

# Machbarkeitsstudie

## “Netzwerk Sozialwirtschaft Nürnberg”

Bündelung, Stärkung und Entwicklung vorhandener regionaler Kompetenzen sozialwirtschaftlicher Unternehmen der Wohlfahrtspflege, Forschung und Wissenschaft und der Stadt Nürnberg - vor dem Hintergrund zukünftiger Anforderungen an die Stadt- und Wohnungsentwicklung sowie der Entwicklung sozialwirtschaftlicher Leistungsträger

Verfasser: tms Institut (Nürnberg) und Prof. Dr. Hans-Joachim Puch (Eggolsheim)

Auftraggeber: Rummelsberger Dienste für Menschen gGmbH mit Unterstützung durch die wbg 2000 Stiftung und das Referat für Jugend, Familie und Soziales der Stadt Nürnberg

## Bericht

### Inhalt

1	Hintergrund und Einordnung der Studie .....	1
2	Megatrends und Auswirkungen auf die Sozialwirtschaft.....	2
2.1	Digitalisierung: Umwälzung von Dienstleistungen und Kundenerwartungen .....	3
2.2	Individualisierung: Vielfalt und Abkehr von der Standardisierung .....	4
2.3	Wachsende Komplexität erfordert vernetzte und flexibilisierte Steuerung.....	6
2.4	Arbeiten 4.0: Demografischer Wandel, Fachkräftebedarf, neue Kompetenzen.....	6
2.5	Eine Systematik regionaler Netzwerke der Sozialwirtschaft.....	8
3	Bestehende Vernetzungen im Bereich der Sozialwirtschaft .....	9
4	SWOT-Analyse zur Sozialwirtschaft in Nürnberg .....	12
4.1	Stärken, Schwächen, Chancen, Gefahren .....	12
4.2	Ableitung von Strategien/Maßnahmen aus der SWOT-Gegenüberstellung.....	17
5	Vernetzungsstrategie für die Sozialwirtschaft in Nürnberg .....	19
5.1	Vorschlag zur Themenwahl für den kurzfristigen Ausbau der Vernetzung.....	19
5.2	Nächste Schritte .....	25
5.3	Mittel- bis langfristige Perspektive eines Netzwerks der Sozialwirtschaft in Nürnberg .....	27
	Quellenverzeichnis .....	28

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Betrachtungsperspektiven der Sozialwirtschaft im Raum Nürnberg. Quelle: Stadt Nürnberg, Referat V. ....	1
Abbildung 2: SWOT-Analyse: Ableitung von Strategien.....	17

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Stärken SWOT Analyse.....	13
Tabelle 2: Schwächen SWOT Analyse.....	14
Tabelle 3: Chancen SWOT Analyse.....	15
Tabelle 4: Gefahren SWOT Analyse.....	16
Tabelle 5: Themenbereich "Campus Sozialwirtschaft Nürnberg" .....	20
Tabelle 6: Themenbereich "Konzentration auf Kernkompetenzen" .....	21
Tabelle 7: Themenbereich "One Stop Shop" .....	23
Tabelle 8: Themenbereich "Themenspezifische Innovationsorientierte Vernetzung" .....	23
Tabelle 9: Themenbereich "Kapazitätspools zum Ausgleich von Belastungsspitzen" .....	24
Tabelle 10: Organisationsvorschlag zu einem Start-Workshop für Kooperation zu Einzelthemen .....	26

## 1 Hintergrund und Einordnung der Studie

In Nürnberg leistet die Sozialwirtschaft einen wesentlichen Beitrag zur Wertschöpfung der Stadtgesellschaft und stellt qualifizierte Arbeitsplätze zur Verfügung. Es gibt bereits wirksame und erfolgreiche Kooperationen der sozialwirtschaftlichen Akteure in Nürnberg und der Region, die auf starken und vielseitigen Strukturen der Sozialwirtschaft aufbauen. Technologischer, ökonomischer, rechtlicher und gesellschaftlicher Wandel erfordern eine laufende Optimierung der Kooperation.

In einer Machbarkeitsstudie wurde eine Antwort auf die Frage gesucht, **ob und in welcher Weise eine systematische Vernetzung der Akteure in der Nürnberger Sozialwirtschaft** helfen kann, die Wirksamkeit der bestehenden Strukturen der Sozialwirtschaft zu verstärken. Auf dem Weg zur Beantwortung dieser Frage wurden drei Analyse-Module angesetzt, um die Fragestellung aus verschiedenen Perspektiven angehen zu können:

- Umweltanalyse zur Sozialwirtschaft in Nürnberg und Umland, um einen Überblick über Faktoren, aktuelle und zukünftige Einflüsse auf die Sozialwirtschaft in Nürnberg zu gewinnen.
- Recherche bestehender Vernetzungen in Nürnberg und andernorts, um daraus Anregungen zu Struktur, Ausgestaltung, Aufbau und Inhalten von Vernetzungen zu erhalten.
- SWOT-Analyse und daraus ableitbare Strategien/Maßnahmen zur Förderung der Vernetzung in der Sozialwirtschaft Nürnbergs und Umgebung.

Aus der Zusammenschau dieser Perspektiven sollten dann Vorschläge für Themen und zur Gestaltung der Vernetzungen abgeleitet werden können, wie auch Potenziale und Grenzen der Vernetzung.

Die Studie befasst sich mit der Sozialwirtschaft im engeren Sinne, das sind die Leistungsbereiche Kinder- und Jugendhilfe, Altenhilfe, Hilfen für Menschen mit Behinderung, Migration und Integration, Arbeitsmarkt und Beschäftigung, Hilfen und Personen in besonderen Situationen (siehe Abb. 1).

