



Bank
für Sozialwirtschaft

BFS-INFO 8/18

Informationen für Kunden und Freunde

Ausblick auf Vorträge und Veranstaltungen

Der Sommer befindet sich auf dem Höhepunkt, überall in Deutschland sind Ferien. Doch im September geht es mit viel Programm wieder los. Jetzt ist der richtige Zeitpunkt, um die Teilnahme an Tagungen und Kongressen zu planen. Zu vier Veranstaltungen unserer Geschäftsstellen, mehreren Vorträgen unserer Experten und einem umfangreichen Seminarprogramm laden wir Sie herzlich ein. Schauen Sie doch mal in dieser Ausgabe der BFS-Info, was für Sie dabei ist!

Mit einer Sozialkampagne das Image stärken

Mit einer Imagekampagne konnte der Sozialdienst katholischer Frauen Gütersloh die Bekanntheit seiner Angebote nachhaltig steigern. Im Interview auf Seite 3 erzählt Michael Kuhne, Preisträger beim Wettbewerb Sozialkampagne, wie eine solche Werbeaktion gestaltet sein muss.

Beratung für Krankenhäuser und Reha-Kliniken

Das Kompetenzzentrum Gesundheitswirtschaft der BFS Service GmbH hat sein Leistungsspektrum stark erweitert. Jetzt können Krankenhäuser und Reha-Einrichtungen sich in Managementfragen umfassend und neutral beraten lassen – auch unabhängig von einem konkreten Finanzierungsanliegen. Auf Seite 12 erfahren Sie mehr darüber.

Studie Betreutes Seniorenwohnen: Frist verlängert

Haben Sie schon an der Studie zum Betreuten Seniorenwohnen von KDA und BFS Service teilgenommen? Machen Sie mit! Denn wir verlängern die Frist bis zum 15. September 2018. Die Ergebnisse werden am 6. November 2018 auf dem Kongress „Betreutes Seniorenwohnen“ in Frankfurt a. M. präsentiert.
<https://umfragen.kda.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

bfserfurt@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

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

Kelvinstraße 1–3

50996 Köln

ISSN 2196-3711



Deutsches
Rotes
Kreuz



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

- Ein Wort zum Thema Anlagerisiken 4

Best Practice in der Sozialwirtschaft

- „Nachhaltigkeit ist der wahre Antrieb unserer Arbeit“ – Michael Kuhne über die Imagekampagne für den Sozialdienst katholischer Frauen in Gütersloh 5

BFS Aktuell

- Vortragsveranstaltungen im September 2018 7
- Fundraisingtage in Sachsen und Berlin-Brandenburg 7
- BFS-Vorträge auf dem Demografiekongress 2018 8
- MCC-RehaForum 2018 8
- BeB-Fachtagung Dienstleistungsmanagement 8

Hinweise

- „Inklusion einfach machen“ – Neues Förderangebot der Aktion Mensch 6
- Quartiersmanagement: Fortbildung und Praxishilfe 6
- FINSOZ-Forum „Plattformen für soziale Dienstleistungen“ 9
- BTHG-Studie 2018 9
- Krankenhausstudie 2018 von Roland Berger 9

Tagungsbericht

- Sozialraum Digital – Souveränität in der digitalen Welt 10

Aktuelle Rechtsentwicklung

11

BFS Service GmbH

- Erweitertes Leistungsportfolio des Kompetenzzentrums Gesundheitswirtschaft 12
- KDA und BFS Service GmbH untersuchen Betreutes Seniorenwohnen *Gastbeitrag von Ursula Kremer-Preiß, Kuratorium Deutsche Altershilfe* 13
- Seminar: Strategisches Management und Management-Modelle in Non-Profit-Organisationen: Wie kann besseres Management gelingen? 14
- Weitere Seminare 15

Aktueller Fachbeitrag

- Update: Strategisches Management für Sozialunternehmen
Autor: Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch,
Warth & Klein Grant Thornton AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Dresden 16

Aktuelles aus dem Anlagemanagement

Ein Wort zum Thema Anlagerisiken

Sie kennen unsere Bank als vorsichtiges Kreditinstitut. Partnerschaftlicher und verantwortungsvoller Umgang in allen finanziellen Angelegenheiten ist in der DNA der Bank für Sozialwirtschaft fest verankert. Weil wir langfristig gemeinsam mit unseren Kunden wachsen wollen. Dazu gehört das Diskutieren von geschäftlichen Risiken, aber auch von damit verbundenen Wachstumsperspektiven. Vielleicht haben Sie sich schon einmal darüber geärgert, dass die Bank für Sozialwirtschaft eine gewünschte Finanzierung abgelehnt hat? Und waren hinterher doch froh darüber?

Ähnlich behutsam und sorgfältig gehen wir mit den Anlagewünschen unserer Kunden um. Der Gesetzgeber schreibt sogar zwingend das Benennen einer ganzen Liste von Risiken bei fast jeder Publikation über Geldanlagen vor. Steigen beispielsweise die Renditen am Kapitalmarkt an, so fallen die Kurse von Anleihen – egal ob diese gute oder schlechte Qualität aufweisen. Diese Qualität bezeichnet man als Bonität des Emittenten. Viele unserer Kunden investieren in Anleihen – hier machen sowohl das **Zinsänderungsrisiko** als auch das **Bonitätsrisiko** den Großteil eines möglichen Kursrisikos aus. Kaufen Sie eine Anleihe und halten Sie diese bis zur Fälligkeit im Depot, so bleiben zwischenzeitliche Kursschwankungen ohne Bedeutung: Denn bei Fälligkeit der Anleihe erhalten Sie ihr Kapital zurück, es sei denn, der Anleiheemittent geht zwischenzeitlich in Konkurs. Wir empfehlen daher unseren Kunden Anleihen von wirtschaftlich stabilen Unternehmen, um mögliche Bonitätsrisiken weitestgehend zu minimieren.

Das **Kursrisiko** ist eine mögliche negative Preisveränderung nach dem Erwerb. Bei Aktien sind die Kursausschläge naturgemäß höher als bei Anleihen. Daher empfehlen wir aktienorientierte Investmentfonds. Diese streuen das Kursrisiko über verschiedene Aktien. Gesetzlich vorgeschrieben sind mindes-

tens 20 Emittenten, meist sind es 30 oder mehr. Diese Vorgehensweise soll das mögliche Risiko eines Totalverlustes bei einem Investmentfonds vermindern bzw. ausschließen. Eine Wertänderung Ihrer Geldanlagen kann auch aufgrund von negativen Einschätzungen einer Branche (**Branchenrisiko**) oder eines Landes (**Länderrisiko**) entstehen. Auch hier können Investmentfonds eine sinnvolle Alternative sein, da diese in der Regel in verschiedene Branchen und oft auch in Wertpapiere aus verschiedenen Ländern investieren. Wird eine Geldanlage selten oder nur in kleinen Stückzahlen gehandelt, kann man nicht oder nur zeitverzögert kaufen oder verkaufen – so spricht man vom **Liquiditätsrisiko**. Ein **Währungsrisiko** entsteht, wenn die Geldanlagen auf eine Fremdwährung lauten; der jeweilige Wechselkurs kann sich negativ zum Euro entwickeln. Dieses Risiko kann man durch Investition in währungsgesicherte Anlageinstrumente oder auf Euro lautende Papiere neutralisieren.

Kein noch so exzellent arbeitender Investmentfonds kann sich Kursverlusten entziehen, wenn der Gesamtmarkt fällt oder andere negative Entwicklungen auftreten, die den Fonds tangieren. Nun legt man erstens kein Geld an, um möglichst viel Geld dabei zu verlieren, und zweitens erholen sich Investmentfonds früher oder später meist wieder von ihren Kursverlusten. Mit einem Investmentfonds kauft der Anleger quasi eine gesetzlich vorgeschriebene Risikostreuung und eine (gewissermaßen durch den Fondsmanager verantwortete) „Qualitätsaufsicht“ über die im Fonds enthaltenen Geldanlagen mit ein.

