



# Zukunftsblick

Wir schauen in die nächsten 25 Jahre

## Mit uns seit 25 Jahren #besserwerden

Unser Slogan „besserwerden!“ ist unsere Ambition, aber vor allem auch unsere Einstellung. Ziel unserer Beratung ist es, dass unsere Kunden nach einem Beratungsprozess auch ohne unsere Begleitung weiter täglich besser werden. Hierfür nutzen wir bewährte Tools und innovative Ansätze. Der nachhaltige wirtschaftliche Erfolg Ihres Unternehmens oder Ihrer Organisation ist stets das Leitprinzip unserer Beratungstätigkeit. Die soziale Verantwortung und die Achtung vor dem Menschen verlieren wir dabei zu keiner Zeit aus den Augen. Gleichzeitig ist es aber auch unsere persönliche Ambition, selber stetig besser zu werden.

**„Wer aufhört besser zu werden, hat aufgehört gut zu sein.“**  
– Philip Rosenthal –

Verschiedene Fachdisziplinen und unterschiedlichste Charaktere in unserem Team sorgen für Perspektivenwechsel und helfen uns, unserem Anspruch nach Kreativität und Authentizität gerecht zu werden.

Was uns vereint, ist neben der Begeisterung und der Verantwortung für unsere Arbeit vor allem das gemeinsame Ziel, täglich besser zu werden. Das gilt für unsere Produkte und Dienstleistungen genauso, wie für uns als Beraterinnen und Berater.



# Inhaltsverzeichnis

<b>Mit uns seit 25 Jahren #besserwerden</b>	<b>2</b>
Dr. Michael Rosenbaum   rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH   Geschäftsführender Partner Attila Nagy   rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH   Geschäftsführender Partner „Zeiten des Umbruchs – wie man die Zukunftsfähigkeit von Organisationen sichert“	<b>4</b>
<b>Soziale Versorgungssysteme der Zukunft</b>	
Jörg Lüssem   Johanniter-Unfall-Hilfe e.V.   Bundesvorstand <b>Wie bleibt man auch im ländlichen Raum nah an den Menschen? Chancen der Digitalisierung bei der Versorgung zu Hause</b>	<b>6</b>
Prof. Orlando Guntinas   Universitätsklinikum Jena   Koordinator des BMBF WIR!-Bündnisses „WeCaRe“ Prof. Dr. Sebastian Henn   Friedrich-Schiller-Universität Jena   Institut für Geographie & Lehrstuhl für Wirtschaftsgeographie <b>Zukunft der medizinischen Versorgung im ländlichen Raum</b>	<b>7</b>
Prof. Dr. Dr. Bernzen   Bernzen Rechtsanwälte   Partner <b>Wie stellt man sicher, dass alle Menschen mit Behinderung ihre Wünsche in den Teilhabeprozess einbringen können?</b>	<b>8</b>
Peter Krücker   Caritasverband der Stadt Köln e.V.   Vorstandsvorsitzender <b>Zukunft der sozialraumbezogenen sozialen Arbeit und der Einbindung von Ehrenamtlichen in Städten</b>	<b>9</b>
Leonhard Stärk   Bayrisches Rotes Kreuz   Landesgeschäftsführer <b>Vision des Rettungsdienstes der Zukunft</b>	<b>10</b>
Tanja Preis   antonius : gemeinsam leben gGmbH   Mitglied der Geschäftsleitung <b>Die Vision vom inklusiven Leben und Arbeiten im antonius Quartier Fulda „Gemeinsam geht es besser“</b>	<b>11</b>
<b>Die Organisation der Sozialunternehmen der Zukunft</b>	
Dr. Elmar Pankau   Malteser Hilfsdienst e.V. und Malteser Deutschland gGmbH   Vorsitzender der Geschäftsführung <b>Zukünftige Anforderungen an die Steuerung komplexer Organisationen</b>	<b>12</b>
Uwe Ufer   Diakonie Michaelshoven   Kaufmännischer Vorstand <b>Digitalisierung eines Sozialunternehmens</b>	<b>13</b>
Dr. Dirk Schwenn   Schomerus & Partner Rechtsanwälte Steuerberater Wirtschaftsprüfer   Rechtsanwalt und Partner <b>Zeitgemäße und rechtssichere Arbeitsteilung im Leitungsorgan - Haftungsfluch oder Haftungssegen?</b>	<b>14</b>
<b>Führung und Personalarbeit der Zukunft</b>	
Volker Kratz   Alten- und Pflegeheim St. Josef gGmbH   Geschäftsführung <b>Wie bleibt man auch als kleiner Träger ein attraktiver Arbeitgeber?</b>	<b>15</b>
Thomas Voß   Heilpädagogisches Therapeutisches Zentrum Neuwied gGmbH   Geschäftsführung Marion Dum   Heilpädagogisches Therapeutisches Zentrum Neuwied gGmbH   Personalreferentin <b>Führungskräftesicherung und -entwicklung</b>	<b>16</b>
Timo Halbe   Verbund katholischer Altenhilfe Paderborn e.V.   Vorstand <b>Führung in der Sozialwirtschaft - Vertrauen, Mut und Kommunikation</b>	<b>17</b>
<b>Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen für soziale Unternehmen</b>	
Achim Feyhl   Lebenshilfe Offenburg   Vorstandsvorsitzender <b>Die Komplexität durch Digitalisierung kompensieren - eine Geschichte (noch) ohne Happy End</b>	<b>18</b>
Michael Hamm   Der Paritätische, Landesverband Rheinland-Pfalz/Saarland e.V.   Landesgeschäftsführer <b>Perspektiven kleiner Träger als Innovationstreiber - wie kann ihre Existenz langfristig gesichert werden?</b>	<b>20</b>
Andreas Wedeking   Verband Katholischer Altenhilfe in Deutschland e.V. (VKAD)   Geschäftsführer <b>Pflegekosten müssen neu geordnet werden</b>	<b>21</b>
Hartmut Krabs-Höhler   Deutsches Rotes Kreuz Nordrhein   Landesgeschäftsführer <b>Perspektiven für die Gefahrenabwehr und den Bevölkerungsschutz</b>	<b>22</b>

## „Zeiten des Umbruchs – wie man die Zukunftsfähigkeit von Organisationen sichert“

In der vorliegenden Veröffentlichung beschreiben Führungskräfte und Experten der Sozialwirtschaft ihre Überlegungen zu einzelnen Aspekten der zukünftigen Ausgestaltung der sozialen Versorgung sowie der Unternehmensführung.

Die Welt befindet sich im Umbruch – und mit ihr die Wirtschaft und die Sozialwirtschaft. Zunächst die Corona-Pandemie und seit diesem Jahr der Ukrainekrieg wirken hierbei als Katalysatoren. Sie zeigen die Vulnerabilität unserer Gesellschaften auf, legen weltweit das fehlende Vertrauen erheblicher Teile der Bevölkerung in demokratische Institutionen offen und sie machen auch die Tiefe der bereits heute bestehenden Arbeitskräfteknappheit deutlich (z.B. auf Flughäfen, im Gesundheitswesen oder in der Gastronomie). Zugleich beschleunigen sie überfällige Umstellungsprozesse von Technologien, sei es die Digitalisierung oder die Umstellung auf klimafreundliche Technologien. Die vielfältigen Änderungen führen auch zu Ängsten, die mitunter existenziellen Charakter haben. Leider haben die letzten Jahre und die Interventionen aber auch dazu geführt, dass nicht nur nach dauerhaften, die Ursachen bekämpfenden und damit zuweilen disruptiven Lösungen gesucht wird, sondern dass oft nach dem Staat gerufen wird, dass er wieder die vertraute heile Welt herstellt. Damit agieren sowohl die Einzelpersonen als auch Organisationen und auch der Staat im Sinne der Entwicklungspsychologie zu oft regressiv, indem sie auf alte Verhaltensmuster zurückfallen, statt mutig den nächsten Entwicklungsschritt zu machen. Dabei liegen inmitten der aktuellen Krisen auch besondere Chancen – auch weil der beste Change Agent bekanntlich der Leidensdruck ist. Und diesen dürfte es aktuell bei allen Akteuren reichlich geben.

Die größten Chancen für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Organisationen sehen wir darin, die vielfältigen, bereits heute erkennbaren Probleme durch zukunftsgerichtete Maßnahmen zu bekämpfen, die im Sinne einer kausalen statt einer symptomatischen Therapie nachhaltige Lösungen bringen. Zu diesen gehören insbesondere:

- Für die Sicherung der erforderlichen Arbeitskräfte müssen Arbeitgeber ihre Personalarbeit nicht nur oberflächlich, sondern tiefgreifend und strategisch neu ausrichten. Neben der quantitativen und qualitativen Intensivierung der Ausbildung (inkl. Praktika für akademische Berufsgruppen) und der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und Stärkung von Maßnahmen der Personalgewinnung und -bindung müssen auch dickere Bretter gebohrt werden. Hierzu gehören eine Neugestaltung der Arbeitsabläufe oder der Dienstplanung, die Sicherstellung einer zeitgemäßen

und motivierenden Führung auf allen Ebenen oder auch die Neudefinition der Kundenschnittstelle dazu.

- Die Kommunikation mit den Kunden und die Ausrichtung der Angebote an deren Bedürfnisse muss sich ebenfalls verändern. Nicht nur in der Sozialwirtschaft müssen die Bedürfnisse der Kunden und der Organisationen in einem dialogischen Prozess aufeinander angepasst werden. Klar ist, dass die Verfügbarkeit von Arbeitskräften und die Berücksichtigung ihrer Ansprüche auch von den Kunden Kompromisse erfordert, aber auch die Organisationen ihr Leistungsangebot neu denken müssen.
- Die konsequente Nutzung der Chancen der Digitalisierung. Hierzu gehören nicht nur die auch organisationsübergreifende Optimierung von Datenflüssen (Standardisierung, Prozessoptimierung, Automatisierung), sondern auch die stärkere Digitalisierung der Kernprozesse. Dies kann insbesondere durch den Einsatz von Sensoren, Telematiklösungen, Telepräsenz- und sonstige Robotertechnologien erfolgen.
- Voraussetzung für eine effektive Implementation digitalisierter Kernprozesse ist die Innovationsbereitschaft seitens der Vertragspartner. Wenn alle Beteiligten bereit sind, Abläufe neu zu denken und sich auf die technologischen Möglichkeiten einzulassen, können echte organisatorische und soziale Innovationen entstehen. Diese kommen übrigens häufig nicht von den etablierten Playern, sondern von kleineren oder neu in die Märkte eintretenden Initiativen und Unternehmen.
- Die Krisen machten auch deutlich, dass in der Vergangenheit bei den Lieferketten oder den Vorkehrungen für Krisen zu vieles auf „Kante genäht“ war. Alle Experten sind sich einig, dass wir in eine Phase der Instabilität kommen werden – seien es Auswirkungen von Naturereignissen oder politisch-gesellschaftliche Umbrüche. Daher ist jede Organisation einschließlich der verschiedenen staatlichen Akteure gefordert, Risiken regelmäßig zu bewerten und hinreichend in Vorsorge zu investieren.
- Nachhaltigkeit im Sinne des Deutschen Nachhaltigkeitskodexes ist mittlerweile mehr als ein Modetrend. Die Auswirkungen auf den nicht nur langfristigen Unternehmenserfolg sind offenkundig, so dass eine unternehmensspezifische Definition von

Zielbildern und Maßnahmen unumgänglich ist. Hier sollte es nicht um das stumpfe Abarbeiten von Checklisten gehen, sondern um die Identifikation der Themen mit der größten Hebelwirkung für das Unternehmen und die Gesellschaft, die dann konsequent in unternehmerisches Handeln umgesetzt werden.

