

INTERVIEW

»Immobilien haben in der Sozialwirtschaft eine strategische Bedeutung«



VON BERND HALFAR

Prof. Dr. Bernd Halfar lehrt Management in sozialen Einrichtungen und Organisationsentwicklung an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Er ist Mitgründer und Partner der Unternehmensberatung xit.forschen.planen.beraten GmbH mit Büros in Nürnberg und Berlin. E-Mail bernd.halfar@ku-eichstaett.de

Die Evangelische Stiftung Neuerkerode in der Nähe von Braunschweig betreibt seit fünf Jahren eine umfassende energetische und ökologische Modernisierung ihrer Einrichtungen. Die Maßnahmen sollen als integraler Bestandteil der Instandhaltungen und Investitionen zur Verbesserung und Anpassung der Wohnqualität und Optimierung des Lebensraumes für die rund 840 betreuten Menschen mit geistiger Behinderung durchgeführt werden. Der Vorstandsvorsitzende des traditionsreichen diakonischen Trägers, Pfarrer Rüdiger Becker, stellt sich den Fragen von Bernd Halfar aus dem Beirat der Zeitschrift **SOZIALwirtschaft.**

SOZIALwirtschaft: Viele großen und historisch gewachsenen Sozialunternehmen in Deutschland bauen vor allem aus konzeptionellen Gründen ihre stationären Angebote um, was unmittelbare Auswirkungen auf die Flächen und Gebäude der jeweiligen Träger hat. Stichwort: Deinvestition im Immobilienbereich. Wie hoch war das Volumen der abgebauten stationären Fläche in der Evangelischen Stiftung Neuerkerode?

Rüdiger Becker: In der Evangelischen Stiftung Neuerkerode wurden keine stationären Flächen abgebaut, im Gegenteil, sie wurden konsequent seit der Psychiatrie-Enquete in den 1970er Jahren ausgeweitet. Menschen im stationären Wohnen und Betreuen bekamen mehr individuellen Wohnraum zur Verfügung. In der Evangelischen Stiftung Neuerkerode wurden alle Zimmer mit Doppel- und Mehrfachbelegung seither konsequent abgebaut. Die Strategie der Entwicklung der stiftungseigenen Immobilien war die kundenbezogene Individualisierung des Wohnraums. Im Fo-

kus der Bemühungen standen also die Wünsche der Kunden, eigene Wohnungen, Einzelzimmer in Wohngemeinschaften oder als Paar eine eigene Wohnung zu beziehen.

SOZIALwirtschaft: Was waren die Konsequenzen für das Unternehmen?

Rüdiger Becker: Im Dorf Neuerkerode hatte das zur Folge, dass Wohnraum für Mitarbeitende sukzessive in stationären Wohnraum umgewandelt wurde. Da dies längst nicht ausreichend war, um die Strukturqualität des stationären Wohnens adäquat in Bezug auf die Bedürfnisse der Menschen zu entwickeln, hat man in Neuerkerode entsprechend auch neuen Wohnraum nicht nur im Dorf Neuerkerode, sondern auch in der Region Braunschweig geschaffen. Daran hat sich bis heute nichts geändert. Die Stiftung ist weiterhin bemüht, barrierefreien und entsprechend angepassten Wohnraum insbesondere für Menschen mit hohem Unterstützungsbedarf im städtischen und ländlichen Raum der Region zu entwickeln. ▶

SOZIALwirtschaft: Wie wurden die typischen Alternativen diskutiert: abreißen, investieren, Nutzungsänderung?

Rüdiger Becker: Die Alternative Abriss stellt sich nur, wenn keine fortwährende Modernisierung des Wohnraums durch die Jahre verfolgt und damit die Immobilie qualitativ entwickelt wurde. Abriss ist oft ein Beleg für eine fehlende Instandhaltungsstrategie. Investitionen und Nutzungsänderungen von Wohnraum setzen entsprechende Betreuungs- und Finanzierungskonzepte voraus. Hier ist vieles denkbar, doch die Möglichkeiten von struktureller Vielfalt der Milieus in Sozialräumen müssen bei der Konzepterstellung leitend sein. Schlüssige Ideen werden anschließend auch Kreditinstitute bei der Suche nach Finanzierungen und zukünftige Kunden bei der Suche nach betreutem Wohnraum überzeugen.

