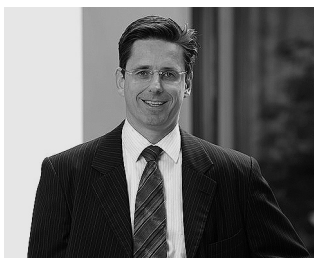


## SOZIALWIRTSCHAFT

# Neun Megatrends als unternehmerische Herausforderung



VON ATTILA NAGY

Der Arzt und Diplom-Volkswirt Attila Nagy ist seit mehr als 17 Jahren beratend in der Sozialwirtschaft tätig. 1997 gründete er zusammen mit Dr. Michael Rosenbaum die »rosenbaum nagy unternehmensberatung«. Der gebürtige Ungar beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit den Themenfeldern Strategieentwicklung, (Re-) Organisation, Krisenmanagement. Er ist auch als Interimsmanager tätig. Internet <http://www.rnu-koeln.de>

**Gesellschaftliche Großentwicklungen bestimmen auch das Handeln sozialer Unternehmen. So werden künftig nicht mehr Strukturen und Institutionen die zentralen Erfolgsfaktoren sein, sondern Prozesse, Netzwerke und Problemlösungen.**

Die Sozialwirtschaft ist eine der zentralen Wachstumsbranchen in Deutschland. Nach einer Phase eindrucksvollen Wachstums steht sie allerdings vor neuen Herausforderungen, die eine strategische und organisatorische Neuausrichtung erfordern. Damit die weiterhin hervorragenden Chancen genutzt werden können, sind bestehende Megatrends zu beachten. Die nachfolgend beschriebenen Trends beeinflussen sich gegenseitig und diese Übersicht erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Dennoch haben sie erhebliche Auswirkungen auf die Zukunft der Sozialwirtschaft.

## Trend 1: Demographische Entwicklungen bei den Endkunden

Der demographische Wandel ist nach wie vor der dominierende Trend in der Branche. Er betrifft neben den Veränderungen bei der arbeitsfähigen Bevölkerung auch die Endkunden:

- Die Alten werden mehr. Hier steigt insbesondere der Anteil der Hochbetagten weit überproportional.
- Es gibt weniger Kinder und Jugendliche, wobei sich die Kinderzahlen allmählich auf einem niedrigen Niveau stabilisieren.
- Der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund nimmt relativ gesehen zu. Bereits heute weist etwa jedes dritte Kind einen Migrationshintergrund auf.

Hinzu kommt, dass dieser Trend regional sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Während beispielsweise in vielen ländlichen Gegenden in den nächsten fünf Jahren Rückgänge von bis zu 30 Prozent bei den 15- bis 18-Jährigen zu erwarten sind, fällt der Rückgang in den Großstädten meist geringer aus. In einigen Regionen wird bei den über 80-Jährigen bereits in etwa zehn Jahren ein Rückgang einsetzen – eine zu beach-

tende Planungsgröße zum Beispiel bei der Planung in der Altenhilfe.

Dies bedeutet: Das bestehende Leistungsportfolio muss kritisch überprüft und – vom konkreten lokalen Marktumfeld abgeleitet – neu und differenziert geplant werden. Teilweise werden flexible Konzepte gefragt sein. So kann in einem Neubaugebiet in den nächsten zehn Jahren ein hoher lokaler Bedarf an Kita-Plätzen gegeben sein, anschließend jedoch ein Nachfragerloch entstehen. Hier eignen sich modulare Konzepte, die eine Umwidmung oder einen Abbau von Gebäudeteilen verbunden mit einem Neubau an einem anderen geeigneten Ort ermöglichen. Erste Lösungen hierfür sind bereits am Markt.

## Trend 2: Arbeitskräftemangel

Ebenso bedeutsam ist der zu erwartende Rückgang der arbeitsfähigen Bevölkerung. Eine aktuelle McKinsey-Studie geht von circa zwei Millionen fehlenden Arbeitskräften in Deutschland bis 2020 aus. Bereits ab 2015 soll dies gesamtwirtschaftlich zu erleben sein.

