

## LEISTUNGSERBRINGER

# Tun, was gebraucht wird

■ Klaus-Dieter Liedke

*Mit dem Persönlichen Budget werden Menschen mit Behinderung zum Selbstzahler. Ein Sozialbetrieb kann sich auf diese Situation mit drei Strategien einstellen: erstens mit einer klaren Kundenorientierung, zweitens mit einer schlanken und leistungsfähigen Betriebsorganisation und drittens mit einem anpassungsfähigen Leistungsprogramm, das individuelle Kundenwünsche optimal erfüllt.*

Soziale Arbeit kümmert sich um bedürftige Menschen und gerät dabei immer wieder einmal selbst in Not. Dann sind neue Konzepte gefragt, mit denen sich umfangreiche Wünsche potenzieller Hilfeempfänger mit den begrenzten Mitteln der Hilfeleistenden erfüllen lassen. Bedarfsgerechte Lenkung von Mangelgütern ist gewöhnlich die Aufgabe des Wirtschaftens und bestenfalls sorgt ja allein das Spannungsverhältnis zwischen Angebot und Nachfrage auf einem geeigneten Markt für die Befriedigung der Bedürfnisse. Vorausgesetzt, das Engagement der Marktbeteiligten lohnt sich, anderenfalls müssen nämlich öffentliche Leistungen einspringen oder Gesetze nachhelfen.

Naturgemäß verändert sich das Versorgungs- und Marktgeschehen ständig. Lange Zeit war es eine hoheitliche Staatsaufgabe, wichtige Güter wie Kommunikation per Post und Telefon oder Energie öffentlich bereitzustellen und heute werden diese Wirtschaftszweige durchaus erfolgreich mit marktwirksamen Elementen reguliert. Anhaltend schwierig ist dagegen die Steuerung der Gesundheitsversorgung und auch für das nicht minder komplizierte Sozialwesen ist bislang keine wirklich befriedigende Lösung gefunden. Die Verhältnisse in diesen wichtigen Lebensbereichen der Bürger sind aber auch tatsächlich schwierig:

- Bei der bedarfsgerechten Versorgung mit sozialen Gütern versagen Markt wie Staat zumindest teilweise (1) und so gibt es zwischen behördlicher Lenkung und freiem Wirtschaften einen Bereich, mit bisweilen seltsamen und schwer einzuordnenden Regelungen.
- Die in einer bestimmten Zeit für bestimmte Personengruppen als nötig angesehene Hilfe wandelt sich mit dem Selbstverständnis des Gemeinwesens und erfordert deshalb eine ständige Interpretation der aktuellen fachlichen aber auch der ökonomischen Konzepte.
- Soziale Hilfeleistungen sind als abstrakte und meist komplexe Mangelgüter einigermaßen schwer zu beschreiben und doch ist eine nachvollziehbare Bewertung erste Voraussetzung dafür, menschliche Hilfe in irgendeiner Weise als Produkt handeln zu können.

Aus ökonomischer Sicht ist das Persönliche Budget eigentlich eine starke Idee. Die individuelle Verfügung über



*Klaus-Dieter Liedke ist 52 Jahre alt und lebt in Offenbach. Nach Lehre und Konstrukteurstätigkeit studiert er Sozialpädagogik in Frankfurt am Main und arbeitet seit 1982 im gerade gegründeten Psychiatrischen Hilfsverein »Lebensräume« in verschiedener Funktion. Seit 1991 führt er die Geschäfte des Vereins mit seinen Betriebsgesellschaften. Nach Abschluss eines Zweitstudiums der Betriebswirtschaftslehre 1998 in Lahr spezialisierte er sich auf Themen der sozialen Dienstleistung. Seit 2000 unterrichtet er an der Fachhochschule Wiesbaden im Aufbaustudiengang Diplom-Sozialmanagement im Sozial- und Gesundheitswesen, dessen Curriculum er zusammen mit Prof. Dr. Reinhard Peukert entwickelt hat. E-Mail Klaus-D.Liedke@leb-of.de*

kollektiv bereitgestellte Mittel könnte doch dazu beitragen, den komplizierten Leistungsaustausch einigermaßen unbürokratisch und ohne die Gefahr des institutionellen Eigennutzes sicher zu stellen. Ob sich das Persönliche Budget freilich in diesem Sinne durchsetzt oder zu einer weiteren beschwerlichen Ideologie der Branche mutiert, steht noch nicht fest. Dieser Beitrag geht aber davon aus, dass im Sozialbereich so oder so einige Trends in dieser Richtung zu beachten sein werden:

