

## Digitale Vermögensverwaltung

Mit „GemeinwohlInvest“ legen gemeinnützige Organisationen und Stiftungen ihr Vermögen wertorientiert, nachhaltig und richtlinienkonform an.

04

## Energiekosten senken, Klima schützen

Am 1. Juli startet die neue Bundesförderung für effiziente Gebäude bei der KfW. Gemischt genutzte Sozialimmobilien profitieren besonders von der Förderung.

06

## Impfen, impfen, impfen!

Wie die Johanniter in die Umsetzung der Covid-19-Impfkampagne eingebunden sind, berichtet Hans Nix, Leiter des Impfzentrums im Rhein-Erft-Kreis.

12





Werden Sie mit uns digital!

Abonnieren Sie den Sozialus als Online-Magazin.

[www.sozialus.de](http://www.sozialus.de)



#### Impressum

##### Verlag/Herausgeber:

Bank für Sozialwirtschaft AG  
Konrad-Adenauer-Ufer 85  
50668 Köln  
ISSN: 2626-6261

##### Vorstand:

Prof. Dr. Harald Schmitz  
(Vorsitzender)  
Thomas Kahleis  
Oliver Luckner

##### Aufsichtsratsvorsitzender:

Dr. Matthias Berger

##### Redaktion:

Stephanie RÜth (V. i. S. d. P.)  
Susanne Bauer  
Telefon 0221 97356-237  
[s.bauer@sozialbank.de](mailto:s.bauer@sozialbank.de)

##### Satz:

pom point of media GmbH  
Joseph-Haydn-Straße 19  
47877 Willich

##### Druck:

pacem druck OHG  
Kelvinstraße 1–3  
50996 Köln

##### Titelbild:

Impfzentrum Rhein-Erft-Kreis:  
Christian van Duijnen-Leiße

Best-Practice-Beispiele aus der Sozial- und Gesundheitswirtschaft und Interviews mit unseren Kunden finden Sie unter:

[www.sozialbank.de/ueber-uns/unsere-kunden](http://www.sozialbank.de/ueber-uns/unsere-kunden)

## GemeinwohlInvest: Erste digitale Vermögensverwaltung für gemeinnützige Organisationen

# 04



## Rehabilitation: Die Corona-Krise als Systemchance

# 10



# 15

## Senioren- und Langzeitpflege: Noch keine Rückkehr zur Normalität



# Inhalt

## 12

### Interview mit Hans Nix, Leiter des Impfzentrums Rhein-Erft-Kreis



## 16

### Klinikmarketing: Zuweisermanagement in Krankenhäusern



#### ANLEGEN UND SPAREN

GemeinwohlInvest: Erste digitale Vermögensverwaltung für gemeinnützige Organisationen 04

#### INVESTIEREN UND FINANZIEREN

Bundesförderung für effiziente Gebäude: Energiekosten senken und das Klima schützen 06

Vorfinanzierung:  
Mit „online-factoring“ flexibel zu mehr Liquidität 08

#### BERATEN UND BEWERTEN

Rehabilitationseinrichtungen:  
Die Corona-Krise als Systemchance 10

#### SO GEHT SOZIALWIRTSCHAFT

Impfzentrum Rhein-Erft:  
Perspektive und Begleitung in der Pandemie 12

Geschäftsjahr 2020:  
„Strategisch sehr gut für die Zukunft aufgestellt“ 14

Klimaschutz: Förderung von E-Lastenfahrrädern 14

Senioren- und Langzeitpflege –  
Noch keine Rückkehr zur Normalität 15

Klinikmarketing: Zuweisermanagement in Krankenhäusern 16  
Hinweise: Netzwerk-News 20

#### VERANSTALTUNGSHINWEISE

Kongress der Sozialwirtschaft: 22

Ein Wort zum ökologischen Fußabdruck 22

Termine: Tagungen und Kongresse 23

Seminar: Führung und Kommunikation –  
ein Basisseminar für Führungskräfte 24

Seminar: Grundlagen des Arbeitsrechtes  
in Einrichtungen der Sozialwirtschaft 25

Terminübersicht 26

#### RECHTSENTWICKLUNG

Wissenswertes 28

#### SOZIAL | U S

Lebenslanges Lernen: Man lernt nie aus 30

HOPE News: Bildung fördern, Kultur beleben 31



GemeinwohlInvest

# Erste digitale Vermögensverwaltung für gemeinnützige Organisationen

**Die Bank für Sozialwirtschaft hat eine digitale Vermögensverwaltung für institutionelle Anleger aus der Sozialwirtschaft eingeführt. Das neue Portal „GemeinwohlInvest“ richtet sich an gemeinnützige Organisationen und Stiftungen, die ihr Vermögen wertorientiert, nachhaltig und richtlinienkonform gemäß ihrer Satzung anlegen möchten. Es berücksichtigt wesentliche Anforderungen des Gemeinnützigkeitsrechts und des Stiftungsrechts sowie individuelle satzungsgemäße Vorgaben zur Zweckverwirklichung. Die digitale Vermögensverwaltung ist gleichermaßen für große und kleine Organisationen geeignet. Die Mindestanlage beträgt 100.000 Euro.**

„Eine smarte digitale Vermögensverwaltung mit speziellem Fokus auf gemeinnützige Organisationen hat es bisher nicht gegeben“, sagt Prof. Dr. Harald Schmitz, Vorstandsvorsitzender der Bank für Sozialwirtschaft. „In GemeinwohlInvest ist unsere langjährige Beratungsexpertise als Fachbank der Sozialwirtschaft eingeflossen – optimiert durch modernste Technologie. Das Ergebnis macht uns stolz.“

„In GemeinwohlInvest ist unsere langjährige Beratungsexpertise eingeflossen.“

Prof. Dr. Harald Schmitz

„GemeinwohlInvest“ wurde gemeinsam mit dem Fintech investify TECH entwickelt. Ein eigens für die spezifischen Anforderungen von gemeinnützigen Organisationen aufgebautes Anlageuniversum unterstützt die passgenaue Auswahl der Investments anhand individueller Kriterien. Im Mittelpunkt stehen die Dimensionen Werterhalt, Zweckverwirklichung, Richtlinienkonformität und Nachhaltigkeit. Der Buy-and-Hold-Ansatz sorgt für ein überwiegend konstantes Investment und reduziert den Buchungsaufwand der Anleger auf ein Minimum. Eine weitere Besonderheit: Überschüssige Erträge aus der Geldanlage können in einen separaten Rücklagentopf fließen. Dieser investiert nach gesonderten Anlagekriterien und trägt zum langfristigen Inflationsausgleich bei. Mit der Vermögensanlage sind natürlich auch Risiken verbunden. Die üblichen Kapitalmarktschwankungen können dazu führen, dass sich der Wert der Geldanlage während der Haltezeit verringert. Daher setzt die Vermögensverwaltung auf eine ausgewogene Risikostreuung.

„Das, was wir gemeinsam mit der BFS geschaffen haben, ist einzigartig im Markt“, ergänzt Dr. Harald Brock, Geschäfts-



fürer von investify TECH. „Dies gilt auch für die Prozesse und die Kunden-Reportings – alles ist auf die spezifischen Bedürfnisse der Zielgruppe und auf die Erzeugung eines nachhaltigen gesellschaftlichen Nutzens ausgerichtet.“

## Übersichtliche Reportings

Um die im gemeinnützigen Sektor oft ehrenamtlich besetzten Entscheidungs- und Kontrollgremien strukturiert zu informieren, stellt „GemeinwohlInvest“ vielfältige Tools und Reportings bereit. Ein Dashboard sorgt jederzeit für Transparenz im Hinblick auf Anlagestrategie, Ausschüttungsprognosen, Anlagehistorie und Renditebandbreiten. Der speziell konzipierte Jahresreport ist auf die wichtigsten Angaben reduziert und anhand von Diagrammen übersichtlich und leicht verständlich aufbereitet. Die Nachhaltigkeitsperformance des Portfolios lässt sich sowohl anhand von Ausschlusskriterien als auch durch die positive Wirkung im Hinblick auf die Erreichung der UN-Nachhaltigkeitsziele (SDG), einen ESG-Score sowie Beiträge zu den Pariser Klimazielen ablesen.

## Spannungsfeld zwischen Werterhalt und Zweckverwirklichung

Gemeinnützige Organisationen und Stiftungen befinden sich bei ihrer Vermögensanlage in einem Spannungsfeld: Einerseits sind sie zum Erhalt ihres Kapitals verpflichtet. Andererseits schreibt ihre Satzung die zweckgebundene Verwendung von Erträgen vor. Das Erwirtschaften von Erträgen und Bilden von Rücklagen fällt zunehmend schwer und wird daher oft vernachlässigt. Hinzu kommt der drohende Kapitalverzehr durch Negativzinsen. Komplexe Anlageentscheidungen sind von oftmals ehrenamtlich tätigen Gremien nur schwer im Blick zu behalten. „Genau dies sind die Herausforderungen sozialwirt-

# GemeinwohlInvest

Die Vermögensverwaltung der Sozialwirtschaft

- „GemeinwohlInvest“ unterstützt gemeinnützige Organisationen und Stiftungen bei der nachhaltigen und richtlinienkonformen Geldanlage.
- Die Anlagestrategie berücksichtigt gezielt das Spannungsfeld zwischen Verpflichtung zum Werterhalt und Ausschüttung von Erträgen zur Zweckverwirklichung.
- Prozesse und Reportings sind auf die speziellen Bedürfnisse von ehrenamtlich tätigen Gremien ausgerichtet.

Weitere Informationen und ein Erklärvideo über GemeinwohlInvest finden Sie unter:

[www.gemeinwohlinvest.de](http://www.gemeinwohlinvest.de)



**Carsten Graßhoff**  
Teamleiter

Ansprechpartner:

**Carsten Graßhoff**

Teamleiter Institutionelle Wertpapierberatung

Bank für Sozialwirtschaft AG

Telefon 0221 97356-560

[c.grasshoff@sozialbank.de](mailto:c.grasshoff@sozialbank.de)

schaftlicher Organisationen, für die die Bank für Sozialwirtschaft mit „GemeinwohlInvest“ eine innovative Lösung entwickelt hat“, so Prof. Dr. Harald Schmitz. ♻️

---

 Bundesförderung für effiziente Gebäude

# Energiekosten senken und das Klima schützen

---



**Im Rahmen des Klimaschutzprogrammes 2030 hat die Bundesregierung die Förderung für energieeffiziente Gebäude umgestellt. Die neue „Bundesförderung für effiziente Gebäude (BEG)“ startet bei der Förderbank KfW zum 1. Juli 2021. Sie gilt für alle Wohn- und Nichtwohngebäude und damit etwa auch für Wohnheime, Sozialimmobilien, kommunale Gebäude oder Krankenhäuser.**

- **Einzelmaßnahmen (BEG EM):**  
**Sanierung von Bestandsimmobilien**  
 Sofern ein Gebäude älter als fünf Jahre ist, können Arbeiten an der Gebäudehülle, an der Heizungsanlage sowie der Einbau einer Lüftungsanlage gefördert werden.
- **Bundesförderung für Wohngebäude (BEG WG):**  
**Neubau und Sanierung von Effizienzhäusern**  
 Die Förderung greift, wenn ein neues oder saniertes Wohngebäude einen KfW-Effizienzhausstandard erreicht.
- **Bundesförderung für Nichtwohngebäude (BEG NWG):**  
**Neubau und Sanierung von Effizienzgebäuden**  
 Die Förderung eignet sich für ganzheitliche Neubau- und Sanierungsvorhaben bei Nichtwohngebäuden.

Gebäude sind ein entscheidender Faktor für den Klimaschutz. Denn rund ein Viertel des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes in Deutschland geht auf Immobilien und ihre Energieversorgung zurück. Hier schlum-

mert großes Potenzial, das die Bundesregierung mit dem Förderprogramm „Bundesförderung für effiziente Gebäude (BEG)“ heben möchte. Durch eine Kombination aus Energieeinsparung und dem Einsatz erneuerbarer Energien soll der Primärenergiebedarf von Gebäuden bis 2050 um rund 80 Prozent gegenüber 2008 sinken. Das neue Programm ersetzt unter anderem die bisherigen KfW-Förderprogramme „Energieeffizient Bauen“ (Programm-Nr. 153) und „Energieeffizient Sanieren“ (Programm-Nr. 151). Es umfasst sowohl Zuschüsse als auch zinsreduzierte Kredite für Wohn- und Nichtwohngebäude und gliedert sich in die o. g. drei Teile.

