

Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden



Themenheft 5: Innovationen ermöglichen – Wirkungsorientiert steuern

Netzwerk: Soziales neu gestalten (Hrsg.)

**NETZ
WERK** soziales
neu
gestalten

Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden

Themenheft 5:

Innovationen ermöglichen – Wirkungsorientiert steuern

Zusammengetragen von

Ursula Kremer-Preiß und Holger Stolarz, Kuratorium Deutsche Altershilfe

Mitglieder der Steuerungsgruppe:

Berthold Becher, Bank für Sozialwirtschaft AG

Berthold Broll, Stiftung Liebenau

Bodo de Vries, Evangelisches Johanneswerk e. V.

Andreas Esche, Bertelsmann Stiftung

Alexander Künzel, Bremer Heimstiftung (Sprecher)

Markus Nachbaur, Stiftung Liebenau

Franz Josef Stoffer, CBT – Caritas-Betriebsführungs- und
Trägersgesellschaft mbH, Köln

Innovationsmanager des zugrundeliegenden Fachgesprächs am 13. November 2007:

Ulrich Kuhn, Stiftung Liebenau

Gerhard Schiele, Stiftung Liebenau

Inhalt

Vorwort	6
1. Einführung	9
2. Wichtige Faktoren innovationsfördernder Steuerung	13
2.1 Mehrgenerationenwohnhaus und Auswirkungen auf die lernende Organisation (CBT)	13
2.2 Projekt „Haus im Viertel“ der Bremer Heimstiftung	17
3. Entwicklungsphasen der Innovation	19
3.1 Das Beispiel „Lebensräume“ für Jung und Alt der Stiftung Liebenau	19
3.2. Das Beispiel der Hausgemeinschaft im Evangelischen Johanneswerk	23
4. Einführung einer neuen Leistungsform: Persönliches Budget	27
4.1 Innovation in den sozialrechtlichen Beziehungen	28
4.2 Innovationen für Leistungserbringer	30
5. Veränderung der politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen	33
5.1 Neue Leistungslogik für Pflege und Betreuung	33
5.2 Erweiterung von Pflegeaufgaben: Teilhabe	35
5.3 Veränderte Zuständigkeiten für Pflege	38
6. Schlussfolgerungen	41
6.1 Art der Innovation	41
6.2 Steuerung der Innovation	44
6.3 Äußere Rahmenbedingungen und Innovation	49
7. Executive Summary	53
8. Literatur und Links	55
Projektziele und Projektmodule im Netzwerk SONG	58
Innovationsmanager der Netzwerkpartner – Kontaktdaten	60

Vorwort



Der demographische und soziale Wandel sowie seine erkennbaren mittel- und langfristigen Auswirkungen stellen Städte und Gemeinden – aber auch soziale Dienstleister – vor große Herausforderungen. Die Veränderungen werden eine stärkere Differenzierung der Bedürfnisse und Ansprüche zur Folge haben, besonders auch beim Thema Wohnen. Erforderlich werden generationengerechte Wohnformen sowie möglichst quartiersnahe Beratungs- und Dienstleistungsangebote. „Wohnquartiere für Jung und Alt“ heißt, neben dem Blick auf junge Familien vor allem das Thema „Wohnen im Alter“ stärker als bisher in den Mittelpunkt zu stellen. Das Ziel ist ein möglichst langer Verbleib der älter werdenden Menschen in ihrer vertrauten Umgebung. Die von den vier Trägerorganisationen unter den Netzwerkpartnern konzeptionell erarbeiteten und erfolgreich umgesetzten gemeinwesenorientierten Wohnprojekte in lokalen Quartieren stellen hierfür einen nachhaltigen Lösungsansatz dar.

Mit den damit verbundenen Änderungsprozessen und notwendigen Rahmenbedingungen für soziale Dienstleister beschäftigt sich das „Netzwerk: Soziales neu gestalten“ (SONG). Im Netzwerk haben sich folgende Partner zusammengeschlossen:

- Bank für Sozialwirtschaft
- Bertelsmann Stiftung
- Bremer Heimstiftung
- Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH
- Evangelisches Johanneswerk e. V.
- Stiftung Liebenau

Alle Netzwerkpartner teilen die Überzeugung, dass soziale Leistungen für die Zukunft dem Wunsch der Menschen nach Eigenverantwortung und Selbstbestimmung zu entsprechen haben sowie nachhaltig zu sichern sind. Daher müssen sich soziale Leistungen verstärkt an den Begriffen Solidarität und Subsidiarität und am Sozialraum orientieren, um eine möglichst hohe Lebensqualität zu gewährleisten.

In einer Reihe von fünf Fachgesprächen im Jahr 2007 beleuchteten die Netzwerkpartner die mit der Umsetzung solcher innovativen, quartiersnahen Wohn- und Versorgungsangebote verbundenen vielfältigen Veränderungsprozesse für gemeinnützige Dienstleister. Es galt, im ersten Schritt die sich wandelnde Kundenanforderung zu erkennen und zu beschreiben sowie in weiteren Schritten anhand des jeweiligen

organisationsspezifischen Erfahrungswissens allgemeine Rahmenbedingungen für ein kundenorientiertes und integratives Change-Management herauszuarbeiten.

Die Wohnprojekte der Netzwerkpartner wurden mit folgenden Schwerpunkten präsentiert und diskutiert – wobei die Ergebnisse des jeweils vorangegangenen Fachgesprächs die Grundlage für das nachfolgende lieferten:

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

An diesen fünf Fachgesprächen nahmen jeweils rund 60 Expertinnen und Experten der Netzwerkpartner teil, Entscheidungsträger aus Kommunen, Vertreter der Wohnungswirtschaft sowie der Kostenträger der Pflege- und Altenhilfe.

Nach einhelliger Auffassung der Teilnehmenden ermöglichten diese Gespräche einen tiefgehenden kollegialen Austausch, der neue Perspektiven hervorbrachte. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür war, dass die Trägerorganisationen bereits strategisch die Zukunft im Blick und innovative Konzepte realisiert hatten. Gleichzeitig war die Tatsache förderlich, im Tagesgeschäft nicht in unmittelbarer Konkurrenz zueinander zu stehen.

Das Netzwerk SONG stellt mit dieser Themenheftreihe die Dokumentation der Ergebnisse sowie tiefgehende Nachrecherchen der einzelnen Gespräche der Fachöffentlichkeit zur Verfügung. Damit möchten wir aus der Praxis heraus Anregungen zur Entwicklung und Umsetzung innovativer Versorgungskonzepte geben und die Debatte über den zukünftigen Stellenwert gemeinwesenorientierter Wohnprojekte im Quartier als Bestandteil der sozialen Infrastruktur unterstützen.

Das Netzwerk hat darüber hinaus eine umfangreiche wissenschaftliche Begleitforschung zu gemeinwesenorientierten Wohnprojekten in lokalen Quartieren hinsichtlich ihrer Potenziale, der Gestaltung von Welfare-Mixturen, ihres sozioökonomischen Mehrwerts und notwendiger sozialrechtlicher Rahmenbedingungen in Auftrag gegeben. Die Ergebnisse werden im Projektverlauf publiziert, aktuelle Informationen dazu finden Sie unter www.zukunft-quartier.de.

Zusammen mit den jetzt vorliegenden Themenheften gewährleisten diese Ergebnisse ein praxisorientiertes wie auch wissenschaftliches Fundament für die fachöffentliche und politische Diskussion: Die Zukunft des Wohnens bis ins hohe Alter liegt im Quartier.

Im Folgenden finden Sie die Ergebnisse des fünften und abschließenden Fachgesprächs unseres Netzwerks nachvollziehen, das im November 2007 von der Stiftung Liebenau in Meckenbeuren-Liebenau ausgerichtet wurde. Das Thema dieser Veranstaltung lautete: „Innovationen ermöglichen – Wirkungsorientiert steuern“.

Welche Faktoren fördern oder hemmen die Entwicklung und Umsetzung innovativer Wohn- und Betreuungsformen? Führung, Organisation, Qualitätsmaßstäbe, wirtschaftliche Kennzahlen und rechtliche Vorgaben beeinflussen entscheidend die Kreativität, Risikobereitschaft, Innovationsfähigkeit und Kooperationswilligkeit der Akteure. Im Fachgespräch wurde erarbeitet, wie einerseits die Sozialorganisationen und andererseits der Sozialstaat die Steuerungsinstrumente und -anreize verändern müssen, um den für richtig erkannten Innovationen rasch und breit zum Durchbruch verhelfen zu können.

Wir wünschen eine angenehme Lektüre und freuen uns auf Ihre Rückmeldung.

Die Herausgeber

Einführung



Bei diesem Thema geht es im Wesentlichen darum, wie die Netzwerkpartner Innovationen verwirklicht haben und wie Steuerungsinstrumente und Anreize verändert werden müssten, um innovativen Wohn- und Betreuungsformen – wie sie in den SONG-Projekten umgesetzt werden – schnell und in der Breite zum Durchbruch zu verhelfen. Im 5. Fachgespräch der Netzwerkpartner am 13. November 2007 wurde dieses Thema vor allem aus Sicht der Entscheider beleuchtet, und zwar auf Ebene

- der Sozialorganisationen bzw. der Führung in Sozialunternehmen (intern) sowie
- der Politik bzw. der vom Sozialstaat geprägten Systeme (extern).

Neben Aussagen aus dem Fachgespräch, Erfahrungen der vier analysierten SONG-Projekte sowie aus weiteren Projekten mit Quartiers- und Gemeinwesenorientierung fließt auch das Positionspapier zum demographischen Wandel des Netzwerks (Netzwerk: Soziale neu gestalten 2008a) in dieses abschließende Themenheft ein. Das Papier enthält bereits eine Reihe von Anforderungen an die Wohlfahrtspflege, die Kommunen sowie an Bund und Länder. Zur Einführung in das Thema „Soziale Innovation“ werden Auszüge aus dem Referat von Ulrich Kuhn, Stiftung Liebenau, wiedergegeben.



Gemeinsam Leben und Wohnen im Quartier

Soziale Innovation

Der Begriff Innovation ist heute in aller Munde. Er wird in fast allen Bereichen angewendet und ist quasi in jeder Beschreibung von Produkten oder Unternehmen zu finden. Im globalisierten Wettbewerb gilt Innovationsfähigkeit geradezu als der entscheidende Erfolgsfaktor für unsere Volkswirtschaft.

Innovation heißt wörtlich „Neuerung“ oder „Erneuerung“. Es sind also all die Ansätze gemeint, die bestehende Prozesse, Verfahren und Organisationskulturen nachhaltig verändern. Ideen und Maßnahmen zur Lösung sozialer Herausforderungen können zu sozialen Innovationen führen. Nach Auffassung des Wiener Zentrums für soziale Innovation ist dabei nicht nur entscheidend, „dass kreativ Neues zur Bewältigung von entweder schon bekannten oder im Zug des sozialen Wandels neu entstandenen Problemen erdacht und formuliert wird.“ Zusätzlich „ist in aller Regel systematische Entwicklung – einschließlich wissenschaftlicher Forschung– erforderlich, damit die zur Problemlösung angebotenen Vorschläge von den betroffenen sozialen Gruppen angenommen und angewendet werden“. Es geht also um Methoden, die besser funktionieren als andere Konzepte (Dienste, Regeln und Verfahren) und so zur Bewältigung konkreter Probleme und zur Befriedigung gesellschaftlicher Bedürfnisse beitragen. Soziale Innovationen können dabei nicht nur im konkreten Einzelfall wirksam werden, sondern in der Summe die Anpassung und Weiterentwicklung von Formen gesellschaftlicher Steuerung („governance“) beeinflussen.

Genau darum geht es im Netzwerk SONG: Der im Namen enthaltene hohe Anspruch „Soziales neu gestalten“ soll erreicht werden, indem die zukunftsfähigen und innovativen Problemlösungsansätze der Netzwerkpartner identifiziert und im Hinblick auf verallgemeinerbare Erfolgsfaktoren untersucht werden. Daraus sollen dann generelle Vorschläge zur Reform des Sozialsystems entwickelt werden.

Zu den großen Herausforderungen des sozialen Systems in Deutschland zählt, dass bei einer bloßen Fortschreibung der Strukturen die erforderlichen professionellen Dienstleistungen für alte und pflegebedürftige Menschen in einem nur noch schwer finanzierbaren Maße ausgebaut werden müssten. Hierauf wies bereits im Jahr 2002 die Enquetekommission des Deutschen Bundestags zum Demographischen Wandel



in ihrem Abschlussbericht (Deutscher Bundestag 2002) hin. Sie hält daher die Entwicklung neuer kombinierter Hilfearrangements mit professionellen Dienstleistungen und den informellen sozialen Netzwerken für erforderlich. Auf diese Weise könnten trotz gesellschaftlicher Veränderungen das informelle Hilfspotenzial gestärkt und die Auswirkungen des demographischen und sozialen Wandels auf den Bedarf an professionellen, vor allem stationären Angeboten gemildert werden.

Die im „Netzwerk: Soziales neu gestalten“ besonders im Fokus stehenden neuen quartiersbezogenen Wohn- und Betreuungsprojekte setzen hier an. Sie ermöglichen neue Hilfearrangements in einer lebendigen Nachbarschaft auf Gemeindeebene, im sogenannten dritten Sozialraum, wie dies Klaus Dörner (2007) in seinem Buch „Leben und sterben, wo ich hingehöre“ bezeichnet. Vor allem in zweierlei Hinsicht erscheinen die SONG-Projekte, verglichen mit klassischen Versorgungsstrukturen, innovativ:

- Die Projekte zielen darauf, die Selbstständigkeit und Teilhabe der älteren Menschen so weit wie möglich zu erhalten und durch Prävention und Aktivierung Pflege- und Hilfsbedürftigkeit zu vermeiden bzw. zu verringern.
- Die Innovation besteht zudem vor allem in der kreativen Verknüpfung verschiedener Ressourcen auf örtlicher Ebene in einem Hilfemix aus Selbsthilfe der Betroffenen, familiärer, nachbarschaftlicher Hilfe, kommunaler Unterstützung und professioneller Assistenz.

Bisherige Grenzen werden also überwunden und neue Kooperationen eingegangen. In mehrfacher Hinsicht entsteht eine neue Kultur des Miteinanders, in der alle Beteiligten, auch der alte, gesundheitlich beeinträchtigte Mensch, zugleich Nehmende und Gebende sind und somit aktiver Teil der Gemeinschaft. Neue Methoden und Strukturen müssen entwickelt werden, die auf zeitgemäße Weise alte Werte des Zusammenlebens in der Gesellschaft wieder wachsen lassen. Dies ist keine bloße Sozialromantik. Dort, wo die Menschen konkrete Begegnungsmöglichkeiten in ihrem Lebensumfeld haben, sind sie bereit, sich um ihre Mitmenschen zu kümmern. Das zeigen auch wissenschaftliche Untersuchungen.