SOZIALwirtschaft: Welche methodischen Verfahren zur Entscheidungsfindung wurden eingesetzt?

Rüdiger Becker: Die Entscheidung, ob Häuser zum Abriss stehen oder nicht, setzt eine Datenbasis voraus, die die Substanz, die Gebäude- und Infrastruktur von Immobilien durchleuchtet. Die Evangelische Stiftung Neuerkerode hat diese Datenbasis gemeinsam mit der Deutschen Bundesstiftung Umwelt und der Hochschule Ostfalia für alle 54 Gebäude im Dorf Neuerkerode erhoben. Anschließend ist die energetische In-

standsetzungsmodernisierung des Gebäudebestandes über einen definierten Zeitraum Aufgabe des strategischen und operativen Managements der Einrichtung. Eine Prioritätenliste der zu saniierenden Gebäude auf einer langfristigen Zeitachse, eine entsprechende Finanz- und Liquiditätsplanung über die avisierten Jahre unterstützt das Management bei den Entscheidungen. Das alles setzt aber voraus, dass das Management die strategische Bedeutung der Immobilien erkennt und entsprechend den Wohnraum unter Berücksichtigung von Gemeinwesen- und Sozialraumkonzepten zukunftssicher und kundenorientiert gestaltet und entwickelt.

allel zum veränderten Betreuungssetting von Menschen mit Unterstützungsbedarf zu entwickeln. Ansonsten kommt es zum Leerstand und die Immobilien nehmen Schaden, wenn »Ambulantisierung« das Entwohnen und den Leerstand von Gebäuden meint.

SOZIALwirtschaft: Und gibt es aus der Sicht der Evangelischen Stiftung Neuerkerode Schätzungen der »Transaktionskosten«, die ein Wechsel von der stationären zur dezentralisierten Versorgung mit sich bringt?

Rüdiger Becker: Die Evangelischen Stiftung Neuerkerode erbringt traditionell Teile ihrer Dienstleistungen dezentral in

»Auch Komplexeinrichtungen können attraktiven Wohnraum für Menschen mit Unterstützungsbedarf anbieten«

SOZIALwirtschaft: Gibt es typische Etappen bei einem »Ambulantisierungs-Prozess«?

Rüdiger Becker: Ein integraler Managementansatz muss darauf achten, Nutzungsänderungen von Immobilien par-

der Region. Wenn die Betreuung von Menschen über große Distanzen zwischen einzelnen Hilfeempfängern erbracht wird, sind die Kosten im Aufwand höher, als wenn mehr Menschen gemeinsam betreut werden. Der Nacht-

Neuerkerode ist eine Ortschaft in der Gemeinde Sickte im Landkreis Wolfenbüttel in Niedersachsen, die im letzten Drittel des 19. Jahrhunderts gegründet wurde. Hier entstand auf 2,49 Quadratkilometer ein ganzes Dorf für Menschen mit einer soge-



nannten geistigen Behinderung. Die Einrichtung geht auf die »Idioten-Anstalt zu Erkerode« zurück, die 1868 der Pfarrer Gustav Stutzer, der Arzt Oswald Berkhan und die Braunschweiger Bürgerin Luise Löbbecke gründeten, um kranken und behinderten Menschen eine Heimat zu bieten. Wenig später, am 13. September 1868, wurde an der Landesstraße 625 zwischen Lucklum und Sickte, vier Kilometer vom Gründungsort Erkerode entfernt, die »Idioten-Anstalt zu Erkerode« gegründet, die sich später zu den Neu-Erkeröder Anstalten, danach sich zur Evangelischen Stiftung Neuerkerode weiter entwickelte. Neben den Wohngruppen mit derzeit 840 Bewohnern unterhält die heutige Evangelische Stiftung Neuerkerode eine Fachschule für Heilerziehungspflege. Mit 920 Mitarbeitenden ist die Stiftung der größte Arbeitgeber im Landkreis Wolfenbüttel. Die privatrechtliche Stiftung ist Mitglied im Diakonischen Werk der Ev.-luth. Landeskirche in Braunschweig.

