

# Tagungsdokumentation

## NUR GEMEINSAM SIND WIR STARK

Wohlfahrtsträger als Partner sozialer Netzwerke im Quartier

Dienstag, 13. September 2011

in der Katholischen Akademie Berlin, Tagungshotel Aquino



**Mitglieder der Steuerungsgruppe/Herausgeber:**

Alexander Künzel, Bremer Heimstiftung, Bremen (Sprecher)

Berthold Becher, Bank für Sozialwirtschaft AG, Köln

Bodo de Vries, Evangelisches Johanneswerk e.V., Bielefeld

Franz J. Stoffer, CBT – Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH, Köln

Jürgen Gohde und Peter Michell-Auli, KDA – Kuratorium Deutsche Altershilfe, Köln

Markus Nachbaur und Gerhard Schiele, Stiftung Liebenau, Meckenbeuren

## Netzwerkpartner

Das „Netzwerk: Soziales neu gestalten“ (SONG) ist ein Zusammenschluss mehrerer Akteure der Sozialwirtschaft. Ihr gemeinsames Fundament ist ihr Engagement für das Gemeinwohl und der Wille, die Herausforderungen und Chancen des demografischen und sozialen Wandels aktiv zu gestalten.

Die Partner des Netzwerks sind:

- Bremer Heimstiftung, Bremen
- CBT – Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH, Köln
- Evangelisches Johanneswerk e. V., Bielefeld
- Stiftung Liebenau, Meckenbeuren-Liebenau
- Kuratorium Deutsche Altershilfe, Köln
- Bank für Sozialwirtschaft AG, Köln

## Inhalte

Die herkömmlichen Versorgungskonzepte für assistenzbedürftige Menschen im Sinne familiärer Betreuung oder in Form eines Aufenthalts in spezialisierten Einrichtungen sind vor dem Hintergrund des demografischen und gesellschaftlichen Wandels allein nicht mehr ausreichend. Neue Ansätze sind gefordert – es geht darum, „Soziales neu zu gestalten“.

In Zukunft müssen sich soziale Leistungen verstärkt an den Prinzipien Subsidiarität und Solidarität sowie am Sozialraum orientieren. Somit sind lokale, gemeinwesenorientierte Wohn- und Assistenzangebote notwendig, die generationenübergreifend zu kleinräumigen Unterstützungsstrukturen führen, präventiv wirken und die Eigenverantwortung und Solidarität der Menschen vor Ort stärken. Es geht dabei insbesondere um eine neue Kultur des Miteinanders und der geteilten Verantwortung von Familien, bürgerschaftlich Engagierten und professionellen Dienstleistern („Welfare-Mix“).

Vor diesem Hintergrund besteht die Vision der Netzwerkpartner in der Realisierung eines neuen lokal-kooperativen Sozialmodells, das die Grenzen der Sektoren Staat, Markt, gesellschaftliche Assoziationen und informelle soziale Netze überwindet und deren spezifischen Leistungen jeweils vor Ort in fruchtbarer Weise verknüpft. In diesem Sinne arbeitet das Netzwerk an der Entwicklung innovativer Konzepte und neuer Mechanismen der Steuerung der Systeme, Organisationen und Angebote.

## Wege

Voraussetzung zur Zielerreichung ist ein Umdenken aller Beteiligten: des Bundes, der Länder, der Gemeinden, der Sozialversicherungsträger, der Dienstleistungsanbieter, der Wohlfahrtsverbände, der Investoren und der Bürger. Es sind Veränderungen auf der Handlungsebene des sozialen Miteinanders, der Sozialen Arbeit, der Betreuung und Pflege, auf der Strukturebene von Diensten und Einrichtungen sowie in der baulichen Infrastruktur wie auch auf der Steuerungsebene der Politik, der Rechtsetzung und der Finanzierung notwendig.

Die Netzwerkpartner suchen hierfür aktiv den Dialog mit Politik, Verwaltung, Wissenschaft und den Akteuren der Sozialwirtschaft. Die Grundlage bilden insbesondere die wissenschaftlichen Untersuchungen der Leuchtturmprojekte der Netzwerkpartner, die in beeindruckender Weise aufzeigen, dass der SONG – Ansatz zukunftsweisend ist.

Um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die neue Aufgabe des Dienstleistungs- und Netzwerkmanagements im lokalen Sozialraum vorzubereiten und um die Modellansätze zu verbreiten, werden von SONG spezifische Schulungsmaßnahmen entwickelt.

## Vorwort

Die Vermarktlichung der Pflege- und Sozialarbeit hat in den letzten Jahren dazu geführt, dass die Fragen betriebswirtschaftlicher Optimierung im Vordergrund stehen. Wohlfahrts-träger, die sich diesem Prozess kritiklos unterwerfen, unterhöhlen damit aber ihr eigenes Fundament und schwächen einen auf zivilgesellschaftlichem Engagement gegründeten Sozialstaat!

Im demografischen Wandel braucht eine Gesellschaft des längeren Lebens, neben rein professionellen sowie betriebswirtschaftlich geprägten Ansätzen, eine quartiers- und netzwerkorientierte Architektur sozialer und pflegerischer Arbeit. Das Netzwerk: Soziales neu gestalten (SONG) sieht es zur erfolgreichen Bewältigung des demografischen Wandels als unerlässlich an, ein neues Miteinander von Familie, bürgerschaftlich Engagierten und professionellen Diensten im Quartier zur Begleitung von Menschen mit Hilfs- und Pflegebedarf zu verankern. Dafür notwendig sind ein Rollenwandel der freien Wohlfahrtspflege und veränderte politische Rahmenbedingungen.

Die Zeit ist reif, dass sich moderne Wohlfahrtsunternehmen mutig und selbstbewusst zu Wort melden. Denn sie übernehmen Verantwortung und haben etwas beizutragen zu diesem Thema, bei dem es um mehr geht als um Rendite und um Investitionen. So sind wir als Akteure der Wohlfahrt nicht nur eine Lobby, die Eigeninteressen verfolgt, sondern treten aus Überzeugung dafür ein, unsere Gesellschaft und unsere Kommunen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels zukunftsfest zu machen.