- Die Erwartung einer Versorgung mit sozialen Hilfeleistungen nimmt zu, weil Menschen in immer mehr Lebenslagen nicht allein zu Recht kommen und die Fähigkeit und Bereitschaft von Familien, Schulen und Unternehmen nachlässt, selbst die notwendige Unterstützung zu geben.
- Soziale Hilfeleistungen gewinnen an Bedeutung für die existenzielle Absicherung der Bürger und deren Lebensqualität, aber leere öffentliche Kassen bewirken tendenziell restriktive Anspruchsvoraussetzungen für Gemeinleistungen und eine Zunahme von Privatfinanzierung.
- Die Vorstellungen von Selbstbestimmung, Wirksamkeit und Sparsamkeit sozialer Hilfeleistungen erfordern flexible Maßnahmen, die zukünftig womöglich viel stärker nach finanziellen Voraussetzungen und individueller Leistungserwartung differenziert werden müssen.

Ein Sozialbetrieb, der in diesem Szenario langfristig bestehen will, muss sich auf veränderte Bedingungen einstellen. Aus der Perspektive des Managements eines sozialen Dienstleistungsbetriebes werden im Folgenden einige Konzepte vorgestellt, die sich im Zusammenhang mit dem Persönlichen Budget diskutieren lassen, die für eine moderne Betriebsführung eigentlich aber sowieso selbstverständlich sind. Bei LEBENSÄUME in Offenbach sind in den letzten Jahren Grundlagen dafür entwickelt und eingeführt worden, entfalten zum Teil bereits sehr positive Wirkungen und werden zumindest überall im Betrieb lebhaft diskutiert.

**1.** Beim Austausch von sozialen Hilfeleistungen sollen die Bedürfnisse der Kunden an erster Stelle stehen, das ist eigentlich selbstverständlich. Tatsächlich geht bei jedem einigermaßen gesunden Unternehmen der Absatz vor, denn sonst gibt es kein Überleben. Da es auf Dauer wiederum nicht ohne Abnehmer geht, wird auch der Sozialbetrieb beide Interessen harmonisieren müssen und es ist ledig-

#### LEBENSÄUME Offenbach

ist ein gemeinnütziger Verein und eine selbstständige Betreuungsgesellschaft. Satzungsziel ist die Verbesserung der Lebenslage von Menschen mit seelischer Behinderung und anderen Handicaps.

- In Stadt und Landkreis Offenbach mit 430.000 Einwohnern werden gemeindepsychiatrische Vollversorgung und Maßnahmen zur Integration in Arbeit betrieben.
- Wohnheime, Tagesstätten, Integrationsbetriebe, beratende und ambulante Dienste sind sozialrechtlich anerkannt, beliebige Einzelleistungen werden auch privat vereinbart.
- Bei einem Jahresumsatz von sechs Millionen Euro sind 100 angestellte Mitarbeiter beschäftigt und es werden über 1.000 Hilfeempfänger jährlich erreicht.

In den Leitlinien von LEBENSÄUME Offenbach werden drei Hauptaussagen getroffen und dann für einzelne Anwendungsbereiche nachvollziehbar und konkret ausgeführt:

- Betreuen bedeutet professionelle, respektvolle und zuverlässige Hilfe für Menschen zu erbringen, um die sich LEBENSÄUME und seine Mitarbeiter kümmern.
- Versorgen bedeutet, die verfügbaren Hilfeleistungen für alle betroffenen Bürger eines Gemeinwesens ausreichend und verantwortlich sicher zu stellen.
- Haushalten bedeutet eine moderne und aufgeschlossene Betriebsführung, um alle Hilfeleistungen wirksam und erfolgreich, sparsam und dauerhaft leisten zu können.

LEBENSÄUME gemeinnützige Betreuungsgesellschaft mbH, Starkenburgring 31, 63069 Offenbach, Telefon 069 838316-20, Fax 069 838316-41, E-Mail Klaus-D.Liedke@leb-of.de

lich die Frage, mit welchem Motiv, Einfallsreichtum und Sensibilität für das Geschehen dies erreicht werden kann.

