

# CAR€ Invest

PFLEGE MACHT MARKT

Nr. 20

30.09.2016

10. Jahrgang

www.careinvest-online.net

## POLITIK

Nur Backen  
aufblasen  
reicht nicht

Seite 4

## WESSELBUREN

Ein Vorbild  
hinter den  
Deichen

Seite 8

## ANALYSE

Neuer Konzern  
der Diakonie  
soll entstehen

Seite 10

# Strategie ausrichten Sozialraum entwickeln

Sozialraumorientierung: Nur wünschenswert oder auch betriebswirtschaftlich sinnvoll? Leistungserbringer richten sich zunehmend sozialräumlich aus. Oft fehlt aber die Refinanzierung ihres Engagements. Wie sich die Strategie langfristig auszahlen kann, erläutert hier **Attila Nagy**.

Die sozialraumorientierte Ausrichtung der Leistungen der Eingliederungshilfe (aber auch anderer Leistungsfelder der Sozialwirtschaft) wird seit Jahren von vielen Leistungsträgern, aber auch von den Leistungsempfängern und -erbringern als wichtiges, auch wirtschaftliches Entwicklungsfeld angesehen.

Durch die Einbindung des Sozialraums in die Alltagsgestaltung und Betreuung kann dem Anspruch an Inklusion und dem Normalitätsprinzip Rechnung getragen und die Lebensqualität behinderter Menschen verbessert werden.

Obwohl hinsichtlich der fachlichen Bewertung einer stärkeren Sozialraumorientierung weitestgehende Einigkeit besteht, gibt es bisher nur wenige Beispiele einer erfolgreichen Umsetzung dieses Gestaltungsprinzips. Dies liegt nicht nur daran, dass die Umsetzung anspruchsvoll ist und es oft länger dauert, die Ressourcen des Sozialraumes zu identifizieren und zu aktivieren, sondern auch an einer eingeschränkten betriebswirtschaftlichen Attraktivität dieser Ausrichtung. Denn die nicht-fallspezifische Arbeit wird häufig nicht oder nicht ausreichend finanziert, so dass die Leistungserbrin- >>

## AUFGESCHNAPPT

„Mit Unterschieden  
leben lernen: Der  
Explosionskraft ras-  
sistischen Denkens in  
Europa müssen wir uns  
entgegenstellen.“



**Dr. Christoph Künkel,**

Vorstandssprecher der Diakonie Niedersachsen,  
zu den Erfolgen der Rechtspopulisten

» ger die Sozialraumprojekte aus Eigenmitteln oder aus zeitlich begrenzten Projektmitteln finanzieren müssen. Typische Projektlaufzeiten von etwa zwei Jahren sind hierbei in der Regel nicht ausreichend, um nachhaltige sozialräumliche Strukturen zu erschließen. Zudem könnte der Erfolg mittelfristig sogar betriebswirtschaftlich kontraproduktiv wirken, indem etwa die Budgets an Fachleistungsstunden bei einer gelungenen Einbindung des Sozialraums ohne anderweitige Kompensation gekürzt werden könnten.

Nichtsdestotrotz gibt es für alle Träger gewichtige strategische Gründe, sich bei dem Thema proaktiv zu positionieren:

- Mit den geplanten Neuerungen des Bundesteilhabegesetzes wird die Stellung der behinderten Menschen und auch der institutionellen Kunden gegenüber den Leistungserbringern gestärkt. Die Sicherstellung einer hohen Kundenzufriedenheit wird zukünftig noch wichtiger, wenn man bei der Hilfeplanung nicht mehr mit am Tisch sitzt.
- Der zunehmende Fachkräftemangel erfordert vielerorts ein Überdenken des Care-Mixes, indem neben Nicht-Fachkräften auch die Ressourcen des Sozialraumes in die Versorgung eingebunden werden.

Dies gelingt im ambulanten Setting gerade bei geringeren Hilfebedarfen durchaus.

- Zugleich fördert das „Fordern“ auch die Nutzung der eigenen Ressourcen besonders, so dass auch das Empowerment unterstützt werden kann. Gerade wenn man die sozialraumorientierten Strukturen auch über mehrere Leistungssegmente übergreifend denkt, können die Ressourcen von Leistungsempfängern aus anderen Feldern der sozialen Arbeit (z.B. Arbeitsförderung, Jugendhilfe, Altenhilfe) eingebracht werden oder auch Beschäftigungsmöglichkeiten für behinderte Menschen im Sozialraum geschaffen werden (z.B. als hauswirtschaftliche Präsenzkkräfte in Demenz-WGs).
- Wenn es gelingt, die Ressourcen des Sozialraumes nachhaltig einzubinden, kann eine zugleich qualitativ hochwertigere und auf Dauer kostengünstigere Versorgung sichergestellt werden. Dies wäre ein erheblicher Wettbewerbsvorteil, der zugleich aufgrund der besonderen Bedeutung der geschaffenen Netzwerke deutlich weniger kopierbar ist, als eine rein hauptamtliche Dienstleistungserbringung.

