

Am Beginn einer neuen Dekade: Drei Megatrends in der Sozialwirtschaft und deren Folgen für die handelnden Akteure

An die schmäler werdende Refinanzierungsbasis haben sich die Träger, Einrichtungen und Dienste in den meisten Geschäftsfeldern inzwischen gewöhnt und vielfach innovative Alternativfinanzierungen aufgetan. Zugleich wird die Sozialwirtschaft jedoch von einigen Megatrends beeinflusst, die eine strategische Neuorientierung erfordern. Ein umsichtiges Umsteuern ist nicht nur in der Strategie, sondern auch bei der Organisation und der Steuerung notwendig.

Trend 1: Die Kundengruppen verändern sich in Anzahl, Zusammensetzung, Bedeutung und Haltung.

Der demografische Wandel ist nach wie vor *der* Trend in der Branche. Er betrifft vor allem die Endkunden: Die Alten werden mehr, die Jungen weniger, der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund nimmt relativ gesehen zu, etc. Es ist aber nicht nur die Anzahl, sondern auch die veränderte Bedürfnisstruktur der zukünftigen Kunden – und auch zunehmend der knapper werdenden Ressource der zukünftigen Mitarbeiter – zu beachten. Hinzu kommt, dass fast alle Kundengruppen, u.a. durch das Internet, im Vergleich zu früher einen deutlich besseren Wissensstand haben und damit aufgeklärter und emanzipierter sind.

Zudem verändert sich die Bedeutung einzelner Kundengruppen: In der Behindertenhilfe werden die Endkunden (inkl. Angehörige und gesetzliche Betreuer) immer wichtiger (Stichwort „Persönliches Budget“). Es geht aber nicht immer nur um die Endkunden. In der Altenhilfe verändern sich die Zuweiserstrukturen, es entstehen Netzwerke und Ketten von Ärzten und Krankenhäusern. Diese bauen teilweise eigene Pflegedienstleistungen auf, so dass traditionelle Akquisitionskanäle versiegen. Mit den Pflegestützpunkten entstehen neue institutionelle Kunden.

Für die handelnden Akteure bedeutet dies: Sie müssen sich intensiv mit ihren Kunden(gruppen) und deren Bedeutung für das eigene Unternehmen auseinandersetzen. Es kommt dabei nicht nur darauf an, die eigenen Kunden zu kennen, sondern auch in der laufenden, möglichst systematischen Betreuung (Kundengewinnung und -bindung) unterschiedliche Schwerpunkte zu setzen. Ein langfristiger Erfolg erfordert die gezielte Entwicklung strategischer Allianzen mit wichtigen institutionellen Kunden, vornehmlich indem die Wertschöpfungsstufen aufeinander abgestimmt werden. Je nach Entwicklung muss das Leistungsspektrum entsprechend angepasst werden (besondere Angebote für Migranten), manche Angebote sind ggf. grundsätzlich zu überdenken (insbesondere für Kinder- und Jugendliche in „überalterten“ Quartieren). Für die Erreichung und Bindung der Kunden spielt das Internet eine steigende Rolle.

Personalakquisition, -bindung und -entwicklung muss stärker in den Fokus gerückt werden – strategische Personalarbeit wird ein zentraler Erfolgsfaktor bei einem schrumpfenden Angebot künftiger Mitarbeiter.

Und auch bei den Baumaßnahmen müssen neue, flexible Wege gegangen werden. Ansätze hierzu sind bspw. flexible, modulare Bauten, deren Zuschnitt und Nutzung verändert werden kann – bis hin zu modularen Konzepten, die nach einigen Jahren auseinandergelöst und anschließend an einem attraktiveren Standort neu aufgebaut werden können.

Hierdurch kann bspw. dem Spagat zwischen kurzfristigem Bedarf an neuen Betreuungsplätzen und langfristigem, hier regional besonders schwankendem Bedarf in Kindertagesstätten begegnet werden.

Trend 2: Zunehmende Individualisierung und Komplexität der Angebote und Dienstleistungen – mit steigendem Bedarf an Transparenz

Der hier zugrunde liegende Trend zur Individualisierung von Leistungen geht in zwei Richtungen und betrifft sowohl Endkunden als auch Kostenträger: Zum einen werden die Angebote selbst immer individueller und kleinteiliger, die Gesamtangebotsspektren der Anbieter damit immer komplexer. Das hängt zunächst einmal mit den besonderen Wünschen und Ansprüchen der Kunden zusammen, die allerdings nicht immer voll erfüllt werden können.

So bieten Leitkonzepte, wie Sozialraumorientierung und Inklusion, Lösungen für den Anspruch, möglichst wohnortnah und innerhalb des bestehenden sozialen Umfelds versorgt zu werden. Die damit einhergehenden ambulanten Angebote und Dienstleistungen begrenzen zudem die Dauer der Inanspruchnahme von Hilfen und ermöglichen so ein relativ „normales“ Leben. Der hiermit einhergehende Trend zur Ambulantisierung führt in sich zu einer höheren Komplexität in der Leistungserbringung; ambulante Leistungen erfordern eine differenziertere Steuerung und eine höhere Flexibilität beim Personaleinsatz als stationäre Angebote.

Zum anderen steigt aber auch die Nachfrage nach Komplexdienstleistungen, also umfassenderen Angeboten („Rund-um-Sorglos-Pakete“), seitens der Kostenträger und Endkunden. Dies führt zu einer Verlängerung der Dienstleistungskette in Richtung Kunden. Zwar bringt dies zunächst einen Mehraufwand für den Anbieter. Es bietet sich dadurch jedoch die Chance, gegenüber Kostenträgern und Endkunden als kompetenter Dienstleister wahrgenommen zu werden, der seinen Kunden bestimmte Aufgaben abnimmt.

Schließlich steigen auch die Anforderungen an Qualität und Transparenz der Leistungen von Seiten der Kostenträger. Es soll (auch gegenüber dem Endkunden) deutlich werden, was die Leistung im Einzelnen ausmacht und auch wie sie wirkt. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Individualisierung keine leichte Aufgabe.

Für die handelnden Akteure bedeutet dies: Viele hergebrachte Versorgungsmuster funktionieren nicht mehr, bestehende und etablierte Strukturen können nicht mehr aufrecht erhalten werden. Es braucht flexible Lösungen, sowohl bei der Unterbringung als auch bei der Betreuung der Kunden. Eine Weiterentwicklung des Leistungsspektrums sollte darauf zielen, bisherige Standardangebote durch differenziertere Leistungen zu ersetzen. Die Ambulantisierung muss dabei eine wichtige Rolle spielen, auch bei Anbietern stationärer Leistungen, die teilweise noch immer krampfhaft am Bestehenden festhalten, weil sie eine „Kannibalisierung“ ihrer traditionellen Angebote befürchten. Neben „richtig“ ambulanten Angeboten können hier auch niedrigschwellige Angebote (Treffpunkte/ Cafés, Selbsthilfegruppen, ehrenamtliche Angebote, Beratung, etc.) einen Ansatz bieten, um das eigene Portfolio zu modifizieren. Gleichzeitig bieten neuere Methoden der Wirkungsmessung (Stichwort „SROI=Social Return on Investment“) sowie ein etabliertes Qualitätsmanagement gute Möglichkeiten, über den Nachweis der Wirkung einzelner Angebote und Leistungen eine größtmögliche Transparenz zu schaffen. Und auch in diesem Zusammenhang spielen strategische Personalarbeit und Organisationsentwicklung eine wichtige Rolle:

Die Mitarbeiter müssen deutlich flexibler und kundenorientierter werden. Die internen Steuerungsinstrumente müssen deutlich komplexer aufgebaut und den neuen Geschäftsmodellen angepasst werden.

Trend 3: Die Sektorengrenzen zwischen einzelnen Marksegmenten oder Geschäftsfeldern verschwimmen zusehends.

Obdachlosigkeit und Sucht. Stationäre Kinder- und Jugendhilfe und Kinder- und Jugendpsychiatrie. Das Ineinandergreifen verschiedener Hilfesysteme, das Miteinander unterschiedlicher Geschäftsfelder, die sparten- und trägerübergreifende Betreuung von Menschen mit Hilfebedarf ist an sich nichts Neues. Es sind in der jüngeren Vergangenheit jedoch weitere Bereiche hinzugekommen, bei denen Hilfebedarfe über die klassischen Angebotsgrenzen hinausreichen: junge Mütter mit psychischen Auffälligkeiten und ihre Kinder, ältere und pflegebedürftige Menschen mit einer geistigen Behinderung, etc.

Geht es bei den eingangs geschilderten Beispielen in der Regel immer darum, ein bestimmtes Leiden zu kurieren oder ein auffälliges Verhalten zu therapieren, um dann mit der regulären Versorgung und Betreuung fortfahren oder überhaupt einmal beginnen zu können, ist nun vielmehr die Frage zu klären, wer überhaupt verantwortlich die Versorgung und Betreuung übernimmt und – vor allem – bezahlt.

Für die handelnden Akteure bedeutet dies: Das eigene Angebotsspektrum ist zunächst einer kritischen Prüfung zu unterziehen, ob es solche Überschneidungen überhaupt gibt. Falls ja, ist zu klären, ob es somit ggf. neue Konkurrenten gibt, die bislang noch nicht als solche wahrgenommen wurden. Hier können strategische Allianzen mit Trägern, die ein vermeintliches oder tatsächliches Konkurrenzangebot haben, eine geeignete Maßnahme sein, um die eigene Wettbewerbsposition zu stärken. Komplexträger müssen sich überdies damit beschäftigen, ob die in Frage kommenden Bereiche in der eigenen Organisation schon adäquat zusammenarbeiten oder sich sogar organisationsintern gegenseitig das Wasser abgraben. In jedem Fall muss die Kompetenz entwickelt werden, um gegenüber Kostenträgern und Endkunden mit einem maßgeschneiderten Leistungsspektrum auftreten zu können. In diesen Schnittstellenbereichen werden innovative Träger erhebliche Entwicklungspotenziale erschließen können.

Dies sind nur einige der Themen, mit denen sich sozialwirtschaftliche Organisationen aktuell und zukünftig beschäftigen müssen. Wir werden diese und andere in den nächsten Ausgaben unseres Newsletters immer wieder aufgreifen. In dieser Ausgabe machen wir den Anfang mit dem Thema „Fachkräftemangel“.

Sollten wir mit diesem Thema Ihr Interesse geweckt haben, können Sie gerne direkt Kontakt mit uns aufnehmen. Ihre Ansprechpartner sind unser geschäftsführender Partner Herr Attila Nagy (Telefon: 0221/5 77 77-50 oder E-Mail: nagy@rosenbaum-nagy.de) sowie unser Berater Herr Carsten Effert (Telefon: 0221/ 5 77 77-42 oder E-Mail: effert@rosenbaum-nagy.de).