Das Streben nach wirtschaftlichem Erfolg ist dabei kein Widerspruch zum ethischen Gebot einer hochwertigen Hilfeleistung, sondern eins bedingt das andere. Ein Lehr-

## » Was nützen soziale Fachbetriebe, wenn sie ihr Produkt nicht erläutern und Kunden nicht überzeugen können? «

buch über das Marketing sozialer Dienstleistungen ist noch nicht geschrieben (2), aber es würde darin wohl aufgezeigt werden müssen, wie die komplette Fertigung des Gutes »soziale Hilfeleistung« so auf die Wünsche und Neigungen der potenziellen Nutzer und Kunden abgestimmt wird, dass daraus zugleich auch betrieblicher Erfolg entsteht. Und umgekehrt, wie betrieblicher Erfolg die Voraussetzung zur Befriedigung von Hilfsbedürfnissen ist.

Idealerweise beginnt ein Leistungsprozess mit der Markterkundung oder Bedarfsklärung. Die daraufhin vorgenommene Konzeptgestaltung ist nur ein anderes Wort für das Produktdesign, das fachlich (technologisch) wie betriebswirtschaftlich abgestimmt wird. Es folgen die Beschaffung und Disposition von geeigneten Diensträumen, Personal, Kapital, und unter Einsatz des verfügbaren Know-how wird das Hilfesgeschehen im Leistungsprozess optimal arrangiert und ständig angepasst. Die laufende Kontrolle der Betreuungsverhältnisse führt zur gezielten Leistungssteuerung, und im Falle der Beendigung einer Hilfe ist der nachgehende Service selbstverständlich. Im Ergebnis sollen hilfsbedürftige Personen immer finden, was sie suchen und der Sozialbetrieb macht genau das, was die Menschen brauchen. Nichts wird vermisst und nichts verschenkt.

Wie nahe man zu solch idealen Zuständen kommt, wird letztlich erst die operative und administrative Umsetzung des Geschäfts zeigen. Aber es ist die oberste Managementaufgabe, die Ziele dafür zu bestimmen und die Möglichkeiten für beste Leistungen zu schaffen. Strategisches Marketing beginnt mit der Vision über Sinn und Zweck des Unternehmens sowie den Nutzen seiner Leistungen. Die Führung eines Betriebes muss die davon abgeleiteten Grundsätze der Arbeit ihren inneren und äußeren Bezugsgruppen vermitteln, geeignete Handlungsanleitungen geben und Verhaltensgrundsätze verfassen. Dann wissen alle Bescheid und können Wunsch wie Wirklichkeit des Vertrauensgutes »soziale Hilfeleistung« beurteilen.

**2.** Die beste Führung kann nichts bewegen, wenn der strukturelle Aufbau eines Betriebes großen Zielen entgegensteht. Die grundlegende Ordnung und Organisation im Unternehmen muss auf das absetzbare Produkt, also die Erfordernisse der sozialen Dienste abgestimmt sein, so wie sie heute verlangt werden. Wo dies nicht der Fall ist, muss wohl oder übel ein Betriebsablauf und manchmal sogar der Aufbau umgerüstet werden. →

Auch wenn dies vielleicht tiefe Eingriffe in ein Betriebsgefüge bedeutet, so ist es langfristig eine Überlebensfrage für jedes Unternehmen (3), die Anpassungsfähigkeit an das wirtschaftliche Geschehen herzustellen. Ob sich soziale Dienstleistungen zu mehr oder weniger Markt und wie im Einzelnen verändern, wird heute jedenfalls weniger denn je vom Anbieter allein bestimmt.

Soweit soziale Dienstleistungen im Rahmen einer Versorgungspflicht übernommen werden, müssen auf der obersten Organisationsebene eines Betriebes geeignete Segmente gebildet werden. Branchenüblich lassen sich Sektoren nach Zielgruppen und Regionen abgrenzen, für die ein tüchtiger Leistungsbereich des Betriebes möglichst die volle, fachliche und wirtschaftliche Verantwortung übernimmt.