## Höhere Förderung für erneuerbare Energien

Beim Bauen und Sanieren spielen zukünftig Nachhaltigkeit, Digitalisierung und erneuerbare Energien eine größere Rolle. Maßnahmen in diesen Bereichen werden daher mit einer höheren Förderung belohnt. Ein Beispiel: Bestehende Wohngebäude, zu denen unter anderem auch Pflegeheime und Betreutes Wohnen zählen, können bis zu 50 % der förderfähigen Kosten als Zuschuss erhalten (max. 75.000 Euro je Wohneinheit), wenn sie saniert werden und dabei die Höchststufe des KfW-Standards „Effizienzhaus 40“ mit einer Erneuerbare-Energien-Klasse erreichen. Eine um 5 % höhere Förderung wird gewährt, wenn für ein Wohngebäude ein individueller Sanierungsfahrplan aufge-

stellt und vollständig umgesetzt wird. Voraussetzung ist, dass die Gebäude älter als fünf Jahre sind.

Bestehende Nichtwohngebäude wie zum Beispiel gewerblich genutzte Immobilien, Behindertenwerkstätten, Kindergärten, Schulen, Sportheime oder kulturelle Einrichtungen, die mit einzelnen energetischen Maßnahmen saniert werden, können die Ausgaben im Rahmen der BEG-Einzelmaßnahmen über einen Förderkredit mit Tilgungszuschuss finanzieren. Die Höchstgrenze der förderfähigen Kosten orientiert sich an der Nettogrundfläche des Gebäudes: Sie liegt bei 1.000 Euro pro m<sup>2</sup> Nettogrundfläche.

Beim Neubau oder Kauf eines neuen Effizienzgebäudes unterstützt die KfW wahlweise über einen Kredit mit Tilgungszuschuss oder einen direkt auszahlbaren Zuschuss. Die förderfähigen Kosten betragen hierbei maximal 2.000 Euro pro m<sup>2</sup> Nettogrundfläche. Darüber hinaus erhalten Investoren eine Förderung für die Fachplanung und Baubegleitung sowie eine Nachhaltigkeitszertifizierung. Baubegleitungen werden zu 50 % mit bis zu 5.000 Euro pro Ein- und Zweifamilienhaus bzw. bis zu 20.000 Euro pro Mehrfamilienhaus gefördert und auch bei Nichtwohngebäuden eingeführt.

## Chancen für die Quartiersentwicklung

Insgesamt zeigt sich beim BEG: Die Förderung von Wohngebäuden und Nichtwohngebäuden wird zunehmend angeglichen. Bei allen Förderarten kann zwischen einem Zuschuss oder einem Kredit mit Tilgungszuschuss gewählt werden. Mischgenutzte und reine Nichtwohngebäude erhalten eine deutlich höhere Förderung als bislang. Dies bietet interessante Finanzierungsmöglichkeiten für die Quartiersentwicklung: Denn Tagespflege, Sozialstation und Verwaltungsräume gelten nicht als Wohngebäude und können nun stärker von der Förderung profitieren.

Interessant für Kreditnehmer ist auch die neu geschaffene Kombinationsmöglichkeit von Bankdarlehen der Hausbank mit einem Direktzuschuss. Denn Bankdarlehen sind in der Ausgestaltung häufig flexibler als Förderprogramm kredite. So können zum Beispiel die Zinsbindung und die Kreditlaufzeit mit der Hausbank individuell vereinbart werden, während bei KfW-Förderdarlehen die Konditionen überwiegend fest vorgegeben sind.

## Schon vor Beginn die Hausbank einbinden

KfW-Förderkredite werden grundsätzlich im Hausbankverfahren vergeben. Das bedeutet: Der Investor stellt vor Beginn des Bauvorhabens oder Immobilienerwerbs einen Antrag auf KfW-Förderung bei einem Finanzierungsinstitut seiner Wahl. Die Bank prüft, ob das geplante Vorhaben zu dem Förderprogramm passt. Selbstverständlich berät sie den Antragsteller bei der Ausgestaltung der Maßnahme und hilft, Fehler bei der Antragstellung zu vermeiden. Wenn das Projekt antragsreif ist, reicht die Hausbank den Kreditantrag bei der KfW ein und zahlt – bei positivem Förderbescheid – die Kreditfinanzierung aus.

Aber Achtung: Der Antrag muss auf jeden Fall vor Beginn des Vorhabens gestellt werden! Zudem muss zuvor ein Fördergespräch bei der Hausbank nachgewiesen werden. Als Projektbeginn gilt der Abschluss eines Liefer- oder Leistungsvertrags zum Bauvorhaben. Umschuldungen und Nachfinanzierungen bereits abgeschlossener Baumaßnahmen sind von der Förderung ausgeschlossen. ☺

### Fördertipp

Haben Sie vor, in ein energiesparendes Gebäude zu investieren, um die Energiekosten zu senken und das Klima zu schützen? Dann sprechen Sie uns jetzt an. Wir helfen Ihnen, die geeignete Förderung zu erhalten.

[www.sozialbank.de](http://www.sozialbank.de)

### Weitere KfW-Programme



Die Bank für Sozialwirtschaft bietet institutionellen Investoren verschiedene KfW-Programme im Hausbankverfahren an. Für weitere Informationen zu den Fördermöglichkeiten und um einen KfW-Förderkredit zu beantragen, wenden Sie sich bitte an Ihre Kundenberaterin oder Ihren Kundenberater bei der Bank für Sozialwirtschaft. Wir unterstützen Sie gerne!

[www.kfw.de](http://www.kfw.de)

## Vorfinanzierung

# Mit „online-factoring“ flexibel zu mehr Liquidität



**Die BFS Service GmbH war vor über 20 Jahren mit der ersten Factoring-Portallösung Wegbereiter der Entwicklung digitaler Vorfinanzierung. Der Name „online-factoring“ ist seitdem geblieben, die Funktionalitäten und Schnittstellen wurden laufend ausgebaut und verbessert. Heute bieten rund 40 Softwarehäuser Schnittstellen zum „online-factoring“ der BFS Service GmbH an. Gemeinsam mit ETL, der größten Steuerberatungsgruppe in Deutschland, wurde die Schnittstelle zur Buchhaltung nun auf einen neuen Qualitätslevel gehoben.**

Beim „online-factoring“ versenden Pflegedienste ihre Rechnungen und Belege in Eigenregie an die Kranken- und Pflegekassen. Der Rechnungslauf und der beleglose Datenträgeraustausch mit den Kassen gemäß § 302 SGB V und § 105 SGB XI ist nach der erfassten Leistungsplanung (Soll-Ist-Abgleich) dann schnell erledigt. Ein Abrechnungszentrum wird in diesem Fall überflüssig; der Pflegedienst spart somit die Abrechnunggebühren. Um den Gegenwert der erstellten Rechnungen zu erhalten, überträgt der Pflegedienst das Rechnungsausgangsbuch ins Factoring-Portal der BFS Service GmbH.

## Einfaches Auszahlungsmanagement

Factoring-Kund\*innen erhalten zu einem flexibel wählbaren Termin – auch innerhalb von 24 Stunden – die gewünschte Auszahlung von der BFS Service GmbH auf ihr Konto. So gestalten ambulante Pflegedienste trotz schwieriger Zeiten

eine planbare und vor allem sichere Vorfinanzierung. Zudem ist für Übersicht gesorgt: Im kostenlosen Kundenportal auf [www.clever-factoring.de](http://www.clever-factoring.de) haben Nutzer\*innen jederzeit die volle Kontrolle über ihre Abrechnungen durch tagesaktuelle Kontoauszüge. Dabei arbeitet die BFS Service GmbH mit den originalen Rechnungsnummern, was zu einem erhöhten Maß an Transparenz und Übersicht führt.

## Schnittstelle zu „ETAX rewe“

Ende 2020 wurde „online-factoring“ um einen weiteren großen Vorteil erweitert, der Pflegediensten den Arbeitsaufwand um ein Vielfaches verringert. Durch eine Schnittstelle ist es jetzt möglich, die Zahlungseingangsliste in die Software „ETAX rewe“ zu importieren. Auf diesem Wege können Pflegeeinrichtungen ihre Finanzbuchhaltung sowohl effektiver als auch präziser gestalten: Steueranwälte selektieren die nötigen Daten für die Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA), ohne dass der Pflegedienst zusätzliche Zeit investieren muss. Ideen und Umsetzung basieren auf einer Kooperation der BFS Service GmbH mit den ETL-Kanzleien, die sich auf die Beratung von Pflegediensten spezialisiert haben.

„online-factoring“ ist eine dynamische Lösung, welche die BFS Service GmbH regelmäßig verbessert, um den Nutzen für Pflegedienste zu steigern. Denn ändert sich die Bedarfslage des Klienten, wird die Lösung angepasst – gemäß diesem Credo agiert die BFS Service GmbH seit über 30 Jahren. ✿



## 4 Fragen an Martina Becker, ETL Systeme AG Steuerberatungsgesellschaft

### »Frau Becker, was sind die Vorteile der geschaffenen ETL-Schnittstelle zur Factoring-Lösung der BFS Service GmbH?«

**Martina Becker:** Sowohl für Steuerberater\*innen als auch für die Pflegedienste bedeutet die implementierte Schnittstelle eine Arbeitserleichterung und Beschleunigung der Prozesse. Da Steuerberater\*innen nicht mehr aufgrund von Listen buchen müssen, verringert sich unter anderem automatisch die Fehlerquote bei diesen Vorgängen. Nutzer\*innen von „online-factoring“ müssen die für die Finanzbuchhaltung nötigen Dateien nicht mehr gesondert zur Verfügung stellen. Dadurch haben diese die Gewissheit, dass ihre Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) aussagekräftiger ist, was zu verbesserten Beratungsmöglichkeiten durch uns führt.

### »Wie kam es zu der Idee und der Umsetzung?«

**M. B.:** Unsere Kanzleien sind immer bemüht, mit jeder Software und allen Häusern effektiv zusammenzuarbeiten. Unsere Kund\*innen kommunizierten uns gegenüber vermehrt Nachfragen bezüglich einer Schnittstelle zur Factoring-Lösung der BFS Service GmbH. Kurzerhand konnten wir im vergangenen Jahr mit der Geschäftsführung der BFS Service GmbH sehr schnell die Weichen für eine erfolgreiche Umsetzung stellen. Beide Seiten kamen schnell zu dem Entschluss, dass wir gemeinsam etwas unternehmen müssen, um die Prozesse für unsere Kunden noch mehr zu erleichtern. Letztendlich existiert die Schnittstelle nun seit Herbst 2020, womit wir sehr zufrieden sind.

### »Wie nutzen Kund\*innen die ETL-Schnittstelle genau?«

**M. B.:** Damit Steuerberater\*innen Zugriff auf die erforderlichen Daten über die Schnittstelle erhalten, können Nutzer\*innen von „online-factoring“ zwei Wege gehen: Eine Möglichkeit sieht vor, dass Pflegedienste die nötigen Daten auf dem Factoring-Portal selbst abholen und diese an die Kanzlei übermitteln. Alternativ gewähren Pflegeeinrichtungen dem Steuerberaterbüro Zugriff auf das Factoring-Portal und die dort hinterlegten Daten. Viele Pflegedienste profitieren schon heute davon, dass sie diese Tätigkeit delegieren können. Dabei müssen Factoring-Kund\*innen der BFS Service GmbH ihre Arbeitsabläufe aber nicht verändern.

### »Sehen Sie weiteres Optimierungspotenzial bei Abrechnungen im Pflege-Bereich?«

**M. B.:** Die ETL-Schnittstelle zur Finanzbuchhaltung ist ein gelungener Anfang. Außerdem haben wir mit unserer ETL-Lohnstudie einen großen Datenpool aufgebaut, um weitere Potenziale zu identifizieren. Gerne möchten wir die Studie erweitern, um für die ambulante Pflege Benchmarks aufzustellen.



**Mirko Salomon**  
Firmenkundenbetreuer

## Ihre persönliche „online-factoring“-Sprechstunde

- Sie haben allgemeine Fragen zum Thema Factoring?
- Sie möchten sich über wichtige Factoring-Themen informieren?
- Sie interessieren sich für „online-factoring“ und wünschen eine objektive Beratung?

All diese Wünsche erfüllen wir Ihnen gerne und beraten Sie unverbindlich und kostenlos in unserer digitalen Sprechstunde.

Einfach einen Termin per E-Mail vereinbaren, auf den zugesandten Link klicken und schon startet Ihre persönliche und digitale 1:1-Sprechstunde.