Die systematische Kooperation mit zivilgesellschaftlich engagierten Bürgern gehört zur oft vergessenen Tradition vieler Wohlfahrtsunternehmen. Diese ist zu reaktivieren – dann wird ein moderner „Verantwortungs-Mix“ beziehungsweise „Welfare-Mix“ zum Markenzeichen zukunftsorientierter Wohlfahrtsunternehmen.

### **Wir haben zu dieser Fachtagung eingeladen, um**

- ◆ eine Reflexion der Rolle moderner Wohlfahrtsunternehmen – in Abgrenzung zu renditeorientierten Privatträgern – zu ermöglichen,
- ◆ notwendige Veränderungsstrategien deutlich zu machen,
- ◆ die Notwendigkeit tiefgreifend veränderter politischer Rahmenbedingungen aufzuzeigen,
- ◆ anstelle der üblichen Forderungen nach mehr Geld die Bereitschaft zur kreativen Fantasie zu wecken und hierfür
- ◆ praktische Beispiele zu Möglichkeiten der quartiersorientierten Netzwerkarbeit aufzuzeigen.

Die wesentlichen Inhalte der Vorträge und der Diskussionsbeiträge der Fachtagung sind in dieser Broschüre dokumentiert.

Die Herausgeber

## Grußwort

Loring Sittler, GENERALI Zukunftsfonds



Loring Sittler vom GENERALI Zukunftsfonds, dessen Unterstützung die Tagung ermöglichte, wies in seinem Grußwort auf die wachsende Bedeutung des bürgerschaftlichen Engagements hin. Dabei sollte dieses aber nicht nur als Koproduzent, sondern als „Herzkammer“ sozialer Wohlfahrt verstanden werden. Die Zeit, sich mutiger und selbstbewusster zu Wort zu melden, sei „überreif“. Und gerade auch als gemeinnützige soziale Einrichtungen müsse man die sich derzeit bietenden Möglichkeiten unbedingt nutzen. „Es öffnen sich jetzt Fenster, die über Jahrzehnte gar nicht da waren“, erklärte er. So gewinne das Thema soziale Investitionen vor dem Hintergrund der Finanzmarktkrise eine unglaubliche marktwirtschaftliche Dynamik, weil viele private Anleger merken, dass ihre Anlagen nicht das wert sind, was ihnen versprochen worden ist. „Sie kriegen keine vernünftige Rendite. Und wenn ich schon keine Rendite kriege, will ich wenigstens was sozial Vernünftiges bewirken.“ Der Staat sei finanziell an die Grenzen seiner Leistungsfähigkeit gekommen, und nur aus der Zivilgesellschaft heraus könnten neue Ideen entwickelt und auf die politische Agenda gebracht werden.

„‘Soziales neu gestalten‘ ist ja nicht nur eine Bezeichnung, sondern eine permanente Handlungsaufforderung“, sagte Loring Sittler. „Und da haben wir als Zivilgesellschaft eine ganz große Bringschuld, auch über den engen Rahmen des bisherigen Wohlfahrtsbegriffs und bloßer Pflege hinaus zu gehen und tatsächlich das Herzstück der Erneuerung der Quartiere in den Städten und in den ländlichen Gebieten zu werden. Und wenn wir das nicht können, dann kann es keiner. Das muss man ganz klar sagen.“

„Soziales neu gestalten‘ ist nicht nur eine Bezeichnung, sondern eine permanente Handlungsaufforderung“

# Zukunft der Wohlfahrtspflege zwischen den Sektoren Staat, Markt, Zivilgesellschaft (Vortrag)

Professor Dr. Rolf G. Heinze, Ruhr-Universität Bochum

Den Entwicklungen der Wohlfahrtspflege in den letzten Jahren sowie den möglichen Potenzialen und Vernetzungsansätzen im Rahmen eines neuen Wohlfahrts-Mix widmete sich der Bochumer Professor Dr. Rolf G. Heinze in seinem Vortrag.

Zunächst einmal stellte er klar, dass die sogenannte Wohlfahrtsproduktion ein gleichzeitig auf mehreren Ebenen verlaufender Prozess sei, zu dem Staat, Markt, aber auch die Zivilgesellschaft gehöre. Die Wohlfahrtsverbände seien dabei seit Jahrzehnten immer ein „Scharnier“ gewesen zwischen formellem (Staat und Markt) und informellem Sektor, zu dem etwa Familie, Bürgerengagement und Selbsthilfegruppen zählen. Und es sei wichtig, diese Funktion weiterhin auszuüben.

Laut Professor Heinze gibt es heute eine zunehmende Pluralisierung in der Wohlfahrtspflege und eine gleichzeitige Rückkehr des „Community Building“, der sozialräumlichen Dimension, auf die politische Bühne. Einen Grund für diese Entwicklung sieht er in der zunehmenden Schwäche des Staates, der einen Teil seiner Aufgaben nicht mehr erfüllen könne. Und auch die Wohnungswirtschaft spüre, dass sie nicht im alten Modus weitermachen könne. Diese Situation biete jetzt eine Chance, unterschiedliche Partner zusammenzubringen und quasi „eine Reinszenierung des Wohlfahrtskorporatismus“ zu verwirklichen. Ein neuer Weg, der gleichwohl viel Lernbereitschaft auf Seiten der Beteiligten erfordere.

Dabei – so Heinze – stellen der demografische Wandel und insbesondere das Wohnen im Alter ja auch ein großes wirtschaftliches Potenzial dar. So seien neben sozialen Diensten auch neue Technologien wie die des Ambient Assisted Living (AAL) gefragt, um älteren Menschen das Leben in ihren eigenen vier Wänden im Wohnquartier zu ermöglichen. Heinze warnte davor, hierzulande den Anschluss an diesen enormen Zukunftsmarkt im Bereich innovativer Gesundheits- und Medizintechnik zu verpassen. Für ihn haben die Wohlfahrtsverbände allen Grund, mit einem größeren Selbstbewusstsein auf die Politik zuzugehen, sowohl auf Landes- als auch auf Bundesebene. Schließlich sei die Gesundheitswirtschaft ein Wachstumsbereich mit zahlreichen Arbeitsplätzen. Hierbei ermahnte er aber auch zur Selbstkritik und Selbstreflexion: „Sind diese Arbeitsplätze wirklich immer gute Arbeitsplätze?“ Oder gebe es nicht zum Teil auch Tochterfirmen und ungeschützte Beschäftigungsverhältnisse?