Innerhalb einer solchen Center-Struktur wird die Zusammenarbeit der Mitarbeiter in Gruppen organisiert, die sich nach objektiven Arbeitsmerkmalen zusammensetzen, etwa mobilen oder In-House Diensten, vorwiegend begleitenden oder therapeutischen Funktionen. Aufgaben und Ziele werden deutlich formuliert und mit ausreichender

## »Individualisierung ist angesagt: Wer in Not ein beschütztes Quartier sucht, braucht keinen Heimplatz«

Handlungsbefugnis ausgestattet steht der Entfaltung vieler, im Betriebsganzen weitgehend selbstständiger Wirtschaftseinheiten kaum noch etwas entgegen.

Die Gruppen von Mitarbeitern arbeiten ergebnisorientiert und gestalten auch ihren Leistungsrahmen teilweise autonom. So können sie sich sukzessive von dem bislang meist einzigen institutionellen Leistungsträger, also vom exklusiven Einzelkunden unabhängig machen und sich beispielsweise vielen unterschiedlichen Budgetnehmern zuwenden. Diese Anpassungsfähigkeit an die betriebliche Umwelt schafft eine eigene produktive Dynamik und fördert das Bewusstsein, für einzelnen Menschen und nicht für die Einrichtung da zu sein. Letztere muss man gar nicht abschaffen, sie erhalten ihre Bedeutung sozusagen als Produktionsstätte für die Hilfeleistung (4) und mehr nicht.

Alle Arbeitsgruppen zusammen müssen jederzeit die Gesamtheit der Aufgaben in ihrem Leistungsbereich erfüllen, was organisatorisch durch die Definition von standardisierten Dienstypen erleichtert wird. Auf dieser Grundlage werden im Zuge einer umfassenden Arbeitsanalyse und Arbeitsplanung alle nötigen Befugnisse und Verpflichtungen, Verrichtungen und Ziele eines Betriebsbereiches detailliert ausformuliert. Dabei ist es beispielsweise selbstverständlich, dass auf eindeutige Kundenbeziehungen geachtet und dementsprechend klare Zuständigkeiten für Bezugspersonen oder Kundenbetreuer hergestellt werden. Nach ausreichender Verhandlung mit allen Beteiligten werden die getroffenen Absprachen in ei-

ner Zielvereinbarung niedergelegt und ein arbeitsrechtlich bindender Vertrag zwischen Vorgesetzten und einer Gruppe von Mitarbeitern geschlossen.

**3.** Soziale Hilfeleistungen sind erklärungsbedürftige Produkte, die sich nicht von allein verkaufen. In dem Maße, wie eine staatlich gesicherte Bewirtschaftung der Ressourcen (5) aus Wettbewerbs- oder anderen Gründen aufgegeben wird, muss sich Hilfe zukünftig vielleicht wirklich als freies Gut handeln lassen.

Aber was soll angeboten werden, wonach wird der Kunde verlangen, was zu zahlen bereit sein? Ohne Regelzwang wird sich jedenfalls kaum eine so genannte personenzentrierte Hilfeplanung (6) durchsetzen, deren Administration rigide und nutzlos ist, solange letzten Endes doch nur die dem Leistungsträger vertrauten Einheiten etwa an gestuften Plätzen des Betreuten Wohnens vermittelt werden. Tatsächlich sind dazu eben hoch differenzierte Maßnahmen nötig, die der tatsächlichen Vielfalt der Menschen und ihrer unterschiedlichen Lebenslagen gerecht werden.

Im Prinzip geht es darum, aus marktseitiger Nachfrage und produktseitiger Machbarkeit die passenden Hilfeleistungen herauszufiltern oder so zu entwerfen, wie sie gebraucht, verlangt, bezahlt werden. (7) Die Spannweite sozialer Hilfeleistungen ist dabei sehr komplex und man muss mit Geschick diejenigen Bausteine finden, aus denen sich im Zweifel alles Nötige kombinieren lässt.

Gängige Hilfeleistungen lassen sich als Standardpakete definieren und entsprechen dann bestenfalls den bisher schon etablierten Maßnahmen in Einrichtungen. Aber darin erschöpft sich nicht das Spektrum möglicher Hilfe und deshalb muss sich ein zukunftsfähiges Leistungsprogramm ständig entwickeln können. Wenn der Betrieb derzeit gut gehende Hilfetypen vorhält, wird er diese immer gern zu leisten bereit sein. Aber er kann und muss sich mit Blick auf die Zukunft ebenso bemühen, die Nutzer seiner Hilfe an innovative, wirksamere oder auch sparsamere Hilfen heranzuführen und macht insoweit eigene, neue Angebote.