Eine Entwicklung, die in der Sozialwirtschaft schon heute zu spüren ist. Eine Umfrage des »SozialManagementPartner-Marktbarometers« aus dem Frühjahr 2010 zeigte, dass bei einem Viertel der Befragungsteilnehmer nicht zu besetzende Stellen bereits den laufenden Betrieb gefährden. Weitere zehn Prozent berichten darüber, dass sie aufgrund fehlender Mitarbeiter Wachstumschancen nicht nutzen konnten.

Insbesondere Fachkräfte in Sozialberufen sind mittlerweile rar gesät. Dieser Trend wird sich aufgrund der Rückgänge bei den Altersklassen, die die berufsbildenden Schulen verlassen, noch verstärken – und dies bei einer steigenden Nachfrage für viele Leistungen der Sozialwirtschaft. Verschärfend kommt hier bei vielen Trägern eine überalterte Belegschaft hinzu.

Dies verdeutlicht die Notwendigkeit einer deutlich stärkeren strategischen Personalarbeit – sowohl auf der betrieblichen als auch auf der politischen Ebene. Wesentliche Handlungsfelder sind hierbei:

- Die Entwicklung fairer, attraktiver und zugleich marktorientierter Vergütungssysteme. Die meisten klassischen Tarifsysteme, die sich aus dem alten BAT ableiten, gehören nicht dazu. Auch der TVöD taugt nur beschränkt als Basis – es ist bereits heute kaum möglich junge Fachkräfte zu diesen Tarifbedingungen einzustellen.
- Möglicherweise wird es notwendig sein, auch Mindestlöhne als Basis zu etablieren, um hierdurch die Verhandlungsmacht der Leistungserbringer zu stärken. Denn ein Lohndumping der Leistungserbringer führt zu einem Preisdumping der Kostenträger. Spätestens wenn die Mitarbeiter mit den Füßen abstimmen, wie dies heute bereits bei Ärzten, Pflegekräften und Erzieherinnen der Fall ist, führt dieses System zum Kollaps.
- Der Status und die Attraktivität der sozialen Berufe müssen gesteigert werden.
- In den Organisationen müssen Strategien zur frühzeitigen Personalakquisition entwickelt werden. Anstelle der zunehmend nicht mehr funktionierenden anzeigengestützten Suche müssen andere Wege der Ansprache gefunden werden.
- Teilweise muss es auch bei der Personalsteuerung einen Paradigmenwechsel geben. Anstelle einer Einstellung bei bereits manifesten Vakanzen muss im Rahmen flexibler Personaleinsatzplanung bereits eine frühzeitigere Personaleinstellung erfolgen. Dies gilt insbesondere für stark wachsende Aufgabenfelder.
- Die Organisationen müssen deutlich mehr Sorge dafür tragen, dass sie bei den »weichen Faktoren« attraktive Arbeitgeber sind, um hierdurch die Mitarbeiterbindung zu stärken. Dies erfordert insbesondere eine Verbesserung der Führungsarbeit.
- Als weitere Aufgabe ist die Stärkung präventiver Elemente bei der bestehenden Belegschaft zu nennen, um diese trotz der besonderen Belastungen der sozialen Berufe physisch und psychisch leistungsfähig zu halten.

### Trend 3: Bildung

Große Teile der Bevölkerung und ihre Kinder drohen, vom notwendigen Bildungsniveau abgeschnitten zu bleiben. Dies führt perspektivisch nicht nur zu sozialen Spannungen, sondern gefährdet auch die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit. In den letzten Jahren steht Bildung zunehmend im Fokus.

Für die Sozialwirtschaft hat diese Entwicklung verschiedene Implikationen. Zum einen sind die öffentlichen finanziellen Mittel deutlich aufgestockt worden. Damit entstehen neue Angebotssegmente im Bildungsbereich und innerhalb der Kinder-

und Jugendhilfe. Auch bei der Integration von Migranten können zusätzliche Angebote etabliert werden. Zum anderen erkennen Unternehmen und Privatpersonen die Bedeutung des Themas und können als neue Verbündete gewonnen werden – sowohl als Geld- wie als Zeitspender.