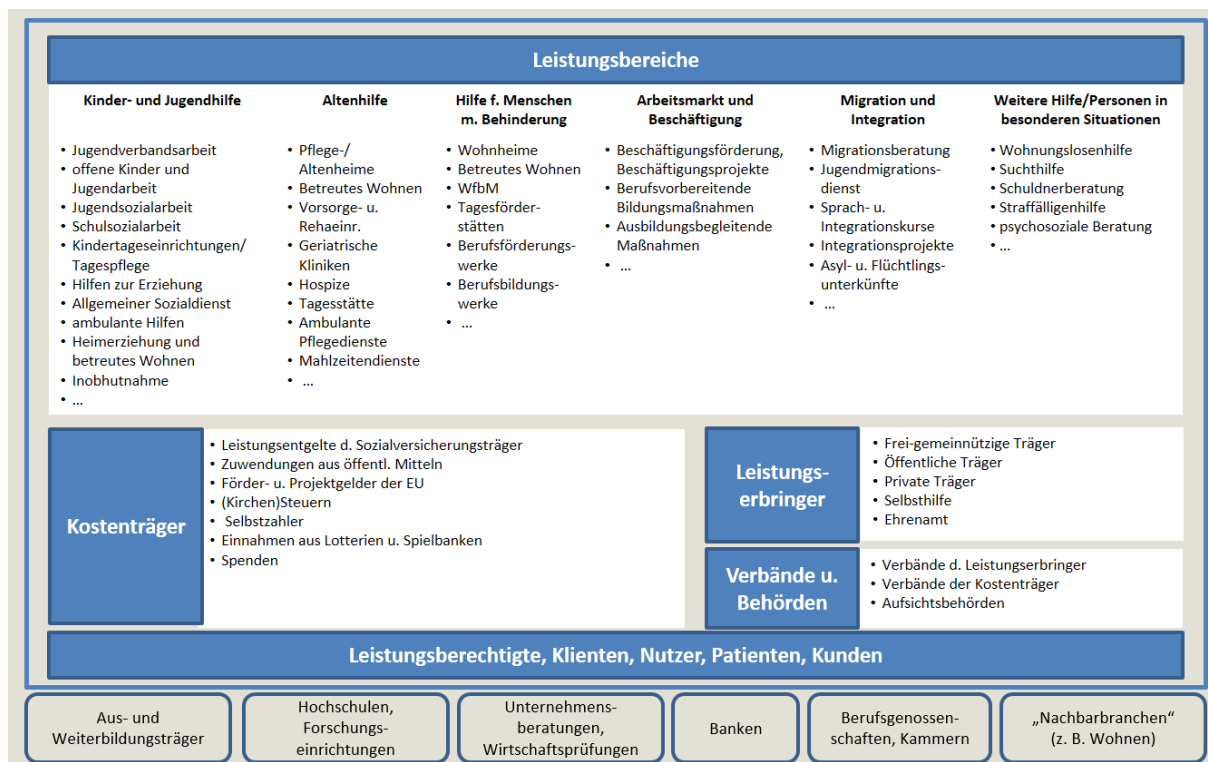


Abbildung 1: Betrachtungsperspektiven der Sozialwirtschaft im Raum Nürnberg. Quelle: Stadt Nürnberg, Referat V.

Zur Informationsgewinnung wurden Recherchen in Print- und Online-Quellen sowie 12 Experteninterviews mit Führungskräften sozialwirtschaftlicher Institutionen und Unternehmen in der Region Nürnberg durchgeführt.

Es ist unbestritten, dass wir aktuell einem tiefgreifenden Wandel ausgesetzt sind, der den privaten Alltag, die Arbeitswelt und die soziale Daseinsversorgung gleichermaßen erfasst hat. Aufgewachsen und sozialisiert in einer Welt, in der Planungen und Zukunftsentwürfe kalkulierbar und die zeitlichen Intervalle von Veränderungen überschaubar waren, sind wir heute – insbesondere durch die Digitalisierung - mit einer enorm dynamischen Entwicklung und Veränderung konfrontiert. Davon ist die Sozialwirtschaft ebenso stark betroffen wie die meisten anderen Bereiche des täglichen Lebens, nur ggf. mit anderen spezifischen Auswirkungen und in anderen Formen.

Auch wenn manche Veränderungen in der Sozialwirtschaft gegenüber der klassischen Marktwirtschaft noch nicht so stark ausgeprägt vorhanden sind, so zeigen aktuelle Studien, dass eine von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägte Welt auch in der Sozialwirtschaft angekommen ist und immer mehr von ihr Besitz ergreift.<sup>1</sup> Es scheint also dringend erforderlich, dass auch die Sozialwirtschaft sich auf die spezifischen Herausforderungen der neuen Welt einstellt und Zukunftsstrategien für den Umgang damit entwickelt.

## 2 Megatrends und Auswirkungen auf die Sozialwirtschaft

Von den etwa 15 Megatrends, die in der Literatur umfangreich diskutiert werden, greifen wir in der Studie jene heraus, die in den einschlägigen fachwissenschaftlichen Beiträgen übereinstimmend diskutiert werden und zeigen deren Folgen für die Sozialwirtschaft auf.

- Die **Digitalisierung**<sup>2</sup> führt in der Sozialwirtschaft zu veränderten Kundenerwartungen, erfordert neue Steuerungs- und Managementprozesse in den Sozialunternehmen und verändert Dienstleistungsangebote.
- Die **Individualisierung** hat ihre Bedeutung u.a. in der Abkehr von standardisierten Lebensentwürfen und die Hinwendung zu singulären Bedürfnissen, Wünschen und Ansprüchen von Leistungsempfängern. Sie führt u.a. zu einer Ausdifferenzierung der Dienstleistungsangebote auf der Unternehmensebene, die wiederum aufgrund zunehmender Komplexität mehr vernetzte Steuerung erforderlich macht.
- **Wettbewerb und wachsende Komplexität** in Sozialunternehmen erfordern flachere Organisationsstrukturen, dezentralere Verantwortlichkeiten sowie agilere Prozesse der Dienstleistungserstellung. Sozialunternehmen müssen dynamischer, schneller, leistungsfähiger und flexibler werden, um auf dem Sozialmarkt dauerhaft bestehen zu können. Traditionelle Strukturen von Aufbau- und Ablauforganisationen sind nicht ausreichend, um mit diesen Entwicklungen Schritt zu halten. Erforderlich sind flachere Organisationsstrukturen und flexible Prozessorganisationen,<sup>3</sup> um Wettbewerb und wachsende Komplexität bewältigen zu können.