- Diese Veränderungen machen auch eine intensive Umstellung der Führungsorganisation erforderlich. Der steigende Anteil akademisch qualifizierter Kräfte, die zunehmende Komplexität und die hohen Ansprüche der jüngeren Generation erfordern neue Konzepte für die Unternehmensführung. Eine Dezentralisierung von Verantwortung setzt eine intensivere Managementqualifikation der oft fachlich geprägten mittleren Führungsebene und neue Führungsinstrumente voraus. Zugleich müssen die heutigen Managementstrukturen auf den Prüfstand – auch hinsichtlich ihrer Finanzierbarkeit. Dies ist insbesondere in der Sozialwirtschaft aufgrund der durch die letzten Reformen veränderten Finanzierungsmodelle auch eine wirtschaftliche Notwendigkeit.

Wie man sieht, ist bereits die obige, nicht vollständige Aufzählung eine lange Liste von Themen, um die sich die Unternehmen kümmern müssen. Zugleich sind einige der obigen Punkte nur dann sinnvoll umsetzbar, wenn sich auch die regulatorischen und sonstigen Rahmenbedingungen so verändern, dass sich zukunftsgerichtetes und verantwortungsvolles Handeln der Unternehmen durchsetzen kann. Hier ist der Staat als wesentlicher Gestalter von Rahmenbedingungen besonders gefragt. Daher ist es eine wei-

tere vordringliche Aufgabe insbesondere für einflussreiche Unternehmen und Organisationen, Lobbyarbeit für eine zukunftsorientierte Ausgestaltung der Rahmenbedingungen statt der Bewahrung des Status quo leisten.

In der vorliegenden Veröffentlichung beschreiben Führungskräfte und Experten der Sozialwirtschaft ihre Überlegungen zu einzelnen Aspekten der zukünftigen Ausgestaltung der sozialen Versorgung sowie der Unternehmensführung.



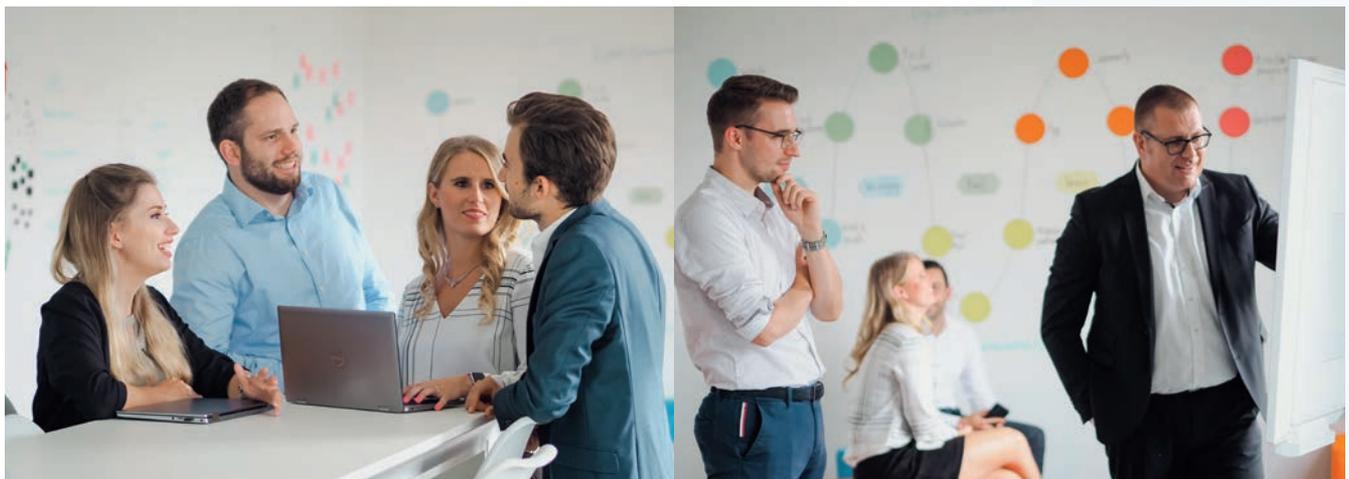
**Dr. Michael Rosenbaum**

rosenbaum nagy  
unternehmensberatung GmbH  
Geschäftsführender Partner



**Attila Nagy**

rosenbaum nagy  
unternehmensberatung GmbH  
Geschäftsführender Partner



## Wie bleibt man auch im ländlichen Raum nah an den Menschen? Chancen der Digitalisierung bei der Versorgung zu Hause

Der Fachkräftemangel in der pflegerischen Versorgung verschärft sich zusehends, obwohl das Thema seit Jahren in Politik und Gesellschaft diskutiert wird. In den nächsten acht Jahren wird die Anzahl der Pflegebedürftigen, nicht wie angenommen auf 5 Mio., sondern auf 6 Mio. ansteigen. Deshalb fehlen mindestens 180.000 Pflegekräfte in Deutschland<sup>[1]</sup>. Zwar plant die Bundesregierung in ihrem Koalitionsvertrag einige sinnvolle Verbesserungen in Bezug auf Arbeitsbedingungen, Bezahlung und Ausbildung, aber ob diese ausreichen, um den Pflegenotstand wirklich zu bewältigen, wird sich erst beweisen müssen.

Die Erfahrungen aus unseren ambulanten Angeboten zeigen, dass die Möglichkeiten der Digitalisierung noch lange nicht ausreichend genutzt werden. Dies ist insbesondere eine Frage der Versorgungssicherheit in der Fläche, denn im ländlichen Raum wird der Pflegenotstand durch die Überalterung und die Abwanderung junger Menschen weiter verschärft. Digitalisierung und technische Hilfsmittel können die häusliche Pflege und Betreuung durch Dienste vor Ort nicht ersetzen, jedoch sinnvoll ergänzen und so die Belastung des Personals verringern. Beispielsweise kann der Hausnotruf zu einem Betreuungsruf weiterentwickelt werden, indem die vorhandene Infrastruktur der Notrufdienste auch für die psycho-soziale Betreuung, pflegerische Notfälle sowie die Abstimmung des Pflegeprozesses genutzt wird. Das würde die Pflegedienste direkt entlasten und deren Rufbereitschaft nachts und am Wochenende müsste nicht mehr durch das stark belastete Pflegepersonal sichergestellt werden.

Darüber hinaus bietet die Telepflege ein hohes Potenzial, die Arbeitsproduktivität in der Pflege zu steigern, indem Verwaltungs- und Dokumentationsprozesse digitalisiert werden. Jedoch befindet sich die Telematik-Infrastruktur zum Datenaustausch erst im Aufbau und wird noch lange nicht flächendeckend genutzt. Das gleiche gilt für Angehörigen-Apps sowie für digitale Pflegeverträge, Abrechnungen und Archivierung. Hier müssen dringend bürokratische Hürden abgebaut werden, z.B. die Verpflichtung, Leistungsnachweise immer noch in Papierform bei den Kostenträgern einzureichen. Davon abgesehen sollten telepflegerische Leistungen, wie Beratung, Anleitung sowie Vitaldaten- und Wundkontrolle als abrechenbare Leistungen in das Sozialgesetzbuch aufgenommen werden, um Wegezeiten einzusparen.

Auch das Empowerment der pflegenden Angehörigen, die den Großteil der häuslichen Versorgung sicherstellen, sollte digital unterstützt werden.

So müssen die Angehörigenkurse nach § 45 SGB XI digitaler und nutzerfreundlicher werden sowie online-gestützte Beratungsangebote ausgebaut werden.

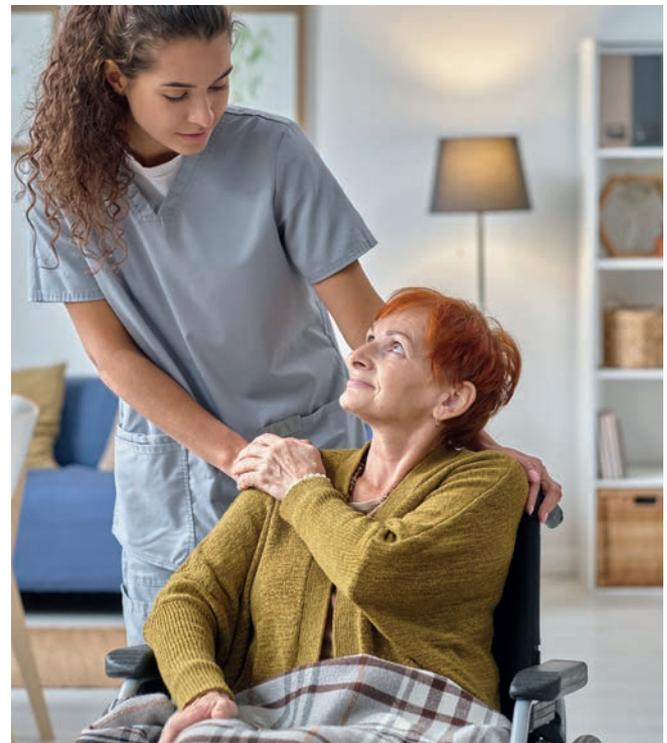
Die Digitalisierung bietet zahlreiche Lösungsansätze gegen den Pflegenotstand, die von den Akteuren nur gemeinsam genutzt werden können. Politik, Verwaltung, Kostenträger und Leistungsanbieter müssen sich deshalb zusammen auf den Weg machen, damit auch in Zukunft eine flächendeckende, pflegerische Versorgung in Deutschland gesichert bleibt.



**Jörg Lüsser**

Johanniter-Unfall-Hilfe e.V.