Auch heutige Wohlfahrtsverbände seien generell noch staatsnahe Organisationen, und der deutsche Wohlfahrtsstaat zeichne sich immer noch durch eine gewisse Stabilität aus. Doch: Die Rolle der Träger und Verbände der frei-gemeinnützigen Wohlfahrtspflege habe sich in den letzten Jahrzehnten unter dem Einfluss von Vermarktlichungstendenzen grundlegend gewandelt. Zwar könne man nicht von einem Ende des Beziehungsgeflechts zwischen Staat und Verbänden sprechen, allerdings komme es zu einer Neustrukturierung der Ressourcen von Staat, Wohlfahrtsverbänden, Markt und Bürgerengagement. Hybride Organisationsformen gewännen im sozialen Bereich an Bedeutung, ebenso strategische Allianzen in der Sozial- und Altenhilfepolitik sowie Bündnisse auf lokaler Ebene.

Gerade die zunehmend begrenzten finanziellen Mittel bei allen Beteiligten zwängen dazu, die Ressourcen der einzelnen Sektoren besser zu bündeln. Mit dem auch vom Netzwerk SONG vertretenen „Welfare Mix“ liege das Modell einer „Good Governance“ vor, das versuche, „die verschiedenen Akteure analog ihrer spezifischen Stärken zu einem Gesamtkonzept der Wohlfahrtsproduktion zu integrieren“. Eine ganz zentrale Rolle in diesem Mix spielen laut Heinze die freien Träger, was auch die Pflege- und Wohnraumkonzepte von SONG gezeigt hätten. Freiwilliges Engagement und informelle Hilfe seien dabei als Ergänzung zur öffentlichen Daseinsvorsorge unverzichtbar.

Keine Lösung sieht Heinze dagegen in bloßen unternehmerischen Handlungsansätzen. So könne die aus den USA kommende Bewegung des „Social Entrepreneurship“ nicht eins zu eins auf Deutschland übertragen werden, auch wenn dementsprechende Ansätze hierzulande einen medialen Hype ausgelöst hätten und in der Wirtschaft außerordentlich gut ankämen. Sie könnten aber als „Innovationsinkubatoren“ dienen, als „kleine Zellen, die das herrschende System noch einmal in Frage stellen und dadurch anregen, selbst stärker aktiv

Zunehmende Pluralisierung  
in der Wohlfahrtspflege

Wohnen im Alter birgt  
wirtschaftliches Potenzial

„Welfare-Mix“ statt „Social  
Entrepreneurship“

zu werden.“ Insgesamt sieht er den neuen Wohlfahrts-Mix, wie ihn auch SONG verstehe, aber als Gegenentwurf zu dieser unternehmerischen Ideologie „Everyone a Changemaker“.

Vor dem Hintergrund veralteter Netzwerkstrukturen sei es eine Herausforderung für die Zukunft, ein neues Schnittstellenmanagement zu schaffen und sich neu zu vernetzen – und zwar sozialraumorientiert. Die in erster Linie nun als Moderatoren und Mitgestalter gefragten einzelnen Akteure könnten dabei ganz unterschiedlicher Art sein: ob Kommune, eine starke Zivilengagementsgruppe, ein klassischer Träger oder ganz andere Akteure: „Das kann auch ein Sportverein sein.“ Damit Organisationen diese Wege auch gehen und dabei „fragile Einheiten“ zusammenführen, brauche es jedoch laut Professor Rolf G. Heinze mehr Anreize: „Das muss eigentlich viel stärker politisch honoriert werden.“



## Der SONG-Ansatz für die Zukunft der Wohlfahrtspflege (Vortrag)

**Dr. Volker Then, CSI-Centrum für soziale Investitionen und Innovationen, Universität Heidelberg**

Dr. Volker Then vom Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen (CSI) an der Universität Heidelberg ging zunächst auf den gesellschaftlichen Wandel und dessen Auswirkungen auf die Finanzierung sozialer Leistungen ein. Bedingt durch die demografischen Entwicklungen und das Aufweichen traditioneller Familienstrukturen ergebe sich ein höherer und intensiverer Bedarf an Pflegeleistungen. Den dadurch steigenden Kosten stünden jedoch begrenzte Einnahmen aus der Pflegeversicherung gegenüber, was die Effektivität stationärer Pflegeeinrichtungen zunehmend in Frage stelle.

Gleichzeitig habe sich aber auch das Wertesystem der Betroffenen geändert. So weiche die passive Konsummentalität von Bewohnern traditioneller Pflegeheime immer mehr dem Wunsch nach selbstbestimmtem Leben im Alter. „Die Menschen wünschen eine Lebensform, bei der sie möglichst weitgehend in ihrer angestammten Nachbarschaft, in ihrer bisherigen Wohnung, in ihrem Lebensumfeld weiter leben, teilhaben, mitgestalten können und das, was sie an Kompetenzen und Fähigkeiten besitzen, auch im Alter nutzen und einbringen können.“ Dies seien Aspekte, die quartiersorientierte Lösungen aufgreifen und berücksichtigen. Dr. Volker Then: „Wir denken hier im Grunde über die Schaffung familienähnlicher Strukturen unter Nicht-Verwandten nach.“

Es gebe bislang keine öffentliche Förderung, um die Einrichtung solcher Quartiersmodelle zu finanzieren, wie Dr. Volker Then klarstellte. Doch Planungsprozesse, Strategieentwicklung, Bürgerbeteiligung und kommunale Kooperation bedeuten schon im Vorfeld einen hohen Aufwand an Arbeit und Personal. Dazu kommen bauliche Fragen und Investitionen sowie die Organisation der Gemeinwesenarbeit als zentraler Teil bei der Schaffung der gewünschten sozialen Beziehungen. Plus: die Sicherstellung der Pflege oder die Vernetzung der Akteure mit Einbeziehung externer Dienstleister.

Aber wer trägt diese Investitionen dann? Hierbei führte Then vier Finanzierungsmodelle auf, die in den Quartiersprojekten der SONG-Netzwerkpartner realisiert worden sind. Erstens: einen Mietaufschlag, mit dem die Bewohner für die Infrastruktur bezahlen. Zweitens: ein Stiftungsmodell, bei dem aus Gewinnen der Immobilienentwicklung, aus Mieteinnahmen selbst vermieteter Wohnungen und aus lokalen Fördermitteln ein Treuhandfonds

„Wir denken hier im Grunde über die Schaffung familienähnlicher Strukturen unter Nicht-Verwandten nach.“

Wohnen im Quartier:  
Verschiedene Finanzierungsmodelle

gebildet wird. Drittens: ein Pflegedienstmodell, nach dem ein in der Anlage eingerichteter 24-Stunden-Pflegedienst neben der alltäglichen Arbeit vor Ort auch für Aufgaben in der Nachbarschaft zur Verfügung steht. Eine vierte Möglichkeit wäre laut Then das Subventionierungsmodell. Hierbei wird das jeweilige Projekt durch den Träger quersubventioniert. Alle Modelle erlaubten den Trägern bislang nur in begrenztem Umfang die wirtschaftliche Realisierung solcher Quartiersprojekte, obwohl die Projekte einen deutlichen Mehrwert erzeugten.

Weil die tatsächliche Leistungsfähigkeit solcher quartiersbezogener Modelle bislang noch zu wenig getestet worden war, hatte das CSI in Kooperation unter anderem mit dem Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) Mannheim im Auftrag des SONG-Netzwerks eine dementsprechende Studie erstellt. Am Beispiel der Quartierswohnprojekte der SONG-Netzwerkpartner zeigte Then nun auf, welche Wirkungen ein Welfare-Mix im lokalen Sozialraum hat – sei es in punkto Kosten, Gesundheitszustand, Lebensqualität, Freiwilligengagement und Welfare-Mix-Strukturen. Auf Basis des Social-Return-On-Investment-Ansatzes (SROI) hatte das Heidelberger Institut einen wirtschaftlichen, sozio-ökonomischen und sozialen Mehrwert der Projekte untersucht und war zum Ergebnis gekommen: „Diese Quartiersmodelle sind leistungsfähig, sie haben entscheidende Vorteile an den Tag gebracht, die nicht nur finanzieller Natur sind, sondern auch andere Dimensionen umfassen.“ So habe die empirische Untersuchung in den Quartiersprojekten ein deutlich höheres Maß an sozialem Zusammenhalt und gegenseitiger nachbarschaftlicher Hilfe im Vergleich zu

einer Kontrollgruppe von Bewohnern herkömmlicher Wohn- und Versorgungsstrukturen nachweisen können. „Die Dichte des Sozialkapitals und der Netzwerke ist in den Quartiersprojekten deutlich höher“, ebenso wie die Lebensqualität und die Gesundheitssituation der Menschen. Der präventive Charakter der engen nachbarschaftlichen Bindungen, durch die viele Krisensituationen erst gar nicht entstünden, zum Beispiel leicht vermeidbare Unfälle im Haushalt, „das ist die Denklöge, mit der wir es hier zu tun haben.“ Zugleich seien die Gesamtaufwendungen für die Unterstützung älterer Bewohner im Alltag substanzial niedriger, und zwar um 30 bis 50 Prozent. „Wir haben also Anzeichen von Pflegevermeidung, und wir haben eine deutlich verstärkte Unterstützung im Alltag durch die Netzwerke in der Nachbarschaft.“

Ein Modell also für die flächendeckende Umsetzung? Bei den vorhandenen Hürden handelt es sich für Then um „klassische Anreizprobleme“. So seien die Nutznießer der Projekte – die Bewohner und die Sozialkostenträger – andere als jene, die dafür die Investitionen erbringen – die Wohlfahrtsträger. „Wir haben eindeutig die Pflegeeffekte und den Nutzen, wir haben aber gleichzeitig die Situation, dass es eine Lücke zwischen Kosten und Ertrag gibt.“ Doch was könnten Anreize sein, die die einzelnen Akteure zur Zusammenarbeit bewegen könnten? Laut Then bediene eine positive Quartiersentwicklung und die damit verbundene Attraktivitätssteigerung des Standorts durchaus das Interesse der ökonomisch orientierten Wohnungsbauwirtschaft. Und für die Pflegedienste bringe ein Quartiersmodell eine höhere Nachfrage nach ambulanten Angeboten mit sich. Auch die Kommunen mit ihren durch die schwierige Finanzlage begrenzten Handlungsspielräumen und ihren Problemen, die Einwohnerzahlen stabil zu halten, Generationen zu verknüpfen und attraktive Wohnviertel zu sichern, können profitieren: Mit einem Quartiersmodell könne sich ein ganzes Stadtviertel verändern und dabei Teil der Positionierung einer Stadt werden.

An die Adresse der Sozialunternehmer gerichtet prophezeite Dr. Volker Then einen Wandel der Trägerarbeit, die im Rahmen der Quartiersmodelle eher eine moderierende, koordinierende sei und nicht mehr automatisch jene des direkten Dienstleisters. „Ihre Arbeit wird sich damit natürlich verändern. Das sind andere Aufgaben, es sind auch neue Konfliktlagen zu bewältigen.“ Zugleich sei diese Entwicklung aber auch eine Chance, ein neues Handlungs- und Geschäftsfeld auf längere Zeit zu besetzen.