---

<sup>1</sup> Exemplarisch verweisen wir auf den Tagungsband: Kongress der Sozialwirtschaft e.V. (Hrsg.) (2017).

<sup>2</sup> Vgl. für die Sozialwirtschaft: Kreidenweis, Helmut (Hrsg.) (2018).

<sup>3</sup> Vgl. Laloux, F. (2015), Reinventing Organizations.

- **Arbeiten 4.0 bzw. New Work:** New Work<sup>4</sup> bezeichnet neue Anforderungen an die Arbeitswelt (Arbeiten 4.0) sowie veränderte Einstellungen und Motive der Mitarbeiter an die Arbeit. New Work hat mindestens die Ebenen:
  - Neudefinition von Verantwortung beispielsweise in Teams und Projektgruppen.
  - Neue Strategien der Personalgewinnung als Antwort auf den demografischen Wandel und den Rückgang von qualifizierten Fachkräften.
  - Schaffung neuer Denkmuster („agile Mindsets“) und neuer Kompetenzen auf allen Unternehmensebenen.

## 2.1 Digitalisierung: Umwälzung von Dienstleistungen und Kundenerwartungen

Die Digitalisierung in der Sozialwirtschaft umfasst veränderte Kundenerwartungen und Dienstleistungsangebote, veränderte interne Strukturen/Prozesse in und unter den Sozialunternehmen und erfordert neue Steuerungs- und Managementprozesse in den Sozialunternehmen.

**Chancen** zeigen sich sowohl in den Prozessen als auch in den Produkten, wenn man z.B. auch die „Beratung“ als Produkt begreift. Digitale Pflegedokumentation, digitale Kommunikation und bessere Planungstools der Touren für Pfleger erleichtern die tägliche Arbeit und wirken effizienzsteigernd (erfolgt heute teilweise noch auf dem Papierzettel). Soziale Medien können nicht nur die tägliche Arbeit erleichtern, sondern auch im Rahmen des Mitarbeiter Recruitings (i.S.v. einem digitalisierten Bewerbungsmanagement<sup>5</sup>) eingesetzt werden. Voraussetzung ist dabei, den Mitarbeitern die Angst vor der Digitalisierung zu nehmen.<sup>6</sup> Die Arbeiten im NüSt (Nürnberg Stift) sind dafür Beispiel gebend, wie durch die Erprobung von Innovationen in der Praxis nicht nur Schwierigkeiten erkannt, sondern auch Ängste genommen werden können. Dies gilt im Prozessbereich mit der elektronischen Pflegedokumentation ebenso wie für den Produktbereich mit dem Einsatz innovativer Technologien im PPZ (Praxis-Pflegezentrum) in Form von VR-Brillen und kooperativer Robotik.

Zu den **Risiken** zählt aus Sicht der Akteure in der Sozialwirtschaft, dass neue, bisher unterschätzte, Anbieter in den Markt drängen.<sup>7</sup> Zum einen birgt das die Gefahr, dass diese teilweise ohne notwendiges Wissen über die Sozialwirtschaft eintreten, andererseits können neue Marktteilnehmer durch aggressive Preispolitik die Mitstreiter zwingen nachzuziehen. Aber nicht nur die Anbieter, sondern auch Kunden werden immer digitaler. So wird das Internet auf kurz oder lang das wichtigste Informationsmedium werden und die Schnittstelle Digitalisierung zu den Kunden damit unverzichtbar. Gefährlich wird es hierbei, wenn der Kunde nur scheininformiert ist, und der Anbieter nur noch über das Netz wahrgenommen wird. Zusätzlich fördert die Digitalisierung die Hin-Entwicklung zu einer Plattformindustrie, vergleichbar mit Online Buchungen über Portale.<sup>8</sup>

Die **Hürden** für fortschreitende Digitalisierungsprozesse liegen häufig an der Schwerfälligkeit der Institutionen. Persönliche Widerstände, kulturelle Fragen und die Angst vor der Digitalisierung bei den Mitarbeitern müssen bei den Umsetzungen digitaler Strategien berücksichtigt werden.<sup>9</sup> Ebenso wie die damit einhergehenden erheblichen Anpassungsbedarfe aus der innerbetrieblichen Sicht. Aber auch Einflüsse von außen können die Digitalisierung bremsen. Steigende Komplexität in Form von

---

<sup>4</sup> Vgl. Bergmann, F. (2017).

<sup>5</sup> Bereits im Einsatz bei der Diakonie Neuendettelsau, sowie Anregung aus Interview 7.

<sup>6</sup> Anregung aus Interview 1.

<sup>7</sup> Anregung aus Interview 2.

<sup>8</sup> Anregung aus Interview 1.

<sup>9</sup> Anregung aus Interview 4.

Normalität die täglich dokumentiert werden muss und eine Flut an Regularien<sup>10</sup>, bei gleichzeitiger Umstellung auf digitale Prozesse führt zur Verwirrung bei Mitarbeitern.<sup>11</sup>

Um der Digitalisierung und den damit einhergehenden Veränderungen zu begegnen, ist ein Umdenken in den Institutionen wichtig. Einerseits bedarf es Anlauf- bzw. Clearingstellen aus Sicht der Kunden als Antwort auf Diversifikation der Angebote, um Orientierung in einer „ausufernden“ Angebotspalette zu bekommen. Zudem bedarf es sozialräumlich niedrigschwelligen Angeboten im Sinne der Stadtteilorientierung.

Veränderte Kundenwünsche erfordern Komplettangebote von den Anbietern und damit ein ganzheitliches Bedienen der Menschen. Der Kunde muss im Mittelpunkt stehen. Die passende Antwort wäre, aus Kundensicht eine Anlaufstelle als Erstkontakt für alle Belange zu haben, um von hier aus zu den betreffenden Wissensträgern oder Zuständigkeiten zu gelangen. Eine Bereitstellung der gesuchten Informationen oder Zugänge an dem einen zentralen Ort aus Quellen, die zwei oder mehr Organisationsstufen vom Erstkontaktpunkt entfernt sind, ist nur mit neuesten digitalen Lösungskonzepten („Big Data“ und Plattformen) und entsprechender dahinterstehender Organisation denkbar.