Bundesvorstand



[1] Barmer Pflegereport 2021

## Zukunft der medizinischen Versorgung im ländlichen Raum

Die Gesundheitsversorgung in strukturschwachen Regionen Deutschlands sieht sich mit wachsenden Herausforderungen konfrontiert. Dabei ist es gerade der ländliche Raum, der in Bezug auf die medizinische Daseinsvorsorge besonderer Aufmerksamkeit bedarf, ist die Bevölkerung dort im Durchschnitt doch oftmals deutlich älter – und damit auch chronisch kränker – und weniger mobil. Wenn es nicht gelingt, den teils erheblichen Defiziten im Bereich Gesundheitsversorgung etwas entgegenzusetzen, wird das Leben auf dem Land künftig immer unattraktiver und der gesellschaftliche Zusammenhalt von Land- und Stadtbevölkerung droht weiter zu erodieren.

WeCaRe ist ein vom BMBF im Programm „WIR! – Wandel durch Innovation in der Region“ mit bis zu 15 Mio. EUR gefördertes regionales Bündnis, das zum Ziel hat, die beschriebenen Probleme über die Entwicklung intelligenter sensorischer Telemedizin (IST) zu adressieren. Die rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH hat die Beantragung des Bündnisses beratend begleitet und damit einen wichtigen Anteil an der erfolgreichen Einwerbung des Bündnisses.

Konkret sieht WeCaRe die Zukunft der medizinischen Versorgung im ländlichen Raum als ganzheitliche Aufgabe an. Mit anderen Worten sollen keine digitalen Insellösungen hervorgebracht werden; vielmehr gilt es, sämtliche Bereiche der Gesundheitsversorgung – von der Prävention, der Primärdiagnostik, der Therapie, der Nachsorge bis hin zur Langzeitbetreuung und Notfallversorgung – über eHealth-Lösungen abzudecken. Dafür müssen Ärztinnen und Ärzte, Pflegende und Angehörige anderer Gesundheitsberufe in der Region miteinander vernetzt werden, was wiederum eine hohe Kompatibilität der eingesetzten Systeme, Software und Dienstleistungen für die beschriebene Gesundheitsversorgungskette und einen intersektoralen Datenfluss voraussetzt.

Ein weiteres wichtiges Ziel des Bündnisses ist es, wo möglich, eine maximale Gesundheitsversorgung zum Patienten nach Hause oder im Pflegeheim sicherzustellen. Durch die Überwachung des Gesundheitszustandes der Patienten mit Hilfe intelligenter Sensorik am Körper und im Raum soll dabei eine eskalierende und ökonomisch sinnvolle Versorgung gewährleistet werden – von Hausbesuchen durch Mitglieder der Dorfgemeinschaft, über den Einbezug von Pflegenden und Ärzten und der Vorstellung in Arztpraxen bzw. – falls erforderlich – im regionalen Krankenhaus bis hin zum Krankenhaus der Maximalversorgung als letzter Stufe.

In der Vision von WeCaRe sind regionale Arztpraxen, das Rettungswesen sowie regionale Krankenhäuser als Maximalversorger mit IST-Technologien vernetzt, so dass live nicht nur kommuniziert, sondern auch Gesund-

heitsdaten des Patienten fortlaufend aktualisiert und analysiert werden können. Auf diese Weise soll eine möglichst optimale Vor-Ort-Versorgung erreicht werden.

Innovative IST-Lösungen werden in vielen Fällen zunächst zu groß und zu teuer sein, um damit flächendeckend Haushalte oder Praxen ausstatten zu können. Während die Miniaturisierung der Systeme beständig vorangetrieben wird, steuern daher mobile Einheiten bedarfsgerecht durch die Region, um beim Patienten oder in der Praxis die erforderlichen Daten zu erheben.

Die Aufrechterhaltung der Gesundheitsversorgung vor Ort wird gleichzeitig die Akzeptanz für digitale Versorgungslösungen in Kombination mit konventioneller, aber räumlich zunehmend konzentrierter Versorgung erhöhen. In der Region werden zudem neue Dienstleistungen oder gar Ausbildungsberufe im Bereich der Digitalassistenten einschließlich der Schulung von Patienten und ihren Angehörigen, Wartungsarbeiten durch Digitalsystemtechniker und Betreuung der mobilen Einheiten geschaffen.

Mit den beschriebenen Entwicklungen gewährleistet WeCaRe insgesamt nicht nur eine Verbesserung der wohnortnahen medizinischen Versorgung in ländlich-peripheren Räumen, sondern leistet auch einen wichtigen Beitrag zur Erreichung gleichwertiger Lebensverhältnisse.



### Prof. Orlando Guntinas

Universitätsklinikum Jena

Koordinator des BMBF  
WIR!-Bündnisses „WeCaRe“



### Prof. Dr. Sebastian Henn

Friedrich-Schiller-Universität Jena

Institut für Geographie  
Lehrstuhl für Wirtschaftsgeographie

## Wie stellt man sicher, dass alle Menschen mit Behinderung ihre Wünsche in den Teilhabeprozess einbringen können?

Zuerst müssen die Leistungsberechtigten verstehen, worum es in dem Teilhabeprozess geht. Mit wenigen Sätzen liest sich das eventuell so: Menschen mit Behinderungen können Hilfe bekommen wie alle anderen Menschen (Grundsicherung). Und sie bekommen auch besondere Hilfe (Eingliederungshilfe). Menschen mit Behinderungen dürfen nun mehr selber entscheiden. Und sie müssen mehr selber entscheiden.

Der Staat hat die Eingliederungshilfen neu sortiert in medizinische Rehabilitation, Teilhabe am Arbeitsleben, Teilhabe an Bildung und soziale Teilhabe. Das Wichtigste ist dabei die Teilhabe am Arbeitsleben, das Bundesteilhabegesetz arbeitet mit diesem Leitbild: „Normale Menschen in Deutschland arbeiten werktags zwischen 8 und 17 h“. Bei der Planung der Hilfe geht es darum: Jeder Einzelfall ist wichtig. Denn jeder Mensch ist verschieden und mit den anderen Menschen so wenig identisch „wie ein Ei dem anderen“ gleich ist. Und der Zweck der Hilfe ist wichtig. Jede und Jeder darf eine vernünftige Hilfe wählen. Die Hilfe darf nicht zu teuer sein. Das Wichtigste bei der Planung von Hilfe und in den Teilhabeprozessen sind aber die konkreten Ziele der einzelnen Menschen. Deshalb haben leistungsberechtigte Menschen mit Behinderungen zentral diese Aufgabe: Herauszufinden was sie wollen! Nur wenn sie selbst das in etwa wissen, kann die Hilfeplanung und ein Teilhabeprozess gelingen. Assistenz kann ihnen helfen, ihre eigenen Pläne verstehbar zu machen. Entscheiden, was ihnen selbst wichtig ist, müssen aber die Menschen mit Behinderung selbst. Dabei kann es um

solche Fragen gehen: Wie wollen und können Menschen mit Behinderungen arbeiten? Ist Tagespflege gut für ältere Menschen mit Behinderungen? Wollen Menschen mit Behinderungen statt richtiger Hilfe lieber Geld?

In dieser Logik ist es naheliegend, dass die öffentlichen Stellen die Hilfe genau planen. Für eine Gesamt- und Teilhabeplanung, die zentral den Leistungsberechtigten dient, ist eine gute Vorbereitung und Unterstützung der Menschen mit Behinderung notwendig. Ihren eigenen Assistenzbedarf sollten sie sich in konkreten Zeiten, in Stunden und Minuten vorstellen können, wissen, ob sie ersetzende Hilfe bekommen oder etwas lernen wollen. Bevollmächtigte oder Beistände, eine peer-Beratung können dabei helfen. Und die Profis müssen zuhören, Unerwartbares für möglich halten, Pläne machen, die auch jenseits der Sonderwelten funktionieren. Dann kann Hilfe wirken, manchmal sogar über alle guten Planungen hinaus.



**Prof. Dr. Dr. Bernzen**

Bernzen Rechtsanwälte

Partner



## Zukunft der sozialraumbezogenen sozialen Arbeit und der Einbindung von Ehrenamtlichen in Städten

Veränderte Bedarfe fordern Wohlfahrtsverbände und weitere sozial tätige Vereine dazu auf, ihre Strukturen an die aktuellen Entwicklungen anzupassen und bestehendes Handeln kritisch zu hinterfragen. Das Ehrenamt und das bürgerliche Engagement boomen – jedenfalls auf den ersten Blick. Der Anteil der Menschen, die in Deutschland eine freiwillige Tätigkeit ausüben, ist in den letzten 20 Jahren in allen Altersgruppen gestiegen. So haben sich im Jahr 1999 rund 30 Prozent der in Deutschland lebenden Menschen engagiert, im Jahr 2019 waren es annähernd 40 Prozent. Aber, parallel ist zu beobachten, dass der Umfang und die Häufigkeit des Engagements sinken und insbesondere die klassischen Ehrenämter rückläufige Zahlen verzeichnen.

Dies spiegelt eine gesellschaftliche Entwicklung – besonders in den Städten: familiäre und nachbarschaftliche Strukturen werden zunehmend schwächer – verschwinden fast in Individualisierung, ausufernder Mobilität und Konsum und schwacher Konstanz der Lebensumstände. Die Folgen sind – spätestens im Alter – Isolation und Einsamkeit, eine Schwächung des sozialen Netzes, in dem dann schon bei der kleinsten Störung nach dem (überforderten) Staat gerufen wird.

Die ökumenische Nachbarschaftshilfe „Kölsch Hätz“ zeigt sich in dieser Situation als effektives Gegenmodell: rund 500 insbesondere ältere KölnerInnen werden durch das Engagement ihrer NachbarInnen dabei unterstützt, gesellschaftliche Teilhabe sicherzustellen und sozialer Isolation entgegenzuwirken. „Kölsch Hätz“ vermittelt nachbarschaftliche Kontakte und bringt Menschen im Veedel wieder neu zusammen. Die Besuche und Begleitung im Nahraum werden zunehmend von Menschen oder deren Angehörigen nachgefragt, die – aufgrund von körperlichen oder psychischen Einschränkungen – ihre eigene Wohnung nur noch selten oder gar nicht allein verlassen können, sowie von jenen, die Unterstützung aufgrund des Fehlens sozialer Netzwerke im Nahraum wünschen.

Exemplarisch wird hier belegt, dass professionelle soziale Arbeit und staatliche Hilfen im Nahraum ihren Blick verändern müssen: das System sozialer Arbeit muss um den Blickwinkel des Engagements erweitert werden, sollte Engagement mit einbeziehen und auch lernen, als Kooperationspartner mit Engagierten auf Augenhöhe zu kooperieren. Die Allmacht der sozialen Arbeit geht dem Ende entgegen!