Ansprechpartner:

**Mirko Salomon**

BFS Service GmbH

Kundenberatung Factoring

m.salomon@sozialbank.de

[www.bfs-service.de/Factoring/](http://www.bfs-service.de/Factoring/)

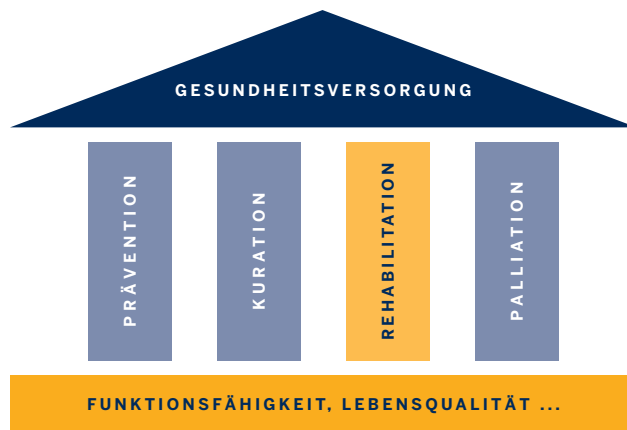


Rehabilitationseinrichtungen

# Die Corona-Krise als Systemchance

**Etwas mehr als 10 Milliarden Euro werden nach Angaben der Gesundheitsausgabenrechnung des Statistischen Bundesamts jährlich für Leistungen der medizinischen Rehabilitation in Deutschland ausgegeben. Etwa 2 Millionen Patienten – und damit statistisch jeder vierzigste Deutsche – verbringen im Jahr im Durchschnitt rund 25 Tage in einer der über 1.100 Vorsorge- und Rehabilitationseinrichtungen. Hier kümmern sich mehr als 120.000 Beschäftigte um die professionelle Versorgung der Patienten.**

Die Einrichtungen sind quer über die Republik verteilt und weisen ein beachtliches Leistungsportfolio auf. Die medizinische Bandbreite reicht unter anderem von der Behandlung von Muskel-Skelett- oder Herz-Kreislauf-Erkrankungen bis hin zur Versorgung psychisch oder psychosomatisch Erkrankter, Schlaganfallpatienten oder der Versorgung onkologischer Krankheitsbilder. Dabei ist in der jüngeren Vergangenheit eine klare Zunahme in der Behandlung von spezialisierten und ganzheitlich ausgerichteten komplexen Krankheitsbildern zu erkennen (Hämatologie/Onkologie, Neurologie, Geriatrie). Dies kommt dem multidisziplinären Versorgungsansatz der Rehabilitation entgegen und muss in den Kontext zunehmender Alterung und Multimorbidität der Patientinnen und Patienten sowie zunehmend kürzerer Verweildauern in der akutstationären Versorgung gesetzt werden. Darüber hinaus zeigt sich eine deutliche Zunahme psychiatrischer und psychosomatischer Versorgungsangebote.



## Rehabilitation als systemrelevant anerkannt

Im medizinischen Sinne ist die Rehabilitation in Deutschland als Säule der Gesundheitsversorgung unumstritten und fest etabliert. Gesundheitspolitisch mussten die Rehabilitationseinrichtungen in der Vergangenheit hingegen immer wieder um ihre Positionierung kämpfen. Zuweisungssteuerung der Kostenträger, Vergütungssätze, Reha-Budget oder freie Klinikwahl sind in diesem Zusammenhang nur einige Schlagworte.

Die Corona-Krise hat im Sinne dieser gesundheitspolitischen Wahrnehmung einen deutlich positiven Effekt. Die Systemrelevanz der Einrichtungen wurde anerkannt, sodass sie nicht von einer Schließung betroffen waren und wirtschaftlich durch verschiedene Ausgleichszahlungen und Rettungsschirme unterstützt wurden. Aber nicht immer verliefen diese Vorgänge reibungslos: Beim ersten Rettungsschirm im Frühjahr 2020 wurden die Einrichtungen erst auf der Zielgeraden berücksichtigt; für die November- und Dezemberhilfe waren Reha-Kliniken nicht antragsberechtigt, da sie nicht geschlossen waren; und bis jetzt warten zahlreiche Kliniken noch auf vom Gesetzgeber beschlossene Zahlungen.

Gestärkt wurde die Wahrnehmung als systemrelevanter Akteur auch durch die zeitnahe Entwicklung spezieller Post-Covid-19-Nachsorgeangebote. Darüber war es im Zuge der Pandemie sogar möglich, sich von den starren Sektorgrenzen zwischen Akutmedizin und Rehabilitation zu lösen, indem stellenweise Rehabilitationseinrichtungen als Ersatzkrankenhäuser befähigt wurden, frühzeitig akutstationäre (Post-Covid-19-)Patienten zu übernehmen, um die Krankenhäuser zu entlasten. Aus Mecklenburg-Vorpommern berichtet Kay-Uwe Kunze, Geschäftsführer der Reha-Klinik Malchower See und Vorsitzender des Landesverbands der Privatkliniken in Mecklenburg-Vorpommern:

*„Die Berücksichtigung der Reha-Einrichtungen funktionierte in der Pandemie in Mecklenburg-Vorpommern erfreulicherweise sehr gut. In Abstimmung mit Politik, Leistungserbringern und Kostenträgern wurden frühzeitig vier Cluster-Krankenhäuser für die Versorgung von Covid-19-Patienten und fünf Rehabilitationseinrichtungen als Hilfskliniken (Ersatzkrankenhäuser) identifiziert, die im Falle der Überlastung der Akutkrankenhäuser Patienten mit abklingenden Symptomen und anderen akuten Krankheitsbildern übernehmen sollten. Die Verteilung verlegungsfähiger Patienten wurde dezentral über die Cluster-Krankenhäuser in ihren Einzugsgebieten gesteuert. Hier in der Reha-Klinik Malchower See konnten wir so in der Spitze bis zu 15 Patienten mit abklingenden Covid-19-Symptomatiken übernehmen.“*

Die Entwicklungen im Zuge der Pandemie sind für die Branche von großer Bedeutung und lassen hoffen, dass sich die Wertschätzung als etablierte Säule der Versorgung und wichtiger



**Jens Dreckmann**  
links  
**Dr. Dominik Thomas**  
rechts

## Marktanalyse für den Reha-Sektor

Um die Positionierung der Reha-Branche weiter zu verbessern, ist eine bessere Markttransparenz essenziell. Berichte zu wirtschaftlichen Eckdaten sind nur vereinzelt vorhanden, Erkenntnisse zu Erlösen, Kosten, Renditen, Mietpreisen, Vergütungssätzen etc. liegen im Gegensatz zum akutstationären Sektor kaum vor. Dies erschwert es, Zusammenhänge zu erkennen und Forderungen oder Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Einen Beitrag zu zunehmender Markttransparenz leistet die BFS Service GmbH mit einer hauseigenen Analyse der eigenen Reha-Datenbestände. Die Ergebnisse sind Ende 2021 zu erwarten. Bei Fragen oder Beratungsbedarf sprechen Sie uns gerne an!

Ansprechpartner:

**Jens Dreckmann**

Leiter

Kompetenzzentrum

Gesundheitswirtschaft

BFS Service GmbH

Telefon 0221 97356-818

j.dreckmann@sozialbank.de

**Dr. Dominik Thomas**

Senior Analyst

Kompetenzzentrum

Gesundheitswirtschaft

BFS Service GmbH

Telefon 0221 97356-494

d.thomas@sozialbank.de

[www.bfs-service.de](http://www.bfs-service.de)

Systempartner nachhaltig manifestiert – so, wie es in Ansätzen bereits die Verabschiedung des Reha- und Intensivpflege-Stärkungsgesetzes im Sommer 2020 erwarten lässt. Es existieren aber weiterhin elementare Hürden in Grundsatzfragen der Vergütung, Genehmigungsverfahren oder Klinikwahl, die zukünftig neu erörtert werden sollten. ❁

Best Practice

# Impfzentrum Rhein-Erft: Perspektive und Begleitung in der Pandemie



**In ganz Deutschland unterstützen die Johanniter den Betrieb der Corona-Impfzentren. Aktuell sind sie bundesweit an rund 200 Standorten in die Umsetzung der Covid-19-Impfkampagne eingebunden. In Hürth betreibt der Regionalverband Köln/Rhein-Erft-Kreis/Leverkusen das Impfzentrum des Rhein-Erft-Kreises. Über die Arbeit einer der Einrichtungen, auf der zurzeit alle Hoffnungen hierzulande ruhen, sprach die Sozialus-Redaktion mit Fachbereichsleiter Hans Nix, verantwortlich für die Gesamtleitung des Impfzentrums Hürth.**

**»Herr Nix, Sie verantworten alle Aufgaben des Impfzentrums – einmal abgesehen von der Impfung selbst. Was umfasst das alles?«**

**Hans Nix:** Die Aufgabe begann bereits bei der Planung der Raumaufteilung, die wir in enger Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen des Kreises und der Kassenärztlichen Vereinigung durchführten. Parallel wurden die Abläufe beschrieben und in einem Prozess dargestellt. Hieraus konnten wir den Personalbedarf ermitteln. Vor dem endgültigen Startschuss haben wir alles in einem Probelauf mit 50 Mitarbeitenden getestet. Heute läuft der Impfbetrieb in einem 2-Schichtsystem von morgens 8 bis abends 20 Uhr. Das bedeutet, dass

wir jeden Monat einen Dienstplan mit fast 2.000 Dienstpositionen zu füllen haben. Von der Auftragsvergabe an haben wir mehr Bewerbungsgespräche geführt als in den zwei Jahren zuvor zusammengerechnet! Das war auf der einen Seite anstrengend und anspruchsvoll, aber auf der anderen Seite konnten wir Menschen eine Perspektive bieten, die sich aufgrund der Pandemiesituation mit Kurzarbeit oder Arbeitslosigkeit konfrontiert sahen. Das war auch ein schönes Gefühl!

**»Wie viele Personen werden durchschnittlich am Tag in Hürth geimpft?«**

Nach der Erweiterung um zwei zusätzliche Impfstraßen können wir im Regelbetrieb bis zu 3.000 Menschen pro Tag eine Impfung anbieten. Da im Vorfeld die Termine sehr präzise geplant und vergeben werden, können alle

Abläufe kontinuierlich erfolgen. Es gibt keine „Spitzen“ oder „Täler“ in der Auslastung. Wir könnten theoretisch unter Ausnutzung aller Ressourcen die Öffnungszeiten nochmals um zwei Stunden erweitern, was nochmals etwa 450 Impfungen ermöglichte. Wir haben das Impfzentrum bereits jetzt auch sonn- und feiertags geöffnet, was von den Bürgerinnen und Bürgern gerne angenommen wird.

Hans Nix

## »Gibt es bestimmte Engpässe oder Flaschenhälse im Betriebsablauf?«

Wir haben dank der großzügigen Platzverhältnisse – es stehen uns ca. 5.000 m<sup>2</sup> zur Verfügung – die Möglichkeit, den Impfbetrieb sehr breit auszulegen und im Fluss zu halten. Der einzige limitierende Faktor innerhalb unserer geplanten Kapazitäten ist eventuell die Verfügbarkeit des Impfstoffes. Das können wir aber nicht beeinflussen.

## »Welches sind aus Ihrer Sicht die entscheidenden Erfolgsfaktoren für die Impfkampagne?«

Ich kann hier nur aus unserer Perspektive sprechen: Wir legen großen Wert auf eine individuelle Betreuung der Besucher. Wir wollen jeden Menschen, der unser Impfzentrum besucht, während dieser Zeit begleiten und haben deshalb einen ausreichenden Personalschlüssel angelegt. Für jede der neun „Impfstraßen“ stehen pro Schicht sieben Kolleginnen und Kollegen bereit. Von der Begrüßung am Eingang über die Registrierung und die eventuelle Hilfe bei Formularen, vom Weg durch den Wartebereich zum Impfraum über den Beobachtungsbereich bis zur Verabschiedung wird jeder Impfung gewissermaßen „von Hand zu Hand weitergereicht“. Die Besucher fühlen sich deshalb ständig gut betreut und es bleiben zu keiner Zeit Fragen offen. Wir geben den Menschen ein Gefühl der Sicherheit.

## »Gab es ein Ereignis im Impfzentrum, das Ihnen besonders im Gedächtnis geblieben ist?«

Es gibt jeden Tag schöne Erlebnisse. Ich zitiere unseren Regionalvorstand Reinhold Lapp-Scheben: „Jeder Besucher unseres Impfzentrums soll sich wohlfühlen. Wir Johanniter wollen mit unseren Mitarbeitenden in der Covid-Pandemie durch unsere Leistung Zuversicht und etwas Glück und Geborgenheit vermitteln.“ Unzählige Dankschreiben und Kommentare in den sozialen Medien bestätigen uns in unserem Tun.

## »Wie ist es Ihnen gelungen, den Zuschlag für den Betrieb des Impfzentrums zu erhalten?«

Ich denke, dass unsere Erfahrungen, das vorgelegte Konzept und das engagierte Führungsteam die Verantwortlichen des Rhein-Erft-Kreises überzeugt haben. ☺



**Hans Nix**  
Leiter des Impfzentrums  
des Rhein-Erft-Kreises

## Johanniter Regionalverband Köln/Rhein-Erft-Kreis/Leverkusen

Der Regionalverband Köln/Rhein-Erft-Kreis/Leverkusen entstand 1996 durch die Zusammenlegung der Kreisverbände Köln und Erftkreis. Heute engagieren sich gut 450 hauptamtliche und mehr als 300 ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter dem Zeichen des achtspitzigen Kreuzes.

Seit 1964 ist der Regionalverband mit insgesamt drei ehrenamtlichen Einsatzeinheiten und einer Hundestaffel in den Katastrophenschutz eingebunden. Daneben reicht das aktuelle Spektrum des Engagements von der Erste-Hilfe-Ausbildung über den Hausnotrufdienst bis zum Rettungsdienst, von der ambulanten Pflege über die Seniorenberatung bis zum Hospizdienst und von der rechtlichen Betreuung über Sanitätsdienste bis zum Ambulanzflugdienst – alles unter dem Leitspruch „Aus Liebe zum Leben!“.

[www.johanniter.de/johanniter-unfall-hilfe](http://www.johanniter.de/johanniter-unfall-hilfe)

## Geschäftsjahr 2020

## „Strategisch sehr gut für die Zukunft aufgestellt“

**Die Bank für Sozialwirtschaft blickt trotz Pandemie auf ein erfolgreiches Geschäftsjahr zurück. Darüber berichtet sie in ihrem Ende April veröffentlichten Geschäftsbericht 2020.**

Im Kreditgeschäft erzielte die BFS mit einem zugesagten Gesamtvolumen von 1,2 Mrd. Euro eine Steigerung auf Rekordniveau (+26% gegenüber Vorjahr). Das Provisionsergebnis konnte sie um 27% steigern. Belastend wirkte sich im Geschäftsjahr 2020 erneut das durch die Pandemie verfestigte Niedrigzinsumfeld aus. Dennoch stieg der Zinsüberschuss gegenüber dem Vorjahr um 1,9%. Das Betriebsergebnis erzielte 44,3 Mio. Euro und hat damit die ambitionierte Zielsetzung für 2020 nur knapp verfehlt. Die Bilanzsumme erhöhte sich um 9,1% auf 9,5 Mrd. Euro. 16 Mio. Euro hat die BFS in die Risikovorsorge eingestellt, um möglichen negativen Auswirkungen der Pandemie auf das Kreditgeschäft vorzubeugen. Der Jahresüberschuss liegt bei 13,0 Mio. Euro. „Mit unserer Fokussierung auf den Zukunftsmarkt der Sozial- und Gesundheitswirtschaft und unserer engen Verbindung zu unseren Aktionären sehen wir uns mit unserer Strategie sehr gut für die Zukunft aufgestellt“, sagte BFS-Vorstandsvorsitzender Prof. Dr. Harald Schmitz. Um die Abhängigkeit vom Zinsgeschäft zu reduzieren, baut die Bank systematisch neue Geschäftsfelder aus. Für das Geschäftsjahr 2020 wurde erstmals ein Konzernabschluss erstellt. ❁



**Geschäftsbericht 2020**

In diesem Jahr veröffentlichte die BFS erstmals einen rein digitalen Geschäftsbericht.

Er ist abrufbar unter:  
<https://finanzberichte.sozialbank.de>

## Klimaschutz

## Förderung von E-Lastenfahrrädern

**Die am 1. März 2021 in Kraft getretene neue BMU-Förderung für E-Lastenfahrräder soll Organisationen beim Umstieg auf eine zukunftsfähige und klimafreundliche Logistik unterstützen. Förderfähig sind 25% der Ausgaben für die Anschaffung, maximal jedoch 2.500 Euro pro E-Lastenfahrrad bzw. Lastenfahrradanhänger mit E-Antrieb.**

Das Förderprogramm verfolgt das Ziel, neben der Unterstützung der Organisationen den innerstädtischen Verkehr zu entlasten, die Luftqualität zu verbessern und CO<sub>2</sub>-Emissionen zu mindern. Von der Förderung profitieren können Unternehmen mit kommunaler Beteiligung, Kommunen, Körperschaften/Anstalten des öffentlichen Rechtes, private Unternehmen sowie erstmals auch rechtsfähige Vereine und Verbände. Für die Bewilligung eines Förderantrags ist die gewerbliche Nutzung plausibel nachzuweisen. Die Lastenfahrräder oder Lastenanhänger sollten eine Nutzlast von mindestens 120 Kilogramm aufweisen. Die elektronische Antragsstellung bei der BAFA ist jederzeit bis zum 29. Februar 2024 möglich. ❁

Weitere Informationen:

[www.bafa.de](http://www.bafa.de)



---

Senioren- und Langzeitpflege

# Noch keine Rückkehr zur Normalität

---



**Die Situation in den Einrichtungen der Senioren- und Langzeitpflege gilt während der Corona-Pandemie als sehr angespannt. Vor dem Hintergrund der befristeten Regelungen des Pflegerettungsschirms nach §150 SGB XI hat die Bank für Sozialwirtschaft in Zusammenarbeit mit den Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege, dem Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V. und dem Bundesverband privater Anbieter sozialer Dienste e. V. sowie der Universität zu Köln ermittelt, vor welchen Herausforderungen die Hilfsbereiche der Senioren- und Langzeitpflege stehen. Die gewonnenen Erkenntnisse dienen als Grundlage, Unterstützungsbedarfe festzustellen.**

Infolge der Corona-Pandemie stehen viele Einrichtungen der Senioren- und Langzeitpflege vor der Herausforderung, mit Auslastungsveränderungen umzugehen. Wesentliche Gründe für Auslastungsprobleme im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie sind gesetzliche Auflagen, wie zum Beispiel behördliche Belegungsstopps und die Verpflichtung zum Vorhalten kleinerer Gruppen in der Tagespflege. Von ebenfalls hoher Bedeutung sind zudem pandemiebedingte Einbrüche der Nachfrage.

Weiterhin ist die Tagespflege, gefolgt von der stationären Pflege, am stärksten von Auslastungsrückgängen betroffen. Demgegenüber steht eine positive Entwicklung bei den ambulanten Pflegediensten, von denen 23 % von einer gestiegenen Auslastung berichten. Über die Hälfte der Teilnehmer\*innen sieht die Kompensation von Fehleinnahmen im Bereich der Investitionskosten als nicht hinreichend geregelt an.

## Pflegerettungsschirm ist das wichtigste Instrument zur Absicherung

Über 90 % der Teilnehmer\*innen nehmen Leistungen des Pflegerettungsschirms nach §150 SGB XI in Anspruch oder planen dies. Über die Hälfte der Teilnehmer\*innen sieht die Schutzmaßnahmen des Bundes als wichtiges Instrument zur Kompensation von pandemiebedingten Ertragsausfällen. Fast die Hälfte der Befragten gibt Umsatzeinbußen von mindestens über 10 % an. Aktuell erwarten rund 60 % der Teilnehmer\*innen eine Verringerung ihrer Liquidität infolge der Corona-Pandemie. Knapp ein Drittel der Befragten sieht hier Unterstützungsbedarf.

## Fazit

Die mit der Corona-Pandemie verbundenen Herausforderungen werden auch in naher Zukunft noch Auswirkungen auf die wirtschaftliche Lage der Senioren- und Langzeitpflegeeinrichtungen haben. Unter der Voraussetzung, dass der Pflegerettungsschirm in der derzeitigen Ausgestaltung verlängert wird, ist jedoch nicht mit einer gravierenden Insolvenzwellen zu rechnen. 🌱

## Umfrage zu den wirtschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie

An der Umfrage in der Senioren- und Langzeitpflege vom 9. April bis 10. Mai 2021 haben über 1.800 Personen teilgenommen. Die vollständigen Ergebnisse sind abrufbar unter:

[www.sozialbank.de/covid-19/umfrage](http://www.sozialbank.de/covid-19/umfrage)



Klinikmarketing

# Zuweisermanagement in Krankenhäusern

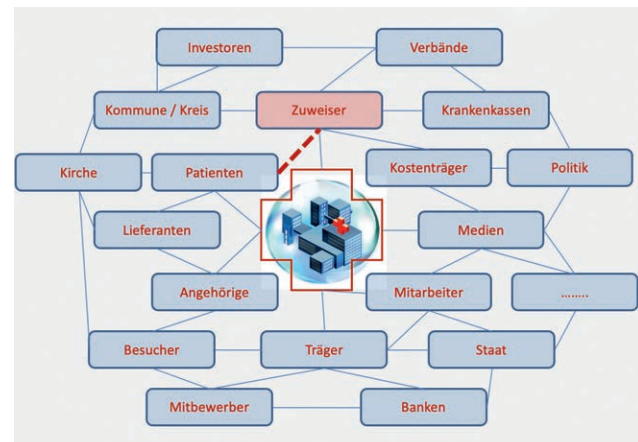
von Tobias Christof Dierker

**Krankenhäuser als komplexe Organisationen befinden sich in einem „Spinnennetz“ vielschichtiger Anspruchsgruppen mit facettenreichen Geschäftsbeziehungen und teilweise stark differenzierten Interessenslagen. Das mittlerweile in den meisten Kliniken praktizierte stakeholderbezogene Marketing hat die niedergelassenen Haus- und Fachärzte als eine wichtige, erfolgsrelevante Zielgruppe des Krankenhauses identifiziert. Denn ein Großteil der Patientinnen und Patienten wird unmittelbar von ihren behandelnden Ärzt\*innen in ein Krankenhaus eingewiesen. Oder vertraut bei der Wahl des Krankenhauses der Empfehlung ihrer – oftmals einzigen – medizinischen Vertrauensperson.**

Durch die Entscheidung über die stationäre Einweisung („Zuweisung“) ihrer Patienten und ihre Rolle als Patientenberater und Meinungsführer beeinflussen die Zuweiser maßgeblich die Fallzahlen und damit den ökonomischen Erfolg des Krankenhauses. Eine Klinik mit jährlich rund 15.000 stationären Behandlungsfällen weist durchschnittlich ein Zuweisernetzwerk von rund 350 niedergelassenen Ärztinnen und Ärzten auf. Dabei gilt, dass rund 20 % dieses Netzwerks für rund 80 % der Zuweisungen verantwortlich sind. In diesem Beispiel hängen die Auslastung und damit der wirtschaftliche Erfolg der Klinik im Wesentlichen von 70 Zuweisern ab. Es lohnt sich also für die

meisten Kliniken, bei den Marketingaktivitäten ein besonderes Augenmerk auf die Anspruchsgruppe der Niedergelassenen zu legen. Dieser Artikel stellt die aus Sicht des Autors erfolgversprechendsten Aspekte eines modernen Zuweisermarketings vor – quasi als Kür des Zuweiserbeziehungsmanagements.

## Zuweiser als wichtige Stakeholder





## Zuweiserdiagnostik

### Wer sind unsere Zuweiser?

Viele Veröffentlichungen zum Thema Zuweisermarketing empfehlen eine Typologisierung der eigenen Zuweiser. Die klassische ABC-Analyse kann ein geeignetes Instrument sein, „Vielzuweiser“ von „Wenigzuweisern“ und „Nichtzuweisern“ abzugrenzen und konkrete Maßnahmen besser zu differenzieren. Darüber hinaus empfiehlt sich eine tiefergehende Einordnung. Denn die Kommunikation mit den Zuweisern sollte nicht nur von der Zuweisungsintensität abhängen bzw. davon abhängig priorisiert werden, sondern weitere Informationen berücksichtigen. Dazu gehören zum Beispiel folgende Fragen: Wie steht es um die Online-Affinität? Ist die Nutzung von E-Mail in den Praxisalltag integriert? Welche Kommunikationswege präferieren die Zuweiser oder die Praxisteams? Welche ggf. gemeinsamen Merkmale weisen Viel- oder Wenigzuweiser auf, und gibt es Muster bei der Zuweisung der Patient\*innen hinsichtlich Diagnosen oder (in der Klinik zu erbringender) Therapien? Kennen die Zuweiser das Leistungsspektrum der Klinik und ihre medizinischen „Leuchttürme“? Sind in den Praxen die Regelungen bei der Einweisung und Anmeldung von Patient\*innen bekannt?