Dabei darf aber auch nicht vergessen werden, dass verschämte Arme häufig ihre Bedürfnisse nicht formulieren und diese von sich aus keine Hilfe in Anspruch nehmen. Zugang zu diesen Menschen ist über niederschwellige Angebote zu suchen (räumlich und strukturell, z.B. über die Struktur einer Pfarrei). Voraussetzung hierfür ist eine Sensibilisierung der Betroffenen, um so die Wahrnehmung von Risiken unter den Beteiligten abzubauen.<sup>12</sup> Hierzu gibt es als Beispiel die Plattform für die Behindertenhilfe und der Altenhilfe in Rothenburg.<sup>13</sup>

## 2.2 Individualisierung: Vielfalt und Abkehr von der Standardisierung

Die Individualisierung zeigt sich u.a. in einer Pluralisierung der Lebensentwürfe, Motivationen und Wertewelten von Leistungsempfängern, die Ausdifferenzierung von Dienstleistungsangeboten auf Unternehmensebene sowie die Notwendigkeit einer vernetzten Steuerung als Folge zunehmender Komplexität.

**Chancen** in Bezug auf die Individualisierung werden vor allem in der Veränderung der Bevölkerung und damit in veränderten Kundenwünschen gesehen, welche stark mit gesellschaftlichen Prozessen verknüpft sind.<sup>14</sup> Durch die gesetzliche fixierte Bevorzugung der Individualisierung ergeben sich viele Veränderungen in der Art der Leistungserbringung. Dies zwingt die Anbieter selbst abzuwägen, was man leisten kann und erfordert oftmals Veränderungen von Arbeitsabläufen, was durch ein kritisches Hinterfragen der aktuellen Prozesse zu höherer Effizienz führen kann. Eine Herausforderung, aber gleichzeitig auch eine Chance ist die Entwicklung von stärkeren übergreifenden Hilfe-Strategien. Aktuell sind die Rechtskreise und Institutionen noch sehr „versäult“ und auf sich konzentriert. Hierfür sind Kooperationen notwendig, was in den vorhandenen Strukturen ein Umdenken und Veränderungen erfordert. Diese müssen Institutions-übergreifend werden, um so den Prozess von der Finanzierung bis hin zur operativen Ausgestaltung von Hilfen und Prozessen zu sichern.<sup>15</sup>

**Risiken** sind in der Diversität von Gruppenprozessen vs. Individualität zu sehen. Kunden entwickeln zu individuelle und zu hohe Betreuungswünsche, die in der Realität nicht bedient werden können,

---

<sup>10</sup> Anregung aus Interview 7.

<sup>11</sup> Anregung aus Interview 4.

<sup>12</sup> Anregung aus Interview 1 und 2.

<sup>13</sup> Anregung aus Interview 7.

<sup>14</sup> Anregung aus Interview 4.

<sup>15</sup> Anregung aus Interview 6.

wie z.B. gewünschte Kinobegleitung von 20.00 bis 23.00 Uhr oder auch die Erwartungen von Eltern an individuelle Öffnungszeiten der Kindergärten/Kitas, welche perfekt auf ihre Bedürfnisse abgestimmt sind.<sup>16</sup> Dies macht Angebote von Gruppenleistungen (als standardisierte Angebote, die dem Trend der Individualisierung entgegenstehen, z.B. allgemeine Öffnung um 8.00 Uhr) schwierig und lässt die Akzeptanz sinken.<sup>17</sup> Durch abnehmende Gruppenleistungen wird auch die Gruppe der verschämten Armen größer. Menschen, welchen es unangenehm ist Hilfe anzunehmen und die Notwendigkeit von Unterstützung zu formulieren bzw. zu äußern werden dadurch noch weiter in den Hintergrund gedrängt. Bei individualisierten Angeboten und Leistungen besteht also die Gefahr, dass sich neue Formen von Ungerechtigkeit entwickeln. Aufgabe wäre es hierzu, Strategien zur Verhinderung von Ungerechtigkeit zu entwickeln. Mit dem Trend der Individualisierung wird sich der Prozess der sozialen Ungleichheit verstärken, auch werden sich regionale Unterschiede auf tun und so v.a. die Vereinsamung und Verarmung auf dem Land gefördert.<sup>18</sup>

**Hürden** des Individualisierungstrends liegen häufig in den Institutionen selbst. Steigende Komplexität trifft auf säulenartiges Detailhandeln. So möchte die Diakonie z.B. Ältere unterstützen, welche länger zu Hause wohnen bleiben wollen. Aber die dafür notwendigen finanziellen Mittel (z.B. für den Umbau) werden von den Banken nicht zur Verfügung gestellt, was die Realisierung des Projekts damit unmöglich macht.

Wie kann man den Trend der Individualisierung und der damit einhergehenden Hürden begegnen? Es ist wichtig, bessere Erkenntnis darüber zu gewinnen, welche Unterstützungen notwendig sind und somit auch stärkere Erkenntnisse über Inanspruchnahme von Sozialleistungen und Vereinsamung. Zusätzlich sollte es eine intensive Zusammenarbeit der Träger mit den Kommunen geben. Kommunen kennen ihre Problemviertel und haben damit das Wissen über die Bedarfe am Markt, z.B. in welchem Viertel ein Jugendtreff notwendig wäre. So ist auch die Einrichtung der Tafel für viele Ältere ein wichtiger Anlaufpunkt, da sie dort Menschen in ähnlichen Lebenssituationen treffen können.<sup>19</sup>

Die Konsumgewohnheiten der älteren Menschen haben sich verändert und damit sieht man sich einer veränderten Bedürfnisstruktur entgegen, da diese nicht mehr der Generation der Baby Boomer entspricht. Im Fokus steht nun „Aktives Altern“, da die materielle Situation nicht mehr vergleichbar ist.<sup>20</sup>