Staatliche Akteure, Wohlfahrtsverbände und weitere sozial tätige Akteure sind gefordert, ihre Strukturen diesen Entwicklungen anzupassen, gesellschaftliche Veränderungen und veränderte Landschaften aufzunehmen

und sich als Akteur immer neu zu verorten. Neue Formen von Engagement sind einzubeziehen und insbesondere informelles, individuelles und selbstorganisiertes Engagement muss verstärkt in den Fokus geraten.

[1] Simonson, Julia; Kelle, Nadiya; Kausmann, Corinna; Tesch-Römer, Clemens (2021) (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Der Deutsche Freiwilligensurvey 2019. Wiesbaden.

[2] Köcher & Haumann (2018). Engagement in Zahlen. In T. Klie, A. W. Klie (Hrsg.), Engagement und Zivilgesellschaft. Expertisen und Debatten zum Zweiten Engagementbericht. Bürgergesellschaft und Demokratie (S. 15-105). Wiesbaden: Springer VS.

[3] Müller, D., Hameister, N. & Lux, K. (2017). Anstoß und Motive für das freiwillige Engagement. In J. Simonson, C. Vogel & C. Tesch-Römer (Hrsg.), Freiwilliges Engagement in Deutschland (S. 414-535). Wiesbaden: Springer VS.



**Peter Krücker**

Caritasverband der Stadt Köln e.V.

Vorstandsvorsitzender



## Vision des Rettungsdienstes der Zukunft

Zunächst ein Blick auf heute: Das Bayerische Rote Kreuz betreibt in der Rechtsform einer Körperschaft des öffentlichen Rechts im Flächenstaat Bayern (70.550 qm, 13,2 Mio. Einwohner plus rd. 20 Mio. Übernachtungsgäste und einigen Millionen Transit-Reisenden auf den großen Nord-Süd-Autobahnen) den größten Rettungsdienst in der Bundesrepublik Deutschland und sogar auf dem westeuropäischen Kontinent. In 73 Kreisverbänden mit fast 400 Rettungswachen und Stellplätzen, mit über 1200 Einsatzfahrzeugen und mehr als 6.200 angestellten Einsatzkräften leisten wir über 1,8 Millionen Einsätze im Jahr, Tendenz steigend. Dabei wurden in 2021 fast 60 Mio. Kilometer zurückgelegt. Der Anteil von ehrenamtlichen Einsatzkräften an unserem Einsatzgeschehen liegt bei ca. 10%, Tendenz sinkend. Nicht nebenbei, sondern von zentraler Bedeutung sind auch die acht vom BRK in Bayern betriebenen Integrierten Leitstellen für Rettungsdienst und Feuerwehralarmierung und die zwei Rettungshubschrauber-Standorte Traunstein und Kempten in der Verantwortung des BRK.

Wenn unser BRK-Leistungsanteil am Rettungsdienst bei ca. 80% liegt, reden wir für Bayern insgesamt von 2,25 Mio. Notfall-Einsätzen, von 75 Mio. gefahrenen Kilometern und von rd. 7.750 hauptamtlich Beschäftigten aller Durchführenden des Rettungsdienstes in Bayern bei einem Kostenvolumen des Rettungsdienstes von rd. 600 Mio. Euro.

Soweit das Heute und das Jetzt! Wie sieht die Zukunft aus? Dürfen wir uns eine Vision erlauben angesichts der wachsenden Probleme in der medizinischen Versorgung? Ja, dies dürfen und müssen wir, nicht zuletzt auch aufgrund des sich abzeichnenden Fachkräftemangels!

### Meine Vision sieht folgendermaßen aus:

Der Rettungsdienst der Zukunft ist entbürokratisiert, die Mitarbeitenden sind akademisch ausgebildet und haben klar geregelte notfallmedizinische Kompetenzen, was sich in ihrer Vergütung widerspiegelt. Der Rettungsdienst ist technisch auf höchstem Niveau ausgestattet, er ist dem kommerziellen Wettbewerb entzogen und er ist zukunftsichernd refinanziert.

### Im Einzelnen und konkret heißt das:

Digitale Systeme entlasten die Notfallsanitäter\*innen um lästige Dokumentationspflicht und erlauben ihnen, sich intensiver um die Patienten zu kümmern. Alle Patientendaten sind auf der digitalen Krankenkarte erfasst und die Auswertetools laufen bereits, während die Fachkraft am Patienten arbeitet.

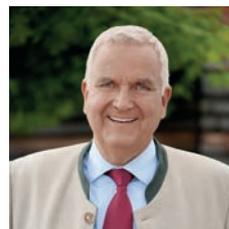
Der Ausbildungsberuf des Notfallsanitäters wird zum Dualen Bachelor-Studium der notfallmedizinischen Versorgung mit hohem Praxisbezug, einschließlich einer regelmäßigen Weiterbildungsverpflichtung – alle

Bundesländer regeln die Kompetenzen des Notfallsanitäters/der Notfallsanitäterin einheitlich und die tarifliche Vergütung orientiert sich an der Vergütung der Assistenzärzte. Im grenzüberschreitenden Rettungsdienst arbeitet man idealerweise in klar abgestimmten Verfahren.

Zur Ausstattung des Rettungsdienstes gehört nicht nur ein perfekt und ergonomisch ausgestatteter RTW, ein multifunktionaler KTW und ein flexibles NEF, sondern auch Drohnen für Personen- und Materialtransport, telemedizinisches Equipment und modernste Kommunikationsinfrastruktur. Zur Vision gehört übrigens auch eine lückenlose Mobilfunkversorgung in Bayern, anders als heute.

Ebenso wenig wie in der stationären Notfallversorgung hat im Rettungsdienst kommerzielles Gewinnstreben etwas verloren, weil dabei viel zu oft der Mensch – sei es als Patient oder als Mitarbeitender – in den Hintergrund gerät. Die Refinanzierung des Rettungsdienstes der Zukunft muss so klar geregelt werden, dass die Durchführenden nicht das Risiko wegbrechender ambulanter und stationärer medizinischer Versorgungsstrukturen auffangen müssen. Und zur Vision gehört auch, dass die Menschen den Rettungsdienst nur noch dann rufen, wenn er tatsächlich gebraucht wird. Die leichteren Fälle werden durch digitale Verfahren gezielt in die ambulante medizinische Grundversorgung gelenkt. Dazu werden die Disponenten der Leitstellen im Rahmen einer eigenständigen anspruchsvollen Ausbildung mit psychosozialer Komponente befähigt und rechtlich abgesichert – denn die Disponenten sind oft die ersten Ansprechpartner für die Hilfsbedürftigen am Telefon.

Sind dies alles nur Hirngespinnste oder konkrete Erwartungshaltungen an ein System der präklinischen Notfallversorgung? Der Leser möge es selbst bewerten. Und die Berater von rosenbaum nagy mögen uns dabei helfen, die eigene Bewertung in die Praxis zu überführen.



### Leonhard Stärk

Bayrisches Rotes Kreuz

Landesgeschäftsführer

## Die Vision vom inklusiven Leben und Arbeiten im antonius Quartier Fulda „Gemeinsam geht es besser“

Wie werden wir in Zukunft leben? Aufgrund der aktuellen weltpolitischen, gesellschaftlichen und klimatischen Herausforderungen rückt diese Frage immer mehr in den Mittelpunkt. Das sind große Themen, die scheinbar ausschließlich auf der politischen Ebene bearbeitet werden können. Doch auch jeder Einzelne kann durch sein Tun – wenn auch im Kleinen – dazu beitragen, diese Herausforderungen anzugehen.

Der Mensch ist ein soziales Wesen und auf die Interaktion mit anderen angelegt. Gemeinschaft ist ein wichtiger Teil des menschlichen Lebens – genauso wie die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft. Sie gibt Sicherheit und Identität, ist Grundlage für ein Urvertrauen. In einer sich immer mehr individualisierenden Gesellschaft geht Gemeinschaft jedoch schnell verloren, echte menschliche Kontakte werden durch virtuelle ersetzt.

Die Bürgerstiftung antonius möchte durch die Entwicklung eines inklusiven Quartiers eine Rückbesinnung auf das, was menschliches Zusammenleben ausmacht, anstoßen und leben. Rund um das ursprüngliche Haupthaus von antonius hat sich in den letzten 120 Jahren ein großes Areal entwickelt. Aus einem Sondergelände mit einer Anstalt sind ein Kompetenzzentrum mit inklusiver Beratung für Kommunen und „Leben und Arbeiten“ Initiativen im Landkreis entstanden. Nun möchten wir einen Schritt weiter gehen und aus dem Campus, der aufgrund seiner historischen Struktur und Entwicklung wie ein Dorf in der Stadt ist, ein Quartier entwickeln.

antonius hat eine Vision davon, wie eine wertebasierte, partizipative und inklusive Gesellschaft im 21. Jahrhundert aussehen könnte und möchte

diese Vision städtebaulich, soziologisch und spirituell im antonius Quartier lebendig werden lassen.

Auf der Grundlage von Respekt für und vor einander, mit dem Wissen, dass keiner für sich alleine dauerhaft existieren kann, aus der Überzeugung heraus, dass alle Menschen die gleichen Rechte haben und sich gegenseitig einander gegenüber verpflichtet sind, möchten wir ein Quartier gestalten, in dem Inklusion nicht mehr diskutiert werden muss, weil sie eine Selbstverständlichkeit ist.

Jung und alt, arm und reich, behindert und nicht behindert, einheimisch oder mit Migrationshintergrund, Familie oder Alleinerziehend – alle Menschen, die im antonius Quartier leben, tun dies aus der Überzeugung heraus, dass ein Leben in Gemeinschaft und Sorge füreinander ein erfülltes und glückliches Leben bedeutet.

### Gemeinsam geht es besser.



#### Tanja Preis

antonius : gemeinsam leben gGmbH

Mitglied der Geschäftsleitung



## Zukünftige Anforderungen an die Steuerung komplexer Organisationen

Größere Organisationen der Sozialwirtschaft, die zugleich in mehreren Branchen, etwa in der Altenhilfe, der Behindertenhilfe oder der Kinder- und Jugendhilfe, tätig sind, werden gemeinhin als Komplexträger bezeichnet. Komplex werden sie insbesondere dadurch, dass sie unterschiedliche ambulante Dienste und stationäre Einrichtungen mit ganz unterschiedlichen Geschäfts- und Finanzierungsmodellen unter einem Dach vereinen. So treten sie zum einen als Vereinigungen auf, die sich über Spenden und Zuschüsse finanzieren und stark ehrenamtlich geprägt sind, und agieren zum anderen – oft gleichzeitig und zuweilen sogar in derselben Rechtsform – als Unternehmen, die ihre hauptamtlich erbrachten sozialunternehmerischen Dienste über Leistungsentgelte abrechnen. Darüber hinaus zeichnen sich Komplexträger in der Regel dadurch aus, dass sie von bestimmten ideellen, nicht selten religiös motivierten Wertvorstellungen getragen werden. Sie handeln weniger zum eigenen Nutzen (bzw. dem ihrer Mitglieder), sondern vielmehr – sozialetischen Prinzipien wie Humanität, Gerechtigkeit, Solidarität und Subsidiarität folgend – mit Blick auf das Wohlergehen Dritter. Ihr Zweck ist unmittelbar auf das Gemeinwohl und nicht primär auf die Gewinnmaximierung gerichtet.

Dennoch haben komplexe Organisationen nicht nur eine soziale, sondern gleichermaßen eine hohe wirtschaftliche Verantwortung für die von ihnen betriebenen Dienste und Einrichtungen. Darin liegen denn auch die grundlegenden Herausforderungen für Komplexträger begründet: Sie müssen sich zunehmend in einem marktlichen Umfeld behaupten, dem Kostendruck standhalten, Erlöse generieren, die eigene Organisation effizienter aufstellen, das Wachstum organisieren, Verwaltungs- und Dienstleistungsprozesse standardisieren und digitalisieren und ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern. Dies sind alles bekannte Herausforderungen, die sich einem jedweden Unternehmen stellen.

Komplexträger stehen indes in der Gefahr, in der Folge immer stärker in die Nähe von gewinnorientierten Unternehmen zu rücken und das spezifische Werteprofil ihrer weltanschaulichen Ausrichtung zu verlieren. Denn die Assimilation kann zu einem Verlust der eigenen Identität führen. Die eigene Identität schwimmt mit dem Profil anderer Organisationen, die ähnliche Dienste anbieten – mit der Konsequenz, dass viele Komplexträger zu bloßen Sozialunternehmen werden und zu beliebigen Sozialdienstleistern zu degenerieren drohen. Eingebunden in die universalistischen Strukturen des Sozialstaates werden universalistische Dienstleistungen nach universalistischen Prinzipien erbracht, die keineswegs mehr Gesamtausdruck einer bestimmten weltanschaulichen Grundposition in der Gesellschaft sind.

Diese (zumindest latente) Gefahr stellt besondere Anforderungen an die Steuerung und das Management von komplexen Organisationen: Sie müssen den ökonomischen Zwängen gebührend Rechnung tragen, ohne das eigene Profil zu verwässern und ohne ihre identitätsstiftende wertgebundene Ausrichtung zu nivellieren. Welche konkreten Ansatzpunkte es dafür gibt, mögen drei Beispiele verdeutlichen: **[1]** Komplexe Organisationen dürfen nicht weniger professionell arbeiten als gewinnorientierte Unternehmen und dürfen dabei nicht deren Führungs- und Steuerungsinstrumente unreflektiert übernehmen. So taugt etwa der Gewinn nur bedingt als Messgröße für den Organisationserfolg; viel wichtiger erscheint die Orientierung am „gesellschaftlichen Impact“. Für dessen Messung gibt es zwar bereits erste Ansätze; jedoch haben sie sich bei Komplexträgern noch nicht sehr weit durchgesetzt. **[2]** Im Einzelfall kann es sinnvoll sein, die eher unternehmerischen, hauptamtlichen Aktivitäten und die ideellen, oft ehrenamtlich getragenen Aktivitäten eines Komplexträgers organisatorisch (und gesellschaftsrechtlich) aufzuteilen, ohne sie gänzlich voneinander zu trennen. Eine solche Aufteilung zahlt zudem darauf ein, dem Ehrenamt besondere Geltung zu verleihen. Denn viele Komplexträger sind in ihrem Ursprung und Kern ehrenamtliche Organisationen, die von ihren ehrenamtlichen Mitgliedern und ehrenamtlich Mitarbeitenden getragen werden. **[3]** Keineswegs darf daher das Ehrenamt einer „Verhauptamtlichung“ zum Opfer fallen, an den Rand gedrängt oder auf die Mithilfe in der Dienstleistung reduziert werden, vielmehr muss es maßgeblich in die Führungs- und Entscheidungsprozesse eingebunden bleiben. Dafür bedarf es eines regelrechten Ehrenamtsmanagements ähnlich einem professionellen Personalmanagement. Denn es gilt, Menschen für die Organisation zu gewinnen, zu entwickeln und zu binden, die nicht nur fachlich qualifiziert sind, sondern die die Ideale der Organisation mit- und in die Zukunft tragen.

Komplexe Organisationen heißen sicherlich zu Recht so. Die hier nur exemplarisch angeführten Anforderungen an ihre Steuerung werden in Zukunft deutlich zunehmen. So gesehen wird auch das Management komplexer Organisationen immer komplexer.



### Dr. Elmar Pankau

Malteser Hilfsdienst e.V. und Malteser Deutschland gGmbH

Vorsitzender der Geschäftsführung

## Digitalisierung eines Sozialunternehmens

In diesen Tagen über Digitalisierungsvorhaben in Deutschland zu sprechen, ist eine echte Herausforderung. Wenn wir unsere bisherigen Innovationsbemühungen in Deutschland objektiv bewerten, führt das zu einem durchaus ramponierten Bild. Selten wirkte unser Staat so dysfunktional. Analoge Gesundheitsämter, die die Corona-Datenlage maximal per Fax erledigen wollen, Verkehrsinfarkte während der Sommerzeit durch gigantische Organisationsdefizite bei Bahn und Flughäfen, marode Infrastrukturen und verantwortliche Führungspersonlichkeiten, die die digitale Tristesse beklagen, sie aber im Endeffekt ertragen. Zeitgleich fordern viele Ministerinnen und Minister, aber auch Institutionen und Verbände immer wieder eine breite Digitalisierung der Verwaltung.

### Wer mag wohl der Adressat dieser Forderungen sein?

Die öffentliche Hand, aber auch die meisten Sozialunternehmen haben sich der Digitalisierung, jedenfalls im Endergebnis, bisher eher verschlossen. International haben wir wohl schon den Anschluss verloren. Neben dieser zugegebenermaßen desaströsen Beschreibung des Status quo, der für sich allein schon eine Herkulesaufgabe darstellt, ereilen uns weitere Krisen. Die Folgen von Kriegen, die Folgen des Klimawandels, die drohende Überlastung der sozialen Sicherungssysteme, die Inflation sowie der Fachkräftemangel schaffen eine gewisse Perspektivlosigkeit.

Wie soll die Sozialwirtschaft, die sich bisher auch nicht als besonders innovativ gezeigt hat, dieser eher düsteren Perspektive begegnen? Vermutlich wird es die „eine“ Antwort und das „eine“ Rezept nicht geben. Deshalb sollten wir in der Sozialwirtschaft beginnen, das zu tun, was in unserer Gestaltungsmacht liegt. Weg vom „Fordern“ hin zum „Handeln“, das auch sichtbare Wirkungen erzielt.

### Viele Handlungsfelder sind denkbar!

Hier kann die Digitalisierung sehr hilfreich sein, weil sie zwingend eine vernünftige Re-Modellierung der heutigen analogen Prozesse voraussetzt.

In jedem Falle wird es notwendig sein, alle Maßnahmen zu ergreifen, die zu einer Verbesserung der eigenen Geschäftsprozesse führen, die menschliche Arbeit substituieren und die helfen, die richtigen Entscheidungen aufgrund einer soliden Datenbasis zu treffen. Das alles setzt natürlich veränderte Prozesse und eine Abkehr von tradierten Organisationsformen voraus. Wenn es gelingt, Prozesse zu verschlanken, neu zu denken, Technik in den Alltag der Mitarbeitenden und der Klienten fest zu integrieren, wenn Digitalisierung als positiver Aspekt des eigenen Selbstverständnisses erkannt wird, sie letztendlich einen bedeutenden Nutzen für die Menschen

leisten kann, dann ist sie in der Lage, einen positiven Beitrag zur Lösung der großen Probleme zu leisten. Dabei kommt es darauf an, dass Digitalisierung nie ein Selbstzweck sein darf, sondern lediglich ein Instrument zur Problemlösung. Es muss gelingen, die Kosten für Verwaltung drastisch zu senken, damit knapper werdende Ressourcen dann auch bei den Klienten ankommen und die gewünschte Wirkung erzielen.

### Digitalisierung muss sich vom Kleinen hin zum Großen entwickeln.

Gerade die Sozialunternehmen können zahlreiche Prozesse mit wenig Aufwand digitalisieren und sich danach weiteren zuwenden.

In diesen Tagen wäre es leicht, uns in die Rolle von Systemopfern zu begeben. Stattdessen wird es notwendig sein, ein neues Mindset zu generieren. Ein Mindset, welches die aktive Übernahme von Verantwortung einfordert. Dazu gehört, dass wir uns wieder unseren Grundtugenden wie Fleiß, Schaffensdrang und Bildung zuwenden. Dann werden Digitalisierungsprojekte auch in Sozialunternehmen erfolgreich implementiert und strategisch vorangetrieben werden können. Damit werden wir nicht alle Probleme auf einen Schlag aus dem Weg räumen, aber den langen Weg der Veränderungen optimistisch beschreiten und die Zukunft aktiv gestalten.

### Es gibt keine Alternative zum „Machen“!



#### Uwe Ufer

Diakonie Michaelshoven

Kaufmännischer Vorstand



## Zeitgemäße und rechtssichere Arbeitsteilung im Leitungsorgan - Haftungsfluch oder Haftungssegen?

Der Vorstand oder die Geschäftsführung ist das gesetzliche Geschäftsführungs- und Vertretungsorgan eines Vereins oder einer GmbH, unabhängig davon, ob die Gesellschaft gemeinnützig ist oder nicht. Der Vorstand oder die Geschäftsführung, also das Leitungsorgan, vertritt die Gesellschaft nach innen wie nach außen. Das Leitungsorgan muss seine Handlungen dabei an der Sorgfalt messen lassen, die eine gewissenhafte und ihren Aufgaben gewachsene Person anzuwenden pflegt. Dabei spielen auch Art, Größe und Zweck der Gesellschaft eine Rolle. Bei einem Krankenhausträger sind die Anforderungen an das Leitungsorgan andere als an den Vorstand eines kleinen Kulturvereins.