Aber Bildung sollte von den Organisationen der Sozialwirtschaft nicht nur als Geschäftsidee, sondern auch als eigenes Handlungsfeld erkannt werden. Denn durch die Schaffung von Netzwerken in der Gemeinwesenarbeit können der ideelle Auftrag erfüllt und Mitarbeitende gewonnen werden. Insbesondere bei Migrantinnen dürfte ein erhebliches Reservoir an zukünftigen Arbeitskräften zu erschließen sein. Hierfür müssen verschiedene Angebotssegmente stärker als bisher ineinandergreifen und um neue Elemente (z. B. Stipendienprogramme, individuelle Patenschaften) ergänzt werden.

### Trend 4: Rückläufige öffentliche Refinanzierung

Die Erfolgsgeschichte der Sozialwirtschaft war in den letzten Jahrzehnten untrennbar verknüpft mit dem Ausbau des Sozialstaates. Es spricht einiges dafür, dass auf diese weit über dem Wirtschaftswachstum liegende Ausgabenentwicklung für die Zukunft nicht mehr gesetzt werden kann.

In der Verfassung ist bereits eine Schuldenbremse verankert, die insbesondere Ländern und Kommunen, aber auch dem Bund eine erhöhte Ausgabendisziplin aufzwingt. Hinzu kommt, dass die Mehrausgaben im Zuge der Finanzkrise zurückgezahlt werden müssen, was teilweise zulasten der Ausgaben für soziale Dienstleistungen gehen wird. Der Illusion, in Deutschland könnten trotz einer rückläufigen Erwerbsbevölkerung wieder Wachstumsraten früherer Jahrzehnte erzielt werden, die all diese Negativentwicklungen kompensieren, sollte man nicht erliegen. Besonders gefährdet sind vergleichsweise »weiche« Indikationen sozialer Dienstleistungen mit einem zugleich hohen Kostenniveau und ungesicherter Wirkung. Daher gilt es, die Leistungen und ihre Refinanzierung einer schonungslos selbstkritischen Analyse zu unterziehen.

### Trend 5: Wirkungsorientierung

Es ist erstaunlich, wie wenig sich Leistungserbringer, aber auch Kostenträger in der Vergangenheit für die tatsächlichen Effekte der erbrachten Leistungen interessiert zeigten. Meist orientieren sich Leistungsbeschreibungen und Vergütungen immer noch am Input (z. B. Stellenanteile) oder Output (z. B. geleistete Arbeitsstunden). Die hierbei erzielte Wirkung (»outcome«,

»impact«, »effect« – je nach Wirkungsebene) spielt nur in Teilsegmenten eine Rolle für die Refinanzierung.

Der Trend zu einer wirkungsorientierten Finanzierung ist jedoch unverkennbar. Vorreiter ist insbesondere die Arbeitsförderung, aber auch andere Segmente ziehen nach. Eine Umstellung der Refinanzierung auf die tatsächlich erzielte Wirkung muss sicherlich zunächst die Problematik der Messbarkeit lösen – hier sind Input und Output sicher eindeutiger. Wenn dies aber gelingt, wird es einen deutlichen Schub für Wettbewerb und Innovationen geben und etablierte Anbieterstrukturen werden durcheinandergewirbelt. In diesem Fall sind nämlich nicht mehr Strukturen und Institutionen die zentralen Erfolgsfaktoren, sondern Prozesse, Netzwerke und Problemlösungen.

Zukunftsgewandte Organisationen beschäftigen sich bereits heute mit den Themen Wirkungsmessung, Forschung und Innovation, obwohl sich bisher die Kostenträger (um im Bild zu bleiben) als eher träge erweisen.