„Diese Quartiersmodelle sind leistungsfähig, sie haben entscheidende Vorteile an den Tag gebracht, die nicht nur finanzieller Natur sind, sondern auch andere Dimensionen umfassen.“



Wandel der  
Trägerarbeit

## Welche Rolle hat die frei-gemeinnützige Wohlfahrtspflege in Zukunft? (Podiumsdiskussion)

In der anschließenden Podiumsdiskussion zur zukünftigen Rolle der frei-gemeinnützigen Wohlfahrtspflege, die wie die ganze Fachtagung von Daniela Wiesler-Schnalke (Deutsche Welle) moderiert wurde, forderte **Alexander Künzel**, Sprecher des SONG-Netzwerks, eine Abkehr von der lange vorherrschenden Wachstumsideologie der Akteure und von der Marktlogik. Stattdessen solle man die Vermeidung von (professioneller) Pflege als Ziel definieren: „Wenn wir gut Pflege vermeiden beziehungsweise bei Bedarf einen Pflegemix schaffen, wenn wir gut sozial integrieren, wenn wir Leuten assistieren in ihrer Selbstständigkeit, dann haben wir unseren Job gemacht.“ Dazu sei aber – neben der Stärkung der Kommunen – eine neue Kooperationsfähigkeit unter den Wohlfahrtsträgern nötig.

Nach der Einschätzung von **Dr. Bodo de Vries** vom Evangelischen Johanneswerk müsse die Wohlfahrt diese neue Rollendifferenzierung erst lernen. Dabei sei im Rahmen der SONG-Projekte bewiesen worden, dass dies funktionieren und neue lokale Netzwerke geknüpft werden könnten. Die Modelle zeigten, dass man Heimeintritte nicht nur verzögern, sondern verhindern könne. Gleichzeitig seien natürlich fachlich differenzierte – auch stationäre – pflegerische Versorgungsangebote weiterhin erforderlich, die aber ins Gemeinwesen integriert sein sollten. Seine Schlussfolgerung: „Wir haben eine Alternative, und haben eine Antwort auf den demografischen Wandel. Wir haben kein Erkenntnisproblem. Wir sind aus dem Experimentierstadium heraus, und es geht jetzt darum, diese Dinge zu gestalten.“ Zudem betonte de Vries die Notwendigkeit, dass Mitarbeiter verstärkt für die Organisation solcher lokaler Hilfsnetzwerke ausgebildet werden: „Unsere Mitarbeiter stehen in diesem Setting vor neuen Herausforderungen und brauchen neue Kompetenzen.“ Dazu diene das unter dem Titel „Lokale Verantwortungsgemeinschaften“ (LoVe) begonnene gemeinsame Qualifizierungsprojekt der SONG-Partner.

**Hartmut Fritz**, Stadtcaritasdirektor aus Frankfurt, plädierte dafür, nicht nur die Pflege in den Blick zu nehmen, sondern die Vielfalt der Aufgabenfelder und Kompetenzen der Wohlfahrtspflege im Sozialraum vor Ort als Stärke zu sehen. Wenn sich die Wohlfahrtsträger konsequent an den Lebenslagen und Ressourcen der Menschen orientieren und die „Versäulung“ im Sozialraum überwinden würden, würde das Geld im System auch ausreichen, meinte Fritz und forderte „mehr Netzwerkarbeit“ statt „Dokumentationswahnsinn“. Als Beispiele aus dem Quartiersmanagement nannte er die „Kiez-Läufer“, die aus einem besonderen Fördertopf für Kindertagesstätten in sozialen Brennpunkten Frankfurts finanziert werden: „Man muss querdenken, neue intelligente Wege gehen.“

Für **Professor Heinze** reicht das Leitbild einer „Sozialen Stadt“ nicht aus, solange die Kommunen keine finanziellen Handlungsspielräume haben. Gerade in Städten Nordrhein-Westfalens, Niedersachsens oder vor allem Ostdeutschlands würden sich dementsprechende Konflikte zusammenbrauen. So müssten die Kommunen und die Wohlfahrtspflege als „kreative Akteure“ neue Kooperationen eingehen, um die notwendigen Ressourcen zu bündeln.



„Wenn wir gut Pflege vermeiden beziehungsweise bei Bedarf einen Pflegemix schaffen, wenn wir gut sozial integrieren, wenn wir Leuten assistieren in ihrer Selbstständigkeit, dann haben wir unseren Job gemacht.“

„Mehr Netzwerkarbeit statt Dokumentationswahnsinn.“

# Zukunft im demografischen Wandel – Anforderungen an die künftige Sozialpolitik (Vortrag)

**Franz Müntefering MdB, Bundesarbeitsminister und Vizekanzler a.D.,  
Demografiebeauftragter der SPD-Bundestagsfraktion**

Der ehemalige Bundesarbeitsminister Franz Müntefering (SPD) umriss in seinem Vortrag die notwendigen Anforderungen an die Sozialpolitik, um den demografischen Wandel bewältigen zu können, der sich unter anderem durch die steigende Lebenserwartung auszeichne, die eine Generation hervorbringe, „die es so noch nie gegeben hat“: Eine große Zahl. Senioren, die relativ gesund alt werden, bei denen sich aber irgendwann doch die Frage nach Bedürftigkeit in Sachen Pflege und Betreuung stelle.

Müntefering unterschied dabei zwischen Sozialstaat und sozialer Gesellschaft. Auf staatlicher Ebene müsse die Umlagefinanzierung nach dem Solidaritätsgrundsatz erhalten werden: „Die Menschen, die gesund sind, arbeiten für die, die zurzeit krank sind. Die, die arbeiten, arbeiten für die, die zurzeit keine Arbeit haben.“ Auf gesellschaftlicher Ebene sei die professionelle Pflege auf den beiden klassischen Wegen – also in stationären Einrichtungen und durch ambulante Dienste – zwar unabdingbar, aber eben nicht ausreichend. „Zu viele Menschen werden zu früh in stationäre Einrichtungen geschickt. Und auf der anderen Seite haben wir dann zu viele Menschen, die zuhause alleine und einsam sind“, skizzierte Müntefering die Situation und verwies in diesem Zusammenhang auch auf problematische Tendenzen in der Städteentwicklung wie etwa das Ausbluten ganzer Ortschaften und die Folgen für die Infrastruktur. Nach Auffassung des Politikers müsse man den Menschen vor Ort drei Dinge anbieten: eine ordentliche Bildung für die Kinder, einen Job in der Umgebung und die Perspektive, dort gut älter werden zu können und einen guten menschlichen Lebensabschluss zu finden.