Zusätzlich gewinnen Gemeinwesen- oder stadtteilorientierte Kooperationsplattformen, welche über die Mitstreiter der Kommune finanziert werden, an Bedeutung. Bereits existierende Beispiele sind das Projekt WAALter in Wien und der Verein Lebenslust in Garmisch-Partenkirchen.<sup>21</sup> Das AAL in WAALter steht für Altersgerechte Assistenzsysteme für ein aktives unabhängiges Leben (AAL – Active & Assisted Living). Im Projekt WAALter wird untersucht, ob eine technologische Unterstützung die Lebensqualität von den Senioren und Seniorinnen steigern kann, in Bezug auf die Aspekte Aktivität, sozialer Austausch, Sicherheit und Gesundheit. Es handelt sich um Produkte und Dienstleistungen, die neue Technologien und das soziale Umfeld miteinander verbinden, z.B. der Einsatz eines Sturzerkennungs-Sensors, ein Fitnessprogramm sowie ein Nachbarschafts-Netzwerk, um z.B. jemanden zum Kartenspielen zu finden.<sup>22</sup>

---

<sup>16</sup> Anregung aus Interview 4.

<sup>17</sup> Anregung aus Interview 6.

<sup>18</sup> Anregung aus Interview 1.

<sup>19</sup> Anregung aus Interview 1.

<sup>20</sup> Anregung aus Interview 6.

<sup>21</sup> Anregung aus Interview 4.

<sup>22</sup> Vgl. UIV Urban Innovation Vienna GmbH (Hrsg.) (2018a); nähere Ausführung siehe Anhang.

## 2.3 Wachsende Komplexität erfordert vernetzte und flexibilisierte Steuerung

Wettbewerb und **wachsende Komplexität** zwischen und in Sozialunternehmen erfordern auf der Binnenebene der Organisation flachere Organisationsstrukturen sowie flexible und teamorientierte Organisationsprozesse. Auf der Ebene der Außenbeziehungen sind zwischen den Leistungserbringern, den Leistungs- bzw. Kostenträgern und den Stakeholdern eine flexiblere Abstimmung und Vernetzung erforderlich. Für innerorganisatorische Veränderungen reichen traditionelle Organisationsstrukturen und -prozesse bei weitem nicht mehr aus, um die Herausforderungen einer wachsenden Komplexität erfolgreich bewältigen zu können. Das erforderliche Umdenken bringt jedoch die Chance und auch den Zwang mit sich, alte Unternehmensstrukturen zu modernisieren und Geschäftsprozesse flexibler zu vernetzen.

Aus Sicht des Kunden führt Komplexität zu eingeschränkter Orientierung und Unübersichtlichkeit. Angebotslotsen in der Sozialwirtschaft bekommen die Aufgabe, den Dschungel der Unübersichtlichkeit wieder zu lichten, indem sie z.B. Schnittstellen aus Sicht der Kunden in den Fokus nehmen. Im Bereich des Public Governance ist auch für die Kommune die klare Chance zu sehen, da diese eine starke Koordinationsfunktion einnehmen kann. Die Kommune weiß, wo Trends entstehen, welche Stadtteile welche Probleme haben und welche Bedarfe bei den Kunden existieren. Daraus kann eine unmittelbare Vernetzung mit kommunaler Struktur im Quartiersmanagement und in Sozialräumen entstehen,<sup>23</sup> wofür in Nürnberg z.B. die „Regiestelle Sozialraumentwicklung und Stadtteilkoordination“ eingerichtet ist.<sup>24</sup>

Durch die steigende Komplexität wird auch eine höhere Vielfalt an Angeboten und Dienstleistungen von den Anbietern erwartet. Ein **Risiko**, das hierbei entsteht, ist das Spannungsfeld zwischen Vielfalt und einem einheitlichen Erscheinungsbild der Anbieter.<sup>25</sup> Vor allem große Anbieter können hier an Widererkennungswert verlieren, und -als innerorganisatorisches Problem- die einzelnen Abteilungen sich zu sehr voneinander entfernen.

Eine **Hürde**, dem Trend der steigenden Komplexität zu begegnen, ist sicherlich auch, dass Spitzenverbände noch nicht zusammen an einem Strang ziehen und daher gemeinsame Interessen nicht vorangetrieben werden können. So wird z.B. das Fehlen eines gemeinschaftlichen Tarifvertrags beklagt.<sup>26,27</sup> Aber dieser Bereich ist nicht auf regionaler Ebene lösbar, und er muss hier daher als reine Feststellung für eine Rahmenbedingung stehen bleiben.

## 2.4 Arbeiten 4.0: Demografischer Wandel, Fachkräftebedarf, neue Kompetenzen

Der demografische Wandel und die beschriebenen Megatrends haben die Arbeitswelt bereits nachhaltig verändert und werden dies weiterhin tun (Arbeiten 4.0). Es sind neue Anforderungen an Qualifikationen von Mitarbeitern entstanden, dezentralere Verteilung von Verantwortung an Teams und Projektgruppen sind wichtig und neue Strategien der Personalgewinnung als Antwort auf den Fachkräftemangel ein Muss.

---

<sup>23</sup> Anregung aus Interview 1.

<sup>24</sup> Die Regiestelle Sozialraumentwicklung steuert und begleitet den Einsatz von Stadtteilkoordination in ausgewählten Sozialräumen mit einem besonderen Entwicklungsbedarf. Vgl. Stadt Nürnberg (o.J.).

<sup>25</sup> Anregung aus Interview 1.

<sup>26</sup> Anregung aus Interview 1.

<sup>27</sup> Vgl. Wegener, B.; Meyer, S. (2018).



**Chancen** liegen darin, dass die von den Trägern angebotenen Ausbildungsprogramme immer wichtiger werden. Auch die Aufgabengebiete vieler Mitarbeiter, z.B. in der individuellen Eigen- / Ergebnisverantwortung, verändern sich. So sind die Mitarbeiter selbst für das Ergebnis im sachlichen und im wirtschaftlichen Sinne verantwortlich. Grenzen zwischen öffentlichem Dienst und Unternehmen vermischen sich immer mehr. Um diese Veränderung aber auch als Chance zu nutzen, muss man sich die Frage stellen: Welche Fähigkeiten benötigt das Personal, damit diese die neuen Aufgaben erfüllen kann? Durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen und Förderung kann den Mitarbeitern die Angst vor den neuen Aufgaben genommen werden.