### Trend 6: Emanzipation der Kunden

Bereits heute ist festzustellen, dass Endkunden und ihre Angehörigen zunehmend selbstbewusst und aufgeklärt auftreten. Dieser Trend wird sowohl vom Markt (z. B. spürbarer Wettbewerb in Teilsegmenten, Internetforen) als auch vom Gesetzgeber (z. B. Persönliches Budget, Transparenzberichte, Beschwerdemanagement) weiter gefördert. In dem Maße, wie sich der Staat aus der öffentlichen Finanzierung zurückzieht, wird der Nachweis von Qualität und erreichten Wirkungen (in dem Fall vor allem der sogenannten »effects« hinsichtlich des erreichten Zustandes sowie des »impacts« im Sinne der subjektiv erlebten Wirkung beim Endkunden) ein zentraler Erfolgsfaktor.

Je weiter sich die öffentliche Hand aus der Finanzierung (z. B. durch höhere Eigenanteile) zurück zieht, desto mehr steigt die relative Bedeutung der Endkunden. Zukünftig werden diese die zeitliche und inhaltliche Ausgestaltung der Angebote viel stärker beeinflussen wollen als bisher. Und auch die Themen Marketing und Vertrieb werden die Sozialwirtschaft auf allen Ebenen stärker durchdringen müssen als bisher.

### Trend 7: Zunehmende Individualisierung und Komplexität der Angebote und Dienstleistungen – mit steigendem Bedarf an Transparenz

Mit dem Trend zur Kundenemanzipation geht eine zunehmende Individualisierung der Angebote einher. Sie werden klein-

teiliger und die Gesamtangebotsspektren der Anbieter werden somit immer komplexer. Das hängt zunächst einmal mit den besonderen Wünschen und Ansprüchen der Kunden zusammen, die allerdings nicht immer voll erfüllt werden können.

Der hiermit einhergehende Trend zur Ambulantisierung führt in sich zu einer höheren Komplexität in der Leistungserbringung: Ambulante Leistungen erfordern eine differenziertere Steuerung und eine höhere Flexibilität beim Personaleinsatz als stationäre Angebote. Die größte Herausforderung für soziale Organisationen dürfte

weitere Bereiche hinzugekommen, bei denen Hilfebedarfe über die klassischen Angebotsgrenzen hinausreichen: junge Mütter mit psychischen Auffälligkeiten und ihre Kinder, ältere und pflegebedürftige Menschen mit einer geistigen Behinderung etc.

Leitkonzepte wie Sozialraumorientierung, Inklusion sowie andere Konzepte fördern Lösungen für den Anspruch, möglichst wohnortnah und innerhalb des bestehenden sozialen Umfelds versorgt zu werden. Die Differenziertheit des Sozialstaates und Sparzwänge führen dazu, dass Klienten und Kunden nicht mehr eindeutig

- intensiverer Technikeinsatz in der Alten- und Behindertenhilfe (»Ambient Assisted Living«)
- Schaffung alternativer Versorgungskonzepte unter Einbezug zusätzlicher Ressourcen (z. B. »Supports of Circle«, die stärkere Einbindung von Laien in Betreuungsleistungen)
- differenziertere Arbeitsteilung (z. B. in Altenpflegeheimen mit einer Senkung der Fachkraftquote, andere Arzt-Pflege-Schnittstelle im Krankenhaus oder in der ambulanten Versorgung)

Solche Lösungen werden sicherlich nicht in jedem Einzelfall die richtigen sein. Ein Hinterfragen bestehender Strukturen bietet jedoch die Chance, alternative, auf Dauer bezahlbare Dienstleistungen mit einer anderen Ressourcenallokation zu schaffen. Hierbei verändert sich insbesondere die Rolle der Fachkräfte, die zunehmend in der Organisation und Unterstützung anderer Helfergruppen gefordert sind als an der unmittelbaren Kundenschnittstelle. Dies setzt zugleich eine differenziertere Steuerung voraus.