Nähere Informationen zu den BFS-Investmentfonds finden Sie auf unserer Website **www.sozialbank.de** oder unter **www.sozialbankfonds.de**. Stöbern Sie doch einfach mal!

Neu dabei: Nicht nur institutionelle Anleger, sondern auch Privatkunden können unsere Fonds erwerben.

Best Practice in der Sozialwirtschaft

„Nachhaltigkeit ist der wahre Antrieb unserer Arbeit“

Zum 90-jährigen Bestehen des Sozialdienstes katholischer Frauen Gütersloh e.V. schenkte die Kommunikations- und Designagentur „gestaltende“ dem Verein eine Imagekampagne. Mit deren Hilfe sollten die Angebote des SkF einer breiteren Öffentlichkeit bekannt gemacht werden. Beim 9. Wettbewerb Sozialkampagne der Bank für Sozialwirtschaft gewann die Kampagne **„Und plötzlich setzt die Welt Kopf“** den mit 5.000 € dotierten 2. Preis. Die Idee: Not- und Konfliktsituationen, die plötzlich auftreten – somit aus „heiterem Himmel“ erwachsen –, lassen für den Betroffenen die Welt auf einmal „Kopf stehen“. Das Verwirrtsein wird zusätzlich durch einen irritierenden, aber dennoch lesbaren Buchstabenmix visualisiert. Im Gespräch mit der Redaktion der BFS-Info erläuterte Michael Kuhne, Geschäftsführer der Agentur „gestaltende“, die Hintergründe der Aktion und seine Motivation.

Herr Kuhne, welche Ziele haben Sie und der SkF Gütersloh mit der Kampagne verfolgt?

Der SkF-Ortsverband Gütersloh besteht seit 1924. Trotz seiner gesellschaftlich sehr relevanten Arbeit war die Kenntnis der Gütersloher Bevölkerung über den Verein und seine Tätigkeit im sozialen Bereich sehr lückenhaft bis gar nicht ausgeprägt. Unser Ziel war es, das zu ändern. Wir wollten dazu beitragen, dass sich das ändert. Mit der Kampagne wollten wir zeigen, was der SkF macht, welche Beratungsschwerpunkte es gibt, wer sich an den Verein wenden kann und wie man den Verein unterstützen kann.

Wie muss eine Kampagne sein, um die Ziele zu erreichen?

Gegenwärtig ist es bei der Informationsflut, die uns in digitalen und klassischen Medien umgibt, sehr schwierig, die Orientie-

rung zu finden oder gar zu wahren. Umso schwieriger ist es, die Aufmerksamkeit des Adressaten zu erhalten. Kommunikation muss deswegen schnell und intuitiv funktionieren. Irritation ist hier ein beliebtes Mittel – kurzzeitiges Verwirren des Adressaten, damit er der Information zunächst kurz und im besten Fall dann auch länger seine Aufmerksamkeit schenkt.

Wie haben Sie und Ihr Team die Idee entwickelt?

Ausgehend von der eigenen Vorgabe, Irritation zu erzeugen, fiel uns eine Analyse des Wissenschaftlers Matt Davis von der Cambridge Universität in die Hände: Durcheinanderwirbeln von Buchstaben innerhalb von Worten ohne dabei die Wortlänge und die Wortsilhouette zu verändern, das irritiert. Ein weiterer – eigentlich der wichtigste – Gestaltungsaspekt war dann, die Porträts auf den Kopf zu stellen: Krasser und irritierender kann eine Bildaussage nicht sein. Somit verbinden die Plakate drei Kommunikationsebenen: 1. Aufmerksamkeit durch das auf den Kopf gestellte Porträt. 2. Irritation durch den verwirbelten Text. 3. Klartext bei Absender und Kontakt.

Hat die Kampagne den gewünschten Erfolg gehabt? Wie lange hat sie nachgewirkt?

Die Kampagne hat mit Plakaten, Citylights und Buswerbungen im Kreis Gütersloh klar für Aufmerksamkeit gesorgt. Die lokale Presse war sehr an der Kampagne und der Idee dahinter interessiert, der Pressespiegel überaus beachtenswert. Der zweite Platz des Wettbewerbs Sozialkampagne hat ein weiteres Mal die lokale Presse auf den Plan gerufen. Ein anderer Ortsverband des SkF (Hagen) hat die Kampagne 2017 aufgegriffen und von uns weiter entwickeln lassen. Noch heute wird der SkF Gütersloh „mit den Menschen auf dem Kopf“ in Verbindung gebracht – wir haben mit der Kampagne also den erwünschten nachhaltigen Effekt erzeugt.

Hinweise

Idee, Konzept und Ausführung haben Sie mit Ihrer Agentur pro bono durchgeführt. Warum engagieren Sie sich so stark?

Mir persönlich geht es um die Sinnhaftigkeit und Nachhaltigkeit meines Tuns: Es gibt ein gutes Gefühl, wenn man das, was man kann, für etwas Nützliches einsetzen kann. Ein ausgeprägtes Werteverständnis war schon immer eine der Grundlagen und der wahre Antrieb unserer Arbeit. Das drückt sich auch in unserer sehr unterschiedlichen Kundschaft aus: Vom mittelständischen Unternehmen bis zum kleinen Ortsverein beraten und unterstützen wir jeden Kunden – ohne Unterschiede zu machen. So kommt es auch vor, dass wir mit dem branchenüblichen Honorar für größere Kunden die Arbeit für kleinere Unternehmen oder Vereine quer subventionieren. Erst so werden Projekte wie für den SkF überhaupt möglich.

11. Wettbewerb Sozialkampagne

Bewerben Sie sich bis zum 31. Oktober 2018 mit Ihrer Werbekampagne für einen guten Zweck! Insgesamt sind 18.000 Euro Preisgeld ausgelobt. Weitere Informationen unter: www.wettbewerb-sozialkampagne.sozialbank.de

„Inklusion einfach machen“ – Neues Förderangebot der Aktion Mensch

Mit einem neuen Förderprogramm unterstützt die Aktion Mensch inklusive Projekte von frei-gemeinnützigen Organisationen, die Menschen mit und ohne Behinderung zusammenbringen. Dabei brauchen die Projektträger nur wenig eigene finanzielle Mittel: Bis zu 95 Prozent der projektbezogenen Kosten (maximal 50.000 Euro) werden übernommen. Zusätzlich gibt es einen Zuschuss zu den Kosten für Barrierefreiheit

in Höhe von bis zu 10.000 Euro. Das Programm „Inklusion einfach machen“ umfasst die Lebensbereiche Arbeit, Barrierefreiheit und Mobilität, Bildung und Persönlichkeitsstärkung, Freizeit und Wohnen. Die Projekte richten sich an Kinder und Jugendliche, Menschen mit Behinderung und Menschen in besonderen sozialen Schwierigkeiten. Als Projektpartner können sich Träger und Organisationen der Kinder- und Jugendarbeit, der Behindertenhilfe und der Selbsthilfe beteiligen. Die Antragstellung erfolgt online und ist jederzeit möglich. Weitere Informationen und das Online-Antragsformular gibt es auf der Website www.aktion-mensch.de.