Der Informationswissenschaftler und Zukunftsforscher Leo Nefiodow geht sogar so weit, dass er die Stärkung der sogenannten Soft Skills – also der weichen psychoso-

„Es werden bisherige Grenzen überwunden und neue Kooperationen eingegangen. Es entsteht in mehrfacher Hinsicht eine neue Kultur des Miteinanders in der jeder Beteiligte, auch der alte, gesundheitlich beeinträchtigte Mensch zugleich Nehmender und Gebender und somit aktiver Teil der Gesellschaft ist.“

(Ulrich Kuhn, Leiter Ressort Sozialpolitik der Stiftung Liebenau)

zialen Faktoren wie Kompetenzen im Umgang mit Menschen, Kreativität, Motivation, Verantwortungsgefühl – als die Basisinnovation bezeichnet, die die künftige gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung wesentlich prägen wird. Er sieht den entscheidenden Standortfaktor in der Fähigkeit der Menschen vor Ort, mit Information und miteinander umzugehen. Die Produktivität könne vor allem dann gesteigert werden, wenn es gelänge, die Ergebnisse der Arbeitsteilung zusammenzuführen und auf diese Weise die Transferkosten zu senken. Grenzüberwindung und kooperatives Verhalten der Menschen sind somit nicht nur für das Sozialsystem entscheidend, sondern für die gesamte wirtschaftliche Entwicklung (Nefiodow 2006).

Ob diese Prognose in Gänze zutrifft, sei dahingestellt. Wir wollen uns hier auf die Frage konzentrieren, welche Voraussetzungen erforderlich sind, damit sich Innovationen im Sozialbereich überhaupt entwickeln und dann in der Breite wirken können. Welches sind die Triebkräfte der Veränderung, und wo entstehen Innovationen?

Kommen sie von „unten“, von der Basis? Geben die „Graswurzelbewegungen“ die entscheidenden Anstöße zur Veränderung, wie die Elternbewegung der Lebenshilfe aus den 60er Jahren für die Behindertenhilfe oder die Umweltaktivisten und die grüne Bewegung der 70er und 80er Jahre für die Umweltpolitik? Schaut man sich das Teilnehmerspektrum beim Werkstatt-Wettbewerb Quartier an (Bertelsmann Stiftung und KDA 2005, 2007), scheint auch bei unserem Thema die größte Bewegung von neuen, kleinen örtlichen Initiativen auszugehen.

Oder kommen die zentralen Anstöße im überwiegend öffentlich finanzierten Sozialsystem von oben, von der Sozialpolitik? Die in Baden-Württemberg umgesetzte Verwaltungsreform scheint in der Behindertenhilfe eine solche Revolution von oben zu sein. Die neue kommunale Zuständigkeit führt hier zu erheblichen Veränderungen in der Hilfestruktur.

Kann Innovation aber auch aus der Mitte kommen? Sind die etablierten, großen Träger der Freien Wohlfahrtspflege, wie sie hier im Kreis vertreten sind, aus sich heraus fähig zur steten Veränderung? Was ist erforderlich, damit eine solche Erneuerung gelingen kann?

2. Wichtige Faktoren innovationsfördernder Steuerung



Anhand von zwei Projekten der SONG-Netzwerkpartner wurde in Workshops herausgearbeitet, welche Steuerungsfaktoren entscheidend sind, damit Innovationen gelingen können.

2.1 Mehrgenerationenwohnhaus und Auswirkungen auf die lernende Organisation (CBT)

Innovationsprozess innerhalb der CBT

Die CBT (Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH in Köln) ist unter den SONG-Partnern die jüngste (seit 1979) und – mit der Bremer Heimstiftung – eine der kleineren Organisationen (rund 2.000 Mitarbeitende); zudem ist sie die erste katholische Trägergesellschaft in Rechtsform einer GmbH in Deutschland. Ihre Sozialimmobilien widmen sich überwiegend der Altenhilfe (14 Altenheime, 15 „Wohnen mit Service“). Sie betreibt aber auch vier Wohnhäuser für Menschen mit geistiger Behinderung und eine Mutter-Kind-Klinik. Das Leitbild verbindet wirtschaftliches Handeln von Leitung und Mitarbeitenden mit einer Begleitung der Bewohner in den Einrichtungen. Hierbei wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern „Raum gegeben“.

Die Entwicklung eines neuen Prototyps begann 1997 mit der Planung des Mehrgenerationenwohnhauses in Wipperfürth, das 2003 bezogen wurde. Diese Entwicklung wurde begünstigt durch einen intensiven Erfahrungsaustausch zwischen den Mitarbeitern der CBT in den unterschiedlichen Altenhilfeeinrichtungen einerseits sowie den Behinderten- und Mutter-Kind-Einrichtungen andererseits. Dieser Austausch bezog auch externe Erfahrungen mit gemeinschaftlichem Wohnen und mit den Lebensräumen der Stiftung Liebenau ein.

Wesentliche Merkmale des neuen Konzepts:

- Mischung unterschiedlicher Alters- und Bedarfsgruppen
- Selbst- und Nachbarschaftshilfe anstelle von Serviceangeboten
- Moderation des Zusammenlebens (mehr Moderation als Animation)

Bei der Planung des Mehrgenerationenwohnhauses wurden die potenziellen Nutzer gezielt einbezogen. Dies schlug sich zum Beispiel in der Größe und Struktur der Wohnungen nieder und in der Finanzierung im Rahmen des sozialen Wohnungsbaus. Darüber hinaus gehören zum neuen Konzept die Integration der Einrichtung ins Quartier und die Zusammenarbeit mit örtlichen Akteuren. Aus den Ergebnissen von internen Arbeitsgruppen wurde der Leitfaden „Wohnen in der CBT zukunftsfähig machen“ entwickelt, der die Ziele für das Mehrgenerationenwohnen formuliert. Allerdings wird kein unternehmensweit einheitlicher Projekttyp angestrebt – wie bisher beim Service-Wohnen –, sondern es soll jeweils eine standortspezifische Strategie verfolgt werden.

Eine offene Frage für die „Serienproduktion“ dieses Prototyps ist die Finanzierung der Moderation, die bisher aus Eigenmitteln erfolgt. Hier wird versucht, die Kommunen zu beteiligen.

Faktoren einer innovationsfördernden Steuerung

Von den Teilnehmenden des Workshops wurden folgende Faktoren hervorgehoben, die für ihre Unternehmen besonders relevant sind. Als bedeutendster Faktor wurde dabei die zentrale Mission bzw. Leitidee genannt.

- Bedarf
- Mission
- Strukturen
- Mitarbeiter

Bedarf

Wie kann man auf veränderte Bedarfslagen reagieren? Wie können Nutzer das Angebot steuern?

- Bei der Planung ist es erforderlich, sich vom Angebotsmarkt zum Nachfragemarkt umzuorientieren. Der Vielfalt der Lebenspläne muss durch differenzierte Angebote und Wahlmöglichkeiten Rechnung getragen werden.



- Angebotsplaner dürfen sich nicht darauf verlassen, dass sie wissen, „wo es lang geht“; vielmehr muss die Nachfrage das Kriterium für Angebote werden. Dabei dürfen in der Kommunikation mit Nutzern deren individuelle Bedarfe (zunächst) nicht gewertet werden.
- Bedarfe müssen strukturiert werden (regional, biografisch, soziokulturell), um daraus Strategien für die Kommunikation mit (potenziellen) Nutzern abzuleiten.
- Tatsächliche Bedarfslagen müssen erkannt werden. So haben etwa lernbehinderte Jugendliche, wenn sie nicht formal anerkannt sind, schlechtere Chancen auf dem Arbeitsmarkt – weswegen sie besondere Unterstützung benötigen.
- Angebote müssen stärker reflektiert werden: Statt fertiger Lösungen geht es eher darum, „Raum zu schaffen, wo sich Lösungen entwickeln können“.

Mission

Gibt es eine neue Leitidee, die uns alle beflügelt?

- Hervorgehoben wurde, dass sich gemeinnützige Unternehmen klar gegenüber gewerblichen Anbietern positionieren sollten, um ihre Vorteile und Stärken entsprechend zu nutzen. So sollten die Unternehmen aus der Defensive herauskommen und ihr gemeinwesenorientiertes und auf Förderung der Bewohnerinnen und Bewohner gerichtetes Konzept offensiv gegen das anstaltsorientierte gewerbliche Angebot stellen. Hierfür ist es entscheidend, klare Ziele zu formulieren.
- Bei der Verwirklichung von Innovationen müssen Unternehmensleitungen, sofern sie noch in alten Strukturen denken, „mitgenommen“ werden. Zudem muss die Bereitschaft bestehen, Risiken einzugehen.

Strukturen

Welche organisatorischen Unternehmensstrukturen geben den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Handlungsspielräume?

- Unternehmen sollten sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und für die übrigen Bereiche mit Partnern und Fachleuten kooperieren. Um professionell arbeiten zu können, muss ein Netzwerk von Partnern aufgebaut werden.



Jung und alt gemeinsam in Aktion

- Die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren ist flexibel zu gestalten (z. B. Wechsel des Kooperationspartners bei Zielkonflikten).
- Unternehmen sollten dezentrale interne Strukturen entwickeln, um Entscheidungsräume für Innovationen zu ermöglichen.
- Öffentlichkeitsarbeit ist entscheidend für Innovation. Unternehmen sollten daher in Dialog mit der Öffentlichkeit treten und Transparenz herstellen.

Mitarbeiter

Welche Qualifikationen brauchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, und wie kann ihre Veränderungsbereitschaft gefördert werden?

- Für die Steuerung von Innovationsprozessen bedarf es „begeisterter und begeisternder“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie müssen sich als „Ausführende“ mit der Idee der Innovation identifizieren.
- Aufgabe des Unternehmers ist es, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen und für die Förderung der Mitarbeitenden zu sorgen. Entsprechende Bedingungen wie z. B. Stundendeputat, Bezahlung oder Fortbildung müssen dazu beitragen, dass sich das Personal wohlfühlt und seiner Aufgabe gewachsen ist. Hierzu gehört auch, dass es frühzeitig in neue Projekte eingebunden wird.
- Das Aufgabenprofil ändert sich: weg von der Versorgung, hin zur Förderung von Mitwirkung der Bewohner. So kann eine Verknappung von Serviceangeboten durchaus dazu beitragen, die Kreativität der Bewohnerinnen und Bewohner sowie des Personals zu stärken.

Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Mission geht von einer Vision aus und formuliert klare Ziele für ein gemeinnütziges, innovatives, offensives und förderndes Unternehmen.

Zur Erreichung der Ziele bedarf es adäquater Strukturen, basierend auf Vernetzung, Kernkompetenzen, Flexibilität und Dezentralität. Es gilt, diese Strukturen in der Öffentlichkeit transparent zu gestalten und darüber einen offenen Dialog zu fördern.



Innovationen sind stets auf den Bedarf abzustimmen. Voraussetzung ist hierbei, den tatsächlichen Bedarf zu erkennen sowie individuelle, regionale und soziokulturelle Aspekte zu beachten. Der Vielfalt von Lebensplänen muss mit differenzierten Angeboten Rechnung getragen werden.

Zur Steuerung der Prozesse bedarf es begeisterter und begeisternder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Aufgabe des Unternehmens ist es, für stimmige Arbeitsbedingungen zu sorgen und das Personal zu fördern.

2.2 Projekt „Haus im Viertel“ der Bremer Heimstiftung

Mission und Leitbild

Als wichtiger Innovationsfaktor wird das Leitbild hervorgehoben, das beim „Haus im Viertel“ mit den Begriffen Gemeinschaft, Nachbarschaft und Kommunikation beschrieben wird: „Der Geist des Hauses ist die tragende Säule des Projekts.“ Das Steuerungsprinzip der „Nachbarschaftlichkeit“ bezieht sich sowohl auf die Bewohnerinnen und Bewohner als auch auf die professionellen Akteure.

Finanzierung

Die Finanzierung der Gemeinwesenarbeit muss gesichert sein. Um Schwierigkeiten beim Anschub solcher Projekte zu überwinden, ist es wichtig, einen starken Träger im Rücken zu haben, der vorfinanzieren kann.

Bewegliche organisatorische Strukturen für Mitarbeiter und ihre Qualifikation

Ein „Leben auf Gegenseitigkeit“ im Projekt benötigt Handlungsspielräume und Entscheidungskompetenzen für Mitarbeiter, weil es darauf ankommt, sich von eingeübten Verfahren in der Altenhilfe zu lösen. Hierzu ist eine intensive Kommunikation mit

der Geschäftsführung erforderlich. Diese muss ihr Personal darin unterstützen, Mut zur Verantwortung zu entwickeln und diese Verantwortung auch an bspw. ehrenamtlich Mitarbeitende abzugeben. Die Profis müssen lernen zu ertragen, dass sie nach und nach überflüssig werden.

Strategie und Change-Management

Die Verflechtung des Wohnprojekts mit dem Wohnquartier ist ein entscheidendes „Steuerungsideal“ und hat einen wichtigen Marketingeffekt: Das Projekt wird als „Marke“ im Quartier stark akzeptiert. Die Kooperation mit anderen Akteuren in der Nachbarschaft ist wesentliches Element der Innovationssteuerung.

Ein Steuerungseffekt entsteht durch das breit gefächerte Angebot für unterschiedliche Zielgruppen, wie z. B. ältere und behinderte Menschen. Daraus entwickeln sich automatisch Beziehungsgeflechte und Synergien. Um den nachbarschaftlichen Charakter des Projekts zu bewahren, muss zudem die Zusammensetzung der Mieterinnen und Mieter gesteuert werden.

Das „Haus im Viertel“ hat inzwischen einen hohen Stellenwert in der Angebotspalette des Trägers (v. a. Pflegeheime, stationäre Hausgemeinschaften und betreutes Wohnen). Dieser verfolgt die Strategie, dem zunehmenden Pflegebedarf mit solchen gemeinwesenorientierten Projekten zu begegnen und in Zukunft keine neuen Pflegeheime zu errichten.

3. Entwicklungsphasen der Innovation



3.1 Das Beispiel „Lebensräume“ für Jung und Alt der Stiftung Liebenau

Das Projekt „Lebensräume für Jung und Alt“ der Stiftung Liebenau begann bereits Anfang der 90er Jahre und hat inzwischen – wenn auch regional begrenzt – eine große Verbreitung gefunden. Es erfüllt also in besonderem Maße die wichtige Anforderung an Innovation, dass Neues nicht nur erfunden und an einem Prototyp erprobt, sondern auch verbreitet wird und „Produktreife“ erhält. Insofern ist es besonders interessant, in welchen Schritten man von der Idee über erste Projekte bis zur „Serienproduktion“ gelangte.

Die Stiftung Liebenau wurde 1870 gegründet (zunächst als „Heil- und Pflegeanstalt Liebenau“, seit 1970 „Stiftung Liebenau“) und hat sich seitdem vor allem der stationären Behindertenhilfe gewidmet. Erst 1990 erfolgte der Einstieg in die Altenhilfe, zuerst mit der Übernahme von Altenpflegeheimen. In dem neuen Geschäftsfeld wurde nicht nur eine Modernisierung der Altenheime betrieben, sondern gezielt nach neuen Wegen in der Altenhilfe gesucht. Hierfür entstand ein eigener Arbeitsbereich innerhalb der Stiftung, um ein tragfähiges Konzept für Wohnformen zu entwickeln.

Wohlfahrtspflegerische Versorgungsstrukturen sollten vermieden werden, da diese geistige Abbauprozesse eher fördern; die Wohnform sollte zudem eingebunden sein in die Nachbarschaftshilfe der Gemeinde. Dass die Stiftung in die Altenhilfe zu einem Zeitpunkt einstieg, als bereits neue Wohn- und Betreuungsformen bundesweit disku-

„Die Innovation des Projekts besteht darin, dass man auf die Fähigkeiten der Menschen schaut und alle fachlichen Aktivitäten darauf ausgerichtet sind, die Selbst- und Nachbarschaftshilfe zu fördern und das Lebensgefühl der Menschen zu verbessern.“

(Gerhard Schiele, Prokurist und zuständig für fachliche Entwicklung bei der St. Anna-Hilfe gGmbH)

tiert und erprobt wurden, hat es ihr sicher erleichtert, diese Arbeit gleich mit neuen Konzepten zu beginnen. Für die erfolgreiche Umsetzung war ausschlaggebend, dass die Führungsebene von Anfang an hinter dem Konzept stand und dieses entsprechend organisatorisch unterstützt hat: Es gehört durchaus zur alten Tradition der Stiftung Liebenau, „Wandel zu schaffen“.

Pionierphase

Die Innovation der Wohnform gründete sich auf negative Erfahrungen mit der Überversorgung in stationären Einrichtungen dem Wunsch nach Abkehr von der totalen Institution und auf einer Rückbesinnung auf alte Werte der Dorfgemeinschaft. Negative Erfahrungen mit dem Dienstleistungsangebot „Essen auf Rädern“ gaben Anlass dafür, Nachbarschaftshilfe stärker in eine Wohnform einzubinden und den Bewohnern auch Aufgaben zu übertragen, statt ihnen nur Versorgung zu bieten. Die Gemeinwesenarbeit einzubinden folgte der Alltagserfahrung, dass Konflikte durch Moderation leichter gelöst werden können. Als Konsequenz sollten Wohnformen vor allem am Bedarf der Menschen, in ihrer Rolle als soziale Wesen, orientiert sein.

Als Orientierung für die „Lebensräume“ wurden zwei Beispiele genannt: Im Sinne das Schammatdorf in Trier, ein Wohnviertel mit einer Wohnanlage für Menschen mit Behinderung, in der das Zusammenleben moderiert wurde (Beginn 1979); im Sinn das Projekt „Integriertes Wohnen“ in Kempten, wo das Fehlen einer ausreichenden Moderation zu Problemen im Zusammenleben einer selbstverwalteten Wohngemeinschaft älterer und jüngerer Menschen führte (Planungsbeginn 1989, Bezug 1994, vgl. Scherzer 2004).

Zum Zeitpunkt der Konzeptentwicklung gab es bereits eine Reihe weiterer Projekte des integrierten Wohnens (Narten und Stolarz 2000). Die eigentliche Innovation der „Lebensräume“ besteht vor allem in der Umsetzungsstrategie:

- einem nachhaltigen Einsatz von Gemeinwesenarbeit (Moderation)
- einem Finanzierungsmodell, das unabhängig von Sozialleistungen ist und dennoch die Bewohner nicht belastet
- einer engen finanziellen und inhaltlichen Kooperation mit der Kommune



Für die Gemeinde Waldburg beispielsweise – eine der Standortgemeinden der Lebensräume-Projekte – waren gerade dieses umsetzungsbezogene Konzept und die Tatsache, dass sich dieses bereits in einer anderen Gemeinde bewährt hatte, ausschlaggebend dafür, sich an der Verwirklichung des Projekts in der eigenen Kommune zu beteiligen. Waldburg hätte sich nicht in der Lage gesehen, ein solches Konzept selbst zu entwickeln und umzusetzen, und die Gemeinde war deshalb froh, einen kompetenten, finanz- und personalressourcenstarken Partner mit entsprechendem Erfahrungsvorsprung an der Seite zu haben. Das bereits realisierte Projekt war also eine wichtige Grundlage, um Partner für Folgeprojekte zu gewinnen.

Trotz der günstigen Voraussetzungen mussten jedoch auch bei diesem Folgeprojekt Anfangsschwierigkeiten überwunden werden. Der für die Einrichtung eines Sozialfonds zur Finanzierung der Gemeinwesenarbeit notwendige Verkauf der Eigentumswohnungen der Wohnanlage verlief zunächst nicht nach Plan: Die ortsansässige Bevölkerung, an die sich das Angebot richtete, war sehr reserviert, und es fanden sich zunächst vor allem auswärtige Käufer. Dies änderte sich erst im Laufe der Zeit, nachdem sich die Waldburger von den Vorzügen des Produkts an anderen Standorten überzeugen konnten. Inzwischen sind die Wohnungen überwiegend mit Bürgerinnen und Bürgern der Gemeinde Waldburg belegt. Hier zeigen sich die Notwendigkeit eines langen Atems sowie der Überzeugungsarbeit durch gute Beispiele.

Ausbau und Differenzierungsphase

Das Konzept der „Lebensräume für Jung und Alt“ wurde zwischenzeitlich an 24 Standorten in Süddeutschland und einer Wohnanlage in Österreich in unterschiedlichen Sozialräumen (Dorf, Kleinstadt, Großstadt) erfolgreich umgesetzt. Über 1.400 Menschen leben und wohnen in rund 700 Wohnungen. Weitere Projekte sind in der Planung bzw. Umsetzung.

Wichtig für die Innovationssteuerung war die Durchsetzung der Ideen von Eigeninitiative und Nachbarschaftshilfe innerhalb der Wohnprojekte – um zu vermeiden, dass aus den Wohnanlagen wieder auf Dienstleistung ausgerichtete Institutionen wurden. Bei den Bewohnern bzw. Bewerbern stieß das zunächst auf wenig Akzeptanz.



Gemeinsame Aktivitäten stärken den Zusammenhalt und erhöhen die Lebensqualität

Es war vor allem die Aufgabe der Gemeinwesenarbeit, quasi als „Dienstleistungsverhinderer“ aufzutreten. Die Philosophie der Selbst- und Nachbarschaftshilfe musste immer wieder eingefordert und geschützt werden. Diese Steuerung erwies sich als nicht einfach und war nur mit Unterstützung der Geschäftsführung und des Vorstandes der Stiftung möglich. Bis sich die Philosophie in einem Projekt durchsetzte, brauchte es etwa fünf Jahre. Der anfängliche Rat an die Gemeinwesenarbeiterin lautete: „Sie müssen fünf Jahre durchhalten, damit wir nicht kippen.“

Das Finanzierungsmodell des durch den Verkauf der Wohnungen gespeisten Sozialfonds ist nicht in allen Fällen kostendeckend. Hier muss die Stiftung Liebenau Mittel zuschießen. In neueren Projekten wird vertraglich vereinbart, dass diese Zuschüsse zu gleichen Teilen von der jeweiligen Kommune und der Stiftung kommen. Zum Selbstverständnis der Kooperationspartner gehört, dass die Lebensräume mit ihrem Angebot für die Projektbewohner und für die Gemeinde Teil der öffentlichen Daseinsvorsorge sind. Dies ist in einem Grundlagenvertrag mit der Gemeinde verankert.

Die Lebensräume sind fester Bestandteil eines Gemeinwesens. Dies wirkt in drei Richtungen: Die Gemeinde wird durch das Wohnprojekt belebt, Aktivitäten aus der Gemeinde finden im Wohnprojekt statt, und das Modell des Zusammenlebens wird auch durch junge Familien, die wieder ausziehen, in die Gemeinde transportiert. Dieser Austausch bedarf ebenfalls der Steuerung durch die Gemeinwesenarbeit und die beteiligten Akteure.

Zukunftsphase

Das Projekt Lebensräume ist nicht abgeschlossen. Zunächst sind weitere Wohnanlagen geplant. Es gibt aber auch Entwicklungen für inhaltliche Ergänzungen. So wurden inzwischen drei Wohnanlagen in das Programm „Mehrgenerationenhäuser“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend aufgenommen. Entsprechende Angebote zur Förderung des Miteinanders der Generationen und besonders die Vermittlung niederschwelliger Hilfen wurden ausgebaut (ein Mehrgenerationenhaus ist kein Wohnangebot, sondern hat vielmehr die Funktion eines Treffpunktes).



Auch hinsichtlich der Finanzierung entwickelt sich das Konzept der Lebensräume weiter. Den Finanzierungslücken im bislang praktizierten Sozialfonds soll dadurch begegnet werden, dass weitere Akteure Beiträge für diesen Fonds leisten. Zu diesem Zweck wurde die Form einer Bürgerstiftung gewählt, an der sich sowohl Bürgerinnen und Bürger vor Ort als auch die lokale Wirtschaft beteiligen können. Diese Form wird seit Ende 2006 bzw. Anfang 2007 zunächst an zwei Modellstandorten (Oberteuringen und Eriskirch) erprobt, wo neue Wohnanlagen der Lebensräume errichtet werden (Broll/Krayss/Kuhn 2007).

Um Innovationen umzusetzen, bedarf es des ernsthaften Willens, ausreichende Ressourcen, Mittel und Strukturen zur Verfügung zu stellen. Nur so können Innovationen nachhaltig sein.

3.2. Das Beispiel der Hausgemeinschaft im Evangelischen Johanneswerk

Bei diesem Umorientierungsprozess geht es um die Entwicklung der stationären Pflege bis zur Etablierung des dezentralen Modells der „Hausgemeinschaften“ für Pflegebedürftige, auch „KDA-Hausgemeinschaften“ genannt. Dieses Beispiel wurde gewählt, weil hier der Entwicklungsprozess abgeschlossen ist und rückblickend betrachtet werden kann. Im Unterschied dazu ist das im SONG-Netzwerk vertretene „Bielefelder Modell“ (Projekt Heinrichstraße) noch auf dem Weg zur Serienreife.

Erste Pionierphase

Reformversuch der 2. und 3. Generation des Pflegeheims (etwa 1992–1999):

In dieser Zeit verliefen in Deutschland mehrere Entwicklungen parallel, die insgesamt das traditionelle, am Krankenhaus orientierte Pflegeheim, in Frage stellten:

- Das Kuratorium Deutsche Altershilfe (KDA) entwickelt das auf Wohngruppen und Dezentralisierung ausgerichtete „Wohnbereichskonzept für Pflegeheime der 3. Generation“ (Stolarz 1988).

- Außerhalb der etablierten Pflegeeinrichtung werden bereits ambulant betreute Wohngruppen verwirklicht, z.B. ambet in Braunschweig oder „Alt und Jung“ in Bielefeld (Studie zu Wohngruppen 1994–1996, vgl. hierzu Narten und Fuhrig 2000; Narten und Stolarz 2000).

Aufgrund zusätzlicher eigener Erfahrungen bildete sich im Evangelischen Johanneswerk Bielefeld eine Entwicklungsgruppe mit dem Ziel, das „Wohnbereichskonzept“ (3. Generation) umzusetzen.

- Einrichtungen wurden nach diesem Modell geplant und teilweise auch umgesetzt (z.B. Buchen-Hof in Bochum).
- Parallel wurden Außenwohngruppen und Tageswohngruppen geplant und umgesetzt.

Die Konzeptdiskussionen und der Wissensaustausch fanden allerdings nur auf Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der entwicklungsreifen Projekte statt. Das Konzept stieß auf Widerstand bei Geschäftsführung und Verwaltung wie auch bei der Gesamt-Mitarbeitervertretung. Hinzu kam die anfängliche Ablehnung der Behörden. Schließlich scheiterte dieser Vorstoß auch an fachlichen Widersprüchen innerhalb einer 1997 eingerichteten Arbeitsgruppe zur Weiterentwicklung des Konzepts: Man konnte sich nicht über die Dezentralisierung der Hauswirtschaft und Umorganisation der Pflege einig werden. Das Modell konnte nicht in Serie gehen.

Zweite Pionierphase

Offener Diskurs und Durchbruch zum Konzept der Hausgemeinschaften (4. Generation, etwa 1999–2002):

Inzwischen begann sich in der Fachöffentlichkeit ein neues Konzept durchzusetzen, das das Wohnbereichsmodell in einem entscheidenden Punkt weiterentwickelt hatte: Die dezentralen Wohngruppen waren in punkto Hauswirtschaft und Betreuung autonome Einheiten (Winter, Gennrich und Haß 1999). Dieses Modell wurde von den Konzeptentwicklern im Johanneswerk aufgegriffen, stieß aber zunächst auf den gleichen Widerstand.



Der Durchbruch gelang jedoch, als das Thema Hausgemeinschaften Ende 2000 zum ersten Mal bei den Klausurtagen der Pflegedienstleitungen ausführlich und mit breiter Beteiligung diskutiert wurde. Hier fand einer der emotionalsten fachlichen Diskurse im Fachbereich Altenarbeit statt. Es wurde deutlich, dass Widerstände gegen das Konzept besonders von der Befürchtung der Pflegefachkräfte genährt wurden, dass ihr Aufgabenbereich abgewertet werden könnte und für die Bewohnerinnen und Bewohner ein Qualitätsverlust entstehen würde. Erst nachdem dies offen diskutiert worden war, konnte man sich darauf einigen, die inzwischen entwickelten Modellprojekte (z. B. Dorothee-Sölle-Haus in Bielefeld) konstruktiv-kritisch zu begleiten.

In den folgenden Jahren konnten weitere Projekte nach dem Hausgemeinschaftskonzept geplant und umgesetzt sowie Lösungen zu den Fachfragen des Pflegeprozesses und der dezentralen Alltagsorganisation erarbeitet werden.

Ausbau- und Differenzierungsphase

Der Prototyp kann in Serie gehen (2002–2007):

Die durch den Diskussionsprozess ermöglichten Lösungsansätze und Projekterfahrungen führten dazu, dass das Konzept auf Mitarbeiter- und auch auf Verwaltungsebene zunehmend akzeptiert wurde. Die zudem breitere Etablierung des Konzepts in der Fachöffentlichkeit sowie bei den Kostenträgern und Aufsichtsbehörden beförderte diese Entwicklung. In der Folge fiel im Vorstand die Entscheidung, zukünftige Pflegeeinrichtungen nur noch nach dem Hausgemeinschaftskonzept zu bauen. Der Prototyp ging in Serie. Aufgrund der realisierten Projekte konnten die bisherigen Entwicklungen aufgearbeitet und die Arbeitsprozesse weiterentwickelt werden.

Schließlich wurden Veränderungspotenziale in diesem Konzept herausgearbeitet, wie etwa das immer noch zu sehr am Heim orientierte Milieu. Hieraus entwickelten sich alternative Konzepte mit einer weitergehenden Normalisierung, die dann beim SONG-Projekt Heinrichstraße Anwendung fanden.

Faktoren innovationsfördernder Steuerung

In der Diskussion dieses Entwicklungsprozesses wurden als Faktoren für eine wirksame innovationsfördernde Steuerung vor allem die Frage beweglicher organisatorischer Strukturen und die Organisation von Change-Management beleuchtet. Hierzu gab es folgende Feststellungen:

- Zwischen der Entwicklung eines Prototyps und der „Serienproduktion“ sollten weniger als (die im Beispiel benötigten) 15 Jahre liegen. Realistisch erscheinen 5 bis 10 Jahre.
- Zur Verkürzung des Prozesses sollten
 - mehr fachlich versierte Mitarbeitende beteiligt werden,
 - den Gefühlen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z. B. ihren Ängsten vor Veränderungen) mehr und frühzeitig Raum gegeben werden,
 - Entwicklungsgruppen- und Verwaltungsabteilung konstruktiv zusammenarbeiten, wobei offen ist, wie früh die Verwaltung einbezogen werden sollte, wenn hier geringere Risikobereitschaft besteht,
 - Innovationen ein fester Bestandteil der Strategie des Managements einer Einrichtung sein.