Das sind nur wenige Beispiele für eine Vielzahl an Informationen, die im Sinne eines „Marketing Intelligence“ erhoben, analysiert und interpretiert werden können. Natürlich macht es nur Sinn, Daten zu erheben, die auch Konsequenzen für die eigenen Maßnahmen haben. Und natürlich braucht es auch den kritischen und abwägenden Blick auf die dafür zur Verfügung stehenden Ressourcen. Wie für alle Bereiche der Marktforschung gilt aber der Grundsatz: Je besser die Analyse, desto effizienter und effektiver der Einsatz der Marketingstrategien und die operative Umsetzung im Marketingmix.

## Fremdanamnese

### Was wollen unsere Zuweiser?

Auch zu dieser Frage ist die Interessenlage der zuweisenden Niedergelassenen hinreichend in der einschlägigen Literatur beschrieben: Die Liste wird angeführt von der Erwartung, dass



„ihre“ Patienten eine angemessene, kompetente medizinische und pflegerische Versorgung erhalten, und führt als wichtigste Punkte weiterhin zeitnahe, aussagekräftige Arztbriefe, eine realistische Entlassmedikation, schnelle Terminvergaben, die Erreichbarkeit des Behandlungsteams und die zielgruppenorientierte Information über die Klinik und ihr Leistungsspektrum an. Diese wenigen Aspekte sind für die Klinik schon ein ordentlicher „Workload“, zumal bei einer angeratenen regelmäßigen Zuweiserbefragung in der Regel noch verschiedene krankenhaushausindividuelle Wünsche und damit Hausaufgaben für die Klinik dazukommen.

Es lohnt sich, die Anforderungen und Wünsche zu priorisieren und selbstkritisch einzuschätzen, welche davon zeitnah, mittelfristig oder allenfalls langfristig umgesetzt werden können. Und es lohnt sich auch, das Ergebnis dieser Einschätzung und die Gründe dafür zusammen mit den Ergebnissen einer Befragung transparent und offen zu kommunizieren.

## Eigenanamnese

### Was wollen wir von unseren Zuweisern?

Die Wirkung eines ernsthaft und systematisch betriebenen Zuweisermarketings lässt berechtigt auf eine Steigerung oder den Erhalt der (möglichst hohen) Zuweisungsintensität, die „richtigen“, also ökonomisch, klinisch oder anders wertvollen Fälle und die Gewinnung bisheriger Nichtzuweiser hoffen. Doch da ist natürlich noch weiteres Potenzial. Die „Kür“ eines Zuweisermarketings liegt in der Schaffung von „belastbaren Zuweiserbeziehungen“.

Damit ist im wörtlichen Sinn der Aufbau einer Beziehung zum einzelnen Zuweiser gemeint, deren Intensität natürlich von zahlreichen Parametern abhängt und die keineswegs bei allen Zuweisern gleich hoch ist oder sein muss. Grundsätzlich sollte angestrebt werden: Je höher die Zuweisungsintensität oder je wertvoller die zugewiesenen Fälle, desto intensiver sollte die Beziehung sein und desto einfacher sollte es sein, auch beziehungsbelastende Entscheidungen oder Maßnahmen zu treffen. Dazu gehört zum Beispiel die Abstimmung mit dem Zuweiser, ob bei dem am Freitagnachmittag zugewiesenen Patienten eine Indikation zur stationären Aufnahme besteht oder eben nicht.

Verbindlich und auftragsgemäß lässt sich eine solche Beziehung nicht aufbauen und halten, natürlich braucht es dafür neben dem Wissen über den Zuweiser und seine Präferenzen auch Empathie und „Beziehungswillen“ auf der Klinikseite – sprich den Chefarzt, eine medizinische Führungskraft oder einen (geeigneten) Marketingmanager, dessen Führungsebene ihm Raum und Zeit für solche Beziehungsarbeit lässt.

Ein nicht unwichtiger Aspekt wird bei der Nutzenbetrachtung von Zuweisermarketing gern vergessen: Die Niedergelassenen agieren durch ihre im besten Fall dynamischen Wünsche und Erwartungen auch als Schrittmacher für medizinische Innovationen und die passgenaue Weiterentwicklung des Krankenhauses. Diesen wichtigen und wertvollen Input sollte man bei der Beziehungspflege nicht außer Acht lassen und aktiv abfragen. Das befriedigt zusätzlich den ebenfalls in vielen Zuweiserbefragungen geäußerten Wunsch nach Anerkennung und Wertschätzung der fachlichen Kompetenzen der niedergelassenen Ärzte.



## Therapie

### Wie funktioniert konkretes Zuweiserbeziehungsmanagement?

Mit dem etwas sperrigen Begriff „Institutional Readiness“, der – vereinfacht ausgedrückt – organisationalen Bereitschaft eines Unternehmens, lassen sich am besten die Grundvoraussetzungen für ein zielführendes Beziehungsmanagement beschreiben. So sollte es in den Führungsrunden und bei den medizinischen Verantwortlichen eine konsentierete Vereinbarung geben, Zuweiserbeziehungen strategisch aufbauen zu wollen. Das Thema Zuweisermarketing sollte als Bestandteil der jährlichen Zielvereinbarungen mit den medizinischen Führungskräften aufgenommen werden. Damit kann auch Klarheit darüber geschaffen werden, dass die Umsetzung von Maßnahmen nicht von der Aktivität oder Passivität eines einzelnen Verantwortlichen, z. B. eines Chefarztes, abhängig gemacht wird.

Die „Pflicht“ als Vorstufe zur „Kür“ beinhaltet schließlich die Festlegung der klassischen Maßnahmen aus dem Marketingmix, zum Beispiel der Kommunikation. Eine regelmäßige, zwingend zielgruppengerecht aufgebaute und gestaltete Information der Zuweiser mit relevanten Kliniknews und über die jeweils individuell präferierten Kanäle (Post, Fax, Mail, online als push oder pull) zugestellt, erfüllt einerseits einen vielfach geäußerten Zuweiserwunsch und dient andererseits dem Image und der Bekanntheit. Eine elektronische Zuweiserkommunikation mit einem Ärzteportal, in dem die Zuweiser Behandlungsdaten „ihrer“ stationär in der Klinik versorgten Patienten inkl. Echtzeit-Laborwerten, Befunden und Arztbriefen abrufen können, die Einrichtung einer kostenfreien Rufnummer als „Zuweisertelefon“ und die niedrigschwellige Erreichbarkeit der behandelnden Ärzte und insbesondere auch der Chefarzte gehören heute zu den Standards im Werkzeugkasten für Zuweisermarketing.

Es lohnt sich auch hier, bei sämtlichen Maßnahmen jeweils die individuellen Präferenzen der Zuweiser auszuloten bzw. zu berücksichtigen und die Kommunikation nicht mit der Gießkanne zu verteilen. Bei allen kommunikativen Maßnahmen kann es schließlich helfen, sich auf die drei wesentlichen Erfolgsfaktoren für Kommunikation zu fokussieren: Relevanz, Aktualität und Glaubwürdigkeit.

Auf die To-do-Liste gehört abschließend noch das Schaffen von Begegnungen, um für Vernetzung zu sorgen und eine Beziehung überhaupt erst zu ermöglichen. Strukturierte Zuweiserbesuche, gemeinsame Fortbildungsveranstaltungen und größere Events wie Zuweiserstage sind Beispiele für Gelegenheiten, bei denen sich die Akteure aus Klinik und Praxis tatsächlich kennenlernen können.

## Epikrise

### Was gibt es noch zu beachten?

Dieser Text und die hier vorgestellten Ansätze und Ideen sind als erste Impulse für ein ganzheitliches Zuweisermarketing zu verstehen und erheben keinen Anspruch darauf, überall zu funktionieren und/oder zwingend erfolgreich zu sein. Grundsätzlich lässt sich aber – auch aus eigener Erfahrung – festhalten, dass alle Maßnahmen, alle Ideen oder Tipps keinem spontanen Tun oder Aktionismus entspringen, sondern einer Systematik folgen sollten und im besten Fall Bestandteile einer ausgereiften Marketingkonzeption sind.

Und zu guter Letzt: Marketing kann vorhandene Qualität veranschaulichen und transportieren, vielleicht sogar erhöhen. Keineswegs aber ersetzen. „Tue Gutes und rede darüber“ funktioniert nur, wenn es etwas wirklich Gutes gibt, über das geredet werden kann. ❄️



### Tobias Christof Dierker

Leiter Marketing & Kommunikation  
Stiftung Josephs-Hospital Warendorf

Tobias Christof Dierker absolvierte das Diplomstudium Betriebswirtschaft im Gesundheitswesen an der Hochschule Osnabrück und das Masterstudium Health Administration an der Universität Bielefeld.

Nach Tätigkeiten als Vorstandsreferent eines Krankenhauses und als Geschäftsführer eines sozialwirtschaftlichen Verbandes ist der staatlich examinierte Rettungsassistent seit 2008 Leiter der Stabsstelle Marketing & Kommunikation der Stiftung Josephs-Hospital Warendorf.

Ein wichtiger Aufgabenbereich liegt dabei im Key Account für die Zuweiser der Klinik. Seit 2010 wissenschaftliche Lehrtätigkeit zu den Themen Marketing und Kommunikation an verschiedenen Hochschulen in Deutschland.

[www.jhwaf.de](http://www.jhwaf.de)

Hinweise

# Netzwerk-News

## Förderschecks für Klimaprojekte

Soziale Einrichtungen aus ganz Deutschland erhalten finanzielle Unterstützung bei der Anpassung an die Folgen des Klimawandels. Bundesumweltministerin Svenja Schulze stellte Ende April bei einer virtuellen Veranstaltung soziale Einrichtungen und Kommunen vor, die die ersten Förderschecks erhielten. Zu den Geförderten gehören auch 32 Vorhaben der AWO und 21 Projekte der Diakonie. Mithilfe der Fördermittel wollen die Einrichtungen Sonnen- und Hitzeschutz sowie Beratungen und individuelle Anpassungskonzepte finanzieren. Gerade für Pflegeheime und Krankenhäuser stellen sich besondere Herausforderungen, wenn Städte sich aufheizen und die Menschen unter Schlafmangel und Kreislauferkrankungen leiden.

Bis 2023 stehen im BMU-Programm „Klimaanpassung in sozialen Einrichtungen“ 150 Millionen Euro für Kommunen, gemeinnützige Vereine und andere Träger im Gesundheits- und Sozialwesen bereit. Förderfähig sind zum Beispiel Dach- und Fassadenbegrünung, Fenster mit Sonnen- und Wärmeschutzverglasung, solarbetriebene Rollläden, Markisen oder Schattenspendler wie Pavillons und Sonnensegel. Auch Beratung zu Wärmeschutzkonzepten sowie die Weiterbildung in Klimafragen gehören dazu. Eine weitere Ausschreibung ist geplant und wird rechtzeitig bekannt gegeben.

[www.bmu.de](http://www.bmu.de)

## 30 Millionen Euro für Kinder- und Jugendarbeit

Aus dem Aktionsprogramm „Aufholen nach Corona für Kinder und Jugendliche“ des Bundes erhält die Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt 30 Millionen Euro, um den ehrenamtlichen Einsatz für Kinder, Jugendliche und Familien zu stärken. Das Aktionsprogramm soll dazu beitragen, die durch die Corona-Pandemie entstandenen Lernrückstände abzubauen und die frühkindliche Bildung zu stärken. Auch Ferienfreizeiten und außerschulische Angebote können daraus gefördert werden. Um Vereine und Initiativen vor Ort bei ihrer Arbeit aktiv zu unterstützen, wird die Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt in den kommenden Wochen neue Unterstützungsangebote entwickeln.