Im Leistungsprogramm des Sozialbetriebs werden diese ganzen Hilfeleistungen übersichtlich geordnet und nach Ziel, Art, Umfang sowie der fälligen Vergütung erläutert. Potenzielle Kunden sollen unter Abwägen von Kosten und Nutzen die Zweckmäßigkeit von Leistungsalternativen beurteilen können. Das Leistungsprogramm wird so zum zentralen Instrument, um das Produkt »Hilfe« dem Abnehmer nahe zu bringen und das anzubieten, was im Einzelfall von einem Individuum gebraucht oder vom Gemeinwesen in einer sozialrechtlichen Ausgestaltung für nötig erachtet wird.

Das steuernde Element im Hilfeprozess darf dabei durchaus ein betrieblich empfohlenes Leistungsgut sein. Denn ein reales Angebot ist allemal besser als jeder hypothetische Hilfebedarf geeignet, einer betroffenen oder fachfremden Person das schwer fassbare Produkt »Hilfeleistung« zu erläutern. Wozu sind soziale Fachbetriebe schließlich da, wenn nicht sie ihr Produkt am besten ken-

nen und Abnehmer vom Vorteil der besten Wahl überzeugen können?

Mithilfe von Konzepten, die nach Grundsätzen des Marketings entwickelt und gelenkt werden, muss in Zukunft kein Budgetnehmer mehr mit Einheitsware abgespeist werden. Wer in Not ein beschütztes Quartier sucht, braucht nicht zwingend einen Heimplatz. Vielmehr lässt sich genau der gleiche Wohnraum ganz normal vermieten (8), Hauspflege und Hauswäsche, Pflege und Verpflegung wie auch andere Versorgungsleistungen können nach Wunsch und Notwendigkeit hinzukommen und dies alles kann mit fast beliebigen Betreuungsmaßnahmen kombiniert werden, solange das gebraucht wird. Noch sind auch bei LEBENS-RÄUME nicht alle Probleme eines solch freien Umgangs mit differenzierten Hilfeleistungen gelöst, aber der Anfang ist gemacht und viel versprechend.

## Fazit

Grob zusammengefasst könnte man sagen: Sozialbetriebe müssen sich mit drei entscheidenden Strategien auf eine neue Leistungszeit einstellen:

- Erstens ist eine klare Kundenorientierung im Sinne eines strategischen Marketings erforderlich, die den gesamten Betrieb an den Zielen einer bedarfsgerechten Versorgung und bedürfnisorientierten Betreuung ausrichtet.
- Zweitens muss mit den Methoden eines modernen Managements eine schlanke und leistungsfähige Betriebsorganisation geschaffen werden, die in der Lage ist, flexibel auf neue Ansprüche von Leistungsträgern und Nachfragen eines Marktes zu reagieren.
- Drittens sollte ein anpassungsfähiges Leistungsprogramm verfügbar sein, mit dem sich individuelle Kundenwünsche elegant vereinbaren und optimal erfüllen lassen, ohne dass man institutionelle Großauftraggeber vorschnell verliert. Im Gegenteil, gerade die sozialpolitisch und finanziell strapazierten Leistungsträger werden an modernen Modellen interessiert sein, die kompetente Leistungserbringer entwickeln.

Wenn das alles geschafft ist, sollte eigentlich kein Mangel an Kundenzuspruch und Nachfrage bestehen, die wirtschaftliche Zukunft des Sozialbetriebs dürfte recht sicher sein. Darüber hinaus kann anstelle reiner Pflichterfüllung neuer Reiz entstehen, einfallreich und eigenverantwortlich für hilfsbedürftige Menschen einzustehen und so den entscheidenden Sinn Sozialer Arbeit in anderer Zeit und auf gehobenem Niveau fortzuführen. Ob das Persönliche Budget dann eines Tages wahr wird oder sich andere Neuerungen durchsetzen, kann dem Management eines modernen Sozialbetriebes eigentlich egal sein.