Diesem stehen jedoch auch einige **Risiken** entgegen. Die Personalressourcen v.a. in der Altenhilfe sind „ausgesaugt“ und vorhandene Pflegekräfte durch Mehrarbeit und Zeitdruck am Leistungslimit. Steigender Nachfrage bleibt ein maximal gleichbleibendes Gesamtvolumen an Mitarbeitern gegenüber<sup>28</sup>. Dieses führt zu Qualitätseinbußen und aus betriebswirtschaftlicher Sicht auch zu sinkenden Stückelösen. Dadurch wird die Tendenz zum „Arbeitskraft-Unternehmen“ stetig gefördert, wobei diese als Chance und als Risiko zu sehen ist.<sup>29</sup>

Die **Hürden** liegen u.a. im Image, dem gesellschaftlichen Ansehen der Berufe im sozialen Bereich, den Arbeitsbedingungen, der Bezahlung und der vorhandenen Kultur. Zusätzlich zu der Problematik neue Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden, kann man bei den vorhanden, überwiegend älteren, Mitarbeitern eine gewisse Veränderungsresistenz feststellen. Die Mitarbeiter sind nur eingeschränkt bereit sich an verändertere Rahmenbedingungen anzupassen und sich den neuen Herausforderungen zu stellen.<sup>30</sup> Auch die starke Ausdifferenzierung der klassischen Ausbildungswege ist hinderlich, da so eine zu starke Spezialisierung stattfindet. Es muss sich die Frage gestellt werden, ob diese noch bedarfsgerecht sind.<sup>31</sup>

Um dem zu begegnen, muss kurzfristig der Druck für die Arbeitenden herausgenommen werden, um so die Personalressourcen nicht noch weiter zu strapazieren und den Mitarbeitern die Zeit einzuräumen, die sie für die Versorgung der Patienten benötigen.<sup>32</sup> Langfristig kann dem Fachkräftemangel nur über eine Verbesserung des Images und der Arbeitsbedingungen sowie über eine verbesserte Ausbildung entgegengewirkt werden.<sup>33</sup> Ansätze sind hier tarifliche Verträge, Erhöhung des gesellschaftlichen Ansehens (z.B. durch Aktivierung von Medien und Statements), aber auch Anreize von außen, wie das Angebot und der Bau von Personal-Apartments, idealerweise mit Parkplatz, und insgesamt die Schaffung von bezahlbarem Wohnen. Auch zusätzliche Angebote für die Angehörigen, wie einen Kita Platz oder einen Platz für die Eltern im Seniorenheim, erhöhen die Attraktivität.

Neben der Gewinnung neuer Arbeitskräfte ist es auch wichtig über Personalentwicklungskonzepte nachzudenken, was auch die Mitarbeiterbindung beeinflusst. So sollten auch Wiedereinstiegsmöglichkeiten für Frauen ab 40<sup>34</sup>, Health-to-Business Angebote, Job Enrichment (z.B. älteres Personal von der Kinderbetreuung in die Verwaltung versetzen) und Arbeitszeitmodelle angedacht werden.<sup>35</sup> Ein weiterer Bindungsmechanismus ist das Systemangebot für Fachkräfte. Fachkräfte hätten damit die Möglichkeit akademisierte Fortbildung wahrzunehmen, z.B. über Lehrformate oder Projektseminare.

---

<sup>28</sup> Vgl. Wegener, B.; Meyer, S. (2018).

<sup>29</sup> Anregung aus Interview 4 und 6.

<sup>30</sup> Anregung aus Interview 2.

<sup>31</sup> Anregung aus Interview 6.

<sup>32</sup> Anregung aus Interview 2.

<sup>33</sup> Anregung aus Interview 4.

<sup>34</sup> Anregung aus Interview 4.

<sup>35</sup> Anregung aus Interview 6.

So wird den Auszubildenden auch die Möglichkeit gegeben über die Grenzen hinauszudenken. Dies kann bei diesen langfristig den Wunsch wecken sich stetig weiterzuentwickeln.<sup>36</sup>

## 2.5 Eine Systematik regionaler Netzwerke der Sozialwirtschaft

Das Besondere der Sozialwirtschaft besteht u.a. darin, dass wir es hier mit einem Wohlfahrtsmix zu tun haben und deshalb auch das freiwillige bzw. ehrenamtliche Engagement als Teil des Netzes zu begreifen ist. Für das Netzwerk kann dies heißen, dass gemeinsame regionale Strategien eines Ehrenamtsmanagements entwickelt werden könnten.

Generell nimmt der Netzwerkansatz die wechselseitigen Beziehungen der regionalen Sozialwirtschaft in den Blick und will dadurch eine institutionelle Zergliederung unterschiedlicher Funktionssysteme einer Kommune überwinden. So geht es darum, die strukturelle Trennung von Angeboten und daraus resultierende „strukturelle Löcher“ (Beispiel: Kita und Grundschule) zu überwinden.

Zwischen fragmentierten Strukturen werden Brücken geschaffen. Herbert Schubert hat die Gestaltung von Netzwerken in der Kommune untersucht und unterscheidet zwischen „vier Strategien des Aufbaus organisierter Netzwerke in der Sozialwirtschaft“.<sup>37</sup>