Verletzt das Leitungsorgan seine Pflichten schuldhaft, so haftet es gegenüber der Gesellschaft. Eine Haftung gegenüber Vereinsmitgliedern bzw. Gesellschaftern oder gegenüber Dritten kommt regelmäßig nicht in Betracht. Etwas anderes gilt ausnahmsweise nur dann, wenn das Leitungsorgan eine deliktische Handlung begangen hat.

Das Leitungsorgan haftet grundsätzlich bereits bei einer leicht fahrlässigen Pflichtverletzung, es sei denn, es wurde vertraglich oder in der Satzung ein anderer Haftungsmaßstab vereinbart. Demgegenüber haftet der ehrenamtlich tätige Vereinsvorstand nur bei Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit.

Unabhängig davon besteht jedoch bei einem mehrköpfigen Leitungsorgan der Grundsatz der Gesamtverantwortung. Dieser Grundsatz besagt, dass jedes Mitglied des Leitungsorganes die Pflicht zur Geschäftsleitung im Ganzen trägt. Es besteht dadurch zugleich eine Gesamthaftung. Mit anderen Worten: Jedes Mitglied des Leitungsorgans haftet auch für Pflichtverletzungen eines anderen Mitglieds des Leitungsorganes.

Dieses Haftungsrisiko lässt sich jedoch durch eine Ressortbildung stark begrenzen. Im Ergebnis werden dadurch die Pflichten zweigeteilt: Jedes Mitglied übernimmt in seinem Ressort die volle Haftungsverantwortung, hinsichtlich der übrigen Ressorts verbleibt lediglich eine Kontroll- und Überwachungspflicht. Hierfür sind nach der Rechtsprechung jedoch bestimmte Anforderungen zu erfüllen:

- Schriftliche Festlegung der Ressortverteilung (z.B. in einer Geschäftsordnung)
- Präzise Abgrenzung der Ressorts
- Etablierung von Kontroll- und Überwachungspflichten bzw. Berichts- und Informationspflichten (z.B. im Rahmen von Vorstands- bzw. Geschäftsführersitzungen)

Die Kontroll- und Überwachungspflichten können sich auch intensivieren, vor allem wenn die Gesellschaft in eine finanzielle Krise gerät. Dies kann schließlich so weit gehen, dass sich die Kontroll- und Überwachungspflichten wieder in eine Handlungspflicht des gesamten Leitungsorgans umkehren. Dies gilt gleichermaßen, wenn Anhaltspunkte dafür bestehen, dass die Erfüllung der Pflichten durch das andere Ressortmitglied nicht mehr gewährleistet ist. Selbstverständlich sind der Ressortbildung auch Grenzen gesetzt, soweit eine Entscheidung des gesamten Leitungsorgans erforderlich ist (z.B. bei Festlegung der Unternehmensstrategie oder bei Grundlagenentscheidungen).

All dies ändert aber nichts an der Tatsache, dass eine rechtlich fundierte Ressortbildung regelmäßig einen Haftungssegen für die Mitglieder des Leitungsorganes darstellt und daher regelmäßig zu empfehlen ist.



### Dr. Dirk Schwenn

Schomerus & Partner Rechtsanwälte  
Steuerberater Wirtschaftsprüfer

Rechtsanwalt und Partner



## Wie bleibt man auch als kleiner Träger ein attraktiver Arbeitgeber?

Die Personalausstattung sicherzustellen ist bereits heute eine der zentralen Herausforderungen für alle Unternehmen, aber ganz besonders für die in einem Dienstleistungssektor wie der Sozialwirtschaft. Vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung ist für die Zukunft eine weitere Zuspitzung der Situation mehr als wahrscheinlich. Da nach den Erfahrungen der Vergangenheit nicht mit einer vollumfänglichen politischen Lösung zu rechnen ist, sind die Träger selbst aufgerufen, sich der Thematik zu stellen und nachhaltige Konzepte sowie Maßnahmen zu entwickeln, um sich im Wettbewerb um Mitarbeitende von ihren Mitbewerbern abzuheben.

Vor allem für kleine und mittlere Träger, die nur über ein begrenztes Budget verfügen, eine schwierige, aber nicht unlösliche Aufgabe. Hierbei sind aus meiner Sicht eine strategische und ganzheitliche Herangehensweise sowie eine Prise Kreativität die zentralen Erfolgsfaktoren. Denn: Arbeitgeberattraktivität muss nicht zwangsläufig teuer sein.

In Zukunft werden andere Faktoren als nur ein attraktives Gehalt den Ausschlag bei der Arbeitgeberwahl geben, beispielsweise ein gut durchdach-

tes Paket an Corporate Benefits. Wir haben z. B. darauf gesetzt, die Freizeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren Familien zu fördern. Sie erhalten vergünstigte und von uns zusätzlich bezuschusste Jahreskarten für das benachbarte Freibad sowie den naheliegenden Wildpark. Einer der wichtigsten Gewinnungs- und Bindungsfaktoren wird meines Erachtens jedoch die Identifikation mit dem Arbeitgeber sein. Dabei werden Themen wie Führungsverständnis, also die Rahmenbedingungen der Führung und Zusammenarbeit, Führungs- und Unternehmenskultur oder auch Diversity Management im Fokus stehen.



### Volker Kratz

Alten- und Pflegeheim St. Josef gGmbH

Geschäftsführung



## Führungskräfte-sicherung und -entwicklung

Das HTZ möchte seine Führungskräfte zu Persönlichkeiten entwickeln, die bereichsübergreifend und interdisziplinär den vielfältigen Herausforderungen in einem komplexen Unternehmen gerecht werden. Wir schärfen den Blick auf Kommunikations- und Wirkungszusammenhänge und haben gemeinsam ein Führungsleitbild als Teil unseres Leitbildes und Dachkonzeptes entwickelt.

Gute Führungskräfteentwicklung beginnt damit, dass die Geschäftsführung Verantwortung und Kompetenz an ihre Führungskräfte abgibt und sich aus der Sachbearbeitung heraushält. Vertrauen in die intrinsische Motivation ist dabei unbedingte Voraussetzung. Sie inkludiert damit auch die Weiterentwicklung der Persönlichkeiten, die sie in die Lage versetzt, mit Bewusstsein für das Unternehmen, die Mitarbeitenden, die Gesellschaft und die Umwelt verantwortungsbewusst Entscheidungen zu treffen und aushalten zu können. Führungskräfte-sicherung und -entwicklung ist somit für uns mehr als nur die Vermittlung von Wissen und die Weitergabe von direkten Handlungsanweisungen. Vielmehr basiert erfolgreiche Führung, die untrennbar mit der Persönlichkeit der Führungskraft verbunden ist, auf der Basis von Kompetenz, Verantwortung, Vertrauen und Delegation.

Mit der Einführung unserer jährlichen Führungskräfte-tagungen und regelmäßigen Jour-Fix-Terminen arbeiten wir kontinuierlich daran, gemeinsam für uns zu definieren, was gute Führung ausmacht und welches Handwerkszeug wir im HTZ benötigen, um unsere Führungsaufgaben erfüllen zu können. Entsprechende Fortbildungen werden nicht starr budgetiert, sondern nach Notwendigkeit durchgeführt. Die Implementierung der Konzepte zur Einarbeitung neuer Führungskräfte und zur Gestaltung von Übergängen beim Ausscheiden von langjährigen Mitarbeitenden in Führungsrollen sind gemeinsam entwickelte Bausteine, um Wissen im Hause zu erhalten und neues Wissen ins HTZ zu holen. Unsere Ziele: Entwicklung von Führungskräften, deren Arbeitsweise kommunikativ, kooperativ und von wechselseitigem Vertrauen bestimmt sind.

Die vergangenen Jahre haben auch uns gezeigt, welche entscheidende Rolle das Thema Digitalisierung im Bereich der Unternehmens- und Mitarbeiterführung spielt. Wir haben diese Herausforderung rechtzeitig angenommen und in einem umfangreichen Projekt viele eingespielte analoge Prozesse hinterfragt und zeitgerecht angepasst. Vieles konnte digitalisiert werden, aber auch analoge Prozesse und der persönliche Austausch blieben erhalten. Der Erfolg dieser Maßnahmen lässt sich nicht nur an den wirtschaftlichen Daten, sondern auch an der Zufriedenheit der Mitarbeitenden ablesen. Um die Wirkung im Unternehmen überprüfen zu können, wird alle zwei Jahre eine Resilienz Befragung unter allen Beschäftigten durchgeführt.

Unsere Führungskräfte beschäftigen sich aktuell mit der spannenden Frage der Führung auf Distanz. Wir haben uns auf den Weg gemacht, mit dem Bewusstsein, dass der ein oder andere Stolperstein auf uns wartet. Getreu dem Motto: „Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg“. Hierzu gehört auch, die Bereitschaft, scheinbare Fehlschläge als Chance zu erkennen, die neue Wege ermöglichen.

Bei der Führungskräfte-schulung und Digitalisierung wurden wir in wichtigen Themen durch rosenbaum nagy erfolgreich begleitet. Wir gratulieren zum 25. Firmenjubiläum und freuen uns auf viele weitere gemeinsame Projekte.



### Thomas Voß

Heilpädagogisches Therapeutisches  
Zentrum Neuwied gGmbH

Geschäftsführung



### Marion Dum

Heilpädagogisches Therapeutisches  
Zentrum Neuwied gGmbH

Personalreferentin



## Führung in der Sozialwirtschaft - Vertrauen, Mut und Kommunikation

Führung oder neudeutsch Leadership ist für Organisationen der Sozialwirtschaft ein wichtiges Thema, dessen Bedeutung in agilen Zeiten weiter zunehmen wird. In Organisationen der Sozialwirtschaft nehmen gemeinsame Zielvorstellungen, insbesondere aber ethisch-moralische Wertvorstellungen eine herausgehobene Stellung ein. Diese müssen die Führungskräfte der Organisation in Einklang mit den wirtschaftlichen Erfordernissen bringen. Aber wie kann das gelingen?

Gute Führung beginnt bei der Führungskraft selbst und stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor dar. Haltung zeigen, Mitarbeitende fair behandeln und beteiligen, Vorbild sein und Handlungsorientierung geben sind nur einige wichtige Aspekte, die gute Führungspersönlichkeiten auszeichnen. Weiterhin bedarf es wechselseitigen Vertrauens und Mutes, gemeinsam Neues zu wagen. Somit ist hier auch der Mitarbeitende gefragt.

Leadership beinhaltet die Fähigkeit, relevante Trends zu erkennen und die Visionen und Strategien der Organisationen auf diese auszurichten. So erfordern die demografische Entwicklung, der Fachkräftemangel sowie die digitale Transformation neue Konzepte und Herangehensweisen - und das sowohl im Hinblick auf die anzubietenden Leistungen als auch auf die Angebote für Mitarbeitende! Ebenfalls können schnelle Entscheidungen, klare Statements und verlässliche Aussagen die Motivation der Mitarbeitenden oder auch der Bewerbenden steigern, sich entsprechend einzubringen.

Klare Regeln, Strukturen, Kompetenzen, Prozesse sowie eine gelebte Kultur sind Grundvoraussetzungen für eine seitens der Führung zu gestalten-

de Zusammenarbeit in sozialwirtschaftlichen Organisationen. In Zeiten der digitalen Transformation und der Erforderlichkeit zur Implementierung hybrider Arbeitsmodelle kommt der Gestaltung der Zusammenarbeit eine besondere Stellung zu. Bestenfalls in gemeinsam entwickelten Formaten.

Last but not least müssen Führungskräfte insbesondere die Stärken ihrer Mitarbeitenden gut einschätzen können, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter optimal zu fördern und entsprechend ihrer Fähigkeiten einzusetzen. Mitarbeitendengespräche, gezielte Personalentwicklung im Sinne von Fort- und Weiterbildungen, Zielvereinbarungen und Performance-Management sowie die Gestaltung individueller Karrierepläne sind dazu geeignete Führungsinstrumente.

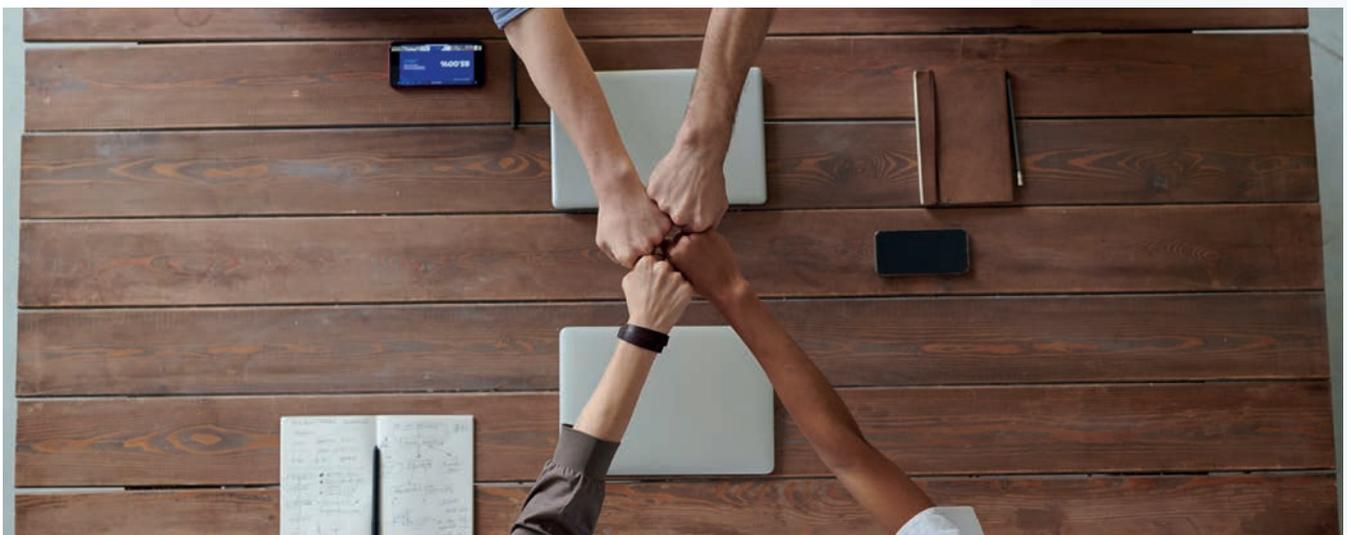
Hier bedarf es guter Kommunikationsstrukturen und entsprechender Handlungsbereitschaft und wie bereits erwähnt, Vertrauen und Mut.



### Timo Halbe

Verbund katholischer Altenhilfe  
Paderborn e.V.

Vorstand



## Die Komplexität durch Digitalisierung kompensieren - eine Geschichte (noch) ohne Happy End

**2018:** Das Herzstück des Ende 2016 beschlossenen Bundesteilhabegesetzes (BTHG) ist das Wunsch- und Wahlrecht für Menschen mit Behinderungen. Es entspricht dem Trend der Individualisierung in unserer Gesellschaft und macht deutlich, dass die Freiheit des Einzelnen ein hohes Gut ist. Gleichberechtigung für ALLE.

Die Nachfrage nach (Assistenz-)Leistungen wird individueller, passgenauer, selbstbestimmter. Das ist gut und wichtig. Leider führt dies aber zu einer deutlich erhöhter Komplexität bei der Administration sowohl bei Leistungsträgern als auch -erbringern. Ein Paradebeispiel, wie dies durch den Einsatz digitaler Technologien kompensiert werden könnte - und auch eine beispielhafte Geschichte dafür, wie Innovation bisher im deutschen Sozialsystem scheitert.

Ausgehend von einer persönlichen Planung der Hilfen werden Transferleistungen bewilligt. Mit diesen „persönlichen Budgets“ werden die Assistenz-Dienstleister beauftragt. Die Leistungen werden erbracht und abgerechnet.

Gleichzeitig soll die Ausgabendynamik gestoppt werden. Spannend. Denn Individualisierung bedeutet ein Mehr an Schnittstellen und viele unterschiedliche Abläufe. Die Ziele stehen also im Widerspruch zueinander. Hinzu kommt: In der Umsetzung hakt es. Die Zeit läuft: Ab 1.1.2020 muss das System nach den neuen Regeln funktionieren... Die Umsetzungsverantwortung liegt bei den Bundesländern. Landesrahmenverträge sollen die Standards und die Leistungsbeziehungen regeln. In kommunalisierten Bundesländern wie Baden-Württemberg mit 44 Stadt- und Landkreisen ist der Aushandlungsprozess ungleich schwieriger. Denn wer die Standards setzt, muss sie auch bezahlen. Konnexität! Gilt natürlich bundesweit...

Drängendster Arbeitsauftrag: die Trennung von Fachleistungen und existenzsichernden Leistungen.

### Aber was gehört wohin?

Lebensmittel sind Existenzsicherung, ihre Zubereitung eine Teilhabeleistung... Oft sind die Leistungen nicht schnittfrei. So verhält es sich auch im Fall von Pflegebedürftigkeit.

Ergebnis: Mehr Antragsstellungen. Viele Anträge müssen häufiger gestellt werden. Jeder Antrag muss verwaltet, muss bearbeitet werden.

Die Folgen sind absehbar: 1 Sachbearbeiter kann zwischen 130-150 Grund-

sicherungsempfänger pro Jahr bearbeiten. Wie viele Fallmanager braucht es? Heerscharen von Sachbearbeitern und Fallmanager werden in Lohn und Brot gesetzt. Um die Komplexität zu beherrschen, entstehen unglaubliche Aufwendungen in den Ländern - vom Ministerium, über die Gremien der Interessensvertreter, vor allem aber bei den Leistungsträgern und den Leistungserbringern.

### Mehr Verwaltung, mehr Mitarbeiter, mehr Kosten.

Zur Umsetzung sind bei den Leistungsträgern neue Mitarbeiter geplant. Im Saarland sind es 20 Mitarbeiter, im nichtkommunalisierten Hessen 150 Mitarbeiter und im kommunalisierten Baden-Württemberg 250. Hochrechnungen ergeben für die gesamte Republik 1.500 zusätzliche Stellen in der Verwaltung. Jeder Mitarbeiter kostet dem Arbeitgeber durchschnittlich 70.000 € pro Jahr - Vollkosten, Lohn und Gehalt, Büro, Infrastruktur wie IT, Telefon etc.

### Die Folge: die ersten 100 Mio. Euro pro Jahr werden bei den Leistungsträgern allein für die Administration verbraucht.

Leistungserbringer werden ebenfalls einen Mehraufwand in der Administration, Auftragsabwicklung und Finanzbuchhaltung, inklusive Forderungsmanagement, haben. Zum Startzeitpunkt des BTHG ist nicht zu erkennen, wie die Ziele erreicht werden können. Viele Prozesse müssen neu definiert werden. Es ist höchste Zeit, gemeinsam Lösungen zu erarbeiten. Es braucht eine Idee - diese war seit 2018 da, ist aber nicht aufgegriffen worden. Ideen gab und gibt es viele. Standards. Automatismen. Landkreis- und bundeslandübergreifend. Social Blockchain? Mit etwas Geschick in der Informationstechnik und dem ernsthaften Willen, diese Technik auch einzusetzen, hätte vieles einfach gemacht werden können. IT kann Komplexität. Die meisten Menschen nicht. Warum auch. Unnötig überfordert? Es gab hierzu einen konkreten Vorschlag, der nach anfänglicher Begeisterung letztlich zerredet und sanft entsorgt wurde. Bloß nicht zu viel Innovation.

Die Föderalismus-Falle ist zugeschnappt. Wieder einmal. Heute wird mit einiger Innovationsabwesenheit lethargisch konstatiert, „dass jedes Gesetz immer Mehrausgaben verursacht hat“. Schicksalsergeben. So ist das eben. Stoische Ruhe bei den Betroffenen. Leiderprobt.

**2022:** Die Zahlen passen nicht mehr. Es sind ~10 x mehr Mitarbeiter in den Verwaltungen. In der öffentlichen Hand, den Leistungsträgern, bei den Beratern, bei den Leistungserbringern... Das sind dauerhafte Kosten. Jedes

Jahr. Kostenneutral? Und wo ist der Mehrwert für Menschen mit Behinderung?

Derzeit gibt es landauf-landab ein Ringen um die Assistenzmodelle. Wie sind diese Leistungen zukünftig zu kalkulieren? Wieviel Individualität? Wo? Modelle der Diakonie, der Caritas ff., der Leistungsträger konkurrieren miteinander. Akademisch!

Tatsächlich wäre es mehr als sinnvoll gewesen, diese ganze Umsetzung zu zentralisieren. Von der Bedarfsermittlung bis zum Gesamtplan. Eine Behinderung in Hamburg wirkt nicht anders als in Offenburg. Lediglich die Assistenz hat ggf. einen anderen Preis. Es ist so einfach wie wahr. Folgerichtig bleibt nur ein Plädoyer für Standards und Digitalisierung. In jedem Stadt- und Landkreis, mithin in jedem Bundesland. Ansonsten droht dauerhafte Verschwendung.