Quartiersmanagement: Fortbildung und Praxishilfe

Am 10. September 2018 startet erneut die von SONG (Netzwerk Soziales Neu Gestalten e.V.) entwickelte und erprobte Weiterbildung „**Qualifiziert fürs Quartier**“ in Bad Salzuflen. Die 300 Stunden umfassende Qualifizierung für das Dienstleistungs- und Netzwerkmanagement führt zu neuen Kompetenzen für die Versorgungssicherheit im Wohnquartier. Alle Teilnehmenden führen ein Praxisprojekt durch, begleitet und gecoacht von Fachexperten, einer Kursleitung und kollegialer Beratung. Ausführliche Informationen: www.johanneswerk.de/qualifiziert-fuers-quartier

Bereits Ende Mai hat das Kuratorium Deutsche Altershilfe zusammen mit der Bertelsmann Stiftung eine „**Praxishilfe Quartiersmanagement**“ veröffentlicht. Vor dem Hintergrund teils unklarer Erwartungshaltungen an Quartiersmanager bietet sie Praktikern klare Aufgabenbeschreibungen und Lösungsansätze für konkrete Herausforderungen. Die Publikation kann kostenlos unter www.bertelsmann-stiftung.de heruntergeladen werden.

Vortragsveranstaltungen im September 2018

Sozialwirtschaftlicher Fachtag: Recht und Compliance

Essen, 6. September 2018, 12:30-16.30 Uhr

12:30 Uhr	Get Together
13:00 Uhr	Gemeinnützigkeits- und Umsatzsteuerrecht – aktuelle Entwicklungen
Referent	Thomas von Holt, Rechtsanwalt und Steuerberater, Bonn
15:00 Uhr	Corporate Compliance – unmöglich und doch unerlässlich. Wie Sie sich und Ihre Organisation vor rechtlichen Risiken schützen können
Referent	Christian Koch, Gschf. npo consult, Bonn
Veranstalter	Geschäftsstelle Essen

Sozialwirtschaftlicher Fachtag: Digitalisierung und Resilienz

Erfurt, 11. September 2018, 12:00-16:30 Uhr

12:00 Uhr	Get Together mit Mittagsimbiss
13:00 Uhr	Digitalisierung im Sozial- und Gesundheitswesen: Technologie – Gesellschaft – Geschäftsmodelle
Referent	Christian Koch, Gschf. npo consult, Bonn
15:00 Uhr	Resilienz für Führungskräfte
Referent	Christian Siegling, Consolutions GmbH & Co. KG, Traunstein
Veranstalter	Geschäftsstelle Erfurt

Active Sourcing & Employer Branding

Köln, 20. September 2018, 14:00-16:00 Uhr

14:00 Uhr	Get Together
14:30 Uhr	Woher nehmen und (nicht) stehlen? Active Sourcing & Employer Branding
Referent	Christian Siegling, Consolutions GmbH & Co. KG, Traunstein
Veranstalter	Geschäftsstelle Köln

BFS Fachtagung Magdeburg

Magdeburg, 20. September 2018, 10:00-16:15 Uhr

10:00 Uhr	Get Together
10:30 Uhr	Herausforderung Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)
Referentin	Karolin Schilp, freiberufliche Gesundheitsmanagerin, langjährige BEM-Beauftragte der Uniklinik Köln
13:00 Uhr	Der blaue Ozean als Strategie: Wie sich Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft für die Zukunft rüsten können
Referentin	Prof. Dr. Anja Lüthy, Technische Hochschule Brandenburg
14:45 Uhr	Aktuelle Rechtsprechung im Arbeitsrecht
Referent	Dr. Karl-Heinz Kappes, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Köln
Veranstalter	Geschäftsstelle Magdeburg

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

Fundraisingtage in Sachsen und Berlin-Brandenburg

In Dresden und Berlin veranstaltet das Fundraiser Magazin am 30. August 2018 und am 20. September 2018 zwei weitere Fundraisingtage. Das Themenspektrum reicht von Großspender- über Erbschaftsfundraising bis hin zu Kapitalkampagnen. Spenderbindung über eine klare „Donor Journey“ steht ebenso auf der Agenda wie die Spendergewinnung über Social Media und Fundraising mit schmalem Budget. Regionale Part-

BFS Aktuell

ner gewinnen, Medienarbeit für Spendenorganisationen und Chancen einer wirtschaftlichen Betätigung in Verein und Stiftung sind weitere Programmpunkte. Als Sponsor unterstützt die Bank für Sozialwirtschaft die beiden Veranstaltungen. Unsere Fundraising-Experten beraten Sie gern an unserem Stand. Anmeldung unter: **www.fundraisingtage.de**.

BFS-Vorträge auf dem Demografiekongress

Am 20./21. September 2018 findet in Berlin der Demografiekongress 2018 statt. Rund 800 Teilnehmer aus Wohnungs-, Sozial- und Gesundheitswirtschaft stellen Lösungen im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel und aussichtsreiche Geschäftsmodelle vor. In verschiedenen Foren diskutieren sie, welche Rahmenbedingungen dafür notwendig sind. Die Bank für Sozialwirtschaft ist mit drei Vorträgen und einem Stand vertreten:

Forum 25: Infrastruktur aktiv gestalten – Wenn die Kommune nicht weiß was sie will, muss sie nehmen, was sie bekommt (21.09.2018, 10:45-12:15 Uhr)

Dr. Birgit Deckers, Sozialmarktanalystin, BFS Service GmbH

Forum 26: Unterstützung von Älteren in ihrer Häuslichkeit – Finanzierungsmix für neue ambulante Versorgungsformen (21.09.2018, 13:00-14:15 Uhr)

Enrico Meier, Direktor Geschäftsbereich Markt, Bank für Sozialwirtschaft AG, Köln

Forum 28: Wirtschaftliche Perspektiven der stationären Pflege – (K)eine Chance für die stationäre Pflege

(21.09.2018, 13:00-14:15 Uhr)

Britta Klemm, Teamleitung Sozialmarktanalyse / Beratung Sozialwirtschaft, BFS Service GmbH, Köln

Weitere Informationen: **www.der-demografiekongress.de**

MCC-RehaForum 2018

Das 14. MCC-RehaForum tagt am 17./18. September in Bonn. Themen sind u.a. der aktuelle Reha-Markt, die Digitalisierung, Erlösfaktor Entlassmanagement, Schnittstellen mit der medizinischen Reha und Qualitätsmanagement. Die Veranstaltung richtet sich an Mitarbeiter von Reha-Einrichtungen, Krankenhäusern, Kurkliniken und Gesundheitszentren. **Enrico Meier**, Direktor Geschäftsbereich Markt der Bank für Sozialwirtschaft, wird am zweiten Tag einen Vortrag über den **Konsolidierungsprozess im Reha-Sektor** halten. Dabei geht er auf Geschäftsmodelle, Kapitalbedarf und Finanzierungsstrategien ein und zeigt die steigende Bedeutung alternativer Finanzierungsinstrumente auf.

www.mcc-seminare.de

BeB-Fachtagung Dienstleistungsmanagement

Die diesjährige BeB-Fachtagung Dienstleistungsmanagement vom 17. bis 19. September bei der Diakonie Himmelsthür, Hildesheim, steht unter dem Motto **„New Work – auch für soziale Unternehmen?“**. Alexander Popp, Leiter Personalmanagement der Bank für Sozialwirtschaft, hält einen Vortrag über die wesentlichen Bestandteile von New Work und setzt sich mit der kritischen Frage auseinander, ob New Work für alle erstrebenswert ist. Betrachtet werden auch die Auswirkungen auf die Personalarbeit.

Hinweise

FINSOZ-Forum „Plattformen für soziale Dienstleistungen“

Die Plattform-Ökonomie ist ein zentraler Impulsgeber des digitalen Wandels. In vielen Branchen wie dem Hotel- oder Transportgewerbe haben Vermittlungs- und Handelsplattformen die klassischen Lieferanten-Kundenbeziehungen bereits gesprengt. Ist als nächstes die Sozialwirtschaft dran? Oder eignen sich soziale Dienstleistungen nur bedingt für die Vermittlung über webbasierte Portale? Das Forum des Fachverbandes Informationstechnologie in Sozialwirtschaft und Sozialverwaltung (FINSOZ e.V.) leuchtet erstmals den gewerblichen, verbandlichen und kostenträgerseitigen Plattform-Markt im Bereich sozialer Dienstleistungen systematisch aus. Es geht der Frage nach, welche Player mit welchen Strategien und in welchen Netzwerken am Markt agieren und diskutiert, welche Perspektiven der Plattform-Markt für den Bereich sozialer Dienstleistungen besitzt. Ebenso thematisiert das Forum die Verantwortung der Wohlfahrtspflege, der Leistungsträger und der Politik für die Zukunft der Branche in Zeiten der Plattform-Ökonomie. Das Forum findet am 19. Oktober 2018 in Fulda statt. Weitere Informationen, Agenda und Anmeldung unter www.finsoz.de/akademie.

BTHG-Studie 2018

Die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft Curacon hat eine Studie zur aktuellen Umsetzungssituation des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) veröffentlicht. Trotz der noch fehlenden Landesrahmenverträge und der Unsicherheit, ob diese rechtzeitig zur Verfügung stehen, bereitet sich die Mehrheit der befragten Leistungserbringer bereits proaktiv auf das BTHG vor. Als eine der größten Herausforderungen gilt die Aufteilung der betrieblichen Prozesse in Fachleistungen und existenzsichernde Leistungen. Auch die Reorganisation der

Prozesse wird von den Teilnehmern als große Hürde angesehen. Die wirtschaftlichen Auswirkungen des Gesetzes werden skeptisch beurteilt: 94 % der Befragten glauben nicht an eine Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in der Behindertenhilfe durch das Bundesteilhabegesetz. Die Mehrheit der Befragten gibt allerdings an, positive Auswirkungen auf das Leben der Menschen mit Behinderungen zu erwarten. Die Studie kann unter www.curacon.de/impulse/studien heruntergeladen werden.

Welche Erfolgsfaktoren für die zukunftsfähige Ausrichtung der Versorgungsangebote erfolgversprechend sind, haben unsere BTHG-Experten Nurcan Karapolat und Frank Kunstmann in einem Fachbeitrag in der BFS-Info 7/18 dargestellt. Der Artikel ist unter www.sozialbank.de/expertise.html abrufbar.

Krankenhausstudie 2018 von Roland Berger

Die wirtschaftliche Lage vieler Krankenhäuser in Deutschland ist schwierig. Trotz guter Konjunktur und steigender Umsätze konnten 41 Prozent der Kliniken im vergangenen Jahr keinen Überschuss erwirtschaften. Fehlende Fördermittel und zu geringe laufende Erträge sorgen für eine Finanzierungslücke. Auch für 2018 erwarten die meisten keine Verbesserung. Als größte Herausforderungen sehen Krankenhäuser den Fachkräftemangel und den anhaltend hohen Investitionsbedarf. Vor allem in Digitalisierung, IT und medizinische Innovationen müssen sie investieren – in den meisten Fällen finanziert über Kredite. Das sind die Kernergebnisse der „Krankenhausstudie 2018“ des Beratungsunternehmens Roland Berger. Befragt wurden Repräsentanten der 500 größten deutschen Kliniken. Die Studie steht unter www.rolandberger.com bereit.

Tagungsbericht

Sozialraum Digital – Souveränität in der digitalen Welt

Der Zugang zu digitalen Angeboten ist ebenso wie die Kompetenz zur Nutzung dieser Möglichkeiten unabdingbar für die Teilhabe in einer modernen Gesellschaft. Dies gilt explizit auch für den sozialen Bereich. In Kooperation mit mehreren Organisationen bot die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) mit dem diesjährigen „Sozialraum Digital“ am 15. 06. 2018 ein Forum, um die souveräne Nutzung digitaler Angebote insbesondere durch ältere Menschen zu diskutieren. Unterstützt wurde die Veranstaltung durch die Bank für Sozialwirtschaft.

Mehr Teilhabe durch Digitalisierung

Brigitte Döcker, Vorstandsmitglied des AWO Bundesverbandes, wies in einem von insgesamt vier Impulsvorträgen darauf hin, dass Digitalisierung mitgestaltbar sein muss, damit sie positiv wahrgenommen wird. Konkrete Aufgaben für die Freie Wohlfahrtspflege bestehen konsequenterweise darin, gesellschaftliche Teilhabe an der Digitalisierung zu ermöglichen und diese sozial zu gestalten. Dafür sei es erforderlich, Zugänge bewusst zu schaffen und zu entwickeln. Auch die Anpassung des Ausbildungssystems mit einer verstärkten Vermittlung von digitaler Kompetenz ist für Döcker von zentraler Bedeutung. Nicht zuletzt sind im Zuge der Digitalisierung auch die Regulierungsbehörden gefordert, wenn bspw. die Arbeitsbedingungen im Crowdfunding nicht den geforderten Standards entsprechen. Die BAGFW kooperiert seit letztem Herbst mit dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), um die digitale Transformation sozial mitzugestalten.

Geschwindigkeit und Mut gefordert

In einer anschließenden Podiumsdiskussion rief Brigitte Döcker alle betroffenen Akteure wie Wissenschaft, Praxis,

Politik und Verbände dazu auf, gemeinsam an der Teilhabe aller Menschen an digitalen Angeboten zu arbeiten. Wichtig sind hierbei konkrete Projekte wie die Bereitstellung speziell konfigurierter Tablets für Demenzerkrankte. An den vorhandenen digitalen Lösungen gebe es bereits großes Interesse, berichtete Tim Lange, Geschäftsführer der Casenio AG. Seine wichtigste Erwartung an Politik und Sozialorganisationen besteht in Geschwindigkeit. Die Strukturen in Deutschland seien häufig zu komplex und behäbig. Unterstützt wurde diese Forderung durch Sebastian Zilch, Geschäftsführer des Bundesverbandes Gesundheits-IT (bvigt e.V), der zudem ein höheres Maß an Mut und eine Offenheit für Kooperationen in den Vordergrund stellte. Marc Axel Hornfeck, Referatsleiter im BMFSFJ, warb darum, ältere Menschen noch mehr als Zielgruppe in den Fokus zu nehmen, was noch zu selten geschehe.

Intensiver Austausch

In vier Workshops hatten die Kongressteilnehmer die Möglichkeit, in den fachlichen Austausch zu kommen und die Digitalisierung der Sozialwirtschaft zu diskutieren. Das vielfältige Themenspektrum beinhaltete unter anderem Smart Homecare, Patienten-Empowerment, die Better@Home Service-Plattform sowie die digitale Transformation der Sozialen Arbeit. Insbesondere zivilgesellschaftliche Vertreter nutzten die Möglichkeit, die Perspektive der Nutzer in den Dialog einzubringen. In einer abschließenden Runde wurden die Erfahrungen aus den Workshops unter der Moderation von Dr. Gerhard Timm, Geschäftsführer der BAGFW, noch einmal auf einer übergeordneten Ebene widergespiegelt.

Aktuelle Rechtsentwicklung

Gemeinnützigkeitsrecht

Konkrete gemeinnützige Tätigkeit muss in der Satzung beschrieben sein

In der Satzung muss nicht nur geregelt sein, welcher Zweck des § 52 Abs. 2 AO verfolgt wird, sondern auch, mit welchen konkreten Tätigkeiten (sog. „Zweckverwirklichungsmaßnahmen“) dies selbstlos geschehen soll.

BFH, Beschluss v. 07.02.2018 – V B 119/17

Tätigkeitsbeschreibung muss auf selbstloses Handeln abzielen

Aus der Beschreibung der konkreten gemeinnützigen Tätigkeiten in der Satzung muss deutlich werden, dass nicht gleichzeitig eine privatwirtschaftliche oder privatrechtliche Förderung außerhalb gemeinnütziger Zwecke erfolgt.

BFH, Urteil v. 15.11.2017 – I R 39/15

Übungsleiterfreibetrag

Übungsleiter können gelegentliche Verluste steuerlich geltend machen

Nebenberufliche tätige Übungsleiter können die aus dieser Tätigkeit entstandenen, nicht durch Einnahmen gedeckten Aufwendungen geltend machen, solange auf Dauer gesehen ein Einnahmenüberschuss erzielt werden kann.

BFH, Urteil v. 20.12.2017 – III R 23/15

Künstlersozialversicherung

Vereinsfeste unterliegen nicht der Künstlersozialversicherungspflicht

Vereinsfeste unterliegen ebenso wie Rahmenprogramme bei Kundgebungen nicht der Beitragspflicht zur Künstlersozialversicherung, denn diese erfasst nur

typische Verwerter künstlerischer oder publizistischer Leistungen.

BSG, Urteil v. 28.09.2017 – B 3 KS 2/16 R

Redakteure von Vereinszeitschriften künstlersozialversicherungspflichtig

Die Aufwandsentschädigung einer nur nebenberuflich ausgeübten Redaktions-tätigkeit für eine Vereinszeitschrift ist künstlersozialversicherungspflichtig.

Vgl. BSG, Urteil v. 28.09.2017 -B 3 KS 3/15 R

Vereinsrecht

Kein allgemeiner Gleichbehandlungsanspruch gegenüber Vereinen

Der Gleichheitsgrundsatz zwingt Vereine nicht, Jedermann Zutritt zu ihren Einrichtungen (z.B. Fußballstadion) zu gewähren. Falls Vereine eine marktbeherrschende Stellung haben, müssen sie aber das Willkürverbot beachten.

BVerfG, Beschluss v. 11.04.2018 – 1 BvR 3080/09

Stiftungsrecht

Stiftungssatzung ist vollumfänglich auch für Stifter bindend

Die Stiftung ist dagegen geschützt, dass der Stifter nach der Gründung seiner Stiftung eigenmächtig von Regelungen der Stiftungssatzung abweicht, z.B. die Vorstandsnachfolge unter Verstoß gegen Satzungsregelungen festlegt.

OLG Köln, Urteil v. 02.03.2018 – 1 U 50/17

Vorstandsmitglieder können sich bei Abstimmungen vertreten lassen

Soweit die Stiftungssatzung keine abweichende Regelung enthält, kann sich ein Vorstandsmitglied bei der Abstimmung im Vorstand durch ein anderes Vorstandsmitglied vertreten lassen.

OVG Schleswig, Urteil v. 07.12.2017 – 3 LB 3/17

Beihilferecht

Spitzenverbände und Mitgliedsvereine sind beihilferechtlich ein Unternehmen

Ein Spitzenverband (Dachverband) und seine rechtlich selbständigen Mitgliedsvereine sind beihilferechtlich hinsichtlich ihrer (wettbewerbsbeeinträchtigenden) Marktstellung als ein einziges Unternehmen zu betrachten.

OVG Berlin-BB., Urteil v. 18.12.2017 – 6 B 3/17

Kirchliches Arbeitsrecht

Kein individueller Anspruch auf Anwendung kirchlichen Arbeitsrechts

Arbeitnehmer haben gegenüber ihrem kirchlichen Arbeitgeber keinen eigenen Anspruch auf Anwendung des kirchlichen Arbeitsrechts.

BAG, Urteil v. 24.05.2018 – 6 AZR 308/17

Thomas von Holt

Rechtsanwalt Steuerberater | www.vonHolt.de

Erweitertes Leistungsportfolio des Kompetenzzentrums Gesundheitswirtschaft

Das „Kompetenzzentrum Gesundheitswirtschaft“ (KGW) der BFS Service GmbH bietet Krankenhäusern und Reha-Einrichtungen jetzt auch Beratung bei managementrelevanten Themenstellungen und bei der strategischen Ausrichtung an. Bislang wurde das KGW ausschließlich durch die Bank für Sozialwirtschaft bei der internen Prüfung von Finanzierungsanfragen eingesetzt. Aufgrund der gewachsenen Expertise des 2014 gegründeten Kompetenzzentrums, erbringt es nun ein deutlich größeres Leistungsportfolio auch unabhängig von einem konkreten Finanzierungsanliegen. Wie Sie davon profitieren können, zeigt Ihnen nachstehendes Praxisbeispiel.

Praxisbeispiel: Szenarienanalyse

Für einen Kunden der Bank für Sozialwirtschaft, ein Krankenhaus der Grund- und Regelversorgung, hat das Kompetenzzentrum Gesundheitswirtschaft im Rahmen einer Finanzierungsanfrage eine ausführliche medizinisch-ökonomische Analyse erstellt, in der u.a. die Organisationsstruktur, die Markt- und Wettbewerbslage sowie die wirtschaftliche und medizinische Leistungsdaten detailliert geprüft wurden. Aus den Gesprächen mit der Einrichtung wurde ein Bedarf zur Überprüfung der grundlegenden strategischen Ausrichtung des Krankenhauses herausgearbeitet, den das KGW auf den bestehenden Analyseergebnissen aufbauend weiter bearbeitete.

Die durchgeführte Szenarienanalyse umfasste u.a. die strategische Weiterentwicklung der Altersmedizin, die Einrichtung eines ambulanten OP-Zentrums und den potenziellen Aufbau der roboterassistierten Chirurgie. Die verschiedenen Entwicklungsszenarien wurden auf ihre Stärken/Schwächen

sowie Chancen/Risiken geprüft und entsprechende Handlungsempfehlungen abgeleitet. In Ergänzung konnten in Zusammenarbeit mit Drees & Sommer, unserem erfahrenen Kooperationspartner in der Bauplanung von Krankenhäusern, infrastrukturelle Anforderungen und notwendige Investitionsbedarfe zur Umsetzung der identifizierten Strategie abgeleitet werden.

Strategieberatung für Kliniken

Die Einrichtung profitierte über die bestehenden Geschäftsbeziehungen zur Bank für Sozialwirtschaft hinaus von der unabhängigen Beratungsleistung des Kompetenzzentrums Gesundheitswirtschaft. Auf Basis dieses Erkenntnisgewinns konnte sie Entscheidungen für die strategische Positionierung der Klinik in einem kompetitiven Wettbewerbsumfeld treffen.

Wenn Sie Interesse an den Leistungen des Kompetenzzentrums Gesundheitswirtschaft haben, nehmen Sie bitte Kontakt mit uns auf. Wir freuen uns auf eine Zusammenarbeit!

Ansprechpartner: Jens Dreckmann, Teamleiter Kompetenzzentrum Gesundheitswirtschaft, BFS Service GmbH, j.dreckmann@sozialbank.de, Tel. 0221 97356-818

KDA und BFS Service GmbH untersuchen Betreutes Seniorenwohnen

Das Betreute Seniorenwohnen ist eine wichtige Säule in der Wohn- und Versorgungslandschaft für ältere und pflegebedürftige Menschen. Vor allem Anfang der 1990er Jahre erlebte es eine enorme Boomphase. Seither wurde es kontinuierlich weiter ausgebaut. Zwar lassen sich aktuelle Bestandszahlen nicht genau bestimmen, Schätzungen der Bank für Sozialwirtschaft und der PROGNO AG gehen jedoch von Bestandszahlen zwischen ca. 160.000 bis 340.000 Wohneinheiten bei einem Versorgungsgrad zwischen 1,2 und 2,0 % der 65-jährigen und Älteren aus. Das Betreute Wohnen bleibt damit nach dem Pflegeheim die bedeutendste alternative Wohnform für ältere Menschen.

Unsicherheiten über die zukünftige qualitative Angebotsgestaltung

Wie das bestehende Angebot qualitativ weiterentwickelt werden müsste, um Kundenerwartungen und zukünftigen Anforderungen noch besser gerecht zu werden, kann aktuell kaum eingeschätzt werden. Aktuelle Studien oder Erfahrungsberichte gibt es zum Betreuten Wohnen kaum. Es fehlen Informationen zur aktuellen Alters- und Sozialstruktur der Bewohnerschaft aber auch zur Struktur des Wohn- und Betreuungsangebotes. Wenig weiß man darüber, in welchem Umfang die Betreuten Wohneinrichtungen Versorgungssicherheit gewährleisten und wie mit Versorgungsgrenzen umgegangen wird.

Welche Erfahrungen gibt es bei der Leistungskombination mit Tages- und Nachtpflegeleistungen nach § 41 SGB S XI, die seit dem Pflegestärkungsgesetz (PSG I) 2015 neben dem ungekürzten Pflegegeld auch im Betreuten Wohnen in Anspruch genommen werden können? Welche Erfahrungen gibt es, an-

dere Leistungsmodulen mit dem Betreuten Wohnen zu kombinieren (z.B. ambulante Pflegewohngemeinschaften)? Welche neuen Qualitätsanforderungen kommen evtl. auf die Betreiber betreuter Wohneinrichtungen durch die mit dem Pflegestärkungsgesetz (PSG III) 2017 verbundene Aufforderung des Bundesgesetzgebers an die Vertragsparteien zu, nach § 113b Abs. 4 SGB XI Verfahren für eine Qualitätssicherung in neuen Wohnformen zu entwickeln? All diese Fragen stellen sich für Investoren und Betreiber betreuter Wohnangebote. Hier setzt das Kooperationsprojekt von Kuratorium Deutsche Altershilfe (KDA) und BFS Service GmbH an.

Informationslücken schließen: Studie und Kongress

Im Rahmen einer Online-Befragung erfassen das KDA und die BFS Service GmbH die aktuellen Strukturen und Trends im Betreuten Wohnen und ermitteln Herausforderungen aus Perspektive der Umsetzer. Investoren und Anbieter von Betreuten Wohnanlagen können sich noch bis zum 15. September unter <https://umfragen.kda.de> an der Studie beteiligen. Die Beantwortung nimmt ca. 15 Minuten in Anspruch. Auf dem Kongress „Betreutes Seniorenwohnen“ am 6. November 2018 in Frankfurt am Main werden die Ergebnisse präsentiert. Teilnehmer an der Studie erhalten 10% Rabatt auf die Teilnahmegebühr. Weitere Informationen:

www.kongress-betreutes-seniorenwohnen.de

Ursula Kremer-Preiß, Kuratorium Deutsche Altershilfe

1 Schartow, U., Mandelkow, A., Hackmann, T., Hoch, M. & Hitschfeld, M. (2016): Betreutes Wohnen in Deutschland auf regionaler Ebene. Bedarfsanalyse. Prognos AG & Immobilien-Service GmbH.

Strategisches Management und Management-Modelle in Non-Profit-Organisationen: Wie kann besseres Management gelingen?

Wer Führungs- und Managementaufgaben in Non-Profit-Organisationen wahrnimmt, kennt seine besonderen Herausforderungen und deren Komplexität: Ziele, Projekte und zahlreiche Maßnahmen müssen justiert und abgestimmt werden, um den Ansprüchen der Mitglieder, Klienten und Kostenträgern gerecht zu werden.

In diesen eng vernetzten, oftmals demokratischen Entscheidungs- und Organisationsstrukturen ist es eine spezifische Managementleistung, die Ergebnisorientierung und Umsetzungsstärke der Organisationseinheiten und Gremien auszubauen. Grundlage hierfür ist eine große Kommunikationsstärke, die betriebswirtschaftliche Zusammenhänge verständlich und nachvollziehbar darstellt. In der Entwicklung der Managementlehre sind drei Konzepte des Strategischen Managements entstanden, deren Kenntnis auch für Non-Profit-Organisationen grundlegend ist. Management-Modelle können darüber hinaus den notwendigen Rahmen legen, um das vernetzte, gemeinsame Denken in den Organisationseinheiten zu fördern. Im Mittelpunkt des Seminares steht die Frage, wie Management in Non-Profit-Organisationen durch den Einsatz von Management-Modellen wirksam gestaltet werden kann.

Auszüge aus dem Inhalt:

- Einbettung der Managementmodelle in die betriebswirtschaftliche Managementlehre
- Grundbegriffe und Entwicklung der Managementlehre
- Was tun Manager wirklich, wenn sie managen? (Mintzberg)
- Corporate Governance und Framing
- Eigenschaftstheorien und Management-By-Konzepte

- Drei Konzepte des Strategischen Managements
- Systemorientierte Managementlehre
- Management-Modelle als Orientierungskarte und Handlungsrahmen
- Management-Modelle im Vergleich
- St. Galler Management-Modell
- Freiburger Management-Modell für Non-Profit-Organisationen
- Praxisbeispiele aus Non-Profit-Organisationen
- Management-Modelle versus agiler Organisationskultur
- Die besondere Bedeutung der Aufsichtsfunktion in Non-Profit-Organisationen

Das Seminar richtet sich an Vorstände, Geschäftsleitungen und Leitern von Organisationseinheiten, die sich einen Überblick über den Einsatz und den Vorteilen von Management-Modellen in Non-Profit-Organisationen verschaffen wollen.

Referent: Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch
Partner der Warth & Klein Grant Thornton AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Dresden
Lehrbeauftragter an der Ev. Hochschule für Soziale Arbeit, Dresden

Termine & Orte: 11.10.2018 in Köln | 19.11.2018 in Berlin

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

Seminargebühr: Euro 300,00 zzgl. MwSt.

Aktuelle Seminare der BFS Service GmbH

Strategieentwicklung für Träger von ambulanten Pflege- und Betreuungsdiensten

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 12.09.2018 – Berlin

Die GmbH-Geschäftsführung in der steuerbegünstigten GmbH

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 12.09.2018 – Hamburg

Betriebsverfassungsrecht aus Arbeitgeber-sicht

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 12.09.2018 – Berlin

Neu kalkulieren: Der Aufbau eines Privat-zahlerkataloges

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 13.09.2018 – Berlin

Die Mitbestimmung des Betriebsrates im Tendenzbetrieb

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 13.09.2018 – Berlin

Der Prokurist in der gemeinnützigen GmbH

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 13.09.2018 – Hamburg

Der beste ambulante Pflege- und Betreuungs-dienst

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 18.09.2018 – Köln
 15.10.2018 – Hamburg

Kostenrechnung für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 19.09.2018 – Köln

Der steuerpflichtige wirtschaftliche Geschäftsbetrieb

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 19.09.2018 – Köln

Professionelle Fördermittelakquise für Organisationen der Sozialwirtschaft

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 20.09.2018 – Köln

Führung und Kommunikation – ein Basis-seminar für Führungskräfte

Dauer: 2 Tage, Gebühr: € 575,00
 24./25.09.2018 – Berlin

Ihr Weg zum Ende der Überstunden – der effektive Personaleinsatz in stationären Pflege- und Betreuungseinrichtungen

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 25.09.2018 – Berlin

Vergütungsstörungen & Forderungsmanagement

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 27.09.2018 – Berlin

Zuwertermarketing – Beziehungen professionell managen!

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 08.10.2018 – Berlin

Auswirkungen des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) auf Träger und Einrichtungen für Menschen mit Behinderung

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 23.10.2018 – Berlin

Finanz- und Liquiditätsplanung in sozial-wirtschaftlichen Einrichtungen

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 24.10.2018 – Berlin

Rechnungswesen für Entscheidungsträger

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 25.10.2018 – Berlin

Spendenrecht und Rechnungslegung für Fundraiser / Spendensammler

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 29.10.2018 – Köln

Führung heute – ein Check-up für Führungskräfte

Dauer: 2 Tage, Gebühr: € 575,00
 05./06.11.2018 – Köln

Professionelles Selbstmanagement für Führungskräfte

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 07.11.2018 – Köln

Interne Revision & Interne Kontrollsysteme (IKS) in Sozialunternehmen

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 12.11.2018 – Berlin

Die Zukunft im Visier – Einführung in das strategische Controlling

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 12.11.2018 – Berlin

Von der Kostenrechnung zur Management-information – Einführung in das operative Controlling

Dauer: 2 Tage, Gebühr: € 475,00
 13./14.11.2018 – Berlin

Fördermittelgewinnung bei Stiftungen

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 300,00
 13.11.2018 – Köln

Gemeinnützigkeit und Umsatzsteuerrecht sozialer Betriebe

Dauer: 1 Tag, Gebühr: € 575,00
 15.11.2018 – Berlin

Update: Strategisches Management für Sozialunternehmen

Die Dienstleistungsbranche und die sozialwirtschaftlichen Wohlfahrtsunternehmen machen einen bedeutsamen Teil der deutschen Volkswirtschaft aus. Man rechnet damit, dass in der Freien Wohlfahrt und in kommunalen und privaten Sozialunternehmen über 15 % aller Beschäftigten in Deutschland tätig sind.

Geänderte ökonomische Rahmenbedingungen

Seit geraumer Zeit ändern sich die Rahmenbedingungen für Sozialunternehmen. Die damit verbundenen Herausforderungen lassen sich mit folgenden Stichworten charakterisieren:

- Ökonomisierung des Sozialen
- Professionalisierung
- Anspruchsvollere Kunden / Klienten
- Kommunen / öffentliche Auftraggeber setzen vermehrt auf Projektzuschüsse für zeitlich befristete, genau beschriebene Aufgabenstellungen
- Auftraggeber und Spender erwarten eine Berichterstattung über die Wirkungen (Effect, Outcome) des eigenen Tuns
- Nachhaltigkeit und Regelkonformität (Compliance) sind zusätzliche Forderungen

Für die Leitungskräfte sind gute fachliche und Managementkenntnisse erforderlich. Zahlreiche für gewerbliche Unternehmen entwickelten Konzepte und Instrumente sind inzwischen auf die Sozialwirtschaft übertragen worden. Dieser Beitrag gibt Führungskräften ein Management-Update aus wissenschaftlicher Sicht. Insbesondere werden die Entwicklungen im Bereich des Generellen Managements thematisiert.

Welche Entwicklungen im Bereich des Generellen Managements sind für Sozialunternehmen besonders herausfordernd?

Das Generelle Management wird traditionell unterschieden in normatives Management (zielorientiert sein), strategisches Management (wirksam sein) und operatives Management (effizient sein).

Das **normative Management** beschäftigt sich mit den allgemeinen Zielen des Unternehmens, mit Normen, Spielregeln und Prinzipien. Im Rahmen des normativen Managements wird die zukünftige Entwicklung konzipiert und unter Berücksichtigung aller relevanten Interessen mit den beteiligten Mitarbeitern diskutiert und beschlossen. Die Vision eines Unternehmens ist ein langfristiges Zukunftsbild des Unternehmens – eine Leitidee. Sie zeigt für die Mitarbeiter Sinn und Nutzen ihres Handelns auf. Nicht zuletzt vermittelt das normative Management den Sinn des eigenen Tuns. Die Verschriftlichung der Vision ist die Mission. Oft auch als Leitbild bezeichnet, hat sie in erster Linie eine Kommunikationsfunktion. Sie ist die Grundlage der Formulierung einer Unternehmensstrategie.

Gegenstand **strategischen Managements** in gewerblichen Unternehmen ist die langfristige Ausrichtung des Unternehmens auf Erfolgspotenziale. Ansätze unterscheiden den marktorientierten Ansatz (Michael Porter), den ressourcenorientierten Ansatz und den fähigkeitenorientierten Ansatz (Capability Approach). Da die Grundlagen für die Unternehmenstätigkeit der nächsten Jahre gesetzt werden, spricht man auch davon, dass im strategischen Management zu regeln ist, die richtigen Dinge zu tun.

Das **operative Management** setzt die strategischen Planungen um. Hier werden die gesetzten Rahmenbedingungen (Vision, Unternehmensstruktur und -organisation, Kunden und Markt,

Aktueller Fachbeitrag

Produkt- und Leistungspalette, Mitarbeiter, Anlagevermögen, Kultur usw.) zu Grunde gelegt. Jetzt geht es darum, die Dinge richtig zu tun, d. h. möglichst effizient und wirtschaftlich zu agieren. Die Tätigkeitsfelder des operativen Managements umfassen alle betriebswirtschaftlichen Funktionen: Finanzierung, Einkauf, Leistungserstellung, Marketing, der Organisation, Personal, Qualitätsmanagement und Gestaltung von Prozessen.

Nach den Erfahrungen des Verfassers sind das Leitbildes und die Vision in Sozialunternehmen weitgehend diskutiert und festgelegt. Das operative Tagesgeschäft ist im täglichen Fokus der Vorstände, Geschäftsführungen und Einrichtungsleiter. Erhebliches Potenzial dürfte besonders im Strategischen und Change Management liegen. Unter Leadership wird verstanden, dass neben dem effektiven Management, d.h. der Gestaltung und Organisation, Veränderungen angestoßen und zielorientiert begleitet werden sollen. Das Veränderungsmanagement umfasst Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten, die eine umfassende Veränderung der Strategien, Strukturen, Abläufe und des Verhaltens ermöglichen.

Im Laufe der Zeit haben Unternehmensberater und findige Köpfe aus dem Unternehmensmanagement (meist aus dem angelsächsischen Bereich) innovative Konzepte entwickelt, um Unternehmen zu restrukturieren, auf die Erfordernisse des Marktes auszurichten und nachhaltig fit für die Zukunft zu machen. Diese Konzepte sind auch an deutschen Hochschulen in den betriebswirtschaftlichen Lehrkanon eingegangen. Beim Studium der Literatur und bei Betrachtung der Angebote von Beratungsunternehmen fällt auf, dass reißerische Konzepte und (meist neudeutsche) Schlagworte vorherrschen, beispielsweise: Leadership, Changemanagement, Informationsmanagement und Digital Business, Corporate Governance, Compliance und Social Responsibility.

Bedeutung des Strategischen Managements für Sozialunternehmen

Strategisches Management ist nicht nur für gewerbliche Unternehmen, sondern auch für Sozialunternehmen eminent wichtig, um die zukünftigen Anforderungen zu meistern. Dies gilt für die klassischen Instrumente gleichermaßen wie für die von Unternehmensberatern angebotenen Konzepte. Die im gewerblichen Bereich üblichen Ansätze sind jedoch in einer eigenen Art und Weise auf die Sozialwirtschaft zu übertragen. Sozialunternehmen unterscheiden sich von einem gewerblichen Industrieunternehmen in verschiedenen Bereichen:

- Finanzielle und rechtliche Ausgangsbedingungen
- Leistungsorientierung und Qualität als primäre Ziele
- Aufgrund des immateriellen Charakters der sozialen Dienstleistungen sind besondere Instrumente und Maßnahmen nötig, um das nicht Fassbare „erkennbar“ zu machen (Qualitätsmanagement, äußere Rahmenbedingungen wie z.B. die Gestaltung der Räumlichkeiten und der Dienstkleidung der Mitarbeiter)
- Besonderheiten des Marketings in Sozialunternehmen
- Besonderheiten der Finanzierung in Sozialunternehmen
- Organisationsentwicklung und Personalentwicklung als Möglichkeit, den verhaltensorientierten Ansatz der modernen Managementlehre einzusetzen

An Manager in Sozialunternehmen, die unter den aufgezeigten speziellen Bedingungen arbeiten, werden zunehmend höhere Anforderungen gestellt. Dies gilt auch für die ehrenamtlich tätigen Mitglieder von Aufsichtsgremien.

Rezepte für ein erfolgreiches Management in Sozialunternehmen

Dass die klassischen kaufmännischen Instrumente beherrscht werden müssen, ist eine Selbstverständlichkeit. In den letzten

Aktueller Fachbeitrag

Jahren hat sich gezeigt, dass für Sozialunternehmen neue Managementinstrumente hinzukommen. Etwa die Prozessperspektive, die in gewerblichen Unternehmen unter dem Schlagwort des „Business Process Reengineering“ bekannt geworden ist, wird immer mehr auch in der Sozialwirtschaft angewendet. Nicht zuletzt die Digitalisierung verlangt ein radikales Überdenken des Geschäftsmodells und der Neugestaltung der Unternehmensorganisation. Im Managementalltag stellen sich neue Fragen: Welche betriebswirtschaftlichen Konzepte stehen zur Verfügung? Wie nutze ich das Potenzial, das meine jungen Mitarbeiter von der Hochschule mitbringen? Wie mache ich dies nutzbar im praktischen Einsatz? Reicht meine Management-Kompetenz aus? Benötige ich ein Update?

Besonders relevant sind Themen des Prozessmanagements, des Business-Reengineering, der Personalwirtschaft im Sinne des Human Resource Managements und der Leadership, der Organisationslehre, des Marketings und der Management-Modelle. Dabei sind die Bereiche ganzheitlich zu erörtern und zusammen zu führen. Alle auf die Funktionen der Betriebswirtschaft gerichteten Überlegungen sind um die Prozessperspektive und die Management-Modelle zu erweitern. Beim Management geht es eher darum, Veränderungen zu gestalten und zu organisieren. Leadership hingegen initiiert Veränderungen und begleitet diese zielorientiert.

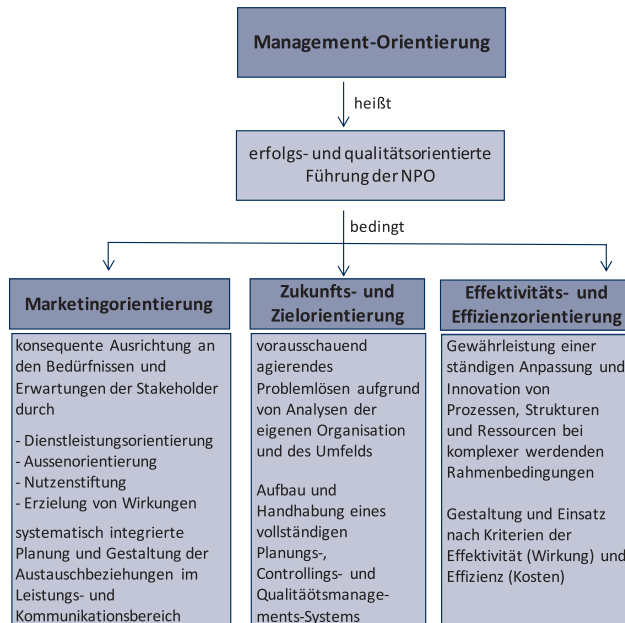
Schon relativ frühzeitig ist das Managementmodell der St. Galler Hochschule, das in den 1970er Jahren für den gewerblichen Bereich konzipiert wurde, für Non-Profit-Unternehmen adaptiert worden. Mit seiner Überarbeitung und Ergänzung durch Knut Bleicher in den 1990er Jahren ist ein breit akzeptierter Ansatz entstanden. Die St. Galler Business School lehrt ein Management-Modell, das die Bereiche Normatives, Strategisches und Operatives Management verbindet. Mittlerweile liegen vier Generationen vor. Der verhaltenswissenschaftliche angelsächsische Ansatz ist in die BWL integriert worden. Mit

dem systemtheoretischen Ansatz gehen Führungskräfte heute unverkrampft um. Für Vereine und Verbände gibt es eigene Managementlehrstühle. Das Bielefelder Modell für diakonische Unternehmen oder die Betrachtungen des Freiburger Management-Modells für NPO übernehmen die Erkenntnisse und Einsichten und übertragen die gewerblichen Managementmodelle auf die Non-Profit-Unternehmen.

Freiburger Management-Modell als Referenz für Sozialunternehmen

Wie kein anderes Model steht das Freiburger Management-Modell für einen umfassenden und praxisorientierten Referenzrahmen für die Führungslehre von Non-Profit-Organisationen. Die erste Fassung wurde in den Jahren 1986/87 als Grundlage für einen vierwöchigen postgradualen Diplom-Lehrgang für Verbands- und Non-Profit-Management an der Universität Freiburg im Üechtland (Fribourg) entwickelt. Die Grundlage bilden umfangreiche systemorientierte Untersuchungen zu den Einflussfaktoren, die von verschiedenen Wissenschaftlern an der Universität Freiburg mit der Methode der „Aktionsforschung“ erhoben wurden. Darunter versteht man die Analyse, Beschreibung und Generalisierung von Erfahrungen, die für real existierende Organisationen erhoben werden. Das Management einer NPO hat sich auf den Erfolg der Organisation und auf qualitativ hochstehende Leistungen zu orientieren. Dabei werden Marketing-, Controlling- und Qualitätsmanagement-Überlegungen besonders berücksichtigt.

Aktueller Fachbeitrag



Stoßrichtung einer Management-Orientierung in NPO (Quelle: Lichtsteiner et al. [2013] Das Freiburger Management-Modell, a.a.O., S. 34)

Für das Freiburger Management-Modell wurden drei Managementbereiche entwickelt, um die besonderen Anforderungen der Non-Profit-Organisation abzubilden. Dazu gehören:

- System-Management (Ziel: Total-Quality-Management, umfassende Integration von Management-Instrumenten i.S.d. Systemtheorie)
- Marketing-Management (unter der speziellen Perspektive der Non-Profit-Organisation)
- Ressourcen-Management (bezogen auf Human Resources, Betriebsmittel und Kooperationen – berücksichtigt werden für den NPO-Bereich typische Mitglieder und Ehrenamtliche)

Für die Unternehmensführung sind die Anspruchsgruppen von zentraler Bedeutung. Anders als bei gewerblichen Unternehmen zählt nicht nur das Interesse der Eigentümer.

Strategisches Management geht alle Leitungskräfte an!

Für Vorstände bzw. Geschäftsführer, die vor Jahrzehnten ihr betriebswirtschaftliches Studium abgeschlossen haben und seit Jahren Leitungsaufgaben und Führungsverantwortung wahrnehmen, stellt sich immer wieder die Frage, wie sie ihr Wissen aktuell halten können. In der gewerblichen Wirtschaft hat sich in den vergangenen Jahrzehnten ein fester Kanon an Themen ergeben, der an Management Schulen (Harvard, St. Gallen, Zürich usw.) vermittelt wird. Ein Blick auf die gängigen Angebote von MBA-Kursen an deutschen Hochschulen und Management-Akademien zeigt hier eine breite Themenfülle. In den kommenden Jahren ist mit einer zunehmenden Bedeutung für die Sozialwirtschaft zu rechnen.

Autor:

Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch
 Wirtschaftsprüfer / Steuerberater
 Warth & Klein Grant Thornton AG
 Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Dresden
 Partner | Leiter Gesundheitswirtschaft und Pflege
 Telefon: 0351 31821 612
 E-Mail: friedrich.vogelbusch@wkgt.com
www.wkgt.com

Literatur: Vogelbusch, Friedrich: Management von Sozialunternehmen, Vahlen 2018, 641 Seiten.

Zum Management für Sozialunternehmen bietet der Autor am 11. Oktober 2018 in Köln und am 19. November 2018 in Berlin ein Seminar an. Weitere Informationen auf Seite 14.



Bank
für Sozialwirtschaft

Bank für Sozialwirtschaft AG

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