

Teilhabe neu denken

VON ATTILA NAGY
UND CARSTEN EFFERT



Attila Nagy ist Arzt und Diplom-Volkswirt. Er ist geschäftsführender Partner bei der rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH.

www.rosenbaum-nagy.de



Carsten Effert ist Diplom-Sozialarbeiter, Diplom-Sozialpädagoge und Diplom-Ökonom. Er ist Seniorberater bei der rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH.

www.rosenbaum-nagy.de

Die Herausforderungen aus dem Bundesteilhabegesetz betreffen nicht nur Konzeption, Prozesse und Verträge in der Eingliederungshilfe. Leistungserbringer sollten auch ihr oft nur ansatzweise vorhandenes Marketing überprüfen und erweitern.

Das Bundesteilhabegesetz bedeutet für die Eingliederungshilfe nicht weniger als einen Paradigmenwechsel. Im Grunde müssen sich die Leistungserbringer in Teilen neu »erfinden«. Dies gilt insbesondere für die Anbieter stationärer Wohnformen. Gefordert sind u. a. die Entwicklung einer unternehmerischen Vision, eines neuen fachlich-konzeptionellen Leitbilds und neuer Angebotsformen (inkl. deren Planung und Steuerung).

Die erforderlichen Veränderungen betreffen dabei sowohl die Organisationsstruktur im Inneren als auch eine neue Aufstellung auf »dem Markt«, also gegenüber den Klientinnen und Klienten, deren Angehörigen, aber auch den Leistungsträgern.

Aufgrund der Vielzahl der anstehenden Veränderungen und der aus der föderalen Struktur der Eingliederungshilfe resultierenden Heterogenität an

Neben dem »harten« Eingriff in die Strukturen und Prozesse, sind es tatsächlich Veränderungen bei den »weichen« Faktoren, die jetzt für die Leistungserbringer der Eingliederungshilfe anstehen.

1. Aufbau von Projektmanagement-Kompetenz: Die Umsetzung der vielfältigen Veränderungsbedarfe bis 2020 erfordert eine eigene Projektstruktur. Die zu ergreifenden Maßnahmen lassen sich nicht einfach neben dem Tagesgeschäft bewältigen. Das »Projekthafte« wird die Leistungserbringer auch noch nach dem vollständigen Inkrafttreten des Gesetzes weiter begleiten, denn es ist von einem Lernprozess sowohl bei den Leistungserbringern als auch bei den Leistungsträgern auszugehen. Auch der Gesetzgeber hat angekündigt, die Umsetzung intensiv zu begleiten und regulative Anpassungen vorzunehmen. In Folge der

»Leistungen werden künftig nur dann abrechenbar sein, wenn sie unmittelbar am Klienten erbracht werden«

Änderungsbedarfen lässt sich kein bundesweit einheitlicher Katalog aufstellen, der alle Maßnahmen umfasst, die jetzt oder in näherer Zukunft zu ergreifen sind. Es lassen sich jedoch jeweils drei zentrale Herausforderungen in Organisationsentwicklung und Marketing benennen, die bis zum vollständigen Inkrafttreten des Gesetzes bis 2020 zu meistern sind.

vom Gesetzgeber intendierten Leitideen Inklusion, Personenzentrierung und Sozialraumorientierung wird zudem die Arbeit zukünftig deutlich kleinteiliger und die Angebote modularer und schnellerbiger. Es muss daher dauerhaft eine hinreichende interdisziplinäre Projektfähigkeit unter Nutzung interner und externer Ressourcen sichergestellt werden. Zur laufenden Anpassung bedarf es

der dauerhaften Stärkung strategischer Organisationseinheiten und Kompetenzen sowie der Implementation einer Innovations- und Veränderungskultur.

2. Umstellen der Angebote auf eine »modulare Systematik«: Im ambulanten Bereich führt die neue Schnittstelle zwischen Pflege und Eingliederungshilfe zur Notwendigkeit der Einbindung von Leistungselementen des SGB XI. Dies bringt einerseits eine andere fachliche Perspektive mit sich und bedingt andererseits aufgrund der in der Pflege vorgesehenen geringeren Fachkraftintensität auch den stärkeren Einsatz von formal nicht qualifizierten Mitarbeitenden. Im stationären Bereich ist zu erwarten, dass in vielen Bundesländern die Refinanzierungssystematik verändert wird und die stark pauschalierten Leistungen zumin-

talentwicklung (z. B. Schulungen, Fortbildungen etc.) sowie gegebenenfalls die Durchführung von Change-Aktionen.

Was im Marketing zu tun ist

Das Marketing gehört zu den Kernfunktionen eines Unternehmens. Hier geht es darum, die Produkte und Dienstleistungen an die Kundinnen und Kunden zu bringen – ein Handlungsfeld, das der Eingliederungshilfe in der Vergangenheit eher fremd war, da eine Vermarktung der eigenen Angebote in der Regel gar nicht notwendig war.