Durch die steigende Anzahl von Einpersonenhaushalten kämen viele Ältere in die Situation, aus Angst vor einer Notlage in der eigenen Wohnung in ein Heim zu gehen. Für Franz Müntefering ist es aber „das Schlimmste, was in diesem Land passiert“, wenn Menschen im dritten oder vierten Stock eines Wohnblocks wohnen, und einmal oder zweimal am Tag komme die Pflege für eine Viertelstunde. „Die Leute, die da liegen, haben eigentlich kein anderes Bedürfnis, als sich auszuquatschen. Über Gott und die Welt. Aber keiner ist da.“ Hier seien „Regelungen neuer Art“ gefragt, quartiers-, stadtteil-, ortsbezogen, um Alt und Jung zusammenzuführen und ihnen Heimat und Zukunft zu geben. Und daher sei der SONG-Ansatz auch so wichtig. Denn für Müntefering ist eine Kommune mehr als nur eine Ansammlung von Häusern und Pflegeheimen: „Das hat mit Gemeinsamkeit in einer Stadt herzlich wenig zu tun.“ Vor dem Hintergrund der Globalisierung seien es neben den großen nämlich gerade auch diese kleinen Einheiten, die an Gewicht gewöhnen: „Der Wohnort, die Heimat – wie immer man das nennt.“

So gehe es auch darum, die Sozialkontakte der Menschen im Wohnviertel kreativ zu gestalten und somit eine drohende Vereinsamung im Alter zu verhindern. Hierbei könnte ein breites bürgerschaftliches Engagement rüstiger Senioren eine Hilfe sein, denn „eine so zeitreiche Gesellschaft wie wir muss nicht Menschen haben, die einsam sind.“

In Deutschland, einem Land von Modellprojekten („Wir machen alles in Modellen, und nach drei Jahren sind diese vorbei“), brauche man nicht nur gute Einzelbeispiele, sondern flächendeckende Lösungen auf lokaler Ebene. Und dazu müssten Bund, Länder und Kommunen gemeinsam einen Weg entwickeln, um die Kompetenzen der Kommunen zu stärken, diese aber auch in die Pflicht zu nehmen. Innovative Projekte wie SONG würden auch anderen Mut machen. Und Franz Müntefering ist sich sicher: „Die Zeit ist reif, dass man offen, ehrlich und kreativ über solche neuen Möglichkeiten spricht.“

„Zu viele Menschen werden zu früh in stationäre Einrichtungen geschickt. Und auf der anderen Seite haben wir dann zu viele Menschen, die zuhause alleine und einsam sind“

Regelungen neuer Art sind gefragt



## Welche Politik ermöglicht neues Miteinander im Quartier? (Podiumsdiskussion)

**Paul Locherer**, baden-württembergischer Landtagsabgeordneter und ehemaliger Bürgermeister der Gemeinde Amtzell im Allgäu, betonte das hohe Gut der kommunalen Selbstverwaltung und sprach sich für ein Förderprogramm für den Aufbau präventiv wirkender Quartiersnetzwerke aus. „Eine Gemeinde muss heute Heimat und Gemeinsamkeit bieten.“ Dabei solle aber den Gemeinden die Art der Umsetzung überlassen werden.

**Dr. Ingo Gottschalk**, Vorsitzender des Vereins für Sozialplanung e.V., plädierte für eine ressortübergreifende kommunale Sozialplanung, die als Soll-Vorschrift auch gesetzlich geregelt werden solle. Als Finanzierungsinstrument könne er sich teilräumliche Budgets verbunden mit entsprechenden zielbezogenen kommunalen Aktionsplänen vorstellen.

**Dr. Peter Michell-Auli**, Geschäftsführer des Kuratoriums Deutsche Altershilfe (KDA), betonte die Notwendigkeit, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es den Kommunen ermöglichen, die umfassenden Aufgaben der Quartiersentwicklung wahrzunehmen. In diesem Zusammenhang sei es zudem wichtig, die Rollen von Kommunen und Wohlfahrtsträgern im Quartier besser zu unterscheiden und bestehende Fehlanreize im Sozialgesetzbuch zu reformieren. Für **Franz Müntefering** stellen die großen

Unterschiede der kommunalen Finanzlagen ein wesentliches Problem dar. Es müssten neue Lösungen gesucht werden, damit die Kommunen ihre künftigen Aufgaben erfüllen können. Es gehe auch nicht an, Heime abzuschaffen oder zu verbieten, diese müssten aber in das örtliche Gemeinwesen integriert werden. Er plädierte dafür, die Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement zu verbessern und Jugendliche bereits früh an dieses Thema heranzuführen. Für **Loring Sittler** rettet Freiwilligenmanagement zwar nicht die Gesellschaft, „aber es würde eine Frischluftzufuhr für alte Strukturen bedeuten.“ Generell sprach er sich für einen Paradigmenwechsel aus, der vollstationäre Pflege stärker in Frage stelle und mehr auf das Miteinander von Bürgern und Profis in neuen Wohn- und Betreuungsformen setze.

In Beiträgen aus dem Publikum wurde unter anderem angemahnt, den Aspekt der Inklusion mit in die Konzepte einzubringen. Darüber hinaus kam der Vorschlag auf, mit der energetischen Gebäudesanierung auch altersgerechte Umbauten zu fördern und somit den sozialen Wohnraum in den Kommunen zu stärken. Zum anderen wurde von der Politik eine Flankierung neuer Start-Ups im Sozialbereich und nicht nur die Unterstützung großer Träger mit alten Denkstrukturen gefordert.