## Anmerkungen

- (1) Die Theorie des dritten Sektors postuliert zumindest teilweise ein Markt- und Staatsversagen bei der Versorgung der Bürger mit sozialen und anderen Versorgungsleistungen. Zwischen den privaten (betrieblichen) und staatlichen Haushalten ergibt sich daher die Berechtigung und Notwendigkeit für einen weiteren Wirtschaftssektor.
- (2) Marketing wird durchaus für den Sozialbereich entdeckt, bezieht sich bislang aber eher unspezifisch auf das gesamte Spektrum der

Non-Profit-Organisationen, nicht auf die hier diskutierte besondere Problematik der sozialen Hilfe als handelbare Leistung. Dazu sind wesentliche Elemente des weit entwickelten Dienstleistungsmarketings hinzuzuziehen.

- (3) Zum Beispiel mussten mit der Einführung des Pflegegesetzes viele gemeinnützige Sozialstationen zugunsten privater Pflegedienste aufgeben. Einen spürbaren wirtschaftlichen Druck bewirken auch die derzeit populären Fachleistungsstunden etwa in der Behindertenhilfe. In Schweden wurden vor einigen Jahren Heime mit mehr als zwölf Plätzen gesetzlich verboten.
- (4) Auch die virtuelle Fabrik einer modernen Automobilproduktion verfügt natürlich weiterhin über handfeste Produktionsstätten. Aber anstelle eines relativ starren Fließbandkonzeptes mit umfangreichen Lagern traten beispielsweise flexible Fertigungsinseln mit einem Netz von selbstständigen Zulieferbetrieben.
- (5) Die bisherige Praxis der Förderung von Einrichtungen, der Bewilligung und Zuweisung von Plätzen entbindet öffentliche Leistungsträger zwar von Versorgungsrisiken, belässt ihnen jedoch weiterhin eine gewisse Verfügungsgewalt über die Ressourcen (These vom Korporatismus). Im Gegenzug profitieren Einrichtungsträger aber von einer bestimmten Bestandsgarantie.
- (6) In Arbeitsbereichen der Gemeindepsychiatrie wird derzeit ein integrierter Behandlungs- und Rehabilitationsplan implementiert (!). Mit dem ursprünglich pädagogisch therapeutischen Instrument lassen sich aber nicht die erheblichen Informationsasymmetrien vermitteln, die es dienstleistungstypisch zwischen Leistungsempfängern, Leistungserbringern und Leistungsträgern gibt.
- (7) Solche Produkt-Marktkombinationen werden als »Strategische Geschäftseinheiten« bezeichnet. In der klinischen Medizin entsprechen dem am ehesten die Diagnosis Related Groups, für die klinische Sozialarbeit sind Fallgruppen (Brühl) vorgeschlagen worden. Sinngemäß wären in komplementären Versorgungsbereichen vielleicht Social Service Units (Liedke) zu entwickeln.
- (8) Selbstverständlich setzt die Disposition über ggf. öffentlich finanzierte und unter Heimaufsicht stehende Immobilien eine Einigung mit Leistungsträgern und der Versorgungsbehörde voraus. Es dürfte aber wenig Argumente gegen das Konzept der Durchmischung von stationären und ambulanten Leistungsformen geben. ♦

## Literatur

- Brühl, Albert: Fallgruppen der Sozialarbeit als Antwort auf die Einführung der Diagnosis Related Groups in Akut-Krankenhäusern, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2004.
- Bruhn, Manfred: Marketing für Nonprofit-Organisationen, Grundlagen — Konzepte — Instrumente, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart 2005.
- Liedke, Klaus-D.: Betreuung von Menschen als soziale Hilfeleistung, Seminarunterlage im Weiterbildungsstudiengang zum Diplom-Sozialmanager im Sozial- und Gesundheitswesen an der FH Wiesbaden, unveröffentlicht, Offenbach/Wiesbaden 2005.
- Meffert, Heribert/Manfred Bruhn: Dienstleistungsmarketing, Grundlagen — Konzepte — Methoden, Gabler Verlag, 3. Auflage, Wiesbaden 2000.
- Wegge, Jürgen: Führung von Arbeitsgruppen, Hogrefe-Verlag, Göttingen 2004