Als Motivation, trotz Widerstandes für die Durchsetzung eines Konzepts einzutreten, wurde einmal die Überzeugung genannt, dass das Konzept richtig und wichtig ist, zum anderen die Notwendigkeit, sich gegenüber konkurrierenden Organisationen zu behaupten, denen die Umsetzung und Finanzierung bereits gelungen ist. Der Bedarf der älteren Menschen wird vor allem anhand der Erfahrungen mit bestehenden Projekten erkannt. Bezüglich der Innovationsbereitschaft wurde die These aufgestellt, dass unter Umständen finanzielle Krisensituationen eines Trägers dessen Innovationsprozesse beschleunigen könnten. Sind diese Prozesse stark verkürzt, kann allerdings eine aufwendige Nacharbeit (z. B. Supervision, Überprüfung der Angebote) notwendig werden.

Darüber hinaus wurde die Größe eines Trägers als Einflussfaktor bei Innovationsprozessen genannt. Große Träger sind weniger flexibel, aber finanzstark, kleine Träger dagegen flexibel, jedoch finanzschwach – eine gute Kooperation zwischen beiden könnte also sinnvoll sein. Diese wird z. B. beim SONG-Projekt des stationär geprägten Johanneswerks und einem kleinen ambulanten Dienst praktiziert.

4. Einführung einer neuen Leistungsform: Persönliches Budget



Ein weiteres Projekt der Stiftung Liebenau wurde zur Diskussion gestellt, das nicht zum SONG-Netzwerk gehört. Es ist zudem nicht – wie die „Lebensräume“ – in der Altenhilfe verortet, sondern in der St. Gallus-Hilfe für behinderte Menschen. Diese Tochtergesellschaft der Stiftung Liebenau bietet Einrichtungen und Dienste zur Betreuung und Förderung von geistig behinderten Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen an, so auch Wohnhäuser und Wohngemeinschaften in 13 Städten und Gemeinden im Raum Allgäu-Oberschwaben-Bodensee. Das Projekt „Persönliches Budget“ wird innerhalb der St. Gallus-Hilfe vom „Bereich ambulante und offene Hilfen“ durchgeführt (Walter 2007).

Das persönliche Budget ist eine Leistungsform für Menschen mit Behinderung. Diese können es alternativ zu Sachleistungen als Geldleistung in Anspruch nehmen. Ziel ist es, „den Leistungsberechtigten in eigener Verantwortung ein möglichst selbstbestimmtes Leben zu ermöglichen“ (§ 17, Abs. 2 SGB IX, Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen, Fassung vom Juni 2004, erste Fassung vom Juli 2001). Das persönliche Budget wurde bis 2007 in verschiedenen Modellregionen, seit 2002 in Baden-Württemberg in drei Landkreisen, so auch im Bodenseekreis, erprobt und wissenschaftlich begleitet (Ministerium für Arbeit und Soziales 2005). Seit 2004 kann das persönliche Budget auch außerhalb der Modellregionen in Anspruch genommen werden, seit Januar 2008 haben alle Menschen mit Behinderung einen Rechtsanspruch darauf. Im Unterschied hierzu befinden sich zwei andere Budget-Vorhaben weiterhin in der Erprobungsphase: das „Pflegebudget“ (für Pflegebedürftige) und das „Integrierte Budget“ (für Behinderte unter Einschluss der Pflegeversicherung). Diese Modellprojekte wurden von der Pflegeversicherung finanziert (Kontaktstelle 2007).

Abbildung 1: Finanzierungssystematik

PB-Pauschalen	
Hilfedarfsgruppen	geistig behinderte Menschen
HGB 1	400,00 Euro
HGB 2	650,00 Euro
HGB 3	950,00 Euro
HGB 4	1.050,00 Euro
HGB 5	1.200,00 Euro
Beispielrechnung für zusätzliche Sach- oder Geldleistungen: „Hilfen zum Lebensunterhalt“	
Regelsatz	345,00 Euro
Mietkosten	300,00 Euro
Grundsicherung	645,00 Euro
Mehrbedarf	58,65 Euro
Freilassung Einkommen	80,00 Euro
Zur Verfügung stehende Mittel additiv zum PB	783,65 Euro

Quelle: Referat Franz Walter, St. Gallus-Hilfe gGmbH, zum Fachgespräch in Meckenbeuren | BertelsmannStiftung

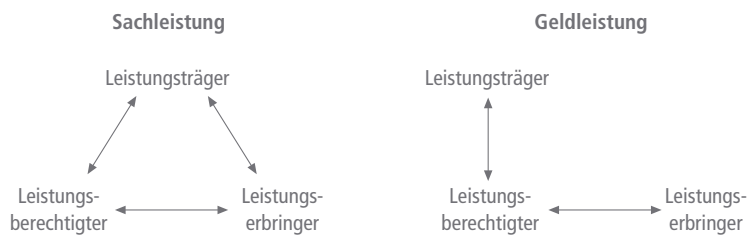
Mit dem bedarfsbezogenen Geldbetrag können sich Menschen mit Behinderung ihre Hilfe organisieren und finanzieren (Walter 2007). Sie können zwischen Geld- und Sachleistungen wählen und die notwendigen Dienstleistungen bei unterschiedlichen Anbietern einkaufen. Dadurch sollen sie die Möglichkeit erhalten, ihre Unterstützung selbst zu gestalten und im Sinne des Teilhabegedankens mehr Eigenverantwortung zu übernehmen. Das persönliche Budget kann beispielsweise genutzt werden für die Selbstversorgung, die Haushaltsführung, die Gestaltung sozialer Beziehungen, die Informationsbeschaffung sowie Erschließung von Bildungsangeboten, die Freizeitgestaltung oder auch die Beteiligung am Arbeitsleben.

Die Leistungen erfolgen im Wesentlichen im Rahmen der Sozialhilfe (vor allem Eingliederungshilfe, seltener Hilfe zur Pflege) und zum geringen Teil im Rahmen der Rentenversicherung (Teilhabe am Arbeitsleben). Seit 2004 sind grundsätzlich auch andere Leistungen budgetfähig, z. B. der Pflege- und Krankenkassen, was allerdings bisher kaum realisiert wurde. In Baden-Württemberg wird die Höhe der Pauschalen für das persönliche Budget nach sogenannten Hilfedarfsgruppen gestaffelt, zu denen Sach- oder Geldleistungen für „Hilfen zum Lebensunterhalt“ addiert werden können.

4.1 Innovation in den sozialrechtlichen Beziehungen

Mit dem persönlichen Budget werden – zumindest ansatzweise – Forderungen nach einem Umbau der Sozialleistungssysteme verwirklicht, die auf eine Umstellung von Sach- auf Geldleistungen, eine Flexibilisierung des Leistungsrechts, eine stärkere Orientierung am tatsächlichen Bedarf und mehr Wahlfreiheit zur Mitgestaltung individueller Hilfearrangements zielen (Deutscher Bundestag 2002; Kuhn 2005).

Abbildung 2: Veränderung der „sozialhilferechtlichen Beziehung“



Im sozialrechtlichen Dreiecksverhältnis erfolgt die Bezahlung der Leistung durch den Leistungsträger direkt an den Leistungserbringer. Durch das persönliche Budget ändert sich das Dreiecksverhältnis dahingehend, dass die Bezahlung der Leistung durch den Budgetnehmer an den Leistungserbringer erfolgt.

Quelle: Referat Franz Walter, St. Gallus-Hilfe gGmbH, zum Fachgespräch in Meckenbeuren | BertelsmannStiftung

Stärkere Rolle der Leistungsberechtigten

Die Funktionsweise des traditionellen sogenannten Leistungsdreiecks, in dem Leistungsträger und Leistungserbringer bestimmen, welche Hilfen den Leistungsberechtigten zustehen, wird verändert: Der Leistungsberechtigte kann sowohl über seinen Bedarf als auch über die Art der Leistungserbringung mitbestimmen. Er selbst wird zum Koordinator und Steuerer und vom Hilfeempfänger zum Auftraggeber: „Früher war ich Behinderter, jetzt bin ich Kaufmann.“

Größere Spielräume für Leistungsberechtigte

Im Mittelpunkt der Unterstützungsleistungen steht nicht das Sachleistungsangebot, an dem sich traditionell die Bedarfsdeckung orientiert, sondern der tatsächliche, individuelle Bedarf. Ausdrücklich können solche Dienstleistungen auch informelle Hilfen oder andere Angebote sein, für die keine Sachleistungen zur Verfügung stehen. Diesem Spielraum werden allerdings Grenzen gesetzt durch die Bedarfsbemessung (in Baden-Württemberg etwa die Zuordnung zu Hilfebedarfsgruppen) und durch die notwendige Zustimmung des Leistungsträgers.

Entprofessionalisierung der Hilfen

Die größeren Entscheidungsspielräume der Leistungsberechtigten bewirken einerseits, dass die Steuerungskompetenz des Leistungserbringers geschwächt wird: Er kann nur im Dialog mit dem Berechtigten Einfluss auf dessen Wünsche nehmen. Andererseits spielt bei der Wahl der Leistung nicht nur die Qualität, sondern auch der Preis(-vergleich) eine elementare Rolle. In der Praxis hat das häufig zur Folge, dass weniger Fachkräfte eingesetzt werden.

Eingeschränkte Umsetzung

Die Umsetzung des persönlichen Budgets wird vor allem dadurch eingeschränkt, dass für die Leistungsträger bei der Bedarfsbemessung nach wie vor die Sachleistungslogik im Vordergrund steht. So haben z.B. körperbehinderte Menschen mit intensivem Betreuungsbedarf bisher nur sehr eingeschränkten Zugang zum persönlichen Budget (vgl. Ministerium für Arbeit und Soziales 2005).

4.2 Innovationen für Leistungserbringer

Im Unterschied zu den „Lebensräumen“, die auf Eigeninitiative der Stiftung Liebenau entstanden, erforderte die Arbeit mit dem persönlichen Budget eine Umstellung der Leistungserbringer auf veränderte Rahmenbedingungen. Der Träger wirkte an diesem Prozess aus Interesse an einer Weiterentwicklung seiner Angebote mit, etwa im Bereich der Eingliederungshilfe, aber auch, um die Neuorientierung aktiv mitzugestalten, Erfahrungen zu sammeln und auf dem Markt der sozialen Dienstleistungen handlungsfähig zu bleiben (Walter 2007).

Kultur der Leistungserbringung

Die stärkere Rolle der Leistungsberechtigten erfordert eine andere Einstellung des Leistungserbringers. Er muss insbesondere seine Fachlichkeit und auch seine Ansprüche an Qualität in Frage stellen lassen und die leistungsberechtigte Kundschaft als Expertin und Experten in eigener Sache behandeln. Dabei muss er akzeptieren lernen, dass die Kundinnen und Kunden nicht nur Dienstleistungen kaufen, sondern auch das Gefühl haben möchten, sich um sich selbst kümmern zu können. Die Funktion der Leistungserbringer als Qualitätssicherer nimmt ab, wogegen die Rolle der Leistungsträger als fallspezifische Steuerungsinstanz gestärkt wird. Als Gegengewicht werden Modelle für Qualitätszirkel der Leistungsberechtigten (wie etwa in den Niederlanden) diskutiert.



Erweiterung der Handlungsfelder

Gegenüber der bisherigen Arbeit des Trägers, die sich auf die Einbringung von Sachleistungen bezog, wurden neue Handlungsfelder erforderlich bzw. bekamen Handlungsfelder ein anderes Gewicht. Dies betrifft vor allem die umfassende Information und Beratung, die Organisation der Hilfe vor Ort, die stärkere Beachtung des häuslichen Kontexts und des sozialen Umfelds sowie die stärkere Berücksichtigung des Hilfemix und die Kooperation mit anderen Anbietern bzw. Unterstützungsleistenden.

Organisationsstrukturen

Die Nachfrage nach mehr Betreuungs- und Assistenzleistungen machte ein höheres Maß an Transparenz hinsichtlich der Kosten und der Nachvollziehbarkeit von Leistungen erforderlich. Momentan gelten folgende Stundensätze: 40,50 Euro für Fachleistungen, 24 Euro für Hilfskräfte, 10 Euro für Ehrenamtliche. Eine Anfahrtspauschale wird zusätzlich berechnet. Ein modularer Leistungsaufbau wird dagegen kritisch gesehen, weil dann wieder eine Nähe zum Sachleistungsprinzip entsteht.

Die veränderte Nachfrage hat direkte Auswirkungen auf die Organisation der Mitarbeit: Es werden weniger Fachleistungen (teure Fachkräfte) nachgefragt, und eine flexiblere Einsatzplanung erfordert mehr Teilzeit- als Vollzeitkräfte.

Die Erprobung der Arbeit mit einem persönlichen Budget ist noch nicht abgeschlossen. Sie ist eingebunden in die beiden Systeme der stationären und ambulanten Versorgung des Trägers, der zudem auch ambulante Sachleistungen erbringt. Teilweise wurden auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem stationären Bereich im Rahmen des persönlichen Budgets eingesetzt, sodass beide Systeme vernetzt arbeiten. Inzwischen ist das persönliche Budget fester Bestandteil der Angebote und hat seinen Schwerpunkt im ambulanten Bereich. Die Überlegungen, dafür einen eigenständigen Arbeitsbereich zu bilden, sind noch nicht abgeschlossen.

Risiken und Kritik

Gerade die flexible Angebotsgestaltung und die – auch von den Leistungsträgern favorisierte – Reduzierung von Fachleistungen bergen finanzielle Risiken für den Leistungserbringer. Die größere Autonomie der Leistungsberechtigten könnte zu Missbrauch führen und auch zu Qualitätseinbußen, wenn etwa Gemeinschaftsangebote zugunsten von Assistenzleistungen abgewählt werden. Es besteht die Gefahr, dass die Fachlichkeit zu kurz kommt – und dies sogar von Leistungsträgern befördert wird. Die Angebotsstruktur für Budgetleistungen könnte in Widerspruch geraten: zu politischen Forderungen nach mehr Professionalität einerseits und mehr bürgerschaftlichem Engagement andererseits. Allerdings ist es zumindest bei diesem Projekt kein Problem, Ehrenamtliche zu gewinnen.

Eignung für die Altenhilfe

Die Teilnehmenden befürworten zwar, dass Budgetleistungen grundsätzlich auch im Bereich Altenhilfe/Pflege als Möglichkeit angeboten werden, machen jedoch folgende Einschränkungen:

- Menschen mit Demenz sind nicht oder nur eingeschränkt in der Lage, über ihren Bedarf und die Art der Leistungserbringung mitzuentcheiden – es gibt also einen Konflikt mit dem Ansatz des persönlichen Budgets, über dessen Verwendung die Kunden mitentscheiden.
- Budgetleistungen sind vor allem im ambulanten Bereich denkbar, wobei erhöhte Koordinationsleistungen erforderlich wären.
- Im Heimbereich wäre ein verstärktes Angebot von Wahlleistungen erforderlich sowie eine stärkere Einbindung der Angehörigen.
- Budgetleistungen sind nur für einen Teil älterer Menschen denkbar.

5. Veränderung der politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen



In einem Dialog zwischen dem Sprecher des Netzwerks SONG, Alexander Künzel (Bremer Heimstiftung), und dem Sozialrechtler Professor Thomas Klie (Evangelische Fachhochschule Freiburg und Präsident der DGGG – Deutsche Gesellschaft für Gerontologie und Geriatrie) wurden eine Reihe von Vorschlägen zur Veränderung leistungsrechtlicher Regelungen vorgestellt, die eine breitere Umsetzung der vom Netzwerk für richtig erachteten Lösungsansätze erleichtern könnten.

Im Wesentlichen wurden drei Steuerungsbereiche angesprochen:

- Veränderung der Leistungslogik für Pflege und Betreuung
- Erweiterung von Pflegeaufgaben
- Veränderung der Zuständigkeit für Pflege

5.1 Neue Leistungslogik für Pflege und Betreuung

Klie fordert eine neue sozialrechtliche Herangehensweise, die die klassische Steuerungslogik in Frage stellt, wie sie beispielsweise im SGB XI verankert ist. So wird in Deutschland das komplexe Thema Pflege sehr verkürzt, indem beispielsweise zwei Aspekte zu wenig differenziert betrachtet und geregelt werden. Dagegen wird im englischsprachigen Raum zwischen „Care“ und „Cure“ unterschieden. Bei „Cure“ handelt es sich vor allem um den medizinischen Aspekt der körperlichen Pflege, der in Deutschland die Organisation und Steuerung der Pflegeleistungen dominiert.

Bei „Care“ geht es dagegen um eine wesentlich umfassendere Aufgabe, die im Deutschen am ehesten mit den Begriffen „Pflege und Betreuung“ umschrieben werden kann. Im Unterschied zu im SGB XI verankerten verrichtungsbezogenen Pflegeleistungen gehören zu „Care“ auch Leistungen wie z.B. die Förderung von gesellschaftlicher Teilhabe und Hilfen zur Alltagsbewältigung. „Der Begriff ‚Care‘ soll signalisieren, dass es sich nicht nur um klassische Pflegeleistungen im Sinne der 21 Verrichtungen des § 14, SGB XI handelt, sondern ein weiterer Pflegebegriff zu Grunde liegt (...): Es geht um all das, was die Sorge für einen pflegebedürftigen Menschen anbelangt, inklusive des Bereichs, den wir im Deutschen wiederum sehr unscharf als Betreuung bezeichnen“ (Klie 2006).



Alexander Künzel im Gespräch mit Professor Thomas Klie

Klies Änderungsvorschlag geht dahin, „Care“ von der bisher dominierenden „Cure“ organisatorisch stärker zu trennen. Das würde zum einen bedeuten, dass „Care“ nicht mehr wie bisher zentralstaatlich gesteuert würde – dies bliebe nur noch „Cure“ vorbehalten, und nur für diesen Bereich wären dann Sachleistungen professioneller Dienstleister vorzuhalten. Dagegen würden die „Care“-Leistungen dezentral gesteuert und nicht mehr staatlich reguliert, sondern letztlich nur noch in Form von Geldleistungen zur Verfügung gestellt. Dienstleister könnten dann unterschiedliche Pakete von Angeboten schnüren (analog der Pauschalangebote von Reiseunternehmen), wozu auch Leistungen wie „sich umeinander kümmern“ gehörten.

Derartige kombinierte „Care“-Angebote könnten vorzugsweise durch die freie Wohlfahrtspflege erbracht werden, als Unternehmen und gemeinwirtschaftliche Organisation – dies könnte ein Markenzeichen der freien Wohlfahrtspflege sein. Durch entsprechende gemeinnützigkeitsrechtliche Regelungen könnten solche „Care“-Anbieter einen Sonderstatus gegenüber anderen „normalen“ Markunternehmen erhalten.

Neue Anreizsteuerung (co-payment)

Um die gegenwärtigen, negativen Steuerungsimpulse im Kerngeschäft der Pflege – wie sie sich etwa im privatgewerblichen Angebot großer Pflegeheime äußern – zu vermeiden, müsste man sich nach Klies Ansicht von der Pflegeversicherung in der bisher praktizierten Form verabschieden, wie es beispielsweise die Niederländer gemacht haben. Statt Solidaritätsnormen unter dem Gesichtspunkt des Aufwands zu erfüllen, sollten Steuerungsimpulse gegeben werden, die mehr auf Anreize für die Inanspruchnahme sinnvoller Hilfeangebote setzen.

Eine solche Anreizsteuerung wird etwa mit Zuzahlungen (co-payment) verfolgt, wie es in den Niederlanden und auch in Japan praktiziert wird. Dabei handelt es sich um eine „negative“ Anreizsteuerung, indem der Pflegehaushalt für als notwendig und sinnvoll empfundene Hilfen nur dann Leistungen erhält, wenn er selbst zuzahlt. Dadurch verändert sich das haushaltsökonomische Kalkül: Das Haushaltseinkommen wird nicht einfach aufgestockt wie etwa bei der Zahlung von Pflegegeld, oder be-



stimmte Dienstleistungen werden nicht einfach in Anspruch genommen, weil sie als Sachleistungen verfügbar sind – obwohl eigentlich andere Hilfen dringender wären.

Auf Grundlage einer derartigen Anreizsteuerung könnten andere Aushandlungsprozesse in Gang kommen und andere Hilfe-Arrangements attraktiver werden. Dies würde allerdings bedeuten, sich vom bisherigen Sachleistungsprinzip des SGB XI zu verabschieden. Dieses Prinzip hat zur Anwendung einer einseitigen betriebswirtschaftlichen Logik der Pflegehaushalte geführt: Weil Pflegehaushalte lieber Pflegegeld als Sachleistungen beziehen, ist eine Unterinanspruchnahme von Sachleistungen entstanden. Die Inanspruchnahme von Sachleistungen sollte aber nicht abhängig von überwiegend haushaltsökonomischen Kalkülen sein. Im Unterschied zu den „Cure“-Leistungen, die völlig abrechnungsfrei zu stellen wären, sollten die „Care“-Leistungen in eine stärkere Balance zwischen haushaltsökonomischen, gemeinwirtschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Kalkülen gebracht werden, die bisher weitestgehend getrennte Welten darstellen.

Wie der gemeinwirtschaftliche Aspekt – auf genossenschaftlicher und solidarischer Ebene – auch ökonomisch reizvoller gestaltet werden kann, muss nach Klies Ansicht vor allem auf kommunaler Ebene diskutiert werden. Dabei muss auch das bürgerschaftliche Engagement einbezogen werden, was bisher nur in unstrukturierter Form geschehen ist. Allerdings sollte es nicht vereinnahmt werden.

5.2 Erweiterung von Pflegeaufgaben: Teilhabe

Neue Anforderungen an Mitarbeiter, Ausbildung und Qualifikation

Das bisherige Ausbildungssystem setzt das vorhandene Wissen bezüglich der sich wandelnden Anforderungen unzureichend um. Die akkreditierten und versäulten Ausbildungsgänge werden der Komplexität von Aufgaben nicht gerecht, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewältigen müssen. Eigentlich müssten diese als „Komplexitätskünstler“ ausgebildet werden. Die systematische Vermittlung von Schlüssel-



Nachbarschaftshilfe ergänzt professionelle und familiäre Unterstützung im Alter

kompetenzen, die hierfür benötigt werden, stößt bisher auch bei den Auszubildenden an Grenzen. Sie kommen aus unterschiedlichen Berufen und haben entsprechend unterschiedliche Identitäten, und sie sind häufig mehr an Sicherheit als an komplexen Inhalten interessiert. Eine Möglichkeit, vom versäulten Ausbildungssystem wegzukommen, besteht darin, das Case-Management in die Ausbildung zu integrieren.

Die Mitarbeiter müssen ein neues, erweitertes Verständnis von Pflegebedürftigkeit erlangen, indem sie diese als soziales Schicksal begreifen. Entsprechend müssen sie sich verantwortlich fühlen für die soziale Integration und Teilhabe der Menschen mit Pflegebedarf und eine neue Identität als „Netzwerkünstler“ entwickeln. Für dieses umfassendere Verständnis sollte man statt „Pflegebedürftigkeit“ und „Pflegefall“ besser den Begriff „Menschen mit Behinderung und Pflegebedarf“ wählen. Durch eine Berücksichtigung der Perspektive behinderter Menschen wird deutlicher, dass die Teilhabedimension im Vordergrund steht und das subjektive Bedürfnis von Menschen mit Pflegebedarf zentral auf Zugehörigkeit und Teilhabe ausgerichtet ist. Mögliche Konsequenzen können multidisziplinäre Vorgehensweisen sein und auch veränderte Wertehaltungen gegenüber der Pflege.

Die Bedeutung von Pflegebedürftigkeit als soziales Schicksal wird durch Ergebnisse einer Untersuchung im Rahmen des Modellprojekts „Pflegebudget“ veranschaulicht. Quartiersbezogene Daten zur Situation von Pflegebedürftigen ergaben, dass deren Chancensituation wesentlich dominanter war als ihr tatsächlicher Bedarf. So erhielten Menschen mit hohem Pflegebedarf dann viel Pflege, wenn sie sozial gut situiert waren. Wer alleine im städtischen Bereich lebte, erhielt beispielsweise in Pflegestufe II im Durchschnitt neun Stunden Hilfe. Dagegen bekam jemand, der im ländlichen Bereich eingebunden in ein soziales Netzwerk lebte, bei gleicher Pflegestufe im Schnitt 18 Stunden Hilfe. Die soziale Chancensituation sollte aus Klies Sicht mehr im Vordergrund stehen als die medizinisch-pflegerische Seite, wenn Leistungen zugesprochen werden. Andernfalls wird – wie bei der Praxis der gegenwärtigen Pflegeversicherung – strukturell übersehen, dass Menschen unterversorgt sind. Dies wird vor allem zum Problem, wenn zukünftig das familiäre Pflegepotenzial wegbricht.



Wollen die Träger Teilhabe und soziale Integration in ihre Angebote einbeziehen, so rät Klie, sollten sie keine Angst vor Assessment-Instrumenten haben, sondern deren Einsatz fördern. Wenn diese hinreichend komplex sind, wie z.B. RAI HC (Resident Assessment Home Care), und den Pflegebedarf statt – wie sonst üblich – den Pflegeaufwand messen (Garms-Homolova 2000), kann auch die Teilhabedimension einbezogen werden. Diese Dimension sollte für alle Assessment-Verfahren obligatorisch werden. Das SGB XI könnte als rechtliche Basis dienen, die Kommunen im Zusammenhang der allgemeinen Daseinsvorsorge in die Pflicht zu nehmen, sich dieser Komplexität zu stellen.

Erweiterung und Begrenzung des Pflegebegriffs

Während die modellhafte Erprobung des Pflegebudgets mit dem vorhandenen, verrichtungsbezogenen Pflegebegriff arbeitet und lediglich Leistungen der im SGB XI definierten Pflegeverrichtungen ergänzt, orientiert sich die Diskussion eines erweiterten Pflegebegriffs an der „Internationalen Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit (ICF)“ der Weltgesundheitsorganisation (WHO), die der näheren Bestimmung des Rehabilitationsbedarfs dient. Ein auf die ICF ausgerichteter Pflegebegriff bezieht den Menschen ganzheitlich ein und nimmt vor allem dessen Teilhabe in den Blick sowie die teilhabebemöglichenden Bedingungen der Umwelt (Finke 2007).

Parallel zu einem ganzheitlichen Pflegebegriff sollte dagegen, so Klie, ein „totales“ Pflegeverständnis abgelegt werden: Pflege ist nicht ausschließlich Aufgabe der professionellen Versorger (Pflege „all inclusive“); vielmehr sollte sie als „Koproduktion“ verstanden werden, an der alle Mitbürger zu beteiligen sind.

5.3 Veränderte Zuständigkeiten für Pflege

Rekommunalisierung

Bei der Frage, wie die Kommunen in gemeinwesenorientierte Angebote eingebunden werden können, muss laut Klie diskutiert werden, ob Pflege- und Betreuungsleistungen im Sinne von „Care“ tatsächlich in die Hand der Pflegekassen gehören und ob hier nicht die Architektur der Pflegeversicherung geändert werden sollte. „Care“-Leistungen können besonders dann leistungsfähig erbracht werden und für die Bürger attraktiv sein, wenn sie aus einer Hand kommen. Wenn es nicht gelingt, neue, effektive Netzwerkstrukturen aufzubauen, um das zu erwartende Wegbrechen informeller, familiärer Hilfpotenziale zu ersetzen, wird das auch für die Sozialträger sehr teuer (oder, im Sinne fehlender Hilfe, ethisch problematisch). Daher brauchen die Kommunen gemeinwirtschaftliche und gemeinwohlorientierte Unternehmen, um z. B. die Bürgerinnen und Bürger anzusprechen.

Die Basis solcher Vernetzungsaufgaben könnte eine Art Zustandserhebung seitens der Kommune bilden, die – evtl. mithilfe von Assessment-Instrumenten – feststellt, welche Bedarfe aus der jeweiligen Lebenssituation der Bürger entstehen (im Unterschied zur bisherigen Leistungsfeststellung). Wie bereits oben erwähnt (vgl. 5.2), müsste die Bedarfswahrnehmung neu organisiert werden. Dadurch ließe sich die absurde Situation vermeiden, dass mit Feststellung der Pflegestufe bestimmte Leistungen vorgeschrieben würden, auch wenn andere Hilfen viel wichtiger wären. Eine solche Neuorganisation der Bedarfswahrnehmung, die die Teilhabe als zentrale Dimension berücksichtigt, müsste auf kommunaler Ebene erfolgen.

Untersuchungen zum Modellprojekt „Persönliches Pflegebudget“ haben gezeigt, was den Menschen mit Pflegebedarf besonders wichtig ist, wenn sie selbst bestimmen können: vor allem Würde (man selbst ist gefragt) und Wellness (persönliches Wohlbefinden). Die Bedarfsfeststellung gehört in die Hände der Kommunen. Dies berührt auch die Funktion des MDK. Statt diese Aufgaben zu kommunalisieren, haben jedoch MDS und MDK den Auftrag für die Entwicklung von Begutachtungs- und Assessment-Instrumenten erhalten. Auch der Deutsche Verein (DV) schlägt vor, die Gutachterfunktion neu zu definieren. So wichtig der MDK für die Implementierung der Pflege-



versicherung war, so notwendig erscheint es laut Klie, andere Instanzen mit dem dauerhaften Vollzug zu betrauen. Wenn dies auf kommunaler Ebene geschieht, könnten Netzwerke besser entwickelt und gestaltet werden.

Für die Gestaltung einer entsprechenden Infrastruktur setzt die aktuelle (inzwischen verabschiedete) Pflegereform mit der Etablierung von dezentralen Pflegestützpunkten einen wichtigen Impuls. Im Hinblick auf eine notwendige Kommunalisierung von „Care“ erscheint es aus Klies Sicht als strukturell und organisatorisch falsch, dass die Pflegekassen (auf Geheiß des jeweiligen Bundeslandes nach § 92c SGB XI) das Geschehen bestimmen sollen, obwohl sie bislang in der Beratung versagt haben. Mittelfristig sollte die Rolle der Kommunen im Rahmen der Pflegereform wie auch der Föderalisierung des Heimrechts gestärkt werden.

Bündnispartner für Quartierskonzepte

Da bei der jetzigen Reform der Pflegeversicherung alle Innovationen in korporatistische Strukturen eingebunden sind (wie etwa die Pflegestützpunkte unter dem Dach der Pflegekassen), ist nach Klies Einschätzung zu befürchten, dass die großen Verbände der Wohlfahrtspflege auf Bundesebene als Kooperationspartner für Innovationen kurzfristig eher ausfallen. Als potenzielle Bündnispartner kommen in Frage: eine Reihe von Bundesländern, Behindertenorganisationen (vertreten im Gemeinsamen Bundesausschuss) sowie die in entsprechenden Gesetzgebungsverfahren des Bundes beteiligten Parlamentarier. Letztere müssen davon überzeugt werden, dass es noch etwas anderes gibt als Pflegeheime, und dass leistungsrechtliche Anknüpfungspunkte bzw. Vorgaben geschaffen werden müssen, damit die innovativen Projekte der Netzwerkpartner von SONG in großem Maßstab umgesetzt werden können.

Für eine Kooperation mit Bundesländern und Kommunen im Rahmen der SGB XI-Reform könnten Optionsregelungen hilfreich sein, die eine verantwortliche Mitgestaltung von Ländern und Kommunen ermöglichen. Diese könnten einen Aushandlungsmodus beinhalten, der nicht über zentral gesteuerte Richtlinien und Rahmenverträge, sondern auf Landesebene regelt, wie Kostenträger, Kommunen sowie andere Organisationen und Akteursgruppen, die mit Pflege und Betreuung befasst sind, zusam-

menarbeiten. Die in diesem Bereich aktiven Bundesländer hätten so eine Chance für entsprechende Bündnisse. Falls dies auf Landesebene nicht gelingt, sollte man zumindest im Rahmen von Modellprojekten Alternativen zum zentralistischen Steuerungsansatz im Sinne von „good governance“ erproben.

Als Methodik erscheinen Anätze interessant, wie sie von der Bertelsmann Stiftung bei kommunalen Altenhilfe-Planungsprozessen entwickelt wurden, z. B. die Einrichtung einer „Gemeinsinn-Werkstatt“. Was Pflegestützpunkte und Pflegekonferenzen leisten sollen, könnte man auf diese Weise auch im Sinne umfassenderer Quartiersprojekte aufbauen, wo sich verlässliche Kooperationsstrukturen entwickeln können. Derartige Ansätze erscheinen aus Klies Sicht sehr erfolgversprechend. Dabei erscheint es wichtig, dass solche Aufgaben nicht den klassischen Akteursgruppen überlassen bleiben, sondern neben den Kommunen andere Partner mitwirken, die im weiteren Sinne Produzenten von Wohlfahrt und „Care“ sind. Gerade die vom Netzwerk SONG praktizierten Kooperationsformen bieten hierfür hochinteressante Anknüpfungspunkte (Netzwerk: Soziales neu gestalten 2009c).

6. Schlussfolgerungen



6.1 Art der Innovation

Die im Rahmen von SONG analysierten Projekte der Netzwerkpartner verwirklichen ein ganzes Spektrum von Innovationen. Diese bestehen zum einen darin, dass neue Wohnformen umgesetzt werden, und zum anderen, wie diese Wohnformen mit dem Quartier vernetzt sind.

Hinsichtlich der Wohnform ist den Projekten gemein, dass sie weniger auf Versorgung setzen als auf die Förderung des gemeinschaftlichen Zusammenlebens und hierbei Personal für Moderation und Gemeinwesenarbeit einsetzen. Bei den meisten Projekten wurden neuartige Wege gefunden, die die Bewohnerinnen und Bewohner nicht zusätzlich finanziell belasten. Ein weiterer innovativer Ansatz besteht darin, dass – unabhängig vom individuellen Hilfebedarf – eigenständige Wohnungen angeboten und die Altersgruppen gemischt werden. Bei drei Projekten erfolgt dies innerhalb einer Wohnanlage, in einem Projekt werden Wohnformen für andere Alters- und Hilfebedarfsgruppen an eine Wohnanlage für ältere Menschen angegliedert.

In allen vier vorgestellten Projekten ist zudem Pflege möglich. Hier werden zwei Ansätze verfolgt: Drei Projekte richten sich an Menschen, die – zumindest bei Einzug – selbstständig wohnen können, und setzen vor allem auf die präventiven Effekte ihres Angebots. Ein Projekt macht ein gezieltes Angebot für Pflegebedürftige. Hier besteht die Innovation in einer neuen Verknüpfung von selbstbestimmten Wohnen und ambulant organisierter intensiver Pflege.

Die weitgehende Innovation besteht im Quartiersbezug der Wohnprojekte, in den damit einhergehenden neuen Kooperationsbeziehungen mit anderen Akteuren und auch in der Einbindung der Bürgerinnen und Bürger. So verwirklicht keines der SONG-Projekte seine Ziele nur innerhalb des jeweiligen Wohnprojekts – alle sind vielmehr integriert in ein örtliches Netzwerk. Zu diesem gemeinsamen Ansatz gehört auch, dass hierfür unterschiedliche Wege beschritten werden – sowohl im Hinblick

„Innovative Neuentwicklungen die den Anforderungen der Klienten, deren sozialem Umfeld, den gesellschaftlichen Veränderungen, den Strukturveränderungen bei den Kostenträgern gerecht werden, liegen im Bereich neuer Wohn- und Betreuungskonzepte. Diese finden kleinteilig, nahe beim Menschen, im jeweiligen Gemeinwesen und Wohnquartier eng verzahnt statt.“

(Dr. Markus Nachbaur, Vorstandsmitglied der Stiftung Liebenau)

auf den Grad der Vernetzung als auch die Art der Kooperationsbeziehungen mit anderen Akteuren (vgl. Netzwerk: Soziales neu gestalten 2008b).

Vergleicht man diese Lösungen mit anderen Quartiersprojekten, etwa solchen, die am Werkstatt-Wettbewerb Quartier (Bertelsmann Stiftung und KDA 2005, 2007) teilgenommen haben, so lassen sich einerseits wichtige Parallelen finden, andererseits aber auch Anhaltspunkte für Weiterentwicklungspotenziale der SONG-Projekte. Folgende Angebotsbausteine werden idealerweise in einem Quartiersprojekt verwirklicht:

„Wohnen“

- bauliche Maßnahmen in der eigenen Häuslichkeit
- Integration selbstständiger Wohnformen mit Gemeinschaft und Betreuung

„Soziales“

- Beratung, Koordination und Alltagshilfen
- Gemeinschaftsangebote und Förderung der Selbst- und Nachbarschaftshilfe

„Pflege“

- quartiersbezogene Pflege- und Betreuungsangebote zu Hause
- spezielle Wohnformen für Pflegebedürftige im Quartier

Wohnen

Alle SONG-Projekte setzen auf neue Wohnformen, während die Anpassung der „normalen“ Wohnungen und des Wohnumfelds kaum eine Rolle spielen (dies wurde z. B. im Quartiersprojekt „Hand in Hand“ in Kassel verwirklicht).

Soziales

Dieser Baustein ist zwar in allen SONG-Projekten vorhanden, aber in sehr unterschiedlichem Umfang verwirklicht. So wird Quartiersmanagement bzw. Gemeinwesenarbeit nur in einem Projekt gezielt für die Quartiersbewohner eingesetzt (und



finanziert). Bei den anderen Projekten strahlen zwar die Angebote im Wohnprojekt auf das Quartier aus, doch es besteht in den Quartieren kein integriertes Netz solcher Angebote (dies wurde z.B. im Quartiersprojekt „Nachbarschaftszentrum Meinolfstraße“ der Freien Scholle in Bielefeld verwirklicht).

Pflege

Die quartiersbezogene integrierte Organisation der häuslichen Pflege spielt bei zwei SONG-Projekten kaum eine Rolle. Hier wird auf die Versorgung durch andere Dienste oder Einrichtungen gesetzt. Dagegen machen die beiden anderen SONG-Projekte gezielt Angebote für quartiersbezogene Pflege. Einerseits sind dies spezielle quartiersbezogene Wohnformen für Pflegebedürftige; andererseits wird der Ansatz verfolgt, dass die hierfür geschaffenen Pflegestützpunkte in das Quartier ausstrahlen. Gerade bei diesem Baustein haben die SONG-Projekte Entwicklungspotenziale. Hierzu würde auch gehören, vorhandene stationäre Einrichtungen in das Quartierskonzept zu integrieren. Im Projekt „Leben und Wohnen mit Sicherheit“ im Stadtteil Galgenhalde (Stadt Ravensburg) greift die Stiftung Liebenau diese Entwicklung mittlerweile auf. (Ebenfalls entwicklungsfähige Ansätze werden zum Beispiel im Quartiersprojekt „Vernetzte Versorgungskette im Münchner Umland“ in Poing verfolgt.)

Kooperation und Mitwirkung der Bürger

Bei allen SONG-Projekten kommen die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren sowie die Mitwirkung der Bürgerinnen und Bürger insgesamt zum Tragen. Die Einbindung der für Quartiersprojekte bedeutsamen Akteure (Träger der Wohlfahrtspflege, Wohnungsunternehmen, Kommunen und bürgerschaftliche Initiativen) waren allerdings bei den einzelnen Projekten sehr unterschiedlich beteiligt. So waren z.B. jeweils nur in einem der Projekte die Kommune oder ein Wohnungsunternehmen wichtiger Kooperationspartner. Auch die enge Zusammenarbeit mit anderen Trägern der Wohlfahrtspflege fand nur in einem Projekt statt.

Im Vergleich zu anderen Quartiersprojekten zeichnen sich die SONG-Projekte dadurch aus, dass jeweils ein „stärkerer“ Träger der Wohlfahrtspflege sowohl Projektinitiator als auch Hauptakteur ist.

Dies ist aber nicht die einzig mögliche Konstellation. So war ein bemerkenswertes Ergebnis des Quartiers-Wettbewerbs, dass hier bürgerschaftliche Initiativen und auch Wohnungsunternehmen häufiger die Initiatoren oder Hauptakteure waren. In manchen Fällen ging nicht nur die Initialzündung für ein Quartiersprojekt von den Bürgern aus, sondern diese übernahmen auch – als Verein oder Genossenschaft – die Trägerschaft. Unter diesem Dach wirkten dann die unterschiedlichen Träger der Wohlfahrt mit (z. B. „Alten Service Zentrum und Mehrgenerationenhaus“ in Eching). Auch die Rolle, die Träger der Wohlfahrtspflege in einem Quartiersprojekt wahrnehmen können, beinhaltet noch Entwicklungspotenzial.

Aufbau eines Quartiersprojekts

Die Analyse der Quartiersprojekte und eine Befragung von Fachleuten ergaben, dass sich bestimmte Schlüsselbausteine besonders eignen, um ein Quartiersprojekt zu starten: an erster Stelle „Soziale Angebote“, gefolgt vom Baustein „Wohnen“ (v. a. Wohnungsanpassung und Wohnberatung) und dem Baustein „Pflege“ (v. a. quartiersbezogene ambulante Dienste). Typisch für alle SONG-Projekte ist dagegen, dass mit einem Bauprojekt für Wohnformen begonnen wurde. Ein Entwicklungspotenzial für Folgeprojekte könnte darin bestehen, auch den erstgenannten Weg einzuschlagen.

6.2 Steuerung der Innovation

Faktoren, die Innovationen begünstigen oder erschweren

In den Arbeitsgruppen wurden einige der genannten Faktoren, die für eine wirksame innovationsfördernde Steuerung entscheidend sind, hervorgehoben. Dabei ist zwischen solchen Faktoren zu unterscheiden, die auf der Ebene des Unternehmens wirken, und solchen, die für die Umsetzung innerhalb eines Projekts bedeutsam sind.



Bei den besonders wichtig erscheinenden unternehmensbezogenen Faktoren wurden folgende Schwerpunkte gesetzt:

Mission

Eine klare überzeugende Leitidee und Konzeption ist eine unverzichtbare Voraussetzung, die allerdings nur wirksam werden kann, wenn auch die Leitungsebene voll hinter dieser Vision steht.

Struktur

Bewegliche, organisatorische Unternehmensstrukturen sind für die Entwicklung neuer Ideen, vor allem aber für deren Umsetzung entscheidend. Als besonders innovationsfördernd wurden dezentrale Strukturen genannt, die durch entsprechende Kompetenzen und Handlungsspielräume der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gekennzeichnet sind.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Noch bedeutsamer als die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist deren Begeisterung für die Innovationen und ihr Mut, Verantwortung zu übernehmen. Hierzu bedarf es entsprechender Handlungsspielräume und geeigneter Rahmenbedingungen wie Zeit, Bezahlung oder Fortbildung.

Change-Management

Der offenen Kommunikation kommt eine besondere Rolle für das Gelingen von Innovation zu: sowohl zwischen Innovationsteams, den übrigen Mitarbeitern und der Leitung als auch bei der Vermittlung der Projektidee gegenüber der Öffentlichkeit. Eine weitere Aufgabe des Change-Managements liegt darin, genügend Zeit für ein prozesshaftes Umsteuern vorzusehen und auch ein begleitendes Wissensmanagement zu betreiben.

Kommunikation als Motor der Innovation

Am Beispiel des von einem SONG-Netzwerkpartner aufgezeigten Innovationsprozesses, bei dem anfängliche Hürden überwunden werden konnten, wurde die bedeutende Rolle einer offenen Kommunikation zwischen Unternehmensebene, Innovationsteam, Mitarbeitern und Leitung deutlich. So konnten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vom Projekt überzeugt werden, nachdem insbesondere die Befürchtun-

gen der Fachkräfte, durch die Innovation einen Funktionsverlust zu erleiden, ernst genommen und offen diskutiert worden waren.

Innovationssteuerung innerhalb der Projekte

Weitere innovationsfördernde Faktoren lassen sich eher der Projektebene zuordnen. So müssen die Projektmitarbeiter auch gegenüber den Bewohnerinnen und Bewohnern steuernd agieren, um die Leitidee „Mitwirkung statt Versorgung“ durchzusetzen. Hierzu gehört ebenfalls das steuernde Belegungsmanagement. Ein weiterer Faktor ist eine Angebotsplanung, die Wahlmöglichkeiten und Gemeinschaftsaktivitäten fördert und so den Nachfragemarkt stärkt. In diesem Zusammenhang ist eine besondere Herausforderung für die Steuerung des Innovationsprozesses die Rücknahme der Dienstleisterrolle des Personals. Dies bedingt die Umstellung auf einen flexibleren Einsatz.

Weitere Einflussfaktoren für eine gelingende Innovation

Eine Reihe weiterer Einflussfaktoren erscheinen für das Gelingen von Innovationen bedeutsam, auch wenn hierzu nur begrenzte Informationen vorlagen. Der Umfang der mit einer Innovation einhergehenden Umstrukturierung von Arbeitsprozessen beeinflusst die Geschwindigkeit, in der Innovationen verwirklicht werden können. So macht etwa die Realisierung von Mehrgenerationenwohnhäusern geringere Umstrukturierungen in der Personalorganisation erforderlich als etwa die Etablierung einer neuen Wohnform für Pflegebedürftige. Hierbei dürfte die gewachsene Tradition des Unternehmens eine Rolle spielen und ob im Zuge der Umsetzung von Innovationen ein weiteres Geschäftsfeld mit neuem Personal eröffnet oder das neue Projekt innerhalb der bestehenden Strukturen verwirklicht wird. Der Umfang der Umstrukturierungen wird auch davon beeinflusst, ob das gesamte Angebot verändert wird oder ob alte und neue Strukturen parallel bestehen bleiben.

Bezüglich der Entwicklung beweglicher innovationsfördernder Strukturen dürfte auch die Unternehmensgröße von Belang sein, einschließlich der Größe der Unternehmensbereiche, in deren organisatorischem Rahmen das Projekt verwirklicht wird. Hier bestehen erhebliche Unterschiede zwischen den Netzwerkpartnern.



Der Ablauf eines Innovationsprozesses scheint zudem davon beeinflusst zu sein, zu welchem Zeitpunkt ein Unternehmen in dem Arbeitsbereich tätig geworden ist, in dem die Innovationen umgesetzt werden. So wurde die Serienreife eines Projekts bei dem Träger relativ zügig erreicht, der erst sehr spät (Anfang der 90er Jahre) in der Altenhilfe tätig wurde, zu einer Zeit, in der bereits neue Strukturen für das Wohnen im Alter zur Diskussion standen.

Schließlich erscheint es für den Erfolg und auch für die Geschwindigkeit, mit der ein Prototyp bis zur Serienreife entwickelt werden kann, von Bedeutung zu sein, wie stark die Stellung eines Innovationsteams hinsichtlich Personalausstattung und Budget innerhalb des Unternehmens ist. Die Erfahrungen aller Projekte deuten daraufhin, dass die möglichst baldige Verwirklichung eines Prototyps ein ganz wesentlicher Meilenstein im Prozess ist, weil es anhand des konkreten Beispiels viel leichter ist, Akzeptanz für die neue Leitidee sowohl innerhalb des Unternehmens als auch in der Öffentlichkeit zu gewinnen.

Change-Management in anderen Bereichen

Die Ergebnisse der auf die Industrie bezogenen Innovationsforschung decken sich bemerkenswerterweise zum großen Teil mit den dargestellten Erfahrungen bei sozialen Innovationen. In einer Studie der IBM Deutschland GmbH, „Making Change Work“ (IBM 2007), wurden mehr als 220 Change-Manager der operativen Unternehmensebene befragt. Die Schlussfolgerungen erscheinen auch für Sozialunternehmen bedeutsam: „Projektmanagement erlaubt die inhaltliche und organisatorische Veränderung. Change-Management erlaubt, den Widerstand abzubauen, der diesen Veränderungen entgegensteht“ (IBM 2007). Change-Management stellt also den Menschen in den Mittelpunkt. Als größte Herausforderungen bei der Umsetzung von Veränderungsprojekten werden folgende Faktoren genannt:

- Denkweisen und Einstellungen verändern (65 %)
- knappe Ressourcen, z. B. Budget und Personal (41 %)
- Unternehmenskultur (40 %)
- mangelndes Commitment (verbindliches Mittragen) seitens des höheren Managements (35 %)



Die Zukunft des Wohnens bis ins hohe Alter liegt im Quartier

Als weiteres starkes Hindernis für Veränderung gilt zudem

- mangelnde Transparenz durch fehlende oder falsche Information/Kommunikation (30%)

Denkweisen und Einstellungen zu verändern stellt nach dieser Studie die absolut größte Hürde für eine erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung von Veränderungsprojekten dar. Neben der erwartungsgemäß hohen Bedeutung knapper Ressourcen bereitet mangelndes Commitment seitens des höheren Managements überraschend große Probleme. Dieser Faktor wurde etwa doppelt so oft genannt wie eine mangelnde Motivation der betroffenen Mitarbeiter (16%). Erstaunlich ist auch, dass z.B. externen Faktoren (Gesetzgebung, Wirtschaftslage) geringe Bedeutung beigemessen wird (6%).

In Übereinstimmung mit den Erfahrungen der SONG-Projekte hat die realistische Einschätzung der Komplexität eines Veränderungsprojekts große Bedeutung. Hier ist nicht nur genügend Zeit einzuplanen, sondern es muss auch ein anfänglicher Produktivitätsverlust eingeplant werden. So wurden bei der Frage nach Gründen für das Scheitern von Projekten unrealistische Planungen bzw. Erwartungen an erster Stelle genannt. Umgekehrt sind folgende fünf Aspekte besonders wichtig für eine erfolgreiche Veränderung:

- Sponsoring (Unterstützung) durch das Top-Management (83%)
- ehrliche und rechtzeitige Kommunikation (73%)
- Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (69%)
- motivierende und veränderungsfreundliche Unternehmenskultur (53%)
- „Change-Agents“ (also Mitarbeitende als Pioniere der Veränderung, 38%)

Diese sogenannten „weichen“ Faktoren rangieren weit vor den eher „harten“ Faktoren, wie effiziente Organisationsstruktur (26%) oder Kompensation und Anreize (16%).

Bezüglich der Kommunikation und Motivierung von Mitarbeitern kommt es darauf an, dass auch negative Konsequenzen frühzeitig angesprochen werden, um das Vertrauen der Betroffenen zu gewinnen („ehrliche und zeitige Kommunikation statt Schönfärberei“).



Bedeutsam erscheint auch die Feststellung dieser Studie, dass das Change-Management gegenüber dem Projekt-Management häufig wenig entwickelt ist und sich durch einen hohen Anteil improvisierter Lösungen auszeichnet. Dagegen wird die Notwendigkeit gesehen, flexibel und sicher anwendbare Methoden des Change-Managements zu entwickeln, die sich nachhaltig in die Projektplanung integrieren. Die Frage nach den Merkmalen sehr erfolgreich abgeschlossener Projekte ergab, dass hier von den entsprechenden Unternehmen besonders oft formale Methoden für Change-Management eingesetzt wurden. Erfolgreicher waren auch die Projekte mit größerem Budget für Change-Management.

6.3 Äußere Rahmenbedingungen und Innovation

Welche Rahmenbedingungen stehen der Verbreitung gemeinwesenorientierter Projekte entgegen? In welche Richtung und auf welchen Ebenen müssten sie verändert werden, um die Verbreitung zu erleichtern? Und in welchen Bereichen haben gemeinnützige Unternehmen Einflussmöglichkeiten, solche Änderungen voranzutreiben und hierbei steuernd einzugreifen?

Richtung der Änderung

Das Netzwerk vertritt die Position, dass sich gemeinnützige Unternehmen ein deutlicheres Profil geben sollen, welches sich von den privatgewerblichen Trägerorganisationen unterscheidet. Die gegenwärtigen Rahmenbedingungen begünstigen aber gerade die privatgewerblichen Träger und, besonders im stationären Bereich, auch die traditionellen Strukturen der gemeinnützigen Unternehmen.

Dies wird deutlich an den Investitionskriterien von sogenannten Pflegefonds – Investmentfonds, die in Pflegeheime investieren:

- große Einrichtungen (80–200 Plätze)
- großes Einzugsgebiet (größere Kommunen)
- möglichst reine Pflegeeinrichtungen (keine Angebotsmischung)

- nur ein Betreiber (keine Kooperation)
- möglichst preiswert (z. B. keine Tarifverträge)

Solchen Kriterien fühlen sich auch viele Banken bei der Kreditvergabe verpflichtet. Dabei handelt es sich keineswegs um Angebote, die sich vorwiegend an Selbstzahler wenden. Bestandteil der Kosten- und Renditekalkulation sind die Leistungen der sozialen Sicherungssysteme, vor allem der Pflegeversicherung und der Sozialhilfe. Offensichtlich sind die derzeitigen Rahmenbedingungen für diese Investition ausgesprochen günstig, sonst könnten die Renditeversprechen von mindestens sieben Prozent nicht eingelöst werden. Die Kommunen befinden sich oft in dem Dilemma, solche Angebote aus kurzfristigen Kostenerwägungen zu befürworten, obwohl sie ihre eigene Altenhilfestrategie konterkarieren und langfristig Mehrausgaben bewirken.

Stattdessen sollten die Rahmenbedingungen es erleichtern, dass

- kleinräumige, gemeinwesenorientierte Einrichtungen entstehen können,
- nicht nur verrichtungsbezogene Pflegeleistungen angeboten werden können, sondern auch alltagsbezogene Hilfen, die die Teilhabe stärken,
- präventive Leistungen sich für die Träger lohnen,
- Leistungen im Zwischenbereich von ambulant und stationär möglich sind und Synergien genutzt werden können,
- lokale Kooperationen unterschiedlicher Anbieter sich lohnen,
- soziale Netzwerke und die notwendige kleinräumige soziale Infrastruktur finanzierbar sind, z. B. Quartiersmanagement und Gemeinschaftseinrichtungen,
- Selbst- und Nachbarschaftshilfe sowie die Mitwirkung der Bürger professionell unterstützt werden kann,
- Leistungsangebote sich stärker am Bedarf der Betroffenen orientieren und von diesen gesteuert werden können.

Umgang der Netzwerkpartner mit bestehenden Rahmenbedingungen

Bei den analysierten Projekten der SONG-Partner (vgl. Netzwerk: Soziales neu gestalten 2008b) wurden mehrheitlich Innovationen realisiert, die nicht in das bestehende



sozialstaatliche Leistungsrecht eingebunden sind. Vielmehr wurden gezielt Wege gesucht, sich von derartigen einengenden Regelungen zu lösen. So wurde in drei Projekten ein Sozialmanagement eingerichtet, dessen Finanzierung ohne sozialstaatliche Leistungen auskommt: vom Träger selbst, durch eine Beteiligung der Kommune oder über eine Kostenbeteiligung der Projektbewohner. Allerdings werden zukünftig Wege gesucht, gerade für das quartiersbezogene Sozialmanagement auch öffentliche Mittel zu akquirieren.

Bei dem vierten Projekt, bei dem die Pflege im Mittelpunkt steht, konnten dagegen die leistungsrechtlichen Rahmenbedingungen nicht so leicht umgangen werden. Hier werden unterschiedliche Leistungsbereiche im Rahmen der ambulanten Versorgung so kombiniert, dass aus den individuellen Ansprüchen auch soziale Netzwerkstrukturen mitfinanziert werden können. Dieses Verfahren stößt allerdings an die Grenzen der gegenwärtigen Regelungen und erfordert eine außergewöhnliche Kooperationsbereitschaft der örtlichen Leistungsträger.

Änderung der Leistungslogik schwer zu beeinflussen

Ein entscheidender Hebel für die Schaffung innovationsfördernder Rahmenbedingungen besteht darin, die Logik der leistungsrechtlichen Bestimmungen zu ändern. Es käme vor allem darauf an, die starren verrichtungsbezogenen Pflegeleistungen zu erweitern und zu flexibilisieren und vor allem die Steuerungsmöglichkeiten der Leistungsberechtigten zu stärken. Hierfür werden beispielsweise das „Pflegebudget“ und das „integrierte Budget“ modellhaft erprobt, welche jeweils eine Umstellung auf Geldleistungen und eine einfachere Verknüpfung unterschiedlicher Leistungsbereiche vorsehen (vgl. Kapitel 4 und 5). Wie bei der (mittlerweile erfolgten) Erweiterung des Pflegeversicherungsgesetzes sind derartige Änderung der Leistungs- und Änderungslogik langwierig und bundesgesetzlich von den gemeinnützigen Trägern nur schwer zu beeinflussen. Durch eine Beteiligung an entsprechenden Modellvorhaben (z. B. beim persönlichen Budget durch die Stiftung Liebenau) kann die Gestaltung neuer Regelungen allenfalls indirekt beeinflusst werden.

Ansatzpunkt in der Landes- und Kommunalpolitik

Die bundesweiten gesetzlichen Regelungen des Leistungsrechts lassen den Bundesländern nicht unerhebliche Spielräume zur Gestaltung einer eigenen sozialen Struk-

turpolitik. Nicht zuletzt durch eigene Landespflegegesetze, die Ausgestaltung der Landesheimgesetze oder die Umsetzung der in der (mittlerweile erfolgten) Erweiterung der Pflegeversicherung vorgesehenen Pflegestützpunkte können in einzelnen Bundesländern günstige Rahmenbedingungen für die Realisierung innovativer Konzepte entstehen.

Ein entscheidender Ansatzpunkt liegt bei den Kommunen, nicht nur weil die innovativen Konzepte auf kommunaler Ebene verwirklicht werden, sondern weil die Städte und Gemeinden die Gestaltung der Rahmenbedingungen, einschließlich der Sozialleistungen, erheblich beeinflussen können. Zwar verschließen sich manche Kommunen noch einem aktiven Engagement bei der Schaffung neuer Altenhilfestrukturen, nicht zuletzt aufgrund noch immer angespannter Haushaltslagen; doch wie die Netzwerkpartner (v. a. Amtzell), aber auch viele andere Beispiele (z. B. Dortmund, Eching oder Kreis Siegen-Wittgenstein) zeigen, nehmen Kommunen die Herausforderungen des demographischen Wandels zunehmend an (BMFSFJ 2008). Soziale Träger können diese Bereitschaft direkt bestärken, indem sie z. B. auf gelungene Beispielprojekte verweisen können.

Fortsetzung der Netzwerkarbeit

Auch wenn die Möglichkeiten der gemeinwesenorientierten Wohlfahrtsträger, die innovationsfördernden Rahmenbedingungen des Sozialstaates direkt zu beeinflussen, begrenzt sind, kann die Wirkung gelungener Beispiele nicht hoch genug eingeschätzt werden. Dies betrifft sowohl die Verwirklichung von Projekten, die zur Nachahmung anregen, als auch die Netzwerkarbeit unter den Akteuren. Auch unterhalb der Ebene von Leistungsgesetzen kommt es darauf an, Denkweisen und Einstellungen unterschiedlicher Akteure zu verändern und neue Kooperationspartner zu gewinnen. Neben klassischen Partnern wie andere Wohlfahrtsunternehmen, Wohnungsunternehmen und Kommunen betrifft das auch die Bürgerinnen und Bürger selbst. Und wie beim Netzwerk SONG bereits praktiziert, gehören ebenfalls die Institute der Kreditwirtschaft dazu, die ganz wesentlich die Rahmenbedingungen für die Finanzierung innovativer Projekte bestimmen.

7. Executive Summary

Die SONG-Netzwerkpartner haben mit ihren vier Beispielprojekten und darüber hinaus mit der Umstellung ihrer Angebotsstruktur in Richtung gemeinwesen- und nachfrageorientierter Wohn- und Betreuungsformen soziale Innovationen angestoßen. Sie tragen dazu bei, die sozialen Systeme so zu verändern, dass sie der demographischen Herausforderung gerecht werden. Es handelt sich insofern um wirkliche Innovationen, als nicht nur neue, auf einen Prototyp begrenzte Lösungsansätze entwickelt, sondern diese auch in der Breite umgesetzt wurden. Hierfür sind erhebliche Umstrukturierungsprozesse innerhalb der Unternehmen erforderlich, die gesteuert werden müssen. Dabei geht es nicht nur um gutes Projektmanagement für die inhaltlichen und organisatorischen Veränderungen, sondern auch um Change-Management, das erlaubt, die Widerstände abzubauen, die solchen Veränderungen entgegenstehen. Anhand konkreter Planungsprozesse in den Unternehmen der Netzwerkpartner konnte eine Reihe von Faktoren herausgearbeitet werden, die für eine innovationsfördernde Steuerung von besonderer Bedeutung sind.

An erster Stelle wurde die Mission genannt: eine klare, überzeugende Leitidee und Konzeption, mit der sich die Leitung und die Mitarbeiter voll identifizieren. Die Struktur des Unternehmens ist vor allem dann innovationsfreundlich, wenn sie dezentralisiert ist und die Bereiche mit Kompetenzen ausgestattet sind. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tragen Innovationen am besten mit, wenn sie darin unterstützt werden, Verantwortung zu übernehmen, und wenn hierfür günstige Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Ein wichtiger Motor für Innovationen ist die offene Kommunikation zwischen Innovationsteam, Leitung und Mitarbeitern, die insbesondere auch emotionale Widerstände anspricht. Dies ist eine Aufgabe von Change-Management. Ebenso wichtig ist es, die Projektinhalte der Öffentlichkeit zu vermitteln. Für die Verwirklichung von Innovationen hat es sich als besonders hilfreich erwiesen, wenn auf einen erfolgreichen Prototyp verwiesen werden kann. Dies erleichtert es, Kooperationspartner für Folgeprojekte zu gewinnen und damit den Weg zur „Serienproduktion“ zu ebnen.