## Schlussbetrachtung: Wie Veränderungen möglich werden (Vortrag)

**Dr. Berthold Becher, Abteilungsleiter Research, Bank für Sozialwirtschaft**

Das bloße Fortschreiben und Vervielfachen der bisherigen Leistungen und der Angebotsstrukturen für das Wohnen, die Unterstützung und die Pflege von Senioren kann keine Antwort auf die alternde Gesellschaft sein. Am Netzwerk Soziales neu gestalten (SONG) ließe sich exemplarisch aufzeigen, so **Dr. Berthold Becher**, wie Veränderungen in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft auf der Unternehmensebene wie auch auf der übergeordneten institutionellen Ebene entwickelt und vorangetrieben werden könnten.

Für die Partner im Netzwerk SONG ergäbe sich die konzeptionelle Neuausrichtung ihres

Leistungsangebotes wie auch die strategische Neuausrichtung ihrer Unternehmen aus der reflektierten Auseinandersetzung mit den Anforderungen der praktischen Alltagsarbeit. Die Sozialunternehmen hätten ihre jeweiligen innovativen Projekte aus eigenem Antrieb angegangen und die Neuentwicklungen selbst finanziert, ohne auf den Staat, die Politik und die Finanzierungsträger zu warten.



Die Sozialunternehmen hätten sich letztlich in einem Netzwerk zusammengetan, nachdem jedes von ihnen von konstruktiver Verunsicherung umgetrieben wurde: Tun wir eigentlich das Richtige? Beschreiten wir den richtigen Weg? Der Mehrwert der Mitwirkung im Netzwerk ergebe sich für die Partner durch die Möglichkeit, gemeinsam die jeweiligen Projekte und Entwicklungswege kollegial auf den Prüfstand zu stellen, vorhandenes Wissen im Erfahrungsaustausch zu teilen und wechselseitiges Lernen zu ermöglichen, so Becher. Querschnittsfragestellungen sowohl von der Leistungs- und Unternehmensebene wie auch von der übergeordneten Systemebene, die alle Partner tangierten, würden gemeinsam angegangen und gegebenenfalls durch wissenschaftliche Expertise aufgearbeitet. Für die Partner im Netzwerk ist – auch im Sinnen der ökonomischen Effizienz - die systematische und verbindliche Kooperation sowie die gemeinsame Ressourcennutzung ein wesentliches Arbeitsprinzip.

SONG beschränke sich nicht, so berichtet Becher, auf das nomadische Entwickeln von Einzelangeboten mit ihren jeweiligen Leistungs-, Personal und Finanzierungsaspekten. Für das Entstehen von angemessenen Lebensräumen zum Älterwerden und einer entsprechenden Leistungsstruktur wären auch die rechtlichen, institutionellen und finanziellen Rahmenbedingungen erfolgsrelevant. Auch die dort verankerten Hemmnisse müssten überwunden werden. So weise z. B. der am Sozialraum und an wirksamen und wirtschaftlichen Versorgungsclustern orientierte Ansatz von SONG den Kommunen eine hohe Bedeutung bei der Gestaltung der neuen Infrastruktur für die alternde Gesellschaft zu, die diese aber zurzeit nicht ausfüllen könnten; die einzelnen Sozialversicherungssysteme arbeiteten fragmentiert und zentralistisch; das Leistungsrecht steuere noch vorwiegend personenbezogene Einzelleistungen und gäbe wenig Raum für individuelle Leistungspakete oder Zielgruppen- / Sozialraumbudgets, so Becher.

Die Partner im Netzwerk SONG wollten nicht nur die eigenen Unternehmen verändern. Ihnen wäre auch daran gelegen, auf die Realisierung eines umfassenden Gesamtkonzeptes der sozialstaatlichen Sicherung, der Dienstleistungserbringung, der Steuerungsmechanismen und der wirtschaftlichen Tragfähigkeit hinzuwirken. Nur so könnten Lebensräume zum Älterwerden und eine Leistungsarchitektur verwirklicht werden, die den Prinzipien der Personalität, der Solidarität, der Subsidiarität, der Gerechtigkeit und der Nachhaltigkeit genügen.

Die Arbeit im Netzwerk SONG beinhaltet den Entwurf eines „Sozialmodells“. „Das mag zunächst befremdlich klingen“, so Becher, doch die Partner im Netzwerk SONG hätten bewiesen, dass sie alles andere als Wolkenschieber wären. Die Netzwerkpartner gehörten zu denen, die sich nicht nur auf die Füße schauen, sondern auch wissen wollten, wohin sie gingen. Das Sozialmodell kann mit folgenden Stichworten skizziert werden: Eigenverantwortung und Eigeninitiative, Sozialraumorientierung, Potenziale sozialer Netze, lokale Kooperationsformen und Interessengemeinschaften, Zusammenwirken von Eigenverantwortung, familiärer Unterstützung, bürgerschaftlichem Engagement und professionellen Sozialdiensten, differenzierte Settings der Dienstleistungen entsprechend der unterschiedlichen Bedarfe und Lebensstile, Prävention und Rehabilitation sowie Inklusion. Das aus der praktischen Arbeit heraus entwickelte Sozialmodell biete den SONG-Partnern Prüfkriterien für das Bestehende, wäre zugleich richtungsgebend für die Gestaltung ihrer Unternehmen sowie für die Einflussnahme auf die Rahmenbedingungen.

Aus dem Sozialmodell leiteten sich Herausforderungen an das Selbstverständnis der Wohlfahrtspflege ab. Daher setzten sich die SONG-Partner auch mit der Frage der Gemeinnützigkeit i.w.S. auseinander sowie mit dem Wandel der Sozialunternehmen von Dienstleistungsunternehmen zu gesellschaftspolitisch verantwortlichen Akteuren. Ohne Klärung des Selbstverständnisses gewinne die Freie Wohlfahrtspflege keine Gestaltungskraft für

Neues lokal-kooperatives  
Sozialmodell – Leitideen  
Personalität, Solidarität,  
Subsidiarität, Gerechtigkeit  
und Nachhaltigkeit

die Verwirklichung ihrer Sozialwohlziele, bliebe sie ordnungspolitisch abstinert und würde Anbieter neben anderen, so Becher. Die Wohlfahrtspflege besäße einige Sonderheiten und Voraussetzungen wie z. B. das Wirtschaftsprinzip, die Bedürfnis-/Lebenslagenorientierung, die zivilgesellschaftliche Einbindung, welche sie weitergehend zur Neugestaltung aktivieren könnte.

