Booklets weitergegeben.

Im nächsten Schritt der Neupositionierung passte die MÜNCHENSTIFT ihr äußeres Erscheinungsbild (Markenzeichen,

Corporate Design, Claim, Website, Broschüren etc.) an, um die innere Veränderung nach außen sichtbar werden zu lassen.

Eine neue Führungskultur wird etabliert

Mit dem Ziel, die Führungskultur – beginnend bei der Geschäftsführung – auf allen Ebenen zu verändern, wurden diverse Veränderungsmaßnahmen eingeleitet bzw. fortgesetzt. Zuerst erarbeiteten die Führungskräfte in so genannten »Wertschätzungsseminaren«, die im Rahmen eines auf mehrere Jahre angelegten und klar strukturierten Führungskräfteentwicklungsprogramms platziert waren, ein gemeinsames Verständnis von einem wertschätzenden Umgang, der prägend für die MÜNCHENSTIFT werden sollte. Gemeinsame Führungsgrundsätze wurden neu formuliert und allen Führungskräften in Form eines Würfels als haptische Umsetzungshilfe zur Verfügung gestellt. Dadurch, dass der Fokus auf der persönlichen Kompetenzentwicklung liegt, entsteht für die Mitarbeitenden eine neue Chance auf Weiterentwicklung. Um auch wirklich alle Führungskräfte des Unternehmens zu erreichen, wurden die Schulungen für alle Hierarchieebenen und Stabsstellen speziell entwickelt und auch Mitarbeiter einbezogen, die das »Führen ohne Vorgesetztenfunktion« besser als bisher umsetzen sollten.

Wenn Wertschätzung zu Begeisterung wird: »Deine MÜNCHENSTIFT«

Im nächsten Schritt sollte es darum gehen, noch attraktiver für bestehende und neue Fachkräfte zu werden. Dabei setzte die Geschäftsführung auf den mutigen Weg, äußere Faktoren (wie beispielsweise eine überdurchschnittliche Entlohnung) mit inneren Faktoren (eine für alle Mitarbeitenden spürbare Form der Wertschätzung in allen Arbeitsbereichen) zu kombinieren. Damit sollte vermieden werden, allein auf

Aktueller Fachbeitrag

oberflächliche Werbe- und Marketingmaßnahmen zu setzen. Im Gegenzug dazu wurde das Ziel ausgerufen, dass die besten und zufriedensten Pflege-Mitarbeitenden von ganz München in der MÜNCHENSTIFT anzutreffen sind.

Kontinuierlich werden dazu nun interne Maßnahmen zur Verbesserung der »Wertschätzungskultur« realisiert. Neben einem neuen Tarifsysteem, das eine deutlich bessere Entlohnung vor allem für Neueinsteiger in der Pflege vorsieht, konnten die Mitarbeitenden beispielsweise ihre Sozialräume mit einem ausreichenden, vorgegebenen Budget selbst gestalten. Allen Mitarbeitenden stehen zudem nun professionelle Kaffeemaschinen und freier Kaffeegenuss zur Verfügung. In größeren und kleineren – vor allem regelmäßigen – Maßnahmen soll so deutlich werden, dass es die Führung »wirklich ernst meint« mit der propagierten Veränderung. Dies ist eine Sollbruchstelle in Unternehmen, wenn es darum geht, Kultur zu verändern.

Denn Kultur kann man im Grunde nicht verändern – man kann lediglich Maßnahmen mit dem Ziel einleiten, dass sich Menschen in einer veränderten Form und mit einer neuen Haltung begegnen. Eine veränderte Unternehmenskultur ist dann die Folge, wenn die Maßnahmen als positiv und glaubwürdig wahrgenommen werden. Aus diesem Grunde hat sich die Geschäftsführung entschieden, auf einen langfristigen Weg der Veränderung mit kontinuierlichen Maßnahmen und viel Transparenz und Kommunikation zu den Mitarbeitenden und innerhalb der Mitarbeiterschaft zu setzen. Dies ist keine schnelle Lösung »auf Knopfdruck«, verspricht jedoch im Gegenzug eine tragfähige, nachhaltige Basis für eine glaubwürdige und vertrauenswürdige Neupositionierung.

Die ersten Erfolge auf diesem Weg sind bereits sichtbar: Während der Umsatz und die Zahl der Mitarbeiter steigen, ist gleichzeitig ein Rückgang der Fluktuation zu verzeichnen. Eine beeindruckende Bestätigung, dass der eingeschlagene

Weg der Veränderung von Führungskultur und wertschätzendem Umgang zum Erfolg führt.

Der Weg geht weiter

Der Vorteil an dem eingeschlagenen Weg ist klar: Wenn es funktioniert, dann entsteht eine Attraktivität von innen heraus, die vor allem die Ziele, leichter Fachkräfte zu gewinnen und langfristig die Fluktuation zu verringern, entscheidend unterstützt. Der Nachteil: Man muss immer »dranbleiben«, sich selbst und die Maßnahmen überprüfen und sich der Überprüfung durch die Mitarbeitenden und externe Anspruchsgruppen unterziehen.