Quelle: Wikipedia (<http://de.wikipedia.org/wiki/Neuerkerode>)



Pfarrer Rüdiger Becker ist Vorstand der Evangelischen Stiftung Neuerkerode. Das Dorf Neuerkerode ist Ortsteil der Gemeinde Sickte östlich von Braunschweig und Privateigentum der Stiftung. Im Dezember 2006 haben die Verantwortlichen die Ziele einer umfassenden und geschlossenen energetischen und ökologischen Modernisierung der Evangelischen Stiftung Neuerkerode beschlossen.

dienst ist dafür das beste Beispiel. Ansonsten ist aber grundsätzlich anzumerken, dass Menschen natürlich das Recht haben, sich ihren Wohn- und Lebensort frei zu wählen.

SOZIALwirtschaft: Das kann die Träger sozialer Dienste und Einrichtungen aber auch vor große Probleme stellen.

Rüdiger Becker: Wenn die klassischen Komplexeinrichtungen wie in der Diakonie nicht in der Lage sind, ihre Wohnangebote auch im hergebrachten Milieu

ihrer Dienste und ursprünglichen Orte attraktiv zu erbringen – und attraktiv meint, dass Menschen frei wählen, hier zu leben –, dann liegen mittelfristig die Opportunitätskosten von Konversions- und Ambulantisierungs-Prozessen für Einrichtungen in einem Bereich, der ihren Fortbestand gefährden wird. Alleine die Kosten für neuen angemieteten Wohnraum zusätzlich zu den Abschreibungen der Bestandsimmobilien sind von keinem Investitionsbetrag der Kostenträger mehr gedeckt.

SOZIALwirtschaft: Welche Erfahrung würden Sie an Kollegen anderer Einrichtungen weitergeben?

Rüdiger Becker: Ich empfehle, die strategische Bedeutung von Immobilien in der Sozialwirtschaft zu erkennen. Dazu gehört auch die sozialraumorientierte Entwicklung der Liegenschaften und Immobilien der klassischen Komplexeinrichtungen. Wenn beides gelingt, sichern sich die Einrichtungen ein Alleinstellungsmerkmal mit attraktivem Wohnraum für Menschen mit Unterstützungsbedarf. Die Verbindung von attraktiven Immobilien in Verbindung mit einer größeren Liegenschaft bietet für alle dort lebenden Menschen Teilhabe und Mitbestimmungsmöglichkeiten, die andere Sozialräume nie anbieten können, da die Eigentums- und Besitzverhältnisse disperat und vielfältig sind. Neuerkerode ist zum Beispiel ein Dorf, das von den hier lebenden Menschen in allen Fragen gestaltet werden kann, ohne dass der Gartenzaun zum Nachbarn eine Grenze der Mitbestimmung markiert. ■

Informationstechnologie in sozialen Organisationen



IT-Handbuch für die Sozialwirtschaft

Von Prof. Helmut Kreidenweis

2011, 295 S., brosch., 44,- €, ISBN 978-3-8329-6261-6

nomos-shop.de/13245

Das IT-Handbuch vermittelt Führungskräften in der Sozialwirtschaft das nötige Wissen, um den Einsatz von Informationstechnologie wirksam zu steuern. IT-Verantwortlichen gibt es konkretes Methoden- und Praxis-Knowhow an die Hand, um die internen Serviceleistungen bedarfsgerecht zu organisieren, bei der Gestaltung softwaregestützter Geschäftsprozesse mitzuwirken und Projekte zur Auswahl und Einführung von IT-Lösungen kompetent anzuleiten.

Weitere Themen sind Datenschutz und IT-Sicherheit, sowie IT-Controlling, IT-Outsourcing, Nachhaltigkeit und Klimaschutz. Eine Analyse des Anbietermarktes für fachspezifische Software mit wichtigen Trends und Entwicklungen vervollständigt den Band.

Über 120 Schaubilder, Formularvorlagen, Checklisten und Linktipps helfen bei der schnellen Umsetzung in die Praxis.



Nomos

Bitte bestellen Sie im Buchhandel oder versandkostenfrei unter ► www.nomos-shop.de