Ziel von SONG ist es, neben der Weiterentwicklung der eigenen Leistungen auf ein Umdenken bei allen Beteiligten hinzuwirken: Bund, Länder, Gemeinden, Sozialversicherungsträger, Dienstleistungsanbieter, Investoren, Finanziers und Bürger. Daher würde Wert gelegt auf den Wissenstransfer über das Netzwerk hinaus z. B. mit Fachtagungen, Expertenworkshops, Publikationen und Internetpräsenz. Des Weiteren suche das Netzwerk Bündnispartner und strategische Allianzen, um mit Gleichgesinnten Veränderungen voranzutreiben. Auf der Agenda des Netzwerkes stünde zudem der enge Austausch mit politischen Entscheidungsträgern. Ausgehend von eigenen sozialpolitischen Positionen würde der Dialog mit den Verantwortungsträgern in Politik und Verwaltung auf Bundes-, Landes-, Kommunalebene gesucht. Beispielhaft zu nennen wären hierbei das SONG-Memorandum und die Stellungnahme zur Reform der Pflegeversicherung. SONG bringe sich auf der Grundlage der alltagspraktischen Erfahrung als innovativer Diskussions- und Experimentierpartner aktiv in die Entwicklung von Konzepten der notwendigen Neuorientierung ein.

Wie aus den Ausführungen von Dr. Becher deutlich wurde, ist die Arbeit des Netzwerkes SONG nicht nur in Bezug auf die fachlichen Ergebnisse zu bewerten. An ihr lässt sich auch beispielhaft ablesen, wie Innovationen entwickelt und gesellschaftliche Veränderungen vorangetrieben werden können.

Hieran anschließend leitete Dr. Becher über in den „Markt der Möglichkeiten“. Dort informierten sich die Tagungsteilnehmer bei Vertretern der SONG-Netzwerkpartner und weiterer befreundeter Organisationen über Sozialraumkonzepte und diskutierten gemeinsam über die künftige Rolle der Wohlfahrtsträger.

Markt der Möglichkeiten  
informiert



## Publikationen

### Reihe Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden

(erschienen im Bertelsmann Verlag)

- ◆ Band 1: Eine Potenzialanalyse ausgewählter Wohnprojekte, ISBN 978-3-89204-947-0
- ◆ Band 2: Eine neue Architektur des Sozialen – Sechs Fallstudien zum Welfare Mix, ISBN 978-3-86793-032-1
- ◆ Band 3 Soziale Wirkung und »Social Return«, ISBN 978-3-86793-047-5

### Weitere Publikationen und Materialien zum kostenlosen Download unter [www.netzwerk-song.de](http://www.netzwerk-song.de)

- ◆ Sozialrechtsexpertise von Prof. Dr. Thomas Klie: Sozialpolitische Neuorientierung und Neuausrichtung rechtlicher Steuerung
- ◆ Memorandum des Netzwerks: Soziales neu gestalten (SONG): Lebensräume zum Älterwerden – Für ein neues Miteinander im Quartier
- ◆ Leitlinienpapier des Netzwerks: Soziales neu gestalten (SONG): SONG II – Neue Wege im demografischen und sozialen Wandel
- ◆ Tagungsdokumentation „Wir gestalten Zukunft“ einer regionalen SONG-Transferveranstaltung der CBT – Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH
- ◆ Leporello des Personalqualifizierungsprojekts LoVe – Lokale Verantwortungsgemeinschaften in kleinen Lebenskreisen

#### *Erfahrungsaustausch durch Fachgespräche:*

- ◆ Themenheft 1: Hilfe-Mix – Ältere Menschen in Balance zwischen Selbsthilfe und (professioneller) Unterstützung
- ◆ Themenheft 2: Gemeinsam mehr erreichen – Lokale Vernetzung und Kooperation
- ◆ Themenheft 3: Den neuen Herausforderungen begegnen – Mitarbeiter weiter qualifizieren
- ◆ Themenheft 4: Neue Wohnformen im Alter – Finanzierungsmöglichkeiten innovativ gestalten
- ◆ Themenheft 5: Innovationen ermöglichen – Wirkungsorientiert steuern

#### *Weiteres:*

- ◆ „Quartiersnah – Die Zukunft der Altenhilfe“ Evangelisches Johanneswerk (Hg.) erschienen in der Reihe Management Tools des Vincentz-Verlags (nähere Informationen zum Bezug finden Sie auf [www.netzwerk-song.de](http://www.netzwerk-song.de))

WIR DANKEN DEM GENERALI-ZUKUNFTSFONDS  
FÜR DIE FREUNDLICHE UNTERSTÜTZUNG



Impressum

© Januar 2012 Netzwerk: Soziales neu gestalten (SONG)

Konzept und Organisation der Tagung:  
Ulrich Dobler, Ulrich Kuhn und Sarah Schnetz, Stiftung Liebenau

Redaktion:  
Susanne Droste-Gräff, Teamwork Kommunikation und Medien GmbH

Gestaltung und Realisation:  
Teamwork Kommunikation und Medien GmbH

Foto Titelseite:  
Nikolai Sorokin, Fotolia

Druck:  
Gebhart Renz OHC

Auflage: 1000

NETZ  
WERK soziales  
neu  
gestalten

Kontakt:

Geschäftsstelle  
Netzwerk: Soziales neu gestalten (SONG)  
c/o Stiftung Liebenau  
Siggenweilerstraße 11  
88074 Meckenbeuren

Ulrich Kuhn  
Telefon: 07542 10-1206  
Fax: 07542 10-981206  
E-Mail: ulrich.kuhn@stiftung-liebenau.de

[www.netzwerk-song.de](http://www.netzwerk-song.de)



Stiftung Liebenau



Evangelisches  
Johanneswerk



BREMER HEIMSTIFTUNG



Kuratorium  
Deutsche Altershilfe



Bank  
für Sozialwirtschaft

Kooperationspartner:

Mürger  
Mut