

Am Sozialraum führt kein Weg vorbei

VON ATTILA NAGY

Leistungserbringer richten sich zunehmend sozialräumlich aus. Raus aus Nischen und Fachwelten. Mittenrein ins Leben. Was aber oft fehlt: die Refinanzierung ihres Engagements. Trotzdem ist der Schritt in den Sozialraum strategisch richtig und kann sich langfristig unternehmerisch auszahlen.



Eine konsequente sozialräumlich orientierte Strategie führt zwangsläufig zu einer stärkeren Ambulantisierung der Angebote.

Die sozialraumorientierte Ausrichtung der Leistungen der Eingliederungshilfe (aber auch anderer Leistungsfelder der Sozialwirtschaft, wie beispielsweise der Jugendhilfe) wird seit Jahren von vielen Leistungsträgern, aber auch von den Leistungsempfängern und -erbringern als wichtiges 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-fall-

Checkliste

7 Erfolgsschritte für Sozialraum-Projekte

1. Klären Sie die Spielräume der **Finanzierung** sozialräumlicher Aktivitäten im Rahmen der bestehenden Refinanzierungsmodelle.
2. Treffen Sie eine grundsätzliche **strategische Entscheidung** hinsichtlich der sozialräumlichen Ausrichtung unter Abwägen der kurz-, mittel- und langfristigen Chancen und Risiken.
3. Erarbeiten Sie bei Bedarf Ansatzpunkte 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. Schließen Sie eine geeignete **Refinanzierungs- und Leistungsvereinbarung ab**, die hinreichend Spielräume für individuelle sozialräumliche Gestaltung lässt.
5. Entwickeln Sie einen Plan zur Erschließung des Sozialraumes mit angemessener Dimensionierung der **Anlaufphase** sowie der erforderlichen Ressourcen.
6. Definieren Sie ein die gesamte Organisation durchdringendes **Projekt** 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. Erarbeiten Sie einen begleitenden **Organisations- und Personalentwicklungsprozess**.

spezifische Arbeit wird häufig nicht oder nicht ausreichend finanziert, so dass die Leistungserbringer 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.

Gründe, die für ein entsprechendes Engagement sprechen

Nichtsdestotrotz gibt es für alle Träger gewichtige strategische Gründe, sich bei dem Thema Sozialraumorientierung 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 (zum Beispiel Arbeitsförderung, Jugendhilfe, Altenhilfe) eingebracht werden oder auch Beschäftigungsmöglichkeiten für behinderte Menschen im Sozialraum geschaffen werden (zum Beispiel als hauswirtschaftliche Präsenzkräfte 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 würde einen erheblichen Wettbewerbsvorteil darstellen, der zugleich aufgrund der besonderen Bedeutung der geschaffenen Netzwerke deutlich weniger kopierbar ist, als eine rein hauptamtliche Dienstleistungserbringung.

Komplexere Leistungssteuerung

Trotz der oben genannten 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 der Klientinnen und Klienten weiterhin gewährleistet werden, während auf der

Praxistipp

Starten Sie ein Entwicklungsprojekt

Sozialraumarbeit erfordert vom Management, begleitend ein Organisations- und Personalentwicklungsprojekt aufzulegen.

Die sozialräumliche (und zugleich stärker **inklusive**) **Ausrichtung** der Arbeit kann nicht an einzelne Verantwortliche wie etwa einen Sozialraumkoordinator delegiert werden. Vielmehr müssen sowohl die Führungskräfte als auch die einzelnen Mitarbeiter ein klares Bild darüber haben, was dies für ihre Aufgabenbereiche bedeutet. Sie alle müssen zum einen daran mitwirken, die **Ressourcen des Sozialraumes** zu erschließen und zum anderen ihre bisherige Leistungserbringung kritisch zu hinterfragen und Alternativen unter Einbindung sozialräumlicher Möglichkeiten bzw. einem intensivierten Empowerment der Klienten zu entwickeln. Dies beinhaltet auch eine erhöhte **persönliche Flexibilität**, um sich auch zeitlich stärker an den Wünschen der Klienten orientieren zu können. Zugleich verschiebt sich der Fokus der Arbeit: es wird nicht mehr überwiegend mit oder an den einzelnen Klienten gearbeitet, sondern stärker **koordinierend** an Systemen. Um diesen notwendigen Wandel zu gestalten, empfiehlt es sich, begleitend ein umfassendes **Organisations- und Personalentwicklungsprojekt** zu starten. Damit kann sowohl die notwendige Veränderung der Gesamtorganisation als auch der individuelle **Qualifikationsbedarf** der Mitarbeitenden adressiert werden.

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, die mehr das Eigeninteresse als den Vernetzungsgedanken verfolgen, 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

Nicht-fallspezifische Arbeit wird oft nicht ausreichend finanziert.

Leistungen des Koordinators von der entsendenden Organisation zur Voraussetzung für die Förderung gemacht.