Ein wesentlicher Hemmschuh solcher Entwicklungen ist neben einer starken Lobbyfunktion der Leistungserbringer auch die sektoral geprägte Organisation der Kostenträger. Mittelfristig wird sich jedoch in vielen ländlichen Regionen Deutschlands angesichts des Fachkräftemangels die Problematik stellen, wie man die Menschen dort überhaupt versorgt. Insgesamt wird zugleich die Frage zu stellen sein, wie man ein möglichst hohes Versorgungsniveau auf den Wirkungsebenen »impact«, »effect« und »outcome« noch bezahlbar gestalten kann.

Hier werden soziale Organisationen in Zukunft viel stärker als in den letzten Jahrzehnten als innovative soziale Unternehmer gefragt sein. ♦

## »Lohndumping der Leistungserbringer führt zu einem Preisdumping der Kostenträger«

hierbei der notwendige Mentalitätswechsel und die Sicherstellung der Dienstleistungsorientierung bei den Beschäftigten sein.

Aber auch die Nachfrage nach Komplexdienstleistungen, also umfassenderen Angeboten (»Rund-um-Uhr- Angebote« und »Sorglos-Pakete«), steigt seitens der Kostenträger und Endkunden. Dies führt zu einer Verlängerung der Dienstleistungskette hin zu den Kunden.

Schließlich steigen die Anforderungen an Qualität und Transparenz der Leistungen vonseiten der Kostenträger. Es muss (auch gegenüber dem Endkunden) deutlich werden, was die Leistung im Einzelnen ausmacht und wie sie wirkt.

Für die Organisationen bedeutet dies: Es braucht flexible Lösungen, sowohl bei der Unterbringung als auch bei der Betreuung. Die Ambulantisierung muss dabei eine wichtige Rolle spielen, auch bei Anbietern stationärer Leistungen, die teilweise noch immer krampfhaft am Bestehenden festhalten, weil sie eine »Kannibalisierung« ihrer traditionellen Angebote befürchten. Die internen Steuerungsinstrumente müssen deutlich komplexer aufgebaut und den neuen Geschäftsmodellen angepasst werden.

### Trend 8: Verschwimmen der Sektorengrenzen

Obdachlosigkeit und Sucht, stationäre Kinder- und Jugendhilfe und Kinder- und Jugendpsychiatrie – das Ineinandergreifen verschiedener Hilfesysteme, das Miteinander unterschiedlicher Geschäftsfelder, die sparten- und trägerübergreifende Betreuung von Menschen mit Hilfebedarf ist an sich nichts Neues in der Sozialwirtschaft. Es sind in der jüngeren Vergangenheit jedoch

in eine »Schublade« passen. Daher werden mehrere Kostenträger immer öfter heranzuziehen sein.

Zugleich fördert dieser Trend Innovation und Wettbewerb. In den Randbereichen wird es zunehmend neue Angebote flexibel agierender Träger geben, die auf diesem Wege in vorher abgeschottete Märkte eintreten können und dort den etablierten Anbietern Konkurrenz machen.

Strategische Allianzen mit Trägern, die ein vermeintliches oder tatsächliches Konkurrenzangebot haben, können eine geeignete Maßnahme sein, um die eigene Wettbewerbsposition zu stärken. Komplexträger müssen sich überdies damit beschäftigen, ob die infrage kommenden Bereiche in der eigenen Organisation schon adäquat zusammenarbeiten oder sich sogar organisationsintern gegenseitig das Wasser abgraben.

### Trend 9: Technische und sonstige Verfahrensinnovationen

In der Vergangenheit wurden von Berufsverbänden und anderen Interessengruppen hohe Professionalisierungsgrade in der Erbringung sozialer Dienstleistungen durchgesetzt. Zugleich wurde die Leistungserbringung seitens der Kostenträger mit vielfältigen bürokratischen Regelungen und formalen Anforderungen überzogen. Für eine Reihe sinnvoller alternativer Versorgungsformen gibt es hierdurch keine belastbaren Geschäftsmodelle.

Aufgrund der beschriebenen Trends ist die Frage zu stellen, ob dies dauerhaft durchzuhalten ist. Eine stärkere Wirkungsorientierung bietet die Chance, dass sich Innovationen durchsetzen können. Mögliche Ansatzpunkte sind beispielsweise: