



contec

contec Arbeitshilfe

„Persönliches Budget“

*Grundlagen, Strategien und Praxistipps
für erfolgreiche Sozialunternehmen*



mit Tools auf CD

André Peters
Ulrike Ruppert
Martin Jungnickel

Bochum, Stuttgart 2007



contec

Impressum

Herausgeber: contec GmbH, Sinterstraße 8a, 44795 Bochum

Vertrieb: contec GmbH, RGS Stuttgart, Stammheimer Straße 10,
70806 Kornwestheim, info@contec.de

Redaktionsteam: Martin Jungnickel
Ulrike Ruppert
André Peters

Grafik und Layout: Martin Jungnickel
Ulrich Lange

Druck: Druck & Verlag Mühlhausen GmbH

Auflage: 400 Exemplare

Für die Inhalte dieser Arbeitshilfe kann trotz sorgfältiger Bearbeitung keine Haftung übernommen werden. Die Ausführungen können ein den individuellen Verhältnissen angepasstes Beratungsgespräch nicht ersetzen.

© 2007 contec GmbH

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der contec GmbH unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verbreitung in elektronischen Systemen. Alle Rechte vorbehalten.



contec

Vorwort

Das Rehabilitationssystem in der Behindertenhilfe steht vor neuen Herausforderungen. Ab dem 1.1.2008 haben Menschen mit Behinderung einen Rechtsanspruch auf das Persönliche Budget. Nicht mehr Versorgung, sondern Selbstbestimmung und gleichberechtigte Teilhabe am Leben in der Gesellschaft stehen im Vordergrund. Menschen mit Behinderung werden Experten in eigener Sache, die Art, Inhalt und Umfang unterstützender Leistungen selbst bestimmen. Das Paradigma wechselt vom komplett umsorgten Klienten zum aktiv entscheidenden Käufer, Auftrag- und Dienstgeber.

Die Herausforderungen für Sozialunternehmen sind enorm. Angebotsstrukturen sind zu differenzieren und bedarfsorientiert auszugestalten. Neben dem Komplettangebot kann der Klient zukünftig Teilangebote in Anspruch nehmen und nicht gewünschte Leistungen abwählen. Ambulante Zusatzangebote wie Assistenz, Haushaltshilfen und Begleitdienste gewinnen an Bedeutung. Neue Marktstrukturen entstehen und die Wettbewerbsintensität steigt mit zunehmender Kaufkraft der Budgetnehmer.

Die Einführung des Persönlichen Budgets und die damit verbundenen Entwicklungen stellen Einrichtungen vor große Herausforderungen. Mit dieser Arbeitshilfe können Geschäftsführer, Einrichtungsleiter und Mitarbeiter den Veränderungsprozess aktiv vorantreiben. Ein umsetzungsorientiertes Vorgehen wird durch viele Praxisbeispiele gefördert. Die umfassende Vorbereitung auf das Persönliche Budget sichert das dauerhafte Bestehen am Markt.

Detlef Friedrich



Impressum.....	1
Vorwort.....	2
Legende.....	6
Einleitung.....	7
I. Grundlagen	9
1. Was ist ein Persönliches Budget?.....	9
2. Unterschied Sachleistung - Persönliches Budget.....	10
3. Einstellungen leitender Mitarbeiter zu Persönlichen Budgets.....	10
4. Rechtliche Grundlagen und ihre Konsequenzen	11
4.1. Das SGB IX.....	11
4.1.1. Beteiligte Leistungsträger	11
4.1.2. Budgetfähige Leistungen	13
4.1.3. Die Höhe der Budgets	15
4.1.4. Budgetassistenz.....	15
4.2. Budgetverordnung	19
4.3. Weitere Leistungsgesetze	22
4.3.1. Leistungen der Bundesagentur für Arbeit	22
4.3.2. Leistungen der Pflegeversicherung	23
5. Praxiserfahrungen	24
5.1. Persönliche Budgets in Europa	24
5.2. Bundesweite Modellversuche.....	25
6. Fazit.....	27
II. Strategische Unternehmensentwicklung.....	28
1. Notwendigkeit strategischer Planung.....	28
2. Strategische Unternehmensentwicklung im Überblick	29
2.1. Schritt 1: Vision, Mission, Leitbild.....	30
2.2. Schritt 2: Strategische Analyse des Umfelds und des Unternehmens.....	33
2.2.1. Die Umfeldanalyse	33
2.2.2. Die Unternehmensanalyse	40
2.3. Schritt 3: Strategiefindung	41
2.3.1. Unternehmensstrategien.....	43
2.3.2. Geschäftsfeldstrategien	48
2.4. Schritt 4: Strategische Ziele setzen	51
2.4.1. Strategische Ziele formulieren	52
2.4.2. Zielerreichung messen.....	55
2.4.3. Maßnahmen und Verantwortlichkeit.....	57
2.5. Schritt 5: Umsetzung im gesamten Unternehmen	59
2.6. Regelmäßige Kontrolle.....	61
2.7. Anforderungen an die Unternehmensführung	62
III. Bedarfserhebung/Marktforschung	65
1. Grundlagen.....	65
2. Vorbereitung der Marktanalyse	65
3. Kunden	67
3.1. Kundenanalyse	67
3.1.1. aktuelle Kundenstruktur.....	67
3.1.2. potenzielle Kunden.....	68
3.1.3. Zielgruppenbeschreibung.....	69
3.2. Kundenbedarf	69
3.2.1. Kundenbefragung	70
3.2.1.1. Zieldefinition.....	71



3.2.1.2.	Entscheidungsfindung	71
3.2.1.3.	Fragebogenerstellung.....	72
3.2.1.4.	Frageotypen.....	73
3.2.2.	Fragebogen - Check	73
3.3.	Informationen sammeln.....	74
3.4.	Auswerten der Informationen.....	75
4.	Wettbewerbsanalyse	75
4.1.	Grundlagen.....	75
4.2.	Grundgerüst für die Analyse.....	76
4.3.	Vergleich der Wettbewerber.....	76
5.	Markt	77
6.	Absatzkanäle	77
7.	Öffentlichkeit	78
8.	Informationsverwendung	78
IV.	Produktpolitik.....	79
1.	Grundlagen.....	79
2.	Leistungen des Unternehmens.....	80
2.1.	Prozessanalyse	81
2.1.1.	Kernprozesse.....	82
2.1.2.	Hauptprozesse.....	83
2.1.3.	Teilprozesse	84
3.	Leistungskatalog	85
3.1.	Module.....	87
3.1.1.	Modul Wohnen	87
3.1.2.	Module Lebenspraktische Hilfen	87
3.1.3.	Modul Individuelle Basisversorgung	88
3.1.4.	Modul Freizeit.....	88
3.1.5.	Modul Arbeit.....	89
3.1.6.	Modul Teilhabe	90
3.2.	Beispiel Teilhabe am Arbeitsleben.....	91
3.3.	Beispiel individuelle Basisversorgung.....	91
V.	Kalkulation / Preisbildung	93
1.	Grundlagen.....	93
2.	Kostenrechnung	94
2.1.	Kostenartenrechnung	94
2.2.	Kostenstellenrechnung.....	96
2.3.	Kostenträgerrechnung	97
3.	Prozessbemessung	98
3.1.	Zeiterfassung / Ablaufanalyse	99
3.2.	Selbstaufschreibung	99
3.3.	Elektronische Tätigkeitsanalyse	102
3.4.	Auswertung Tätigkeitsnachweis/Berechnung von Arbeitskosten.....	103
3.5.	Beispielkalkulation Ambulante Arbeitsintegration und Qualifizierung.....	105
4.	Preiskalkulation - Check	106
5.	Preisbildung.....	106
VI.	Distribution, Kommunikation, Werbung	107
1.	Grundlagen.....	107
2.	Absatzkanäle	108
3.	Kommunikationskanäle	109
4.	Marketingzielgruppen	110



contec

4.1.	Zielgruppenbestimmung	110
4.2.	Zielgruppenrelevante Daten	110
4.3.	Instrumentenauswahl	111
5.	Vermarktung.....	111
6.	Nutzenanalyse	113
7.	Public Relations.....	113
8.	Werbung	114
9.	Verkaufförderung	116
10.	Eventmarketing	117
11.	Verkaufsgespräch	117
11.1.	Kontaktphase	117
11.2.	Informationsphase.....	118
11.3.	Verkaufsphase.....	118
11.4.	Verkaufs - Check	118
11.5.	Vertragsabschluss.....	119
12.	Kundenbeziehungen.....	119
12.1.	Kundengewinnung / Kundenbindung	119
12.2.	Kundenzufriedenheit	120
12.3.	Exkurs: Ideen- und Verbesserungsmanagement	121
VII.	Personal, Prozesse, Strukturen	123
1.	Personal	123
1.1.	Identifikation/Rollenverständnis/Anforderungen	123
1.2.	Mitarbeiterzufriedenheit.....	125
1.2.1.	Mitarbeitergespräch	126
1.2.2.	Fragestellungen	129
1.2.3.	Zielvereinbarung	129
2.	Personalentwicklung	130
2.1.	Mitarbeiterqualifikation	132
2.1.1.	Mentoring.....	132
2.1.2.	Fortbildungen	133
2.1.3.	Coaching / Supervision / Organisationsberatung	135
3.	Personalbedarf.....	135
3.1.	Pooling von Mitarbeitern	135
3.2.	Ambulante Arbeits- und Wohnberatung.....	136
3.3.	Ambulante Arbeitsbegleitung.....	136
3.4.	Case Management.....	138
3.5.	Bezugspersonensystem.....	139
4.	Strukturen	139
4.1.	Arbeitszeitflexibilisierung.....	139
4.2.	Stellenbildung	141
4.3.	Stellenbeschreibung	142
5.	Prozesse.....	144
5.1.	Grundlagen.....	144
5.2.	Beispielprozesse.....	147
5.3.	Der Beratungsprozess.....	147
5.4.	Aufnahmeprozess.....	150
5.5.	Mahnprozess	151
VIII.	Fazit.....	153
IX.	Anlagenverzeichnis.....	154
1.	CD-Inhalte.....	154



contec

2.	Checklistenverzeichnis	155
3.	Tabellenverzeichnis	157
4.	Abbildungsverzeichnis	157
5.	Literaturverzeichnis	158
6.	Gesetzliche Grundlagen	168
6.1.	SGB IX	168
6.2.	SGB XII	171
6.3.	SGB XI	172
6.4.	Budgetverordnung	172
7.	Budgetfähige Leistungen.....	176
7.1.	Beispielhafte Aufzählung budgetfähiger Leistungen einzelner Leistungsträger.....	176
7.1.1.	Krankenversicherung.....	176
7.1.2.	Unfallversicherung	183
7.1.3.	Rentenversicherung	184
7.1.4.	Sozialhilfe.....	188
7.1.5.	Pflegeversicherung.....	190
8.	Werbung	194
9.	Prozesse / Strukturen	196
9.1.	Beispielorganigramm	196

Legende



Literaturhinweis



Ziel



Achtung



Information



Tipp



contec

Einleitung

Ab dem 1.1.2008 haben Menschen mit Behinderung einen Rechtsanspruch auf das Persönliche Budget. Praxiserfahrungen zeigen, dass die Einführung Persönlicher Budgets in größerer Zahl stets einen Wandel der Angebotsstrukturen zu ambulanten, flexiblen Hilfen nach sich zieht. In Deutschland verbreiten sich Persönliche Budgets zwar zögerlich, jedoch mit steigender Dynamik. Dies stellt Sozialunternehmen vor die Herausforderung, bedarfsorientierte Angebotsstrukturen zu entwickeln.

Mit der vorliegenden Arbeitshilfe wurde für Geschäftsführer und Einrichtungsleiter ein Handlungsleitfaden zur Umsetzung des Persönlichen Budget erarbeitet.

Als kulturverändernd oder gar revolutionär wurden die möglichen Auswirkungen Persönlicher Budgets auf die Behindertenhilfe bezeichnet. Was verbirgt sich hinter diesem Begriff und welche Informationen sind für Leistungserbringer wichtig, um den bevorstehenden Änderungen gewachsen zu sein? Der **erste Teil** liefert grundlegende Informationen über das Persönliche Budget.

Persönliche Budgets haben das Potential, einen tiefgreifenden Wandel der Angebotsstrukturen in der Behindertenhilfe anzustoßen. Es ist notwendig, strategische Planungen zu treffen und sein Unternehmen entsprechend auszurichten. Der **zweite Teil** geht auf die Analyse des Sozialunternehmens und auf die Einführung langfristiger Handlungsstrategien ein.

Der **dritte Teil** befasst sich mit der Marktforschung und Bedarfserhebung. Die Marktforschung spielt für die Entwicklung und Durchsetzung neuer Leistungsangebote eine entscheidende Rol-

le. Ohne hinreichende Kenntnis über Bedarfe, Wettbewerber und das Unternehmensumfeld laufen innovative Angebote Gefahr, im Markt zu scheitern. In diesem Kapitel werden Instrumente beschrieben, die Ihnen dabei behilflich sind, diese Kenntnisse zu erlangen.

Im **vierten Teil** wird das Thema Produktpolitik behandelt. Mit der Einführung Persönlicher Budgets müssen passgenau Leistungsangebote für Menschen mit Behinderung entwickelt und angeboten werden. Das Kapitel verfolgt das Ziel einen Leistungskatalog mit Modulen zu erstellen, die den gesetzlichen Grundlagen, der Zielvereinbarung und den vorliegenden Bedarfen entsprechen.

Der Preis spielt für die Kaufentscheidung eine große Rolle. Ob überhaupt ein bestimmter Kauf getätigt wird und welches der konkurrierenden Angebote gewählt wird, hängt oft vom Preis ab. Deshalb ist die korrekte Preiskalkulation von großer Bedeutung. Der **fünfte Teil** widmet sich der Entgeltfindung.

Anschließend geht der **sechste Teil** auf die Distribution, Kommunikation und Werbung ein. Mit dem Persönlichen Budget wird ein Markt entstehen, bei dem die üblichen Marktmechanismen greifen und somit verstärkter Wettbewerb entsteht. Leistungsanbieter müssen zukünftig offensiv für sich werben. Sie benötigen ein Dienstleistungsmarketing, über das die eigene Marke in den Markt kommuniziert wird.

Ambulante Leistungen und die Individualisierung der Nachfrage erfordern Veränderungen in den Organisationsabläufen des Unternehmens. Stationäre Strukturen werden sich mehr und mehr auflösen. Flexibilität des Personals und neue Abläufe werden unerlässlich. Der **siebte Teil** beinhaltet Informationen über die Gestaltung der Personal- und Organisationsstrukturen.



contec

Im **Anhang** erhalten Sie einen Überblick über nützliche Hilfsmittel.

Im gesamten Text sind für Sie praxisorientierte Tipps, Checklisten, Abbildungen und Tabellen eingearbeitet. Die Checklisten sind beispielhaft ausgefüllt, um Ihnen die Anwendung zu veranschaulichen.



contec



Persönliche Budgets werden im Bereich der Pflegeversicherung derzeit nur in Form von Gutscheinen zur Verfügung gestellt, die zur Inanspruchnahme von zugelassenen Pflegeeinrichtungen berechtigen.

Für Budgetnehmer schränkt dies die Wahl- und Organisationsfreiheit deutlich ein. Eindeutig vorteilhaft ist diese Regelung jedoch für Träger ambulanter Pflegedienste, denn sie sind dadurch vor der Konkurrenz z. B. durch Laienpflege geschützt.

Im Rahmen des Modellprojekts "**Integriertes Budget**" in Rheinland-Pfalz wird derzeit erprobt, Budgets der Pflegeversicherung ebenfalls als Geldleistung mit freier Wahl des Dienstleisters auszugeben. Das Budget wird dabei – im Gegensatz zum niedrigeren Pflegegeld – in Höhe der Sachleistung ausbezahlt. Die Beschränkung auf zugelassene Pflegeeinrichtungen und bestimmte Einrichtungen ist im Modellprojekt aufgehoben. Das "Integrierte Budget" setzt sich meist aus Leistungen der Eingliederungshilfe und der Pflegeversicherung zusammen und zeigt deutlich positive Effekte.

(www.integriertesbudget.de)



Behalten Sie die weitere Entwicklung – v.a. die anstehende Reform der Pflegeversicherung – im Auge!

Für Menschen mit Behinderung, die in ihrer Alltagskompetenz erheblich eingeschränkt sind, z. B. Menschen mit einer sogenannten "geistigen Behinderung", können sich durch die geplante Änderung des Behindertenbegriffs und des Begutachtungsverfahrens Leistungsverbesserungen ergeben.

5. Praxiserfahrungen

Persönliche Budgets liegen europaweit im Trend. Aus welchen Erfahrungen können Leistungserbringer hierzulande lernen?

5.1. Persönliche Budgets in Europa

In der Behindertenpolitik ist europaweit ein Richtungswechsel erkennbar, der Menschen mit Behinderung erweiterte Selbstbestimmungs- und Teilhabemöglichkeiten eröffnen soll. In einigen Ländern Europas gibt es schon seit mehr als zehn Jahren Persönliche Budgets. Zielsetzungen sind auch dort die Unterstützung von Selbstbestimmung und Autonomie behinderter Menschen, die Förderung der Effizienz in der Leistungserbringung sowie Kosteneinsparungen.



contec



Die Einführung Persönlicher Budgets in europäischen Ländern hat überall eine Veränderung der Angebotsstruktur zugunsten flexibler, differenzierter, ambulanter Angebote bewirkt.

Unabhängige Beratungs- und Unterstützungsstrukturen haben sich als unverzichtbar erwiesen.

Leistungserbringer haben bei der Einführung Persönlicher Budgets eine Schlüsselfunktion.

In den **Niederlanden**, wo sich Persönliche Budgets rasch verbreiten, schließen stationäre Einrichtungen, ambulante Dienste werden eröffnet und neue Leistungsmodul werden bedarfsorientiert entwickelt.

Der europaweit radikalste Wandel fand in **Schweden** statt. Dort mussten bestehende stationäre Sondereinrichtungen aufgrund eines 1999 erlassenen Gesetzes aufgelöst werden. Parallel dazu wurde die erforderliche ambulante Infrastruktur in den Gemeinden aufgebaut. Auch Menschen mit hohem Unterstützungsbedarf leben in eigenen oder Gemeinschaftswohnungen. Es gibt fast keine Wohnheime mehr und spezielle Werkstätten sind weitgehend unbekannt.

Menschen mit Behinderung erfahren durch die bestehenden Regelungen eine erhebliche Verbesserung ihrer Lebensqualität. Unterstützungsleistungen können schneller, passgenauer und oftmals kostengünstiger organisiert werden.

5.2. Bundesweite Modellversuche

Vor dem Start der **bundesweiten Erprobung trägerübergreifender Persönlicher Budgets** (1. Juli 2004 – 31. Dezember 2007) gab es in Deutschland einige kleinere **Modellversuche auf Landes- und Bezirksebene**.

In allen Modellen wird übereinstimmend berichtet von einer Diskrepanz zwischen einer schwierigen Anlaufphase mit Skepsis bei allen Akteuren und einer letztlich positiv verlaufenden Erprobung Persönlicher Budgets.

Eine Besonderheit unter den bisherigen Modellen in Deutschland stellt das Projekt "**Persönliche Unterstützung und Lebensqualität**" (**PerLe**) dar, das in **Bethel** Persönliche Budgets von Menschen mit sogenannter „geistiger Behinderung“ im stationären Wohnbereich erprobt. Dabei zeigte sich, dass es auch in diesem Kontext möglich und sinnvoll ist, Persönliche Budgets für Teilhabeleistungen zu nutzen.



contec



Literatur-Tipp!

WACKER, Elisabeth u.a. (2006): Personenbezogene Unterstützung und Lebensqualität, Teilhabe mit einem Persönlichen Budget, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 177 Seiten, ISBN 3-8350-6005-8 29,90 EUR

Neben Basisinformationen werden europäische Modelle und Erfahrungen dargestellt. Für Leistungserbringer, die mit Persönlichen Budgets im (teil-) stationären Bereich arbeiten (wollen), sind besonders die Praxiserfahrungen im **Projekt PerLe** von Interesse.

Infos dazu gibt es auch **Internet:**

<http://www.fk-reha.uni-dortmund.de/Soziologie/PerLe2>

Bei der **bundesweiten, wissenschaftlich begleiteten Modellerprobung**, die in acht Modellregionen durchgeführt und Ende 2007 abgeschlossen sein wird, zeigt sich eine ebenfalls zögerliche, jedoch stetig ansteigende Inanspruchnahme Persönlicher Budgets.

Für Leistungserbringer ist in erster Linie interessant, welche Dienstleistungen nachgefragt wurden und welche Kriterien bei der Auswahl eine Rolle spielten.

Bei den durch Budgets bezahlten Personen und Diensten zeigt sich insgesamt eine große Vielfalt. Festgestellt wurde, dass professionelle Dienste weiterhin eine wichtige Rolle spielen und dass die meisten Budgetnehmer Leistungsverträge mit professionellen sozialen Diensten abschließen.

Allerdings gibt es hier Unterschiede. Körperbehinderte Menschen engagieren häufiger Laienhelfer, während Menschen mit psychischen Erkrankungen oder

kognitiven Einschränkungen vor allem auf Fachkräfte zurückgreifen.

Ein geringer Teil der Budgetnehmer finanziert mit seinem Budget eine Kombination aus professioneller und nichtprofessioneller Unterstützung und einige Budgetnehmer nehmen ausschließlich nichtprofessionelle Unterstützung in Anspruch. Auch das sogenannte Arbeitgebermodell, bei dem der Budgetnehmer die Unterstützer selbst anstellt, kam zum Einsatz.

Die Hälfte der Budgetnehmer kannte die unterstützenden Personen bereits, sei es aus dem privaten Umfeld oder aus Einrichtungen, in denen sie vorher gelebt hatten. Zum Teil wurden Dienstleister durch Inserate, das Internet oder Ausgänge gefunden.



Entscheidende Kriterien bei der Auswahl der Leistungserbringer sind für Budgetnehmer das (bestehende) Vertrauensverhältnis, Qualifikation und Erfahrung, Qualität und Service, räumliche Nähe, Sympathie sowie der gute Ruf eines Leistungserbringers.

Auch im bundesweiten Modell ergaben sich für Budgetnehmer Verbesserungen in ihrer Lebenssituation und Lebensqualität. Die Fallzahlen in Deutschland sind noch zu gering, um den in anderen europäischen Ländern stattfindenden Wandel in der Angebotsstruktur auszulösen.

Jedoch kristallisiert sich auch hier bereits deutlich heraus, dass Budgetnehmer vor allem ambulante Dienstleistungen nachfragen.



contec

In Deutschland verbreiten sich Persönliche Budgets zwar zögerlich, jedoch mit steigender Dynamik.

Für Leistungserbringer stellt sich die spannende und entscheidende Frage: Wie kann ich mein Unternehmen in dieser Umbruchsituation zukunftsfähig gestalten?



Ein ausführlicher Zwischenbericht über die bundesweite Erprobung trägerübergreifender Persönlicher Budgets, zahlreiche Fallbeispiele und weitere Materialien sind zu finden unter:

www.projekt-persoennes-budget.de/cms

Der Abschlussbericht stand Anfang Oktober 2007 kurz vor der Veröffentlichung. Zum Zeitpunkt des Erscheinens dieser Arbeitshilfe müsste er bereits verfügbar sein unter

www.projekt-persoennes-budget.de

oder

www.budget.bmas.de

Das finden Sie im Anhang zu diesem Kapitel:

- Auszüge aus dem SGB IX, SGB XI, SGB XII
- Die Budgetverordnung
- Musterantragsformular
- Musterzielvereinbarung
- Katalog budgetfähiger Leistungen des Leistungsträgers
- Die Handlungsempfehlungen der Bundesagentur für Arbeit

6. Fazit

Persönliche Budgets liegen international im Trend und sind Ausdruck des Paradigmenwechsels der Behindertenhilfe.

Für Leistungserbringer verändert sich dadurch die Beziehung zu den Leistungsberechtigten grundlegend.

Erstmals stehen ihnen Menschen mit Behinderung als Kunden gegenüber, die selbst die Art und Weise sowie den Zeitpunkt der Leistungserbringung bestimmen!

Die Rechtsgrundlagen sind komplex und lassen derzeit noch einige Fragen offen.

Praxiserfahrungen zeigen, dass die Einführung Persönlicher Budgets in größerer Zahl stets einen Wandel der Angebotsstrukturen zu ambulanten, flexiblen Hilfen nach sich zieht.



contec

II. Strategische Unternehmensentwicklung

Persönliche Budgets haben das Potential, einen tiefgreifenden Wandel der Angebotsstrukturen in der Behindertenhilfe anzustoßen.

Wie kann dieser Wandel erfolgreich bewältigt werden?

1. Notwendigkeit strategischer Planung

Niemand kann exakte Prognosen über die weitere Entwicklung Persönlicher Budgets geben. Das erzeugt Unsicherheit und Ängste, denen durch ein strukturiertes und geplantes Vorgehen begegnet werden muss.

Sozialunternehmen brauchen eine Strategie!

Was bedeutet es, strategisch zu denken und zu handeln?

Stellen wir uns eine Schachpartie vor!



Abbildung 8: Schach ist das klassische Strategiespiel!

Schachspieler müssen ihr eigenes Vorgehen vorausschauend planen und ihre Figuren dem unterschiedlichen Vermögen entsprechend so erfolgreich wie möglich platzieren.

Das allein genügt nicht, denn der Gegner kann die Pläne durchkreuzen. Deshalb muss er gut im Auge behalten und seine (möglichen) Spielzüge in die eigenen Planungen einbezogen werden.

Schachspieler, die diese beiden Prinzipien missachten, werden in kurzer Zeit schachmatt gesetzt!

Sozialunternehmen konnten lange Zeit auf einen zuverlässigen Geldfluss vertrauen, mit dem alle Kosten gedeckt werden konnten. Diese Zeiten sind – nicht nur für die Einführung Persönlicher Budgets – vorbei.

Strategische Planung wird auch für Unternehmen der Behindertenhilfe Voraussetzung für die langfristige Existenzsicherung.



Sozialunternehmen müssen ihr eigenes Unternehmen analysieren und daraus langfristige Handlungsstrategien ableiten!

Gleichzeitig muss das Umfeld und seine laufenden Veränderungen in die eigenen Planungen einbezogen werden!

Die Frage lautet, wie bei der strategischen Planung zweckmäßig vorzugehen ist.



2. Strategische Unternehmensentwicklung im Überblick

Schritt 1:

Mission, Vision, Leitbild

Ausgangspunkt der strategischen Planung ist die Entwicklung, Überarbeitung und Bewusstmachung von eigener Vision, Mission und des Leitbildes.

Wo wollen wir hin? Was ist unser Auftrag? Was sind unsere grundlegenden Werte?

Schritt 2:

Strategische Analyse

Umfeldanalyse:

Alle für das Unternehmen relevanten äußeren Einflussfaktoren werden hinsichtlich ihrer Chancen und Risiken strukturiert bewertet.

Unternehmensanalyse:

Das eigene Unternehmen wird systematisch bezüglich der eigenen Stärken und Schwächen untersucht.

Schritt 3:

Strategiefindung

Die Ergebnisse aus Umfeld- und Unternehmensanalyse werden zusammengeführt und bilden die Basis für die Strategiefindung.

Aus verschiedenen möglichen Optionen wird eine geeignete Strategie für das Gesamtunternehmen und die einzelnen Geschäftsfelder entwickelt.

Schritt 4:

Strategische Ziele setzen

Die Strategie wird mit Hilfe strategischer Ziele operationalisiert, die sich in verschiedenen Perspektiven gliedern. Dazu gehört die Finanz-, Kunden-, Mitarbeiter- und Prozessdimension.

Schritt 5:

Umsetzung

Die festgelegten strategischen Ziele werden im gesamten Unternehmen kommuniziert und in konkreten Maßnahmen umgesetzt. Die Zielerreichung wird regelmäßig überprüft.

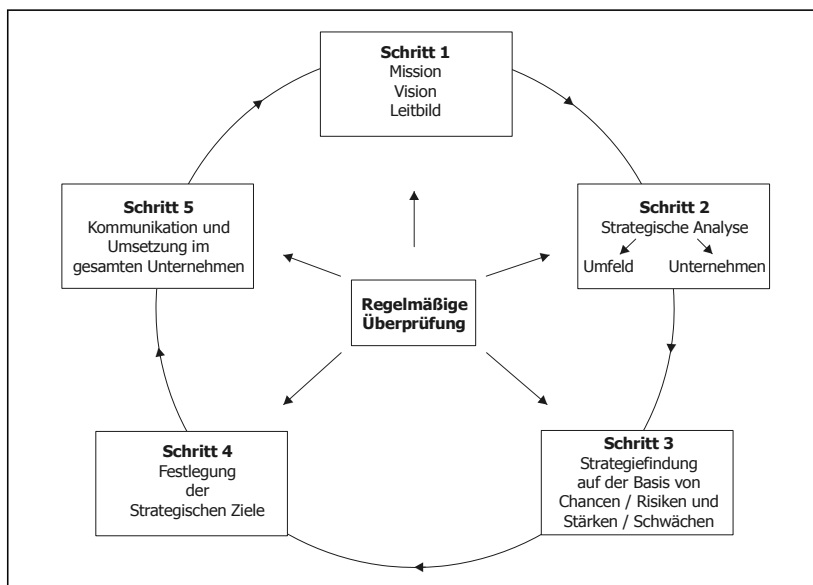


Abbildung 9: Die Abfolge der strategischen Unternehmensentwicklung



contec



Die strategische Unternehmensentwicklung ist kein einmaliges Ereignis, das nach dem Durchlaufen der einzelnen Schritte abgeschlossen ist!

Strategische Unternehmensentwicklung ist ein ständiger Prozess, der fester Bestandteil der jährlichen Planung wird.

Eine festgelegte Strategie ist nicht für alle Zeiten richtig und muss kontinuierlich veränderten Bedingungen angepasst werden. Im jährlichen Turnus werden deshalb die einzelnen Analyseschritte wiederholt und bei Bedarf Ziele und Maßnahmen angepasst.

Auch die Reihenfolge der einzelnen Schritte ist nicht statisch. Rückkopplungen sind sinnvoll und notwendig.

Wie sehen die Schritte im Detail aus?

2.1. Schritt 1: Vision, Mission, Leitbild

Alle Führungskräfte und Mitarbeiter haben bewusste, explizit niedergeschriebene oder als vage Gedanken existierende Visionen, Missionen und Werte, die dem eigenen Handeln zugrunde liegen.

Die Visionen der Unternehmensführung können sich von denen der Mitarbeiter unterscheiden. Einrichtungsleiter A hat möglicherweise ganz andere Vorstellungen über die Zukunft des Unternehmens als Einrichtungsleiter B.

In vielen Sozialunternehmen existieren Leitbilder. Es stellt sich die Frage, ob das Leitbild den aktuellen Vorstellungen der einzelnen Anspruchsgruppen ent-

spricht oder in irgendeinem Ordner verstaubt?

Dass die geteilte Vision und Mission für den Erfolg des Sozialunternehmens förderlich ist, leuchtet ein.



Stoßen Sie innerhalb Ihres Unternehmens einen Diskussions- und Meinungsbildungsprozess an! Klären Sie die Fragen: Was ist unser Auftrag, wo wollen wir hin, was sind unsere grundlegenden Werte?

Ziel ist, dass sich jeder Mitarbeiter der Mission, der Vision und des Leitbildes bewusst ist und dies nach innen und außen mitträgt!

Die **Vision** stellt den zu erreichenden Idealzustand dar (Verwirklichung von Selbstbestimmung, Teilhabe, Integration und Inklusion). Der Erfolg vieler Unternehmen basiert auf der konsequenten Verfolgung visionärer Ideen. Der Coca-Cola-Konzern etwa setzte sich das Ziel, für jeden Menschen dieser Erde müsse Coca-Cola in erreichbarer Nähe sein. Man mag dieses undurchsichtige Getränk kritisieren, aber angesichts dessen weltweiter Verbreitung muss ein umfassender Erfolg bescheinigt werden.

Die **Mission**, also die Meilensteine auf dem Weg zur Erreichung des Idealzustandes könnte lauten:

Mit Beratung, Begleitung und Förderung unterstützen wir Menschen mit Behinderung jeden Alters darin, ein selbstbestimmtes Leben zu führen, das soweit wie möglich den in unserer Gesellschaft üblichen Lebensentwürfen entspricht.



contec



Sozialunternehmen brauchen einen "Leitstern", dem sie folgen können und der im oftmals aufreibenden Tagesgeschäft Orientierung und Motivation verleiht.

Welche **Visionen** könnte ein Komplexträger im Hinblick auf die Veränderungen durch Persönliche Budgets entwerfen?

Wir wollen innerhalb von zwei Jahren für alle Menschen, die derzeit in unseren (teil-)stationären Einrichtungen betreut werden, sowie für zukünftige Kunden eine echte und verlässliche Wahlmöglichkeit im gemeindeintegrierten, ambulanten Bereich bieten.

Für jeden Mitarbeiter, für alle Kunden, für Spender und Sponsoren sowie für die Öffentlichkeit ist dieses Zukunftsbild verständlich und nachvollziehbar. Die Vision ist anspruchsvoll, um Mitarbeiter zu motivieren und herauszufordern, aber erreichbar.

Auf der Basis der Vision muss das **Leitbild** weiterentwickelt werden. Welches Menschenbild, welche Einstellungen zu Selbstbestimmung, Teilhabe und Inklusion spiegeln sich darin wieder? Ist das Leitbild zeitgemäß, werden die Inhalte reflektiert oder sind sie zu reinen Floskeln verkommen?



Selbstbestimmung ist der zentrale Begriff im Zusammenhang mit Persönlichen Budgets! Diskutieren Sie, was Ihre Mitarbeiter darunter verstehen!

Beschränkt sich die Möglichkeit zur Selbstbestimmung auf die Wahl zwischen zwei Hauptgerichten oder trauen sie auch Menschen mit einer kognitiven Behinderung weitreichende Lebensentscheidungen zu, z. B. wo, wie und mit wem sie wohnen wollen und wer sie dabei unterstützen soll?

Wie wichtig eine solche Klärung ist, zeigen die Ergebnisse einer Befragung leitender Mitarbeiter in der Behindertenhilfe^{iv}.

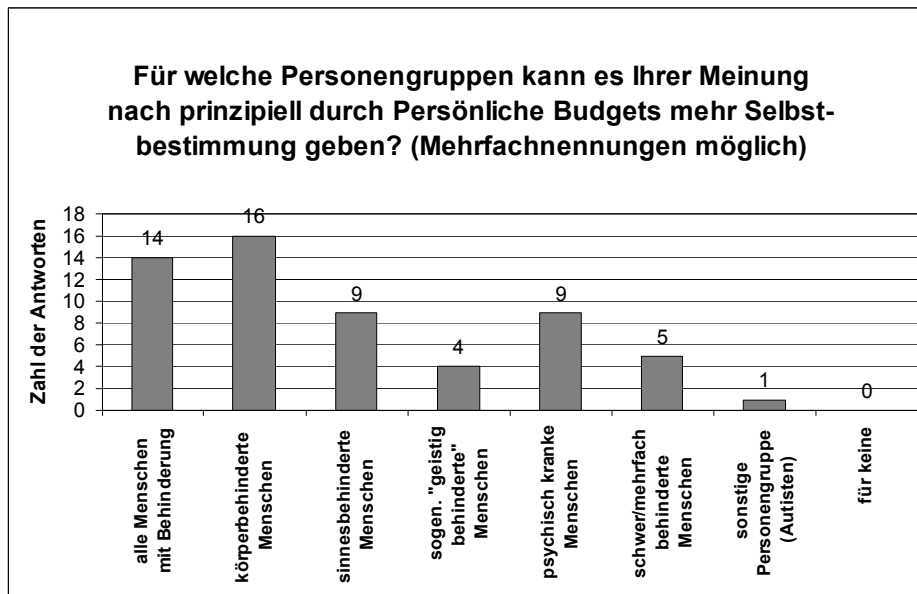


Abbildung 10: Selbstbestimmung wird Menschen mit sogenannter "geistiger Behinderung" oftmals nicht zugetraut!

Es zeigt sich deutlich, dass Selbstbestimmung z. B. für körperbehinderte Menschen eher für möglich gehalten wird, als für Menschen mit einer sogenannten "geistigen Behinderung".



Praxiserfahrungen haben gezeigt, dass auch Menschen mit kognitiven Einschränkungen in einem hohen Maß selbstbestimmt leben können, wenn sie entsprechende Wahlmöglichkeiten und Unterstützungsstrukturen haben.

Der Begriff **Selbstbestimmung** wurde von der emanzipatorischen Behindertenbewegung geprägt und hat mittlerweile Eingang auch in einschlägige Gesetzestexte, wie z. B. das SGB IX (Neuntes Sozialgesetzbuch) gefunden.

Selbstbestimmung im Sinne der Erfinder bedeutet, dass ein Mensch mit Behinderung selbst entscheiden kann, wer ihn wann wo und wie unterstützt!

Wenn Vision, Mission und Leitbild geklärt sind, kann der nächste Schritt erfolgen.



contec

Literatur-Tipp!



Theunissen, Georg (2006): Inklusion von Menschen mit geistiger Behinderung, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, 284 Seiten. ISBN 3-17-018925-5. 32,00 EUR

Verschiedene Autoren beleuchten die neue Leitidee der Inklusion theoretisch und anhand von Praxisbeispielen.

Ausführliche Rezension und portofreie Bestellung unter: www.socialnet.de/rezensionen/3826.php



Ein Beispiel für einen sehr erfolgreichen Vollzug des Paradigmenwechsels ist die **Aktion Mensch!**

Innerhalb kurzer Zeit war die Abkehr vom überkommenen, scharf kritisierten Fürsorgeparadigma – **Aktion Sorgenkind** – gelungen.

Durch einen neuen Namen, ein neues Logo und die finanzielle Förderung innovativer Projekte erfreut sich dieses Sozialunternehmen großer Erfolge und öffentlicher Anerkennung!



2.2. Schritt 2: Strategische Analyse des Umfelds und des Unternehmens

Im Gegensatz zum Schachspiel ist Ihr Umfeld und Ihr Unternehmen nicht schwarz-weiß, sondern hochkomplex.

2.2.1. Die Umfeldanalyse

Aus der Abbildung (s. u.) wird ersichtlich, wie vielfältig die Einflüsse sind, die auf Ihr Unternehmen einwirken.

Teilen Sie diese in drei Ebenen ein!

Im sogenannten **Makroumfeld (Ebene 1)** sind die großräumigen Rahmenbedingungen aufgeführt, also die

- **rechtlichen**
- **ökonomischen**
- **gesellschaftlichen**
- **ökologischen** und
- **technologischen**

Gegebenheiten und Entwicklungen.

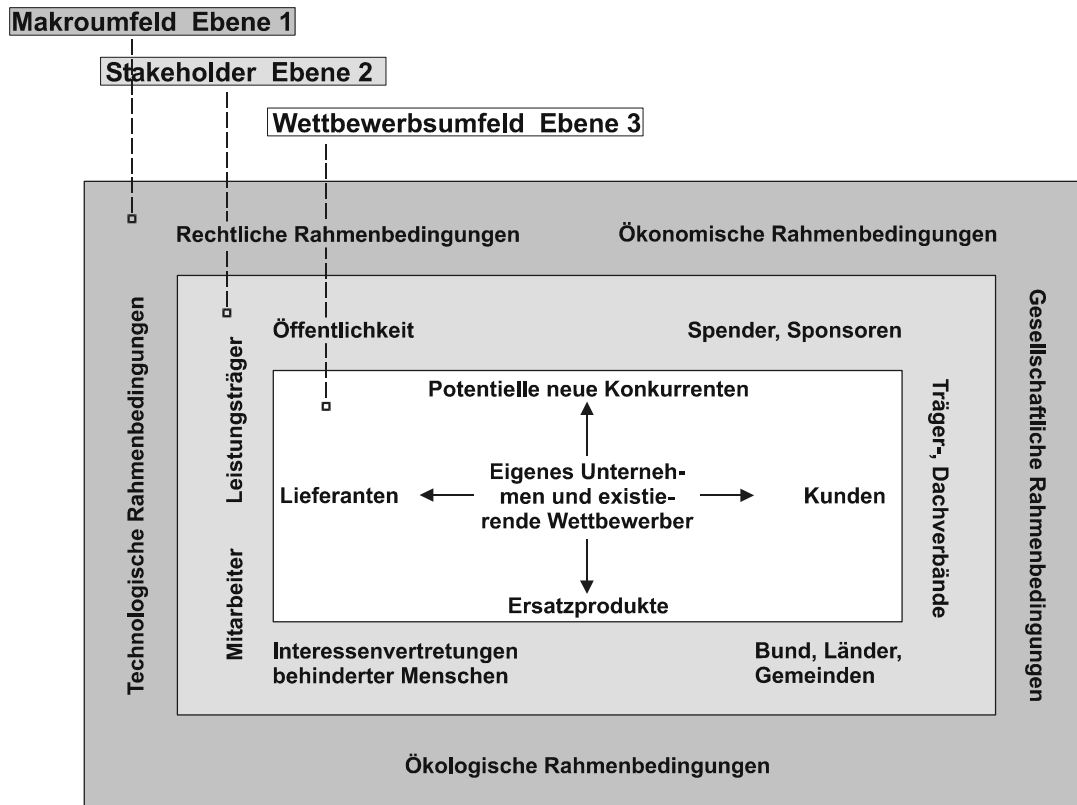


Abbildung 11: Die verschiedenen Ebenen des Unternehmensumfelds^v

- **Dach- und Trägerverbände**
- **Kooperationspartner**

Eine Ebene darunter (**Ebene 2**) sind die sogenannten **Stakeholder** aufgelistet.

Im inneren Rechteck ist das sogenannte **Wettbewerbsumfeld** dargestellt:

- das eigene Unternehmen
- bereits existierende Wettbewerber
- potentielle neue Konkurrenten
- die Kunden
- die Lieferanten



Als **Stakeholder** werden die **Anspruchsgruppen** bezeichnet, die aus unterschiedlichen Motiven Interesse an einem Unternehmen oder einer Institution haben und Einfluss darauf nehmen.

Zu den **Stakeholdern** gehören

- **Leistungsträger**
- **Mitarbeiter**
- **Bund, Länder, Gemeinden**
- **Interessenvertretungen**
- **Spender, Sponsoren**



Untersuchen Sie die Einflussfaktoren regelmäßig anhand von Checklisten, halten Sie die Ist-Situation, die zu erwartenden Entwicklungen und die sich daraus ergebenden Konsequenzen fest!



contec

Bestellschein

contec Arbeitshilfe „Persönliches Budget“

Hiermit bestelle ich
zum Stückpreis von € 75,- Euro
(inkl. MwSt., zzgl. Versand).

Die beigelegte Rechnung werde ich
binnen einer Woche begleichen.

Ihre Bestellung senden Sie bitte an:

contec GmbH
BioMedizinZentrum Ruhr
Universitätsstraße 136
44799 Bochum

Telefax: 0234 / 45273 – 99



Anzahl Exemplare

Vorname Name

Einrichtung (Rechnungsanschrift!)

Abteilung / Unternehmenszweig

Funktion / Position

Straße Nr.

PLZ Ort

Telefon

Telefax

E-Mail

Unterschrift/Stempel

Widerrufsbelehrung

Sie können Ihre Bestellung innerhalb von zwei Wochen ohne Angabe von Gründen in Textform (z. B. Brief, Fax, E-Mail) oder durch Rücksendung des Buches widerrufen. Die Frist beginnt frühestens mit Erhalt dieser Belehrung. Zur Wahrung der Widerrufsfrist genügt die rechtzeitige Absendung des Widerrufs oder des Buches. Im Falle eines wirksamen Widerrufs geben Sie das Buch zurück und erhalten den Kaufpreis erstattet. Den Widerruf richten Sie bitte an die o. a. Anschrift.

contec Arbeitshilfe

„Persönliches Budget“

*Grundlagen, Strategien und Praxistipps
für erfolgreiche Sozialunternehmen*



contec

Ab 2008 haben Menschen mit Behinderung einen Rechtsanspruch auf ein Persönliches Budget. Erste Praxiserfahrungen zeigen, dass dies einen Wandel der Angebotsstrukturen hin zu ambulanten, flexiblen Hilfen mit sich bringt.

Mit der Arbeitshilfe „Persönliches Budget“ legt contec die erste umfassende Umsetzungshilfe vor, die sich direkt an Einrichtungen zur Vorbereitung auf das Persönliche Budget wendet. Leitfragen erschließen die Aufgaben: Welche Ziele verfolgt das Sozialunternehmen? Welche Bedarfe haben Menschen mit Behinderung im Rahmen des Persönlichen Budgets? Wie sind Leistungen zu modularisieren und Einzelpakete zu schnüren? Wie werden die Preise kalkuliert? Welche Marketingmaßnahmen sind notwendig? Wie sind Personal- und Organisationsstrukturen anzupassen?

Für die Entwicklung und Umsetzung der neuen Konzepte wurden Erfahrungen aus der Praxis in Verbindung mit den aktuellen fachlichen Standards gebracht. Geschäftsführungen und Einrichtungsleitungen erhalten so das notwendige Know-how für den Reorganisationsprozess. Sie wurde von Praktikern für Praktiker aus den Erfahrungen zahlreicher Umsetzungsprojekte zum Persönlichen Budget entwickelt. Der Nutzwert des Werkes wird durch Hilfsmittel wie Checklisten und Tools für praxisorientiertes Handeln verstärkt. Für die schnelle Umsetzung liegen vorbereitete Tabellen, Vertrags- und Marketingbeispiele sowie Gesetzestexte auf CD bei.

André Peters

Leiter des Geschäftsbereiches Sozialwirtschaft der contec GmbH, zuständig für Komplexträger, Wohlfahrtsverbände sowie Großanbieter. Management-Berater, Interimsmanager und Dozent in allen Fragen der strategischen Unternehmensführung sowie in der Begleitung von Reorganisationsprozessen. Entwickelt neu aufzubauende Geschäftsfelder, führt Sanierungen durch, implementiert strategische Managementsysteme, optimiert Geschäftsprozesse und setzt Marketing- und Zuweiserkonzepte um.



Ulrike Ruppert

Berufserfahrung als Krankenschwester im In- und Ausland und langjährige Tätigkeit in verschiedenen Vorstandsgremien in der Behindertenhilfe. Studium zur Diplom-Pflegewirtin (FH). Diplomarbeit zum Thema: Das trägerübergreifende Persönliche Budget für Menschen mit Behinderung – Herausforderung für Leistungserbringer im (teil-)stationären Bereich. Die Arbeit wurde mit dem 2. Förderpreis der Stadtmission Nürnberg ausgezeichnet.



Martin Jungnickel

Ausgebildeter Heilerziehungspfleger mit Berufserfahrung in vielfältigen Bereichen der Behindertenhilfe. Im Anschluss Studium der Sozialwirtschaft an der Fachhochschule Kempten. Parallel zum Studium Arbeit im Bereich Wohnen in der Eingliederungshilfe. Schwerpunkt seiner Tätigkeit: Neue Formen der Leistungssteuerung und innovative Konzepte für die Behindertenhilfe.



contec Arbeitshilfe
ISSN

Schriften zur Gesundheits- und Sozialwirtschaft
1864-7820

Herausgeber
Postanschrift

contec GmbH - Beratung in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft
Sinterstraße 8a
44795 Bochum

Telefon
Internet

0234 / 45273-0
www.contec.de