[www.deutsche-stiftung-engagement-und-ehrenamt.de](http://www.deutsche-stiftung-engagement-und-ehrenamt.de)





## Digitale Lernbegleitung gewinnt Sozialpreis innovatio 2021

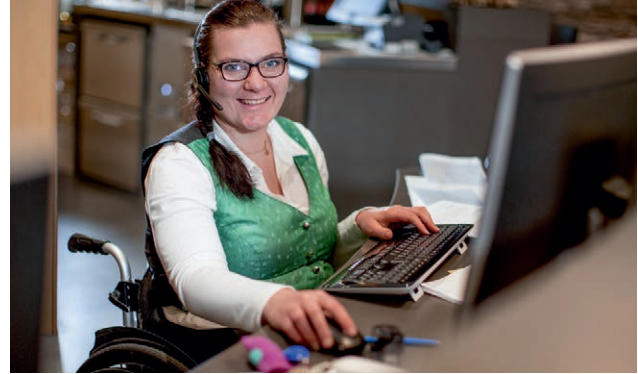
**Die Gewinner des diesjährigen Sozialpreis innovatio stehen fest. Das Projekt „check-e.jetzt“ des Caritasverbandes für Stuttgart e.V. hat den mit 12.000 Euro dotierten Hauptpreis gewonnen. Dank digitaler Formate ermöglichen über 30 Ehrenamtliche Kindern und Jugendlichen, die besondere schulische Unterstützung benötigen, eine konstante Betreuung und Lernbegleitung. Vom Projektträger werden die freiwilligen Helfer\*innen mit Materialien, Fortbildungen und Seminaren unterstützt.**

Mit dem zweiten Preis (6.000 Euro) wird das Projekt „SO LONELY – Einsamkeit in der Großstadt“ der kairosis gemeinnützige UG ausgezeichnet. Künstler\*innen und Freiwillige brachten ab Oktober 2019 in München unter Einsamkeit lebende Menschen ins Gespräch. Seelsorger und Psychologen bieten im Rahmen des „Kostenfreien Zuhörens“ Gespräche im öffentlichen Raum an, Einsame finden dadurch ein Gehör. Den dritten Preis (4.000 Euro) gewann die Diakonie St. Martin mit dem Projekt „Begleitete Elternschaft“, das sich an Schwangere, Mütter und Väter mit geistiger Beeinträchtigung richtet, um diese in ihrer Elternrolle zu beraten, zu begleiten und zu unterstützen.

Der zum ersten Mal vergebene Digitalpreis (4.000 Euro) geht an „Das inklusive Social Media Team“ der Evangelischen Stiftung Hephata. Die Einrichtung aus Mönchengladbach treibt mit einem in Deutschland einmaligen Social-Media-Team aus Menschen mit Behinderung die digitale Inklusion voran. Den Publikumspreis (4.000 Euro) gewann das Projekt „Mein Zahnarzt kommt zu mir nach Hause!“ der Evangelischen Stiftung Volmarstein. Hierbei wird die zahnmedizinische Versorgung für Menschen mit schwerer Behinderung zur großen Erleichterung für die Bewohner in der Einrichtung durchgeführt.

Die Preise werden am 28. September 2021 verliehen. Eine Jury aus Vertreterinnen und Vertretern von Caritas und Diakonie hat die Preisträger ermittelt.

[www.innovatio-sozialpreis.de](http://www.innovatio-sozialpreis.de)



## Recht haben und Recht bekommen

Die Aktion Mensch hat ein neues Portal zu Rechten von Menschen mit Behinderung gestartet. Ziel ist es, dass Menschen mit Behinderung ihre Rechte kennen, sich gegen Diskriminierung wehren und ihr Recht auf Teilhabe durchsetzen können. Das Portal enthält viele Servicetexte, etwa zu Fragen des Widerspruchs, Klagen vor dem Sozialgericht oder Prozesskostenhilfe. Außerdem finden sich auf der Seite Interviews mit Fachleuten, Gastbeiträge und weitere Fachmaterialien. Das Projekt wird in einer Kooperation mit dem Deutschen Institut für Menschenrechte umgesetzt. Für Vorhaben, die diese Projektziele praktisch umsetzen, können auch Fördergelder bei der Aktion Mensch beantragt werden.

[www.familienratgeber.de](http://www.familienratgeber.de)

## Coaching für soziale Initiativen

Unter dem Motto „Hilfe für Helfer“ vergibt startsocial jährlich 100 Beratungsstipendien und 25 Auszeichnungen an soziale Initiativen. Noch bis zum 27. Juni 2021 können sich alle, die soziale Probleme oder Herausforderungen mithilfe von Ehrenamtlichen anpacken, bewerben. Erfahrene Fach- und Führungskräfte unterstützen die 100 Gewinner als ehrenamtliche Coaches vier Monate lang bei der Verwirklichung oder Weiterentwicklung ihrer sozialen Organisationen, Projekte und Ideen. 25 herausragende Initiativen werden auf einer feierlichen Preisverleihung im Frühsommer 2022 geehrt. Sieben von ihnen erhalten zusätzlich Geldpreise im Gesamtwert von 35.000 Euro.



[startsocial.de](http://startsocial.de)

Kongress der Sozialwirtschaft

# Ein Wort zum ökologischen Fußabdruck



**Coronabedingt wurde der 12. Kongress der Sozialwirtschaft von 2021 auf 2022 verschoben. Um die Zeit bis dahin zu überbrücken, bieten die Veranstalter vier digitale Formate an, bei denen sich die Teilnehmer\*innen per Chat austauschen und mitdiskutieren können. Den Auftakt machte am 29. April 2021 der renommierte Umweltwissenschaftler Prof. Dr. Ernst Ulrich von Weizsäcker. Mit knapp 60 zugeschalteten Personen teilte er sein profundes Wissen und seine Überzeugungen zum Thema „Ökologischer Fußabdruck“.**

„Der Natur geht es wahnsinnig schlecht“, sagte von Weizsäcker gleich zu Beginn. „Alle Ressourcen verbraucht der Mensch.“ Ein Beispiel veranschaulicht den besitzergreifenden Wandel: Setzt man das Gewicht aller Menschen und Wirbeltiere in Relation, so bestand vor 2000 Jahren ein Verhältnis von 95% Wildtiere, 3% Haustiere und 2% Menschen. Heute sei es genau umgekehrt. „Das darf nicht so weitergehen!“, betont von Weizsäcker. Wenn alle Menschen auf der Erde so viel verbrauchten wie in Deutschland, dann bräuchte man drei Erdbälle. Bei den USA seien es bereits sieben und auch China benötige schon fast zwei Erdbälle. Die Entwicklungsländer drängten nach.

## Klimaschutz ist immer ein Stück Außenpolitik

Doch was kann man im Großen ernsthaft für den Klimaschutz tun? Man müsse in den Entwicklungsländern ansetzen, meint von Weizsäcker, es ihnen schmackhaft machen, auf klimafreundliche Art zu wachsen statt die Fehler der Industrienationen zu wiederholen. Das habe einen viel größeren Effekt, als die Klimapolitik in Deutschland je erreichen könne. Daher sei Klimaschutz immer auch ein Stück Außenpolitik.

Der frühere Bundestagsabgeordnete plädiert für den Budgetansatz, den er zusammen mit dem wissenschaftlichen Beirat der Bundesregierung vorgeschlagen hat. Dieser sieht vor, dass alle Länder der Welt pro Kopf dasselbe Budget an CO<sub>2</sub> in der Atmosphäre erhalten. Während die Industrieländer ihr Budget schon verbraucht haben, verfügen die Entwicklungsländer noch über freie Kapazitäten. Diese können sie in Form von Lizenzen an die Industrieländer verkaufen. „Dann kommen vermutlich CO<sub>2</sub>-Preise heraus, die deutlich höher liegen als von der Bundesregierung beschlossen“, erklärt von Weizsäcker. So würden auch die Entwicklungsländer mehr erneuerbare Energien nutzen und ihre Energieeffizienz verbessern. „Es geht nur über den Preis“, bekräftigt der Wissenschaftler und wiederholt den Slogan, den er bereits vor 30 Jahren geprägt hat: „Die Preise müssen die ökologische Wahrheit sagen.“ Erst dann werden Ingenieure und Unternehmen wirklich kreativ und innovativ werden, um CO<sub>2</sub> einzusparen.

## Sozialverträgliche Energiewende

Die Energiepreise anzuhoben ist jedoch sehr unpopulär. Von Weizsäckers Vorschlag: Den Preisanstieg an die Energieeffizienz koppeln. Dann werde die Energie jedes Jahr genau um die Summe teurer, die über den geringeren Verbrauch eingespart wurde. Dies wäre eine praktikable Maßnahme, um eine Balance zwischen dem Verbrauch und der Regenerationsfähigkeit der Natur herzustellen. Ein Sozialtarif könne dafür sorgen, dass die Vermögenden die Hauptlast der Kosten tragen. In der Schweiz, in Schweden und Kanada sei die CO<sub>2</sub>-Steuer bereits sozialverträglich eingeführt. „Das Prinzip Gerechtigkeit und das Prinzip der ökologischen Nachhaltigkeit müssen in einer vernünftigen Balance sein“, ist von Weizsäcker überzeugt. ✨

Weitere digitale Formate



KONGRESS  
DER SOZIALWIRTSCHAFT

## Dringend gesucht! – Fachkräftemangel/ Personalmangel als Wachstumshemmer?

**8. September 2021 | 16:00 bis 17:30 Uhr**

## EU-Aktionsplan Sozialwirtschaft: Sozialwirtschaft als Wachstumsmotor

**14. Dezember 2021 | 16:00 bis 17:30 Uhr**

## Wie geht innovativ bleiben heute? Die Sozialwirtschaft auf der Suche nach Spielräumen zwischen Bürokratie und Kostendruck

**26. Januar 2022 | 16:00 bis 17:30 Uhr**

Für eine kostenlose Teilnahme können Sie sich hier anmelden:  
[www.sozkon.de](http://www.sozkon.de)

## Die Klinikimmobilie der nächsten Generation Frankfurt | 23./24. Juni 2021

Beim 10. Kongress „Die Klinikimmobilie der nächsten Generation“ treffen sich Investoren, Planer, Bauherren und Betreiber von Gesundheitsimmobilien, um über Klinikgebäude mit Zukunft zu beraten. Dabei werden sämtliche Themenkomplexe beleuchtet, die es bei einem Krankenhaus heute und in Zukunft zu beachten gilt. Innerhalb des Themenblocks „Finanzierung von Gesundheitsimmobilien“ referieren Dr. Dominik Thomas, Senior Analyst bei der BFS Service GmbH, und Thomas Krummenast, Finanzierungsberater bei sozialfinanz.de, über das Thema „Plattformökonomie – prozessoptimierte Kapitalbeschaffung“.

[www.dieklinikimmobilie.de](http://www.dieklinikimmobilie.de)

## 12. Kongress der Sozialwirtschaft 2022 Magdeburg | 31. März – 1. April 2022

Der 12. Kongress der Sozialwirtschaft zum Thema „Verantwortung wahrnehmen: Resilienz – Wettbewerb – Nachhaltigkeit“ wird in Plenumsvorträgen, Workshops und Debatten unter anderem folgende Themen aufgreifen:

- Aspekte der Verantwortung
- Zukunft der Gemeinnützigkeit
- Gestärkt aus der Krise
- Von der Konkurrenz zur Zusammenarbeit
- Erfolgsfaktor Immobilienstrategie
- Geschäftsmodelle im Wandel

Das ausführliche Programm erscheint im 4. Quartal 2021.  
Die Anmeldung ist bereits möglich.

[www.sozkon.de](http://www.sozkon.de)

## Deutscher Stiftungstag 7. – 11. Juni 2021

Online

Der erste digitale Deutsche Stiftungstag bietet an fünf Tagen über 90 Workshops, Vorträge und Diskussionsrunden mit hochkarätigen Referierenden, für die auch Tagestickets angeboten werden. Am 11. Juni 2021 von 10:30 bis 11:00 Uhr zeigen Ihnen Anlageexperten der Bank für Sozialwirtschaft im Programmpunkt „Gemeinwohl verpflichtet! Mehr und Wert im Stiftungsvermögen“ Konzepte für die nachhaltige Kapitalanlage im Spannungsfeld zwischen Werterhalt und Zweckverwirklichung.

[www.stiftungstag.org](http://www.stiftungstag.org)

Seminar

# Führung und Kommunikation – ein Basisseminar für Führungskräfte

19. – 20.08.2021 in Berlin

10:00 bis 17:00 Uhr | 09:00 bis 16:00 Uhr | 635,00 Euro zzgl. MwSt.

**Führung ohne Kommunikation ist schlicht nicht möglich. Kommunikation stellt die zentrale Kompetenz einer Führungskraft dar. Wer schlecht kommuniziert, kann nicht führen, mag er auch alle anderen Eigenschaften im Überfluss besitzen. Daher steht und fällt der Erfolg einer Führungskraft mit ihren kommunikativen Fähigkeiten.**

Dabei gilt zu beachten: Nicht allein, was Sie sagen, ist wichtig, sondern auch, wie und wann Sie es sagen. Um dies zu erkennen, ist soziale Kompetenz erforderlich; sie ist die Basis für richtige Kommunikation.

In kompakter Form vermittelt der Referent, was Sie als Führungskraft rund um Kommunikation und soziale Kompetenz wissen und können sollten. Im Mittelpunkt des praxisbezogenen Intensivseminars „Führung und Kommunikation“ steht die Auseinandersetzung mit dem eigenen Kommunikationsverhalten. Durch eine ausgewogene Mischung aus Vortrag und Fallstudien wird das persönliche Führungsverhalten in der Gruppe beleuchtet.