- **Interessenallianzen:**  
Akteure der Sozialwirtschaft gehen strategische Partnerschaften zur Kompensation eigener Schwächen ein, um sich Wettbewerbsvorteile zu sichern.
- **Informationsnetzwerke:**  
Akteure der Sozialwirtschaft stehen im Austausch miteinander, um voneinander zu lernen, Erfahrungen und Konzepte zu reflektieren und innovative Ideen zu entwickeln.
- **Dienstleistungsnetzwerke:**  
Akteure der Sozialwirtschaft verknüpfen ihre Dienstleistungen miteinander um den Gesamtnutzen für die Kunden/Adressaten zu erhöhen.
- **Überbrückungsnetzwerke:**  
Akteure der Sozialwirtschaft sind in einem ausdifferenzierten und komplexen Angebotsfeld sozialer Dienstleistungen unterwegs. Die Akteure der Sozialwirtschaft haben in einer ausdifferenzierten und offenen Gesellschaft ihre je eigenen professionell und kulturell geprägten Sichtweisen entwickelt (z.B. öffentliche vs. freie Träger, Kita vs. Grundschule, Jugendhilfe vs. Gesundheitshilfe etc.). Damit verbunden ist die Gefahr, die jeweils eigene Sichtweise zu verallgemeinern und dadurch den Austausch zwischen den Akteuren zu erschweren. In der Folge können sog. „strukturelle Löcher“ entstehen. Überbrückungsnetzwerke haben die Aufgabe, ressortübergreifend Möglichkeiten der Kooperation zu schaffen, um z.B. Bedarfe frühzeitig zu erkennen und geeignete Maßnahmen der Hilfe daraus abzuleiten.

---

<sup>36</sup> Anregung aus Interview 10.

<sup>37</sup> Vgl. Schubert, H. (2017a) und Schubert, H. (2017b).

### 3 Bestehende Vernetzungen im Bereich der Sozialwirtschaft

In diesem Teil der Studie werden bestehende relevante sozialwirtschaftliche Projekte, Netzwerke, Messen, und andere Formen der Vernetzung in der Region Nürnberg und andernorts in Deutschland analysiert und verglichen. Ziel ist es, daraus Anregungen zu Strukturen, Ausgestaltung, Prozessen, Rahmenbedingungen und Inhalten funktionierender Netzwerke und Projekte zu erhalten.

#### ***Im Raum Nürnberg verankert und regional wirksam***

Vernetzungen und Initiativen der Sozialwirtschaft im Raum Nürnberg mit regionaler Wirksamkeit sind zahlreich vorhanden, mit unterschiedlichen Inhalten, Strukturen und Aktivitätsniveaus, die jeweils einen oder einige Teilbereiche der Sozialwirtschaft abdecken, wie nachfolgende Beispiele verdeutlichen.

In der **Kreisarbeitsgemeinschaft der Wohlfahrtspflege** arbeiten die „klassischen“ Verbände (AWO, BRK, CV, Diakonie/Stadtmission, DPWV und Jüdischer Wohlfahrtsverband) mit dem Öffentlichen Träger zusammenarbeiten. In Nürnberg kommt noch die Lebenshilfe kooptiert dazu. Das **Bündnis für Familie** besteht seit 2001 und ist ein Beispiel zur Vernetzung von jetzt über 200 Akteuren zur Stärkung der Lebensbedingungen von Nürnberger Familien. Geführt wird das Bündnis für Familie in einer typischen Netzwerkstruktur mit Lenkungskreis und Geschäftsstelle, welche beim Stab Familie im Referat für Jugend, Familie und Soziales angesiedelt ist.<sup>38</sup> Der **BildungsFairBund e.V.** ist ein Zusammenschluss regionaler Bildungsanbieter für Jugendliche und Erwachsene und umfasst derzeit 30 Mitglieder aus dem Nürnberger Raum. Ziel ist hierbei Bürgerinnen und Bürgern, u.a. auch speziell Menschen mit Behinderung, aufzuzeigen, welche Möglichkeiten es bei der beruflichen Aus-, Fort- und Weiterbildung, u.a. auch im Bereich der Sozialwirtschaft, gibt.<sup>39</sup> Die **Stadtteilkoordination** leistet einen Beitrag zur Entwicklung von Sozialräumen und leistet strukturierte Netzwerkarbeit vor Ort.<sup>40</sup> Mit der Initiative **Stadtteilpatenschaften** werden Stadtteile, die einen besonderen Entwicklungsbedarf aufweisen von Unternehmen oder Stiftungen durch die Übernahme einer Patenschaft finanziell und ideell unterstützt.<sup>41</sup> Das Netzwerk **Unternehmen Ehrensache** verbindet Unternehmen, gemeinnützige Institutionen und Kommunen bzw. andere öffentlich-rechtliche Institutionen. Es legt den Schwerpunkt auf das Bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen und lädt regelmäßig zu Netzwerkveranstaltungen mit wechselnden Schwerpunktthemen ein.<sup>42</sup> Der **Pflegestützpunkt Nürnberg** ist die zentrale Anlaufstelle für Pflege in der Region. Menschen mit Pflegebedarf und Angehörige erhalten dort ein umfangreiches Beratungsangebot, auch in anderen Sprachen.<sup>43</sup> Nach § 78 des Sozialgesetzbuches (SGB) VIII sollen die Träger der öffentlichen Jugendhilfe die Bildung von Arbeitsgemeinschaften anstreben. In Nürnberg existieren auf dieser Basis die **AG Eltern- und Familienbildung**, die **AG Hilfen zur Erziehung (HzE)** und die **AG Kindertageseinrichtungen (AG Kita)**. Ziel ist hierbei u.a. die partnerschaftliche Zusammenarbeit und die Verbesserung des Leistungsangebotes im jeweiligen Leistungsbereich. Die **zentrale Anlaufstelle Migration (ZAM)** (neu) ist ein Zusammenschluss der Träger der Migrationsberatungsangeboten und Einrichtungen mit der Stadt Nürnberg für eine gemeinsame getragene Erstanlaufstelle. Außerdem sollen Angebote des Bildungszentrums (Testung für Integrationskurse u.a.) mit

---

<sup>38</sup> Vgl. Bündnis für Familie (Hrsg.) (o.J.)

<sup>39</sup> Vgl. BildungsFairBund e.V. (Hrsg.) (2018).

<sup>40</sup> Vgl. Referat für Jugend Familie und Soziales (Hrsg.) (o.J.a).

<sup>41</sup> Vgl. Referat für Jugend Familie und Soziales (Hrsg.) (o.J.b).

<sup>42</sup> Vgl. Unternehmen Ehrensache- Das CSR-Netzwerk Nürnberg (Hrsg.) (2018a).