### Höhere Komplexität bewältigen

Trotz dieser Vorteile sind natürlich auch weniger positive Aspekte abzuwägen. Neben der häufig fehlenden Finanzierung der nicht-fallspezifischen Aktivitäten gehört hierzu die deutlich höhere Komplexität der Leistungssteuerung. Auf der einen Seite muss die Versorgungssicherheit weiterhin gewährleistet werden, während auf der anderen Seite die einzusetzenden Ressourcen des Sozialraums nicht voll im Verfügungsbereich der Organisation liegen und möglicherweise auch nur zu bestimmten Zeiten zur Verfügung stehen, so dass die organisationseigenen Leistungen „um diese herum gestrickt“ werden und teilweise auch Auffangmöglichkeiten vorgehalten werden müssen. Dies setzt eine erhöhte Flexibilität des Personaleinsatzes voraus. Je nach Ausgestaltung der sozialraumorientierten Strukturen und Aktivitäten vor Ort kann zudem nicht ausgeschlossen werden, dass die aufgebauten Strukturen auch von anderen Organisationen als Trittbrettfahrer genutzt werden können. Diese Gefahr besteht insbesondere dann, wenn Fördermittel für den Einsatz eines Sozialraumkoordinators in Anspruch genommen wurden, denn häufig wird hier eine Unabhängigkeit der Leistungen des Koordinators von der entsendenden Organisation zur Voraussetzung für die Förderung gemacht.

Die Hürde, vor der Leistungserbringer bei der Schaffung sozialraumorientierter Strukturen stehen, hängt auch von den Refinanzierungsmodellen

## Sozialraum-Projekte: 7 Schritte zum Erfolg.

**1. Klären der Spielräume der Finanzierung sozialräumlicher Aktivitäten im Rahmen der bestehenden Refinanzierungsmodelle.**

**2. Treffen einer grundsätzlichen strategischen Entscheidung hinsichtlich der sozialräumlichen Ausrichtung unter Abwägen der kurz-, mittel- und langfristigen Chancen und Risiken.**

**3. Bei Bedarf Erarbeitung von Ansatzpunkten für eine Veränderung von Geschäftsmodellen im Dialog mit dem Leistungsträger, um die nicht-fallspezifische Arbeit refinanzieren zu können; hierbei kann ein besonderer Ansatzpunkt in der Integration wirkungsorientierter Finanzierungselemente liegen.**

**4. Abschluss einer geeigneten Refinanzierungs- und Leistungsverein-**

**barung, die hinreichend Spielräume für individuelle sozialräumliche Gestaltung lässt.**

**5. Entwicklung eines Plans zur Erschließung des Sozialraumes mit angemessener Dimensionierung der Anlaufphase sowie der erforderlichen Ressourcen.**

**6. Definition eines die gesamte Organisation durchdringenden Projektes zur Erarbeitung und Umsetzung der Anpassungsmaßnahmen (u.a. Erarbeitung von Versorgungs- und Einrichtungskonzepten / „Produkten“, Prozessen, strategischen und operativen Steuerungszielen und Controllinginstrumenten, Klärung von Aufgaben etc.).**

**7. Erarbeitung eines begleitenden Organisations- und Personalentwicklungsprozesses.**

vor Ort ab. Während „klassische“ Refinanzierungssysteme nach Fachleistungsstunden in der Regel nur die direkten fallspezifischen Leistungen finanzieren, bieten alle Formen mit Pauschalierung deutlich mehr Freiräume für den Aufbau alternativer Versorgungsformen:

- Trägerbudgets sind am besten geeignet, neue Wege zu gehen. Hier besteht für den Vereinbarungszeitraum eine hohe Planungssicherheit über die Einnahmen, so dass die internen Ressourcen ohne großes finanzielles Risiko umgesteuert werden können.
- Auch fallbasiert pauschalierte ambulante Refinanzierungssysteme (Ambulante Komplexleistungen wie bspw. in Thüringen oder Sachsen) erfordern keinen Nachweis der direkten fallspezifischen Leistungen, so dass auch hier Ressourcen für die Schaffung sozialraumorientierter Versorgungsleistungen eingesetzt werden können. Ein Nachteil besteht hier gegenüber den Trägerbudgets in der geringeren Planungssicherheit.
- In geringem Maße können auch die stationären Tagessätze für den Aufbau des Sozialraumes eingesetzt werden.