Noch erschweren viele externe Rahmenbedingungen eine Verbreitung der SONG-Projekte. Zwar wären eine Flexibilisierung der leistungsrechtlichen, bundesweiten Regelungen und die stärkere Förderung von Teilhabe der Betroffenen wichtige Ansatzpunkte; da jedoch die gemeinnützigen Träger hierauf nur begrenzten Einfluss haben, erscheint es eher erfolgversprechend, auf verbesserte Rahmenbedingungen auf Landesebene und bei den Kommunen hinzuwirken sowie mit veränderungsbereiten Kommunen als Leistungsträgern und Partnern zusammenzuarbeiten.

Als zukunftsweisend erscheint die bisherige Strategie der Netzwerkpartner, Innovationslösungen auch außerhalb der sozialstaatlichen Regelungen zu suchen, durch ihre Netzwerkarbeit Kooperationspartner zu gewinnen und parallel durch überzeugende Beispiele auch die Verbesserung der politischen Rahmenbedingungen anzuregen.

8. Literatur und Links

Bertelsmann Stiftung und KDA (Kuratorium Deutsche Altershilfe) (Hrsg.). Dokumentation des Werkstatt-Wettbewerbs Quartier. Köln 2005.

Bertelsmann Stiftung und KDA (Kuratorium Deutsche Altershilfe) (Hrsg.). Ergebnisanalyse des Werkstatt-Wettbewerbs Quartier und Handlungsempfehlungen. Köln 2007.

Broll, Berthold, Gerhard Krayss, und Ulrich Kuhn. Das Modell der „Bürgerstiftung Oberteuringen“ und der „Bürgerstiftung Eriskrich“. Eine Initiative der Stiftung Liebenau und der Gemeinden Oberteuringen und Eriskirch, Meckenbeuren-Liebenau 2007 (online unter www.stiftung-liebenau.de/sozialpolitik).

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.). Bericht der Bundesregierung über die Ausführung der Leistungen des Persönlichen Budgets nach § 17 des Neunten Buches Sozialgesetzbuch (SGB IX). Berlin 2006.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Wohnen im Alter. Bewährte Wege – Neue Herausforderungen. Ein Handlungsleitfaden für Kommunen. Berlin 2008.

Deutscher Bundestag. Schlussbericht der Enquete-Kommission „Demographischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik. Berlin 2002.

Dörner, Klaus. Leben und sterben, wo ich hingehöre. Dritter Sozialraum und neues Hilfesystem. Neumünster 2007.

Finke, Bernd. Resümee der überörtlichen Träger der Sozialhilfe zum Modellprojekt „Trägerübergreifendes persönliches Budget“. 11.10.07 im Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Unveröffentlicht.

Garms-Homolová, Vjenka. Das RAI 2.0 Handbuch „Assessment für die häusliche Versorgung und Pflege“. Bern 2000.

IBM Deutschland GmbH. Making Change Work. IBM Global Business Services. Stuttgart 2007.

Klie, Thomas. „Eine flexiblere Pflege“. Häusliche Pflege. April 2006. 16–21.

Kontaktstelle für praxisorientierte Forschung e. V. (Hrsg.). Meilensteine No. 5. Info-dienst der Modellprojekte Pflegebudget und Integriertes Budget. Freiburg 2007.

Kuhn, Ulrich. Der umgebaute Sozialstaat. Entwicklungen und Reformbedarf. Meckenbeuren 2005.

Ministerium für Arbeit und Soziales Baden-Württemberg (Hrsg.). Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitforschung zum Modellprojekt Persönliches Budget für Menschen mit Behinderung in Baden-Württemberg. Dokumentation der Fachtagung „Persönliches Budget – Chancen und Grenzen“. Stuttgart 2005.

Narten, Renate, und Annette Fuhrig. Wohnungen für betreute Wohngruppen alter Menschen. Dokumentation Band 3. Berlin 2000

Narten, Renate, und Holger Stolarz. Neue Wohnmodelle für das Alter. Dokumentation des Expertenworkshops. Berlin 2000.

Nefiodow, Leo. Das sechste Kondratieff. Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information. Sankt Augustin 2006.

Netzwerk: Soziales neu gestalten (Hrsg.). Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden. Positionspapier des Netzwerks: Soziales neu gestalten (SONG) zum demographischen Wandel. Gütersloh 2008a.

Netzwerk: Soziales neu gestalten (Hrsg.). Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden. Band 1: Eine Potenzialanalyse ausgewählter Wohnprojekte. Gütersloh 2008b.

Netzwerk: Soziales neu gestalten (Hrsg.). Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden. Band 2: Selbstbestimmung und Teilhabe im Alter – Eine Analyse von Welfare-Mixturen in ausgewählten Wohnprojekten. Gütersloh 2009a im Erscheinen.

Netzwerk: Soziales neu gestalten (Hrsg.). Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden. Band 3: Eine sozioökonomische Mehrwertanalyse ausgewählter Wohnprojekte nach dem SROI-Ansatz. Gütersloh 2009b im Erscheinen.

Netzwerk: Soziales neu gestalten (Hrsg.). Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden. Memorandum des Netzwerks: Soziales neu gestalten (SONG) zur sozialpolitischen Neuausrichtung und sozialrechtlichen Steuerung in der Pflegepolitik. Gütersloh 2009c im Erscheinen.

Scherzer, Ulrike. Integrierte Wohnmodelle in der Nutzungsphase. Reihe Forum, Band 39. Köln 2004.

Stolarz, Holger. Empfehlungen des Instituts für Altenwohnbau zur Planung einer Pflegeabteilung. Schriftenreihe vorgestellt Nr. 44. Köln 1988.

Walter, Franz. Sich mit dem Persönlichen Budget auf den Weg machen... Präsentation zum Fachgespräch in Meckenbeuren. November 2007. Unveröffentlicht.

Winter, Hans-Peter, Rolf Gennrich und Peter Haß. „Hausgemeinschaften – Werkstattbericht“. Reihe Architektur + Gerontologie, Band 2. Hrsg. Kuratorium Deutsche Altershilfe. Köln 1999.

Weitere Literatur:

Fischer, Veronika, und Karin Nell. „Das Netzwerk als lernende Organisation“. Netzwerke – ein neuer Typ bürgerschaftlichen Engagements. Hrsg. Veronika Fischer, Volker Eichener und Karin Nell. Schwabach/Ts.. 2003. 157–168.

Kaltenbach, Karin. „Integratives Change Management: Herausforderung für die Zukunftsfähigkeit sozialwirtschaftlicher Organisationen“. Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit 1 2008.

Maciejewski, Britta, und Willi Rückert. Wettbewerbe & Preisauslobungen: Instrumente zur Innovationsförderung in der Altenhilfe, in der Altenpflege und im Gesundheitswesen. Köln 2003.

Links

www.rai-info.de

www.zsi.at

www.stiftung-liebenau.de/sozialpolitik

www.st-gallus-hilfe.de

Projektziele und Projektmodule im Netzwerk SONG

Während sich viele gemeinwesenorientierte Konzepte immer noch am Anfang der Entwicklung befinden, haben die vier großen Trägerorganisationen unter den Netzwerkpartnern in den letzten Jahren bereits zukunftsweisende Wohnprojekte realisiert. Sie verfügen damit über ein breites Erfahrungswissen. Dieses wird im Netzwerk SONG im kritischen, reflektierten Dialog und durch wissenschaftliche Analysen auf den Prüfstand gestellt.

Gemeinsames Ziel der Netzwerkpartner ist es, breitenwirksame, zielgruppenspezifische Rahmenbedingungen für quartiersbezogene Leistungs- und Wohnangebote zu definieren, zu entwickeln und daraus sozialpolitische Anforderungen zu benennen. Als Projektgrundlage dient die Evaluation der bestehenden vier Modelle zwischen 2006 und 2009, weitere in Planung befindliche Projekte sowie die generellen Erfahrungen der Netzwerkpartner im Altenhilfesystem.

Organisation	Projekt
Bremer Heimstiftung	„Haus im Viertel“
Evangelisches Johanneswerk e. V.	„Projekt Heinrichstraße“
CBT – Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH	„Mehrgenerationenwohnhaus Wipperfürth“
Stiftung Liebenau	„Lebensräume für Jung und Alt“

Weitere Partner des Netzwerkes SONG sind die Bertelsmann Stiftung und die Bank für Sozialwirtschaft AG. Die Bertelsmann Stiftung unterstützt SONG in der Koordination der Netzwerkarbeit und mit ihren politikberatenden Erfahrungen. Die Bank für Sozialwirtschaft bringt ihre langjährige Erfahrung mit der Finanzierung von Sozial- und Gesundheitsdiensten ein. Sie ist unmittelbar konfrontiert mit den Grenzen der bisherigen Angebotsgestaltung und Finanzierung, aber auch mit den neuen Anforderungen an Anbieter und Mittelgeber.

Das Projekt umfasst folgende Module:

- Bestandsaufnahme in Form einer Selbstdarstellung der zu untersuchenden gemeinschaftlichen Wohnprojekte
- Potenzialanalyse dieser quartiersbezogenen Wohnprojekte
- Sozioökonomische Mehrwertanalyse gemeinschaftlicher Wohnprojekte nach dem Ansatz „Social Return on Investment“ (SROI)
- Durchführung von fünf Fachgesprächen (Workshops mit rund 60 Fachleuten aus den Partnerorganisationen) zu zentralen Fragen der Gestaltung und Finanzierung sozialer, gemeinwesenorientierter Leistungen und Hilfen
- Erstellung von Handlungsempfehlungen
- Beratung politischer Entscheidungsträger
- Erarbeitung von Fachpublikationen
- Realisierung eines Dokumentarfilms
- Durchführung öffentlicher Transferveranstaltungen

Innovationsmanager der Netzwerkpartner – Kontaktdaten

**CBT – Caritas-Betriebsführungs-
und Trägergesellschaft mbH**

Dorothee Bäuerle

Leonhard-Tietz-Straße 8
50676 Köln

Telefon 0221 92444311

E-Mail d.baeuerle@cbt-gmbh.de

www.cbt-gmbh.de

**CBT – Caritas-Betriebsführungs-
und Trägergesellschaft mbH**

Ellen Wappenschmidt-Krommus

Leonhard-Tietz-Straße 8
50676 Köln

Telefon 0221 92444350

E-Mail e.wappenschmidt-krommus@cbt-gmbh.de

www.cbt-gmbh.de

Bremer Heimstiftung

Gabriele Becker-Rieß

Marcusallee 39
28359 Bremen

Telefon 0421 2434150

E-Mail gabriele.becker-riess@bremer-heimstiftung.de

www.bremer-heimstiftung.de

Bank für Sozialwirtschaft AG

Dr. Berthold Becher

Wörthstraße 15-17
50668 Köln

Telefon 0221 97356 237

E-Mail b.becher@sozialbank.de

www.sozialbank.de

Ev. Johanneswerk e.V.

Andreas Lüttig

Schildescher Straße 101-103
33611 Bielefeld

Telefon 0521 8012586

E-Mail andreas.luettig@johanneswerk.de

www.johanneswerk.de

Ev. Johanneswerk e. V.

Ulrike Overkamp

Schildescher Straße 101-103
33611 Bielefeld

Telefon 0521 8012587

E-Mail ulrike.overkamp@johanneswerk.de

www.johanneswerk.de

Stiftung Liebenau

Ulrich Kuhn

Siggenweilerstraße 11
88074 Meckenbeuren

Telefon 07542 101206

E-Mail ulrich.kuhn@stiftung-liebenau.de
www.stiftung-liebenau.de

Stiftung Liebenau

St. Anna-Hilfe gGmbH

Gerhard Schiele

Siggenweilerstraße 11
88074 Meckenbeuren

Telefon 07542 101705

E-Mail gerhard.schiele@st.anna-hilfe.de
www.st.anna-hilfe.de

Impressum

© 2008 Netzwerk: Soziales neu gestalten (SONG)

Sprecher des Netzwerks

Alexander Künzel

Projektmanagement

Gerhard Krayss

Redaktion

Ulrich Dobler

Lektorat

Heike Herrberg, Bielefeld

Gestaltung

Nicole Meyerholz, Bielefeld

Produktion

Druckerei Festge, Oelde

Bildnachweis

© Stiftung Liebenau

Veit Mette, Bielefeld



Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden

Themenheft 1: Hilfe-Mix – Ältere Menschen in Balance zwischen Selbsthilfe und (professioneller) Unterstützung
Die Dienste und Einrichtungen der Alten- und Behindertenhilfe sind überwiegend darauf ausgerichtet, dem hohen Serviceanspruch der Leistungsempfänger mit fachkompetenten professionellen Hilfen zu entsprechen. Selbsthilfepotenziale werden dabei zu selten in den Versorgungsprozess integriert. Zur Schaffung neuer, kundenorientierter Angebote bedarf es zuerst eines Umdenkens. Entsprechende Positionen und Fragestellungen werden hierzu thematisiert.



Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden

Themenheft 2: Gemeinsam mehr erreichen – Lokale Vernetzung und Kooperation
Neue Angebote im Bereich der Altenhilfe werden häufig im Verbund von Kooperationspartnern konzipiert. Die Bildung von Netzwerken ermöglicht jedem Partner seine spezifischen Fachkompetenzen zugunsten des Klienten einzubringen. Relevante Fragestellungen hinsichtlich eines auf professionelle Steuerung abzielenden Netzwerkmanagements werden anhand von Praxisbeispielen erörtert.



Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden

Themenheft 3: Den neuen Herausforderungen begegnen - Mitarbeiter weiter qualifizieren
So wie die Arbeit im Bereich der sozialen Arbeit einem enormen Wandel unterliegt, so verändern sich auch die Anforderungen an die "Professionellen" der sozialen Arbeit. Aus- und Weiterbildung müssen sich diesen Anforderungen stellen. Neue Konzepte mit neuen Lehr- und Lerninhalten sind zu entwickeln und den handelnden Personen zur Verfügung zu stellen. Verschiedene praxiserprobte Konzepte werden hierzu vorgestellt.



Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden

Themenheft 4: Neue Wohnformen im Alter – Finanzierungsmöglichkeiten innovativ gestalten
Die aktuellen Entwicklungen in der Wohn- und pflegerischen Versorgung haben weitreichende Konsequenzen für die Geschäftspolitik und das operative Geschäft. Hierzu werden die damit verbundenen Finanzierungsfragen und -herausforderungen für Entscheidungsträger erörtert. Des Weiteren werden alternative Finanzierungswege und -instrumente beleuchtet.



Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden

Themenheft 5: Innovationen ermöglichen – Wirkungsorientiert steuern
Führung, Organisation, Qualitätsmaßstäbe, wirtschaftliche Kennzahlen und rechtliche Vorgaben beeinflussen entscheidend die Innovationsfähigkeit der Akteure. Wie müssen Sozialorganisationen und der Sozialstaat Steuerungsinstrumente und -anreize verändern, um sozialpolitischen Innovationen rasch und in der Breite zum Durchbruch verhelfen zu können? Die fördernden und hemmenden Faktoren bei der Entwicklung und Umsetzung innovativer Wohn- und Betreuungsformen werden dargestellt.

Kontakt

Netzwerk: Soziales neu gestalten
Bertelsmann Stiftung
Gerhard Krayss
Carl-Bertelsmann-Str. 256
33311 Gütersloh

Telefon 05241 81-81336
Fax 05241 816-81336
gerhard.krayss@bertelsmann.de
www.bertelsmann-stiftung.de

www.zukunft-quartier.de

NETZ
WERK soziales
neu
gestalten



Stiftung Liebenau



| BertelsmannStiftung