

# Mehr tun, anderes leisten

■ Klaus-Dieter Liedke

*Jede wirtschaftlich tätige Organisation verfolgt einen Zweck, doch worin dieser besteht, ist heute im Sozialbereich nicht immer leicht zu ermitteln. Denn wo früher globale Einrichtungskonzepte genügten, wird heute im Einzelfall eine differenzierte Analyse der erforderlichen Maßnahmen und der voraussichtlichen Wirksamkeit von Hilfe erwartet. Auf diesen Erkenntnissen aufbauend, lassen sich neue Bedarfe erkennen und innovative Angebote entwickeln.*

Die Firma LEBENSÄUME in Offenbach leistet psychosoziale Hilfen, die es vor dreißig Jahren in dieser Art praktisch noch nicht gab. Wer früher seelische Probleme hatte, ging zum Arzt oder fand sich, wenn das nicht half, irgendwann in der Psychiatrie wieder, weit vor den Toren der Stadt in fremden Kleidern. Extra dafür gab es große Anstalten mit tausend Betten, statt heute vielleicht 200, und dementsprechend viel Personal. Die seinerzeit recht brachiale Versorgung mit Betten hat sich längst zu einem fein tarierten System aus medizinischen und sozialen Einrichtungen gewandelt, in dem es Hilfe auch außerhalb von Kliniken gibt.

Dafür sind Betriebe wie LEBENSÄUME entstanden und sicher hat sich die Lebenslage betroffener Bürger durch diese Verschiebung erheblich verbessert. Heute stehen aber neue Probleme ins Haus, denn der Zwang zum wirtschaftlichen Handeln von Sozialbetrieben, sozialrechtliche Prämissen der Leistungsträger und die Bedürftigkeit der hilfeschuchenden Menschen passen nicht mehr gut zu einander. So dürfte wieder Veränderungsbedarf bestehen und nach weiteren 30 Jahren wird die psychosoziale Versorgungsszene kaum noch aussehen, wie gegenwärtig.

Aber wohin wird die Reise gehen, worauf sollen sich soziale Unternehmen einstellen? Die Lage ist unübersichtlich, aber man kann Trends ausmachen. Hilfeleistungen in besonderen Einrichtungsformen – beispielsweise in Heimen, Werkstätten, von Beratungsstellen – werden vermutlich weniger gefragt sein und durch integrative Lösungen ersetzt werden. Dagegen könnten die quasi normalen Lebensverhältnisse viel mehr auf professionelle Unterstützung angewiesen sein – beispielsweise in Wohnbaugemeinschaften, Mittelbetrieben, unter Beschäftigungslosen – weil man hier mit alltäglichen Belastungen und gesellschaftlichen Auswirkungen nicht mehr allein klar kommt. An die Stelle staatlich erbrachter oder gelenkter Leistungen für bedürftige Bevölkerungsgruppen ist womöglich ein halböffentlicher Austausch getreten, bei dem soziale Markenallrounder und Nischenbetriebe wirkungsvolle und bezahlbare Kombinationshilfen anbieten. Das muss alles nicht so kommen, kann aber.



*Klaus-Dieter Liedke ist 53 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*

*LEBENSÄUME 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*

Eigentlich ist es für ein soziales Unternehmen nicht so wichtig, wie die Verhältnisse genau aussehen werden. Entscheidend ist vielmehr zu wissen, dass sie sich die Dinge ändern werden und dass dabei keiner tatenlos zusehen muss. Trotz manch rigider Rechtslage und der Dominanz von Leistungsträgern haben doch gerade Sozialbetriebe die Möglichkeit, Wissen, Erfahrung und Potenziale, die psychosozialen Hilfen und Leistungen für Morgen so zu gestalten, dass sie möglichst gut funktionieren. Wie bei kommerziellen Unternehmen sind freilich auch hier die Märkte und Kunden und deren Interessen zu berücksichtigen, um erfolgreiche Leistungen zu finden. Ein modernes Marketing stellt Konzepte bereit, mit deren Hilfe sich die Produkte einer Firma nach Wünschen gestalten lassen, die heute vielleicht noch keiner kennt. Es geht darum, Angebote an Hilfeleistung so zu wandeln und anzupassen, dass sie künftigen Bedürfnissen entsprechen, dass sie dem dann gegebenen Bedarf gerecht werden.