### Koordination refinanzieren lassen

Darüber hinaus besteht auf der Basis von Einzelvereinbarungen mit den Leistungsträgern oder im Rahmen von zeitlich begrenzten Projekten die Möglichkeit, Stellenanteile für die Sozialraumkoordination refinanzieren zu lassen. Hier besteht oft der unternehmensstrategische Nachteil, dass die Leistungen in der Regel nicht exklusiv für die eigene Organisation erbracht werden.

Auch wenn heute schon nicht wenige Leistungserbringer die Möglichkeit hätten, sich stärker sozialräumlich aufzustellen, zeigt sich, dass der damit verknüpfte Paradigmenwechsel sich innerhalb der Organisation oft nicht vollzogen hat, sondern die Leistungserbringung im Wesentlichen entlang der gewohnten Pfade verläuft. Die Erschließung des Sozialraumes oder auch die Schaffung alternativer Versorgungssettings (z.B. auch durch Gruppenangebote, durch die Einbindung ehrenamtlicher Helfer oder durch die Nutzung bereits vorhandener Angebote im Sozialraum) wird häufig nicht als explizite Aufgabe definiert, sondern die Leistungsplanung „verharrt“ in den alten Denk- und Organisationsmustern, die im Wesentlichen durch die direkte Arbeit mit den Klienten definiert wird. Zuweilen bestehen auch Sorgen der Mitarbeiter um den eigenen Arbeitsplatz.

Diese Problematik kann am ehesten dadurch überwunden werden, dass die sozialräumliche Ausrichtung der Organisation auf strategischer Top-

Managementebene festgelegt wird und anschließend konkrete Wege gesucht werden, wie diese im Rahmen der bestehenden oder der zu verhandelnder Refinanzierungsrahmenbedingungen verwirklicht werden kann.

Anschließend muss ein hinreichend komplexes Projekt definiert werden, damit die vielfältigen Fragestellungen für eine erfolgreiche Umsetzung Eingang in die Organisation finden (s. Checkliste auf Seite 2).

Neben der Sicherstellung der angemessenen Refinanzierung der nicht-fallspezifischen Arbeit ist bei der Umsetzung insbesondere bei stationär geprägten Trägern eine weitere wirtschaftlich höchst relevante Fragestellung im Zuge der strategischen Diskussionen hinreichend zu bearbeiten. Denn eine konsequente sozialräumliche Ausgestaltung wird in den meisten Fällen bereits mittelfristig zu einer verstärkten Ambulantisierung führen. Dies kann einerseits teilweise zu einem Hinterfragen der Eignung der aktuellen Standorte und damit zu erheblichen immobilien- bzw. bilanzstrategischen Fragestellungen führen und andererseits stellt die Umstellung sehr hohe Anforderungen an die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft sowohl der gesamten Organisation als auch der einzelnen Beschäftigten. Daher muss dem Thema der Organisations- und Personalentwicklung eine hohe Priorität eingeräumt werden.

Nichtsdestotrotz muss auch damit gerechnet werden, dass nicht alle Beschäftigten den konsequenten Weg zu einer sozialräumlichen Leistungserbringung mitgehen wollen oder können. Daher sollten ergänzend auch Überlegungen dazu angestellt werden, wie mit dieser Problematik umgegangen werden kann. Obwohl die Aufgabe einer sozialräumlichen Ausrichtung der Leistungserbringung sehr anspruchsvoll ist und nicht in allen Regionen und bei allen Trägern eine kurzfristige Umsetzung ratsam oder möglich ist, sollten sich alle Organisationen in strukturierter Form mit diesen Fragestellungen auseinandersetzen. Gerade dort, wo bereits heute Trägerbudgets oder stark pauschalierte Vergütungsformen bestehen, herrscht aufgrund der hohen Dynamik eine besondere Dringlichkeit hierfür. CI

Autor: **Attila Nagy** (Arzt, Diplom-Volkswirt), Geschäftsführender Partner der **rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH**, [nagy@rosenbaum-nagy.de](mailto:nagy@rosenbaum-nagy.de)

„Eine Leistungsvereinbarung muss hinreichend Spielräume lassen.“

**Attila Nagy**,  
rosenbaum nagy  
Unternehmensberatung