Pauschal-Finanzierungen bieten Freiräume

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

ternen Ressourcen ohne großes finanzielles Risiko umgesteuert werden können.

- Auch fallbasiert pauschalierte ambulante Refinanzierungssysteme (Ambulante Komplexeleistungen wie beispielsweise 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.

Mit der sozialräumlichen Ausgestaltung von Angeboten sollten sich alle Organisationen auseinandersetzen.

Praxisporträt

Ein „Wohnzimmer für alle“ in Gelsenkirchen-Erle

Die breite Fensterfront des ehemaligen Ladenlokals in der Bruktererstraße in Gelsenkirchen-Erle, das heute das „Wohnzimmer für alle“ beherbergt, weckt bei vielen Passanten die Neugierde. Es lädt förmlich dazu ein, stehen zu bleiben und einen Blick in den Raum zu werfen. Hier treffen sich nämlich seit rund einem halben Jahr Menschen aus dem Stadtteil: um sich auszutauschen, zu musizieren, zu kochen und zu essen, gemeinsam Fußballspiele zu schauen, zu kickern – und das unverstellt und transparent für alle, die am Fenster vorbeigehen.

„Zurzeit sind es noch überwiegend die Klienten des Sozialwerks, die zum Beispiel in umliegenden Außenwohngruppen im Stadtteil leben, oder eine externe Selbsthilfegruppe, die das ‚Wohnzimmer für alle‘ nutzen“, erklärt **Marcel Brand**, Fachleitung Dezentrales Wohnen im Wohnverbund Carpe Diem des Sozialwerks St. Georg in Gelsenkirchen. Ziel aber sei es, dass der Raum von allen Menschen des Quartiers, ob mit oder ohne Assistenzbedarf, genutzt wird. Auf dem Weg dorthin gebe es sicher noch Berührungspunkte abzubauen und den Raum bekannter zu machen, sagt Brand. Und vor allem soll das Angebot gemeinsam mit den Menschen, die es nutzen sollen, weiter ausgestaltet werden. „Denn wir sind nicht mit einem perfekten, fertigen Angebot an den Start gegangen. Vielmehr wollen wir den Raum gemeinsam mit den Bürgern, die ihn nutzen wollen, gestalten. Alle sollen beteiligt werden“, betont **Stefanie Langer**, Einrichtungsleitung des Wohnverbundes Carpe Diem. Das ‚Wohnzimmer‘ ist eines der ersten Projekte des Sozialwerks St. Georg, mit dem es im Rahmen seiner Stra-

ategie der Sozialraumorientierung für mehr Vernetzung, für mehr niedrigschwellige Begegnung zwischen den Bürgern, für mehr Inklusion sorgen will. „Und als uns das Ladenlokal zu mieten angeboten wurde, haben wir natürlich sofort zugegriffen. Um es für unsere Strategie, in die Quartiere zu gehen, zu nutzen“, sagt Langer.

„Eine Investition des Trägers in die Zukunft“

Das Angebot wird zunehmend besser von den Menschen angenommen: Rund 40 Wochenstunden ist das ‚Wohnzimmer‘ heute bereits geöffnet und wird von unterschiedlichen Gruppen und Personen genutzt. Durchgehende Öffnungszeiten gibt es noch nicht. Auch sind nicht immer Mitarbeiter des Sozialwerks vor Ort – aber für Angebote wie zum Beispiel Trainings zur Tagesstrukturierung natürlich schon. Personell aufgestockt hat der Träger aber nicht, um dies abzubilden. Alle Bereiche des Wohnverbundes bilden quasi aus einem Personalpool heraus die personelle Besetzung des ‚Wohnzimmers‘ ab. „Das ist eine Win-Win-Situation für alle“, sagt Brand. Von Leistungsträgern refinanziert ist das Sozialraumprojekt nicht. „Es ist eine Investition des Trägers in die Zukunft“, sagt Langer. Zurzeit bildet das Sozialwerk St. Georg einzelne Mitarbeiter zu Quartiersmanagern aus. Weitere vergleichbare Angebote in anderen Quartieren sollen folgen. „Das Sozialwerk investiert weiter in die Idee der Sozialraumorientierung“, unterstreichen Langer und Brand. (dk)

Informationen: www.gemeinsam-anders-stark.de/ruhrgebiet

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 (siehe oben).

Das Top-Management muss den neuen Pfad vorgeben

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 (zum Beispiel 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 (siehe **Checkliste**, Seite 8).

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- beziehungsweise 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 (siehe **Praxistipp**, Seite 9).

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.

Weitere Informationen: www.rosenbaum-nagy.de/eingliederungshilfe 



Fotos: dk und Sozialwerk St. Georg

Stefanie Langer und Marcel Brand (oben) vom Sozialwerk St. Georg mit ihrem Pilotprojekt zur Sozialraumorientierung „Wohnzimmer für alle“ in Gelsenkirchen.



Attila Nagy
(Arzt, Diplom-Volkswirt),
Geschäftsführender Partner der
rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH
nagy@rosenbaum-nagy.de