So gibt es schon Planungen hinsichtlich der erfolgversprechenden Fortsetzung des eingeschlagenen Weges. Das Jahr 2017 steht dabei unter dem Vorzeichen einer optimierten Kommunikation und Organisationskultur. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass es gelingt, die Entwicklung zu kommunizieren und die Mitarbeiter auf die weiteren Veränderungen einzustellen. Daneben sollen Prozesse weiter verbessert werden, um mehr Zeit in der Pflege zu haben.

Dies alles geschieht neben zahlreichen Projekten und Umstrukturierungen, die nicht primär mit dem Thema Führungskultur zusammenhängen. So hat sich die MÜNCHENSTIFT auf den Weg der interkulturellen Öffnung gemacht und fördert die Integration von Münchnerinnen und Münchnern mit Migrationshintergrund auf allen Ebenen (von der Ausbildung bis zu Angeboten für Bewohner). Der Anteil der Bewohner mit Migrationshintergrund soll langsam, aber kontinuierlich zunehmen – in den Projekthäusern für interkulturelle Öffnung liegt er derzeit bei fast 15 Prozent. Begonnen hat das Unternehmen vor vier Jahren bei gut drei Prozent.

Aktueller Fachbeitrag

Seit 2015 gibt es ein Programm für Asylsuchende und Menschen mit Fluchthintergrund zur Ausbildung in der Altenpflege bei der MÜNCHENSTIFT. Derzeit befinden sich elf Männer und fünf Frauen aus Ländern wie Afghanistan, Irak, Somalia, Nigeria und Sierra Leone in diesem Projekt.

Die MÜNCHENSTIFT versteht sich auch als Laboratorium, in dem immer wieder Verbesserungen in der Pflege erprobt werden sollen. So ist das Green-Care-Projekt entstanden, in dem Tiere, Pflanzen und ökologische Abläufe direkt in den Pflegeprozess integriert sind.

Um die Bildungsinteressen von hochbetagten mobilitätseingeschränkten Menschen anzuerkennen und zur Erhaltung ihrer Lebensqualität beizutragen, ist ein Programm zur Integration von Angeboten der Volkshochschule an Standorten der MÜNCHENSTIFT gestartet worden. Derzeit ist die Münchner Volkshochschule in zwei von neun Häusern täglich mit einem Programm vertreten.

Die erneute Stärkung des ambulanten Bereiches durch die Pflegestärkungsgesetze II und III wird dazu führen, dass Pflegebedürftige noch später in die Heime kommen als bisher – mit der Folge, dass sie oftmals bereits beim Einzug palliativ gepflegt werden und deutlich kürzer in den Häusern wohnen als früher. Für die Pflegekräfte bedeutet dies eine enorme Herausforderung. Um dem gewachsen zu sein, beschäftigt sich das Unternehmen seit einigen Jahren mit dem Aufbau einer eigenen Hospiz- und Palliativkultur.

Die MÜNCHENSTIFT unterhält außerdem – bundesweit einmalig – drei Projekthäuser für die Frage, wie alt gewordene Homosexuelle und Transgender im Pflegefall versorgt werden möchten. Gerade für schwule Männer stellt sich nach der lebenslangen Verfolgungs- und Ausgrenzungssituation durch den § 175 die Forderung nach einem diskriminierungsfreien

Raum im Pflegeheim mit größter Dringlichkeit.

Zum Schluss

Das Fazit der Geschäftsleitung zur Neupositionierung der MÜNCHENSTIFT fällt zum aktuellen Zeitpunkt sehr positiv aus: *»Eine gelungene Positionierung ist ohne glaubwürdige Haltung nicht zu machen. Nur wenn das Unternehmen bestimmte Grundsatzentscheidungen trifft [höheres Tarifgefüge und ein kontinuierlicher Wertschätzungsprozess für die Mitarbeitenden; Differenzierung der Pflegeangebote für alle Gruppen der Stadtgesellschaft etc.] und diese dann umsetzt, kann die Positionierung nach innen und nach außen gelingen – und ich muss sagen: Die Entwicklungen machen Mut, den eingeschlagenen Weg entschlossen weiter zu gehen. Wir müssen dabei aufpassen, dass wir die Mitarbeitenden stets gut mitnehmen – nicht alle können bei der Veränderungsgeschwindigkeit in gleichem Maß mithalten«, so die Geschäftsleitung. »Wir setzen aber voll auf unser Führungsteam und sind sicher, dass wir die MÜNCHENSTIFT noch weiter zu einem der attraktivsten Unternehmen in der Pflege entwickeln werden – dank unserer begeisterten und begeisterten Mitarbeitenden! – aber auch dank eines Partners wie den »Guten Botschaftern«, die uns helfen auf dem begonnenen Weg der Positionierung zu bleiben.«*

Autor: Carsten Fuchs, Geschäftsführer Gute Botschafter GmbH, Köln, E-Mail: cf@gute-botschafter.de, **www.gute-botschafter.de**



Bank
für Sozialwirtschaft

Bank für Sozialwirtschaft AG

Konrad-Adenauer-Ufer 85 | 50668 Köln | bfs@sozialbank.de
www.sozialbank.de | www.spendenbank.de