Dabei führen die Differenzierung der Leistungen und die intensivere Mitwirkung der Klienten und Kunden (bis hin zur Übertragung von Budgets) dazu, dass sich Kundenschnittstellen verändern und das Marketing komplexer wird. Wäh-

den Einstieg in neue Geschäftsfelder hin zu analysieren. Dabei kann es sowohl um Bestandskunden gehen, die für neu ausgerichtete Angebote, beispielsweise im Bereich Wohnen, in Frage kommen (z. B. ambulantisierte Angebote unter Einbindung der Pflegebudgets), als auch um die Gewinnung von Neukunden.

5. Entwicklung und Kommunikation neuer Angebote: Die Kundenbedürfnisanalyse sollte die Grundlage für die Entwicklung neuer Angebote sein. Viele Träger der Eingliederungshilfe beschäftigen sich mit der Frage eines Einstiegs in die ambulante Pflege, um die Versorgung »aus einer Hand« sicherzustellen. Ziel sollte in jedem Fall sein, möglichst ein differenzierter und im Rahmen des betriebswirtschaftlich Leistbaren auch individualisierbares Leistungspotential bereitzustellen, um bei der neu austarierten Teilhabeplanung verschiedene passgenaue Angebote platzieren zu können. Da die Leistungserbringer an dem Prozess nicht mehr unmittelbar beteiligt sein werden, müssen die Angebote bereits im Vorfeld gut kommuniziert werden.

»Die Erhebung von Kundenbedürfnissen kann auch der Einstieg in neue Geschäftsfelder sein«

dest teilweise in die bisherige ambulante Logik einer Abrechnung nach individuell nachzuweisenden Fachleistungsstunden überführt werden. Leistungen werden künftig nur dann abrechenbar sein, wenn sie unmittelbar am Klienten erbracht werden. Dies hat bei vielen Leistungserbringern Auswirkungen auf die Dienst- und Schichtplanung und erfordert auch bei den Mitarbeitenden ein intensives Umdenken. Hinzu kommen die Herausforderungen durch die Trennung der Fachleistungen von der Existenzsicherung. In jedem Fall wird die stationäre Eingliederungshilfe zukünftig deutlich enger gesteuert werden müssen und erfordert hierzu auch hinreichend steuerungsfähige und flexible Strukturen.

3. Aufsetzen eines Change-Management-Prozesses: Der notwendige Kultur- und Verhaltenswandel lässt sich nur bedingt nebenbei erreichen. Daher empfiehlt es sich, zur Begleitung des Wandels einen eigenen Change-Management-Prozess zu initiieren. Wesentliche Elemente eines solchen Prozesses sind die Sicherstellung einer adäquaten Change-Kommunikation (z. B. regelmäßige Newsletter), gezielte Angebote zur Perso-

rend es bisher fast ausschließlich ein B2B-Marketing (»Business-to-Business« = institutionelle Kunden) mit starren Angebotssegmenten und einer überschaubaren Wettbewerbssituation gab, wird zukünftig zusätzlich das »B2C«-Marketing (»Business-to-Consumer« = Endkunden, Angehörige) in den Fokus rücken, und das möglicherweise bei einer höheren Anbietervielfalt!

Eine besondere Herausforderung besteht darin, dass nach den Vorgaben des Bundesteilhabegesetzes die Leistungserbringer bei den zukünftigen Teilhabe- und Gesamtplanverfahren explizit nicht zu beteiligen sind. Damit kann der Entscheidungsprozess hinsichtlich des zu beauftragenden Leistungserbringers nicht mehr wie unmittelbar mitgestaltet werden. Daher muss das Marketing neu austariert werden, sowohl im sogenannten strategischen (Gestaltung der Angebote ausgehend von den Bedürfnissen der verschiedenen Kunden) als auch im operativen Bereich (v. a. Gestaltung des Vermarktungsprozesses).

4. Erhebung der Kundenbedürfnisse: Hier geht es insbesondere darum, die Kundenbedürfnisse auch im Hinblick auf neue Angebote oder sogar

Aufbau eines Key-Account-Managements im Kontext des neuen Bedarfsplanungsverfahrens zur dauerhaften Kundenbindung: Aus dem Gesagten folgt, dass dem Key-Account-Management, also der intensiven Pflege von Kontakten zu Leistungsträgern sowie möglichen Multiplikatoren und Zuweisern (z. B. Gesetzliche Betreuer, Schulen) eine noch stärkere Rolle als bisher zukommt. Hierfür sind sowohl Prozesse als auch Zuständigkeiten zukünftig klar festzulegen. Auch hierbei müssen Mitarbeitende und insbesondere Führungskräfte ihre Rolle neu definieren, was erfahrungsgemäß eine Aufgabe des Change Managements ist. ■

Lesetipp

Die v. Bodelschwinghschen Stiftungen Bethel als größtes Diakonie-Unternehmen Europas wollen ihre Strategie modernisieren. Die neuen Herausforderungen werden zusammengefasst in die Stichworte: Inklusion, Flucht und Migration, Pluralisierung, Ergebnisorientierung, Digitalisierung und Wirtschaftlichkeit.

SOZIALwirtschaft aktuell 17/2018
www.sozialwirtschaft.nomos.de/sozialwirtschaftaktuell