Weil soziale Betriebe eigentlich nur Gutes tun, ist die aktive Suche nach einem zusätzlichen Nutzen durch neue Leistungen moralisch eigentlich unbedenklich, sogar notwendig. Das lässt sich systematisch angehen, indem man zunächst den Standort des Unternehmens anhand seiner Leistungen und Märkte strategisch bestimmt und das Unternehmen versucht dort zu »positionieren«, wo man es gern haben möchte. Dazu ist es zwingend erforderlich, das Programm der operativen Leistungen passend zu gestalten, sonst bleibt es bei der guten Idee. Schließlich muss das komplizierte Gut sozialer Hilfeleistungen so in

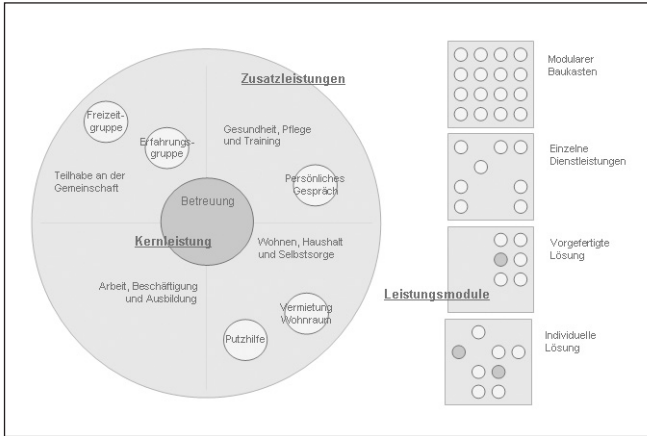


Abb. 1: Die Marktfeldanalyse stellt den gegenwärtigen Stand dem Entwicklungspotenzial neuer Produkte und Dienstleistungen gegenüber: Notwendige Angebote und denkbare Möglichkeiten werden offenbar.



Abb. 2: Eine Übersicht der leistungspolitischen Instrumente listet alle wichtigen Dienste eines Betriebes auf: Die Produkt-Markt-Kombinationen sollen als strategische Geschäftseinheiten weiteren Nutzen stiften.

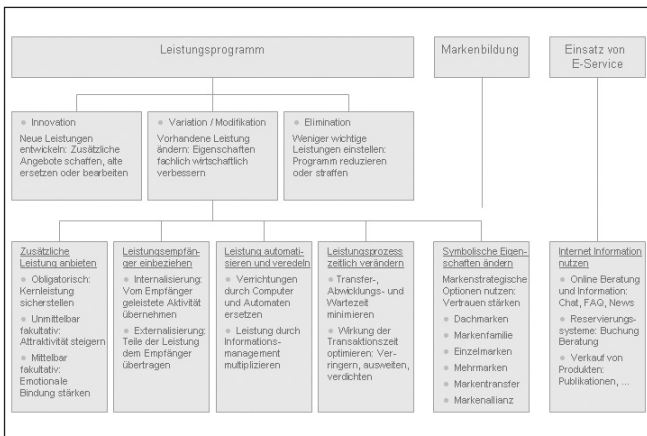


Abb. 3: Große und oft unbeweglicher Einrichtungen und Dienste lassen sich gedanklich in kleine, für sich eigenständige Leistungseinheiten zerlegen: Diese können modular entlang bestimmter Regeln oder Pfade zu passenden Bündeln zusammengesetzt werden.

Form gebracht werden, dass es überzeugt und als bestes aller vergleichbaren Angebote bevorzugt gewählt wird.