**Dr. Bernd M. Wittschier**  
Trainer für Führungskräfte,  
Training und Beratung, Bonn

## Auszüge aus dem Inhalt:

- Was gute Kommunikation ausmacht und welche Kriterien dafür beachtet werden müssen
- Analyse des eigenen Führungs- und Gesprächsverhaltens mithilfe eines Kommunikationsmodells
- Führungs- und Kommunikationsstile erkennen und verbessern
- Kritik- und Anerkennungsgespräche richtig führen, aktives Zuhören, Paraphrasieren, Ich-Botschaften formulieren
- Erkennen verborgener Botschaften und Signale
- Die Kunst der richtigen Frage
- Ihre Erfahrungen über Selbst- und Fremdwahrnehmung erweitern
- Wechsel der Perspektive und Spiegeln des Gegenübers
- Kritische Gesprächssituationen souverän meistern

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

## Anmeldung: BFS Service GmbH

Telefon 0221 97356-159 und 0221 97356-160

bfs-service@sozialbank.de

[www.bfs-service.de/seminare/](http://www.bfs-service.de/seminare/)



**BFS**  
Service GmbH



---

Seminar

# Grundlagen des Arbeitsrechtes in Einrichtungen der Sozialwirtschaft

31.08.2021 in Berlin

10:00 bis 17:00 Uhr | 330,00 Euro zzgl. MwSt.

---

**Um angesichts der Vielzahl gesetzlicher Vorgaben die bestehenden Gestaltungsspielräume beim Abschluss von Arbeitsverträgen ausschöpfen und arbeitsrechtliche Maßnahmen (wie Vertragsänderungen, Abmahnungen oder Kündigungen) rechtswirksam veranlassen zu können, sind Kenntnisse über das aktuelle Arbeitsrecht erforderlich. So kann beispielsweise die Unkenntnis über bestimmte Zahlungsansprüche geringfügig Beschäftigter oder die fälschliche Beschäftigung eines Arbeitnehmers als „freier Mitarbeiter“ zu erheblichen Nachzahlungsforderungen der Sozialversicherungsträger führen. Darüber hinaus bereitet die rechtswirksame Befristung von Arbeitsverträgen oftmals Schwierigkeiten und führt bei Formfehlern immer häufiger zu Klagen und Abfindungsansprüchen ausscheidender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter..**

Das Seminar stellt die Grundlagen des Arbeitsrechtes in Einrichtungen der Sozialwirtschaft dar, die Handlungspflichten auferlegen, aber auch Gestaltungsmöglichkeiten eröffnen.



**Sandra Meinke**

Rechtsanwältin und Fachanwältin  
für Arbeitsrecht,  
Barkhoff & Partner mbB, Bochum

## Auszüge aus dem Inhalt:

- Der Arbeitsvertrag: Form, Probezeit, Befristungsmöglichkeiten
- Andere Arten der Beschäftigung: Honorarvertrag, geringfügige Beschäftigung, Beschäftigung in der Gleitzone
- Beendigung von Arbeitsverhältnissen: Arten und Voraussetzungen von Kündigungen, die Kündigung gemäß §1a KSchG mit Abfindungszahlung, Aufhebungs- und Abwicklungsvertrag
- Belehrungspflichten bei Befristung und Kündigung
- Praktisches Vorgehen bei Konflikten: außergerichtliche Regelungen, Kündigungsschutzprozess und Abfindung
- Rechtswirksame Gestaltung von Abmahnungen

Das Seminar ist konzipiert für Einrichtungen der Sozialwirtschaft mit mindestens zehn Beschäftigten. Es richtet sich insbesondere an Geschäftsführer\*innen, Vorstandsmitglieder und Personalverantwortliche.

Am **01.09.2021** hält die Referentin ergänzend das Seminar **„Betriebsverfassungsrecht aus Arbeitgebersicht“** für die gleiche Personengruppe. Es bietet einen Überblick über die Rechte des Betriebsrates und behandelt anhand von Praxisbeispielen die Grundlagen des Betriebsverfassungsrechtes aus Arbeitgebersicht.

Terminübersicht

# Seminare der BFS Service GmbH

## August 2021

Thema	Dauer	Datum	Ort	Gebühr €*
Führung und Kommunikation – ein Basisseminar für Führungskräfte	2 Tage	19./20.08.2021	Berlin	635,00
Rechnungslegung von sozialwirtschaftlichen Vereinen – finanzielle Entscheidungen erfolgreich vorbereiten und an Gremien und Mitgliederversammlung berichten	1 Tag	25.08.2021	Köln	330,00
Grundlagen des Arbeitsrechtes in Einrichtungen der Sozialwirtschaft	1 Tag	31.08.2021	Berlin	330,00

## September 2021

Thema	Dauer	Datum	Ort	Gebühr €*
Betriebsverfassungsrecht aus Arbeitgebersicht	1 Tag	01.09.2021	Berlin	330,00
Verlässliche Dienst- und Einsatzplanung	1,5 Std.	02.09.2021	Webinar	75,00
Der beste ambulante Pflege- und Betreuungsdienst	1 Tag	07.09.2021 28.09.2021	Köln Hamburg	330,00
Kostenrechnung für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste	1 Tag	08.09.2021 29.09.2021	Köln Hamburg	330,00
Rechnungswesen für Entscheidungsträger	1 Tag	14.09.2021	Berlin	330,00
Führung heute – ein Check-up für Führungskräfte	2 Tage	14./15.09.2021	Köln	635,00
Treasury in der Sozialwirtschaft – Finanzmittel bedarfsgerecht bereitstellen	1 Tag	15.09.2021	Berlin	330,00
Fachlichkeit und Wirtschaftlichkeit in Zeiten des BTHG – (k)ein Widerspruch!?	1 Tag	15.09.2021	Berlin	330,00

Die Seminare finden unter Berücksichtigung der geltenden Hygienevorschriften und Abstandsregelungen statt.

## September 2021

Thema	Dauer	Datum	Ort	Gebühr €*
Der Weg zum papierlosen Büro	1 Tag	28.09.2021	Köln	330,00
Bauherrenaufgaben bei der Vorbereitung und Durchführung von Bauvorhaben	1 Tag	28.09.2021	Berlin	330,00
Der steuerpflichtige wirtschaftliche Geschäftsbetrieb	1 Tag	29.09.2021	Köln	330,00
Baukosten-Controlling	1 Tag	29.09.2021	Berlin	330,00
Die neue Generation von Quartierszentren	1 Tag	30.09.2021	Berlin	330,00

## Oktober 2021

Thema	Dauer	Datum	Ort	Gebühr €*
Von der Kostenrechnung zur Managementinformation – Einführung in das operative Controlling	2 Tage	05./06.10.2021	Berlin	525,00
Personaleinsatzplanung unter BTHG: Chancen – Risiken – Lösungsansätze	1 Tag	05.10.2021	Berlin	330,00
Die Zukunft im Visier – Einführung in das strategische Controlling	1 Tag	07.10.2021	Berlin	330,00
BFS Managementwoche – Intensivlehrgang für Führungskräfte der Sozialwirtschaft	5 Tage	24. – 29.10.2021	Berlin	1.890,00
Strategieentwicklung für Träger von ambulanten Pflege- und Betreuungsdiensten	1 Tag	26.10.2021	Berlin	330,00
Neu kalkulieren: Der Auf- und Ausbau eines Privatzahler-Kataloges für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste	1 Tag	27.10.2021	Berlin	330,00
Gemeinnützigkeit und Umsatzsteuerrecht sozialer Betriebe	1 Tag	27.10.2021	Berlin	330,00
Führung und Persönlichkeit	2 Tage	28./29.10.2021	Berlin	635,00
Digitale Kommunikation – Strategie und Praxis	1 Tag	29.10.2021	Berlin	330,00

### BFS Service GmbH

Im Zollhafen 5 (Halle 11), 50678 Köln  
 Telefon 0221 97356-159  
 bfs-service@sozialbank.de

Das komplette Seminarangebot  
 finden Sie unter:  
[www.bfs-service.de/seminare/](http://www.bfs-service.de/seminare/)



**BFS**  
 Service GmbH

\* Die angegebenen Seminargebühren verstehen sich zuzüglich der gesetzlichen Mehrwertsteuer und sind für Non-Profit-Organisationen gültig.

Wissenswertes

# Rechtsentwicklung



Bildnachweis: Adobe Stock

## Gemeinnützigkeitsrecht

### **Nur ein Satzungszweck muss jedes Jahr gefördert werden**

Es ist unschädlich für die Steuerbegünstigung, wenn eine Körperschaft mit mehreren steuerbegünstigten Satzungszwecken davon einen oder mehrere auch über einen längeren Zeitraum hinweg nicht verfolgt, solange sie in jedem Jahr mindestens einen ihrer Satzungszwecke fördert. Eine Satzungsänderung ist erst dann erforderlich, wenn die Körperschaft einen Zweck auf Dauer (endgültig) aufgibt.

OFD Ffm. Verf. v. 03.03.2021 – S 0177 A – 6 – St 53 unter Tz. 1.2.

## Grunderwerbsteuerrecht

### **Grunderwerbsteuerfreie Bagatellgrenze auf 90 % abgesenkt**

Der Grunderwerbsteuerpflicht unterliegt nicht nur die Übertragung von Grundstücken, sondern auch die Übertragung von Anteilen an Gesellschaften mit Grundbesitz. Bisher blieben aber Erwerbe von weniger als 95 % der Gesellschaftsanteile von der Grunderwerbsteuerpflicht ausgenommen. Ab dem 1. Juli 2021 entsteht die Grunderwerbsteuerpflicht bereits dann, wenn 90 % der Gesellschaftsanteile von einem Gesellschafter erworben werden oder binnen zehn Jahren den Eigentümer wechseln.

§ 1 Abs. 2b, Abs. 3, Abs. 3a GrEStG n.F., BR-Drs. 320/21.

## Einkommensteuerrecht

### **Aufwendungen für einen Schulhund sind Werbungskosten**

In Abweichung zur bisherigen Rechtsauffassung akzeptiert der BFH nunmehr, dass der Halter die allgemeinen Kosten eines Schulhundes im Rahmen eines Konzepts der tiergestützten Pädagogik zur Hälfte und die Kosten der Ausbildung zum Therapiehund sogar vollständig als Werbungskosten absetzen kann, wenn der Hund innerhalb einer regelmäßig fünftägigen Unterrichtswoche arbeitstäglich in der Schule eingesetzt wird.

BFH, Urteil v. 14.01.2021 – VI R 15/19.

## Stiftungsrecht

### **Stiftungsaufsicht kann Organfehlbesetzungen verhindern**

Gegen eine satzungswidrige Vorstandsbesetzung kann die Stiftungsaufsicht im Wege sofort vollziehbarer Anordnungen vorgehen, um interessengeleitete, für die Stiftung nachteilige Vorstandsbeschlüsse zu vereiteln.

VG Schleswig-Holstein, Beschluss v. 18.12.2020 – 6 B 48/20.

## Vereinsrecht

### **Eine Anfechtung wegen äußerer Störungen der Mitgliederversammlung muss bereits während der Störung erfolgen**

Den Versammlungsablauf störende äußere Verhältnisse des Versammlungsortes (z. B. unzumutbare Temperaturen) können

nicht mehr als Anfechtungsgrund geltend gemacht werden, wenn sie nicht sofort deutlich gerügt wurden und das Mitglied sich ohne weiteren Protest an den Abstimmungen beteiligte.

OLG Hamm, Urteil v. 01.03.2021 – 8 U 61/20.

### **Beschlussgegenstände in Einladungen präzise bezeichnen**

Eine schlagwortartige Ankündigung der Beschlussgegenstände in der Einladung zur Mitgliederversammlung ermöglicht keine wirksame Beschlussfassung, wenn über unübersichtliche Sachverhalte entschieden werden soll.

OLG Hamm, Urteil v. 01.03.2021 – 8 U 61/20.

### **Strenge Corporate-Compliance-Anforderungen für Vereine**

Ein Verein muss in gleichem Umfang wie alle anderen Leistungsanbieter die in dem einschlägigen Bereich der Vereinstätigkeit nach herrschender Verkehrsauffassung erforderlichen schadensvermeidenden Vorkehrungen beachten. Er muss daher diejenigen Sicherheitsvorkehrungen erfüllen, die ein verständiger, umsichtiger, vorsichtiger und gewissenhafter Wirtschaftsteilnehmer für ausreichend halten darf, um Beteiligte vor Schäden zu bewahren, und die ihm den Umständen nach zumutbar sind.

BGH, Urteil v. 19.01.2021 – VI ZR 188/17.