Digitalisierung, bessere einfache, aufwandsarme Prozesse für ALLE, wären möglich. IT kann Komplexität, kann Individualisierung. IT kann Anträge rechtssicher, transparent, schnell und effizient. Individualisierung definiert sich durch Parameter, beliebig kombinierbar. Eigentlich einfach ...einfach machen!



---

**Achim Feyhl**

Lebenshilfe Offenburg

Vorstandsvorsitzender

---



## Perspektiven kleiner Träger als Innovationstreiber - wie kann ihre Existenz langfristig gesichert werden?

Betrachtet man die Sozialwirtschaft in ihren Anfängen, so kann man schnell feststellen, dass heute mittelgroße und große Organisationen oftmals aus kleinen Initiativen und dem Gedanken der Selbsthilfe heraus entstanden sind. Die damaligen Akteur\*innen haben (neue) Bedarfe erkannt und Lösungen (Leistungen) dazu entwickelt. Kurzum: sie waren innovativ. Heute gibt es ein ausdifferenziertes Gefüge an sozialen Leistungen nebst Finanzierungsgrundlagen und eine stattliche Anzahl großer Träger – was jedoch nicht bedeutet, dass keine Innovationen mehr erforderlich wären. Aber: Innovation muss – ganz im Schumpeter’schen Sinne – umfassender gedacht werden als die Neukombination von vorhandenen Ressourcen. Es müssen neue Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Der demographische Wandel, die Digitalisierung, die Erfordernis von nachhaltigem Handeln und ein weiterentwickeltes Verständnis von Teilhabe sind nur einige dieser Rahmenbedingungen.

Doch wie ist es um die Daseinsberechtigung und die Möglichkeiten der Existenzsicherung kleinerer Einrichtungen unter den aktuellen Gegebenheiten bestellt? Unbestritten ist, dass diese Organisationen so etwas wie die DNA des Nonprofit-Sektors sind: ehrenamtlich getragen von engagierten Menschen, dem Ideal der Gemeinnützigkeit verpflichtet und nah an den Bedürfnissen ihrer Zielgruppe. Sie sind für die Sozialwirtschaft konstitutiv und damit unverzichtbar: als Seismograph für neue Bedarfslagen, als Ankerpunkt für ehrenamtliches Engagement, als Garant für Trägerpluralität und damit als strukturelle Basis für das Wunsch- und Wahlrecht. Gleichzeitig muss festgestellt werden, dass die rechtlichen und wirtschaftlichen

Rahmenbedingungen alles andere als förderlich für deren Fortbestand sind. Sowohl die Realisierung von Größenvorteilen (Economies of Scale) als auch von Vorteilen durch eine sehr breite, ausdifferenzierte Leistungsstruktur (Economies of Scope) sind meist nicht realisierbar. Was also können diese Organisationen selbst tun für ihre Existenzsicherung? Die Antwort ist naheliegend: genau das, was sie mit am besten können – nämlich innovativ sein und Ressourcen zielgerichtet kombinieren. Es geht um die Identifizierung von Nischen, um das schnelle und flexible Reagieren auf veränderte Bedarfslagen und auf die zielgerichtete Kooperation mit anderen Akteuren. Gerade hierfür sind diese Organisationen prädestiniert – und dies sollte genutzt werden! Unabhängig davon gilt es, von politischer Seite her Rahmenbedingungen zu verbessern: sei es durch die Abschaffung überholter Konstrukte wie den Trägeranteil oder die gezielte und unbürokratische Förderung von Organisationsentwicklung und Innovationsvorhaben.



### Michael Hamm

Der Paritätische, Landesverband  
Rheinland-Pfalz/Saarland e.V.

Landesgeschäftsführer



## Pflegekosten müssen neu geordnet werden

Die aktuellen Kostensteigerungen machen den Menschen große Sorgen. Auch in der Langzeitpflege gibt es viele unbeantwortete Fragen, wie zum Beispiel: Wer trägt steigende Strom- und Energiekosten? Wie verhält es sich mit den Preissteigerungen insgesamt?

Die enormen Kostensteigerungen können nicht ohne Weiteres an die Bewohnerinnen und Bewohner von Pflegeeinrichtungen weitergegeben werden, denn dem sind Vergütungsvereinbarung vorgelagert. Aktuell wird in den Verhandlungsrunden versucht, die gestiegenen Kosten geltend zu machen. Den Trägern müsste mindestens ein Aufschlag von 10 bis 12% gewährt werden, um auskömmlich wirtschaften zu können. Die Kostenträger verweigern sich jedoch solchen Forderungen.

Im Juli 2023 wird die beschlossene Personalbemessung (nach 113c SGB XI) zur Erhöhung der Personalkosten führen, die in die pflegebedingten Kosten zu 100% einfließen. Energiekosten sowie alle anderen Preissteigerungen verteilen sich entsprechend auf die Hotel- und Unterkunftskosten sowie die Investitionskosten (wie etwa bei großen Klimasanierungs- und Klimaanpassungsmaßnahmen). Das wird insgesamt zu einem deutlichen Anstieg der vom Pflegebedürftigen zu tragenden Kosten führen und auch schnell auf den Sozialhilfeträger zurückfallen.

Die von den Pflegebedürftigen zu tragenden Kosten setzen sich aktuell wie folgt zusammen und sind nicht nach oben limitiert:

- Das Einrichtungeigene Entgelt (EEE) enthält pflegebedingte Kosten (v.a. Personal)
- Investitionskosten (Klimaanpassung, Klimaschutz, und steigende Kosten für Baumaterial und Handwerker im Falle von Ersatz- oder Neubauten),
- Hotel- und Unterkunftskosten (bedingt durch steigende Energiekosten sowie steigende Kosten für Lebensmittel).

Sind Bewohnerinnen und Bewohner aus Vermögensgründen selbstzahlend, wird das Vermögen deutlich schneller aufgebraucht. In einer ersten Stufe kann Wohngeld beantragt werden. Bei positiven Bescheid eines solchen Antrags werden die Investitionskosten vom Sozialhilfeträger übernommen. Ist das restliche Vermögen aufgebraucht, muss ein Sozialhilfeantrag gestellt werden. Der Sozialhilfeträger übernimmt nach intensiver Prüfung der Vermögensverhältnisse die nicht gedeckten Eigenanteile der pflegebedingten Kosten und die Hotel- und Verpflegungskosten.

Die Pflegekassen sind leer. Die öffentliche Hand muss demnach ein Interesse daran haben, die Refinanzierung der Kosten in den Pflegeein-

richtungen neu zu ordnen. Die Notwendigkeit einer Eigenbeteiligung der pflegebedürftigen Personen, sprich der Einsatz von eigenem Vermögen, ist grundsätzlich sachgerecht. Und ja, so gut es auch ist, dass die Sozialhilfe greift – diese wird auch wieder vom Steuerzahler finanziert. Viele Verbände haben bereits Möglichkeiten zu Einsparungen im System vorgeschlagen. Es wird Zeit für eine grundlegende Pflegereform, die Kosten senkt, Qualität sichert und teure Bürokratie massiv abbaut. Ein Sofortprogramm ist dringend notwendig, um die Versorgungssicherheit der Pflegebedürftigen zu gewährleisten und die Träger der Langzeitpflege vor drohenden Insolvenzen zu schützen.



**Andreas Wedeking**

Verband Katholischer Altenhilfe  
in Deutschland e.V. (VKAD)

Geschäftsführer



## Perspektiven für die Gefahrenabwehr und den Bevölkerungsschutz

Das DRK ist auch in Nordrhein-Westfalen ein wesentlicher Akteur in Gefahrenabwehr und Bevölkerungsschutz. Mit der Verabschiedung des Gesetzes über den Brandschutz, die Hilfeleistung und den Katastrophenschutz am 16. Dezember 2015 hat der Landtag Nordrhein-Westfalen nach der Verabschiedung des Rettungsgesetzes am 18. März 2015 das zweite für den gesundheitlichen Bevölkerungsschutz wesentliche Gesetzesvorhaben abgeschlossen. In beiden Fällen hat der Landtag die von Seiten der kommunalen Spitzenverbände, der Feuerwehrfachverbände und der anerkannten Hilfsorganisationen in den Raum gestellten Vorschläge nahezu vollständig aufgenommen.

Mit der Novellierung des Rettungsgesetzes erstreckt sich die Aufgabenzuweisung des Gesetzes über die Leistungen der Notfallrettung und des qualifizierten Krankentransportes hinaus auf die Vorhaltung für die Versorgung einer größeren Anzahl Verletzter oder Kranker bei außergewöhnlichen Schadensereignissen. Damit folgt der Landesgesetzgeber in Nordrhein-Westfalen der Absicht eines aufwuchsfähigen Gesamtsystems von der individualmedizinischen Einzelversorgung im Rahmen der alltäglichen Gefahrenabwehr hin zur Bewältigung von Großsinsatzlagen und Katastrophen. Gleichzeitig berücksichtigt der Landesgesetzgeber in zulässiger Weise den von der Europäischen Union mit der Vergaberichtlinie beabsichtigten und höchstrichterlich bestätigten Befund, dass der Rettungsdienst Bestandteil des Katastrophenschutzes, des Zivilschutzes und der Gefahrenabwehr ist.

Mit der Novellierung des Gesetzes über den Brandschutz, die Hilfeleistung und den Katastrophenschutz hat der Landtag die bisherigen Rechtsgrund-

lagen auch für diesen Bereich grundlegend modernisiert. Neben den überarbeiteten inneren Strukturen des Brandschutzes und der technischen Hilfeleistung sind vor allem der Katastrophenschutz aufgewertet und eine tragfähige Grundlage für das Ehrenamt geschaffen worden. Das Gesamtsystem ist wie kaum ein anderer Bereich auf die Unterstützung von Ehrenamtlichen angewiesen, die Hand in Hand mit den hauptamtlichen Akteuren zusammenwirken und die bestehenden Herausforderungen für den gesundheitlichen Bevölkerungsschutz meistern.

Die krisenhaften Entwicklungen der vergangenen Jahre machen freilich deutlich, dass der begonnene gesetzliche Novellierungsprozess in Nordrhein-Westfalen und im restlichen Deutschland keineswegs abgeschlossen ist. Es muss unser gemeinsames Ziel bleiben, die im gesundheitlichen Bevölkerungsschutz im Lande bewährten Strukturen des Zusammenwirkens von Feuerwehren und anerkannten Hilfsorganisationen zu erhalten und an die neuen Herausforderungen auszurichten. Das DRK steht für diesen Prozess auch weiter bereit.



**Hartmut Krabs-Höhler**

Deutsches Rotes Kreuz Nordrhein

Landesgeschäftsführer





# #besserwerden

stay connected