Jede wirtschaftliche Leistung verfolgt einen Sinn und Zweck, das ist eigentlich selbstverständlich. Im Sozialbereich ist es manchmal jedoch nicht so leicht zu vermitteln, worin die Aufgaben und Ziele genau bestehen.

Wo früher nämlich globale Einrichtungskonzepte genügten, wird heute im Einzelfall eine differenzierte Analyse der erforderlichen Maßnahmen und der voraussichtlichen Wirksamkeit von Hilfe erwartet. Bis heute weiß zwar keiner so genau, was eine soziale Hilfeleistung richtig ausmacht und so gesehen ist die Aufgabe der guten alten Versorgungszuständigkeiten schon ein bisschen abenteuerlich.

Aber irgendwie muss die Wohlfahrtspflege bewegt werden und so könnte bald mancher Auftragsverlust drohen, wo Hilfe als nicht mehr passend angesehen wird oder wo andere irgendwie besser oder günstiger anbieten. Ein Marktmechanismus sollte getreu der klassischen Wirtschaftslehre die Ressourcen dann dorthin lenken, wo sie am besten verwertet werden.

Für ambitionierte Unternehmen ergibt sich damit zugleich die Gelegenheit, das eigene Tätigkeitsfeld zu bearbeiten und zu entfalten, denn wo verloren wird, kann auch gewonnen werden. Mit einer Marktfeldanalyse werden üblicherweise die gegenwärtigen Verhältnisse dem Entwicklungspotenzial neuer Produkte, hier der Hilfeleistungen, und neuer Märkte gegenübergestellt (vgl. Abb. 1). Man gewinnt so Übersicht über das gesamte Handlungsfeld eines Sozialbetriebes mit den denkbaren oder geplanten Möglichkeiten einer zusätzlichen Betätigung.

Voraussetzung für eine solche Betrachtung ist freilich eine hinreichend klare Definition für das, was geleistet wird oder geleistet werden soll. Berufsmäßige menschliche Hilfe ist oft indifferent und diffus und umso mehr führt kein Weg daran vorbei, einen einigermaßen präzisen Produktbegriff für soziale Dienstleistungen zu prägen.

Natürlich muss keiner das psychosoziale Handeln, Hilfe und Beistand für bedürftige Menschen in Notsituationen mit kalten technischen oder wirtschaftlichen Begriffen bezeichnen, aber ein Unternehmen muss seine bedeutsamen Leistungseinheiten nun einmal identifizieren, sonst lassen sich diese weder im Inneren kommunizieren noch nach außen vermitteln. Diesem Zweck dient ein betriebliches Leistungsprogramm, in dem selbst erstellte oder fremd bezogene Güter gelistet, geordnet und dargestellt werden.

Ein solches Sortiment umfasst alle wichtigen Dienste eines Betriebes, die es natürlich auch geben muss, die sich also machen lassen, und die marktgängig sind, also nachgefragt werden. Solche Produkt-Markt-Kombinationen werden als strategische Geschäftseinheiten bezeichnet und sind mit dem Ziel, weiteren Nutzen zu stiften, vielfach zu verändern. Die im Marketing üblichen Maßnahmen sind also leistungspolitische Instrumente, ergänzt mit Möglichkeiten der Einflussnahme durch den Einsatz von Computertechnologie (vgl. Abb. 2). Auch hier dient die Begriffswelt der Verständigung unter Betriebsökonominnen, die keinesfalls als Aushängeschild für die Kundenschaft geeignet ist.

## Modularisieren mit Kern- und Zusatzleistungen

Selbst das beste Sortiment an sozialen Hilfeleistungen ist zu starr, um allen Anforderungen gerecht werden zu können. Denn einerseits sollen die Maßnahmen heute individuell, personenzentriert erbracht werden und sie müssen daher sehr differenziert und flexibel angelegt sein. Die Arbeit muss dann aber auch kostengünstig sein, soll jedenfalls möglichst unterhalb des Aufwandes für konventionelle Einrichtungen bleiben. Dazu wiederum wird man fast schon industrielle Verfahren der Rationalisierung einsetzen müssen, um mit kleinem Aufwand große Wirkung zu erzielen, um den Nebenaufwand gering zu halten usw.