### **Satzungsauslegung kann ständige Vereinsübung beachten**

Die Satzung eines Vereins, die auch für künftige Mitglieder und für Rechtsbeziehungen zu Dritten maßgeblich ist, darf nur objektiv aus sich heraus und einheitlich ausgelegt werden. Daher ist vorrangig der Wortlaut vor allem in seiner eventuell typischen Bedeutung maßgebend, während die Umstände nur eingeschränkt für die Auslegung zu berücksichtigen sind. Nur ausnahmsweise kann als Auslegungshilfe eine ständige Übung im Verein herangezogen werden, die sich in Beschlüssen der Mitgliederversammlung niedergeschlagen hat.

OLG Hamm, Urteil v. 01.03.2021 – 8 U 61/20.



**Thomas von Holt**  
Rechtsanwalt | Steuerberater  
www.vonholt.de

### **Vereinsausschluss wegen NPD-Mitgliedschaft möglich**

Auf der Grundlage einer gerade erst in die Vereinsatzung aufgenommenen sogenannten „Extremismusklausel“ kann ein Verein bereits viele Jahre vorher beigetretene NPD-Mitglieder wirksam ausschließen.

OLG Schleswig-Holstein, Urteil v. 16.12.2020 – 9 U 238/19.

### **Grenzüberschreitender Formwechsel nicht ausgeschlossen**

Grundsätzlich kann ein Verein aus einem anderen EU-Staat in Deutschland im Wege des grenzüberschreitenden Formwechsels im Vereinsregister eingetragen werden.

KG Berlin, Beschluss v. 27.11.2020 – 22 W 13/20.

## **Arbeitsrecht**

### **Allgemeine arbeitsvertragliche Verfallklausel ist nichtig**

Die in Arbeitsverträgen übliche Klausel, nach der ausnahmslos alle Ansprüche aus dem Arbeitsverhältnis erlöschen, wenn sie nicht innerhalb bestimmter Ausschlussfristen geltend gemacht werden, ist nichtig.

BAG, Urteil v. 26.11.2020 – 8 AZR 58/20.

### **Kirchenaustritt rechtfertigt nicht immer die Kündigung**

Auch wenn der Kirchenaustritt kirchenrechtlich zu den schwersten Vergehen gegen die Religion und die Einheit der Kirche gehört, hängt es von der „Art“ der fraglichen Tätigkeiten oder den „Umständen“ ihrer Ausübung ab, ob die Religion eine wesentliche, rechtmäßige und gerechtfertigte berufliche Anforderung angesichts des Ethos der betroffenen Kirche darstellen kann. Daher kann einem nur im internen Leistungserstellungsprozess einer evangelischen Einrichtung tätigen Koch nicht wegen Austritt aus der Kirche gekündigt werden.

LAG, Urteil v. 10.02.2021 – 4 Sa 27/20 (rkr).

## **Zuwendungsrecht**

### **Förderung nur bei ausreichender Zuverlässigkeit**

Die Versagung einer Zuwendung wegen fehlender Zuverlässigkeit des Antragstellers ist grundsätzlich nicht zu beanstanden. Eine solche Unzuverlässigkeit ist in der Regel gegeben, wenn der Antragsteller in der Vergangenheit mehrfach gegen Auflagen und Mitwirkungspflichten verstoßen hat.

VG Würzburg, Beschluss v. 18.06.2020 – W 8 E 20.736.



Lebenslanges Lernen

## Man lernt nie aus

**Schule, Ausbildung oder Studium – und dann ist es geschafft: Ganz so einfach ist es schon lange nicht mehr. Veränderungen in der Arbeitswelt sorgen dafür, dass jeder Berufstätige seine Fähigkeiten und Kenntnisse ständig erweitern muss. Auch die Bank für Sozialwirtschaft hat die Bedeutung des lebenslangen Lernens längst erkannt und unterstützt ihre Mitarbeitenden.**

Seit sechs Jahren leitet Britta Klemm das Kompetenzzentrum Sozialwirtschaft der BFS, seit Mitte 2019 auch den Bereich Research. Mit ihren beiden Teams berät sie Akteure der Sozialwirtschaft bei Investitionsvorhaben, der Ausgestaltung ihrer Geschäftsmodelle und zu strategischen und managementorientierten Fragestellungen. Dass sich ihre Karriere so entwickelte, hat viel mit lebenslangem Lernen zu tun.

Denn Britta Klemm hat eine außergewöhnliche Vita: Ihren Berufsweg begann sie als examinierte Krankenschwester, war als Leitungskraft in der Pflege tätig, baute das Vertriebsmanagement eines Home-Care-Unternehmens erfolgreich auf und leitete dieses. Bevor sie bei der BFS anging, war sie beim MDK im Leitungsteam für den Bereich Beratung und Qualitätsprüfung zuständig. „Als ich zur BFS kam, hatte ich bereits mehrere hundert ambulante und stationäre Pflegeeinrichtungen kennengelernt“, erzählt die erfolgreiche Managerin. „Als Branchenexpertin bin ich daher vor zehn Jahren bei der BFS angetreten, um Geschäftsmodelle, Strategien und Wettbewerbssituationen von Kunden aus der Pflegebranche zu beurteilen.“ Im März schloss Britta Klemm nebenberuflich ein Masterstudium im Gesundheits- und Sozialmanagement ab – unterstützt durch die BFS. Mit der Sozialus-Redaktion sprach sie über ihre Motivation.

**»Frau Klemm, Sie verfügen über Qualifikationen zur Pflegedienst- und Einrichtungsleitung, sind Fachplanerin für barrierefreies Bauen und Wohnen und Total-Quality-Management-Auditorin. Warum haben Sie jetzt studiert?«**

**Britta Klemm:** Lebenslanges Lernen gehört für mich einfach dazu. Meines Erachtens kann man sich nur dann weiterentwickeln, wenn man das vorhandene Wissen kontinuierlich aktuell hält und auffrischt. Vor allem aber ist man nur dann gut in der Beratung, wenn permanente Weiterqualifizierung selbstverständlich ist.

**»Nebenbei ein Masterstudium zu absolvieren ist nicht einfach. Was braucht es dazu?«**

Disziplin, Wissbegierde und den Willen zum Erfolg (lacht). Der wesentlichste Erfolgsfaktor aber ist ein tolles, agiles Team. Ohne die Unterstützung meines Teams wäre das Studium nicht möglich gewesen. Ich habe wirklich tolle Kolleg\*innen, die sehr engagiert sind, selbstständig und organisiert arbeiten und für mich eingesprungen sind, wenn es nötig war.

**»Was möchten Sie als Nächstes erreichen?«**

Die gesamte Sozialwirtschaft befindet sich in einem Transformationsprozess. Es bedarf daher des Ausbaus innovativer Versorgungsleistungen unter sich permanent ändernden Rahmenbedingungen. Diese Entwicklung mit individualisierten Beratungsleistungen zu begleiten und zukunftsorientierte Lösungen zu entwickeln, ist mir ein persönliches Anliegen. ✨



**Britta Klemm**

Leiterin Kompetenzzentrum  
Sozialwirtschaft  
BFS Service GmbH

---

HOPE News

# Bildung fördern, Kultur beleben

---

**Der Bundesverband Theaterpädagogik e.V., auch bekannt als „der BuT“, ist vor 30 Jahren als Fachverband für Theaterpädagogik gegründet worden. Er vertritt die Theaterpädagogik als Fachdisziplin der kulturellen und beruflichen Bildung in Deutschland. Dabei erfährt er vorwiegend Unterstützung aus ehrenamtlicher Tätigkeit.**

Der BuT fördert theaterpädagogische Arbeit als kulturelle Bildungsarbeit in ihren vielfältigen Berufsfeldern. Theaterspielen erweitert die kommunikativen, kreativen und ästhetischen Kompetenzen aller daran Beteiligten. Während der Corona-Pandemie bietet der Verband seinen Mitgliedern vorwiegend Online-Fortbildungen für einen besseren Umgang mit digitalen Medien an. Mit Unterstützung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend richtet der BuT einmal im Jahr das Bundestreffen „Jugendclubs an Theatern“ aus.

„Hinter den Kulissen arbeiten wir aktuell in diversen Gremien für den Erhalt unseres Arbeitsfeldes; nicht zuletzt damit auch die Theaterpädagogik ihre Stimme bekommt“, berichtet Geschäftsführerin Elisabeth Ostendorp. Nachdem das jährliche Festival „Jugendclubs an Theatern“ 2020 wegen der Corona-Pandemie ausfallen musste, soll es nun anlässlich seines 30. Geburtstags vom 12. bis 17. September 2021 live im Piccolo Theater in Cottbus stattfinden. „Gerade jetzt möchte das Festival einen wirksamen Beitrag zur kulturellen Bildung von Jugendlichen leisten, denn Kinder und Jugendliche werden von der aktuellen Situation in ihrer Entfaltung stark eingeschränkt

und benötigen neue Wege und Formen, künstlerisch kreativ sein zu können“, betont Ostendorp.

Neben den Fortbildungen, Tagungen und der Ausschussarbeit unterstützt der Verband zahlreiche Projekte aus dem Feld der Theaterpädagogik. Für 2021 plant der BuT eine Fortbildungsreihe zum Thema „Digitale Theaterarbeit“ sowie ein Urban-Gardening-Projekt gemeinsam mit der Jugendwerkstatt Köln-Nippes auf der Dachterrasse seines neuen Büros. ❁

Foto Copyright: Hossein Nakali



## Bundesverband Theaterpädagogik

Theaterpädagogik weckt und fördert die Freude am theatralen Spiel. Sie entwickelt Ausdrucksmöglichkeiten, eröffnet Zugänge zur Theaterkunst und macht sich für den gesellschaftlichen Zusammenhalt stark.

[www.butinfo.de](http://www.butinfo.de)

### Spendenkonto:

DE92 3702 0500 0007 0787 00  
Bank für Sozialwirtschaft, Köln

gefördert von:



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

**BUT** | BUNDESVERBAND  
THEATERPÄDAGOGIK

**Piccolo**  
THEATER



Bank  
für Sozialwirtschaft

### Electronic Banking Support

Telefon 0800 370 205 00 (kostenfrei)  
eb-support@sozialbank.de

### Servicezeiten:

Mo. – Do.: 08:00 – 16:30 Uhr  
Fr.: 08:00 – 14:30 Uhr

### Bank für Sozialwirtschaft AG

Konrad-Adenauer-Ufer 85  
50668 Köln  
Telefon 0221 97356-0  
bfs@sozialbank.de

[www.sozialbank.de](http://www.sozialbank.de)  
[www.sozialspende.de](http://www.sozialspende.de)



Werden Sie mit uns digital!

Abonnieren Sie den Sozialus  
als Online-Magazin.

[www.sozialus.de](http://www.sozialus.de)



Deutsches  
Rotes  
Kreuz



### Berlin

Telefon 030 28402-0  
bfsberlin@sozialbank.de

### Brüssel

Telefon 0032 2280277-6  
bfsbruessel@sozialbank.de

### Dresden

Telefon 0351 89939-0  
bfsdresden@sozialbank.de

### Erfurt

Telefon 0361 55517-0  
bfserfurt@sozialbank.de

### Essen

Telefon 0201 24580-0  
bfsessen@sozialbank.de

### Hamburg

Telefon 040 253326-6  
bfs hamburg@sozialbank.de

### Hannover

Telefon 0511 34023-0  
bfs hannover@sozialbank.de

### Karlsruhe

Telefon 0721 98134-0  
bfskarlsruhe@sozialbank.de

### Kassel

Telefon 0561 510916-0  
bfskassel@sozialbank.de

### Köln

Telefon 0221 97356-0  
bfskoeln@sozialbank.de

### Leipzig

Telefon 0341 98286-0  
bfsleipzig@sozialbank.de

### Magdeburg

Telefon 0391 59416-0  
bfsmagdeburg@sozialbank.de

### Mainz

Telefon 06131 20490-0  
bfsmainz@sozialbank.de

### München

Telefon 089 982933-0  
bfsmuenchen@sozialbank.de

### Nürnberg

Telefon 0911 433300-611  
bfsnuernberg@sozialbank.de

### Rostock

Telefon 0381 1283739-860  
bfsrostock@sozialbank.de

### Stuttgart

Telefon 0711 62902-0  
bfsstuttgart@sozialbank.de

Der „Sozialus“ ist eine zweimonatlich erscheinende kostenlose Informationschrift für Kund\*innen und Stakeholder der Bank für Sozialwirtschaft AG. Nachdruck, auch auszugsweise, mit Quellenangabe gestattet. Zwei Belegexemplare werden erbeten an: BFS Köln, Redaktion „Sozialus“.