Moderne Entwicklungen im Dienstleistungsmanagement könnten auch für den Sozialbereich entdeckt werden und weiterhelfen. Dabei geht es zum Beispiel um das Zerlegen großer, relativ unbeweglicher Einrichtungen und Dienste in kleine, für sich eigenständige Leistungseinheiten. Diese lassen sich modular entlang bestimmter Regeln oder Pfade zu passenden Bündeln zusammensetzen. Standardisierte Kernleistungen sorgen dafür, dass die Hauptsache nicht verloren geht und deren Variation mit disponiblen Zusatzleistungen erlaubt es, eine Maßnahme individuell attraktiv zu machen. Das Prinzip eines solchen »modularen Service Engineering« lässt sich schematisch darstellen (vgl. Abb. 3). Im Bereich psychosozialer Hilfen liegt es eigentlich besonders nahe, von solchen Arbeitstechniken Gebrauch zu machen. Allerdings wird das anspruchsvoll sein.

Zum Schluss: Kein Unternehmen lässt sich beliebig ummodellieren. Strategien sind eher dazu gut, Wege der Betriebsentwicklung aufzuzeigen, über Möglichkeiten der Veränderung nachzudenken und diese zu diskutieren. Andererseits entstehen aus der Arbeitspraxis laufend neue Gelegenheiten und wer die aufmerksam verfolgt und immer vorhandene Potenziale eines Betriebes erschließt, der wird sie eben auch nutzen können.

Methodische Werkzeuge des Marketings sind jedenfalls für die Sozialwirtschaft wirksame Konstruktionen. Wer etwa die Differenzierung seiner Hilfeleistungen erfolgreich geschafft hat, wird anderen Zeiten ruhiger entgegensehen und seine satzungsgemäßen Aufgaben dann immer noch erfüllen können. Der betriebliche Bestand ist für die Zukunft gerüstet und kann womöglich ausgebaut werden. Denn gerade neue und optimierte Leistungen ermöglichen es ja über die angestammten Märkte hinaus nach neuen Betätigungsfeldern Ausschau zu halten. Zu Gunsten aller. ◆

### Lebensräume Offenbach

unterhält verschiedene Einrichtungen wie Wohnheime, Tagesstätten, Kontakt- und Beratungsstellen, Beschäftigungsangebote und ambulante Dienste. Die professionellen Hilfsangebote wurden 1997 in die eigenständige Rechtsform der Lebensräume gemeinnützige Betreuungsgesellschaft mbH ausgegliedert. Der Verein Lebensräume e. V. ist alleiniger Eigentümer und Aufsichtsorgan dieser Betreuungsgesellschaft. Er wird vom ehrenamtlichen Engagement der Bürger unserer Region getragen. Der Verein tritt für eine menschliche Psychiatrie ein, vertritt die Interessen Behinderter, kümmert sich um die Bürger- und Selbsthilfe, um Kultur- und Öffentlichkeitsarbeit und fördert Projekte und Einzelpersonen.

Internet <http://www.leb-of.de>

### Literatur

- Bruhn, Manfred: Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen – Konzepte – Instrumente. Kohlhammer, Stuttgart 2005.
- F.A.Z. Institut für Management-, Markt- und Medieninformation: Managementkompass Modulare Dienstleistungen. Frankfurt am Main 2007.
- Herrmann, Thomas/Uwe Kleinbeck/Helmut Krcmar (Hg.): Konzepte für das Service Engineering, Modularisierung, Prozessgestaltung und Produktivitätsmanagement. Physica-Verlag, Heidelberg 2005.
- Koziol, Klaus/Waldemar Pförtsch/Steffen Heil/Kathrin Albrecht: Social Marketing, erfolgreiche Marketingkonzepte für Non-Profit-Organisationen. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2006.
- Meffert, Heribert/Manfred Bruhn: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden, mit Fallstudien, 3. Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden 2000.