<sup>43</sup> Vgl. Pflegestützpunkt Nürnberg (Hrsg.) (o.J.).

integriert werden.<sup>44</sup> Weitere Vernetzungen in Nürnberg, deren Ziel schon in der Bezeichnung benannt ist, sind z.B. **Armutskonferenzen**, das **Netz gegen Armut**, der **Nürnberger Jugendhilfetag** oder das **Nürnberger Forum der Kinder- und Jugendarbeit**.<sup>45</sup>

Neben derartigen themen- und organisationsspezifischen Vernetzungen finden sich die Akteure der Sozialwirtschaft in den institutionell begründeten **innerverbandlichen und fachverbandlichen Vernetzungen** wieder, wie z.B. in der „Kreisarbeitsgemeinschaft (KreisAG) der öffentlichen und freien Wohlfahrtspflege“, in denen sie einen Mehrwert suchen.

Offensichtlich gibt es keine trägerübergreifenden Netzwerkstrukturen, welche die Managementebenen ansprechen und Produkt- oder Prozessinnovationen zum Gegenstand haben. Darin ist eine Chance zu sehen, durch Vernetzung spürbare Mehrwerte für die Akteure i.S. der Qualitäts- und Effizienzsteigerung zu erreichen.

### ***Im Raum Nürnberg verankert und überregional wirksam***

Bereits seit Jahren gehen von den beiden Messen ConSozial und Inviva zahlreiche Impulse für die Sozialwirtschaft aus. Neben Fachvorträgen bieten sie auch umfangreiche Möglichkeiten zur Vernetzung.

Die **ConSozial** beruht seit 1999 auf der Zusammenarbeit zwischen Staat, freier und öffentlicher Wohlfahrtspflege sowie Wirtschaftsunternehmen. So entwickelte sich die ConSozial zur Leitveranstaltung für Fach- und Führungskräfte der Sozialwirtschaft. 2017 hatte die ConSozial an zwei Tagen über 5.500 Besucher sowie über 100 Programmpunkte.<sup>46</sup> Der Fokus der **Inviva** liegt auf Seniorinnen und Senioren sowie Akteuren der Sozialwirtschaft. Hier präsentieren jährlich ca. 130 Aussteller, darunter Kliniken, soziale Einrichtungen, Verbände, Initiativen und Dienstleistungsunternehmen ihr Angebot. Fachlicher Träger ist das Amt für Senioren und Generationenfragen der Stadt Nürnberg.<sup>47</sup>

Beide Messen haben einen sehr hohen regionalen und teils auch überregionalen Bekanntheitsgrad, was sie dafür prädestiniert, eine Plattform für übergreifende Vernetzung abzugeben, so es denn dafür einen Bedarf gibt. Ein grundsätzliches Problem sozialwirtschaftlicher Leistungsangebote ist ja die weitgehend räumliche Bindung. Sind Produkte/Leistungen von Wirtschaftsunternehmen i.d.R. auf einen überregionalen bis weltweiten Markt ausgerichtet, so sind Leistungen in der Sozialwirtschaft i.d.R. Dienstleistung am Menschen und daher von vornherein auf räumliche Nähe ausgerichtet.

### ***Andernorts verankert und regional wirksam***

Regionale sozialwirtschaftliche Initiativen und Netzwerke unterschiedlichster Größe findet man erwartungsgemäß auch andernorts. Aus diesem vielfältigen Potpourri könnten nachfolgend angerisene Beispiele Relevanz für die Vernetzungsüberlegungen zur Sozialwirtschaft in Nürnberg haben.

Bei dem **REGSAM** Netzwerk in München steht die Stadtteilentwicklung im Vordergrund. 1992 startete REGSAM zunächst als Modellprojekt zur „Regionalisierung sozialer Hilfe“ und hat heute ca. 3.000 Aktive aus allen Münchner Stadtteilen. In 16 Regionen unterteilt, kooperieren Sozial-, Bildungs- und Gesundheitseinrichtungen, Politik, lokale Firmen, Wohnungsbaugesellschaften, Jobcenter, Kirchengemeinden und weitere Initiativen. Finanziert wird REGSAM mit jährlich 525.000 Euro vom Sozialreferat

---

<sup>44</sup> Vgl. Anregung aus Interview 5.

<sup>45</sup> Vgl. Referat für Jugend Familie und Soziales (Hrsg.) (o.J.) unter der jeweiligen Teilüberschrift.

<sup>46</sup> Vgl. ConSozial (Hrsg.) (2018).

<sup>47</sup> Vgl. Inviva (Hrsg.) (2018).

der Landeshauptstadt München. Dazu können Zuschüsse für einzelne Projekte aus anderen Bereichen, z.B. dem Jugendpflegebudget kommen.<sup>48</sup>

Im Städtenetz **Soziale Stadt NRW** kooperieren die Kommunen in NRW, in denen das Städtebauförderprogramm „Soziale Stadt - Investitionen im Quartier“ umgesetzt wird. Derzeit sind 32 Kommunen mit ca. 60 Stadtteilprojekten über freiwillige Kooperationsvereinbarungen angeschlossen.<sup>49</sup> Der gemeinnützige Verein **Lebenslust Garmisch-Partenkirchen e.V.** bietet regionale Angebote sozialer Dienstleistungen für Bedürfnisse in unterschiedlichsten Lebenssituationen an. Dies ist durch das Miteinander von verschiedenen Trägern und Organisationen im Landkreis möglich.<sup>50</sup> Das Netzwerk **Gesonet – Gemeinsam für die Region** (Großraum Königs Wusterhausen) hat das Ziel, gesundheits- und sozialwirtschaftliche Themen und Aufgabenstellungen für die Bürgerinnen und Bürger transparent und verständlich darzustellen, was durch die Kooperation der Vereinsmitglieder untereinander erreicht werden soll.<sup>51</sup>

Im Bereich der Pflege ist das niederländische Modell **Buurtzorg** (Nachbarschaftshilfe) ein großes Vorbild für viele Länder, vor allem auch auf Grund der Effizienz, die durch dieses kooperationsorientierte Geschäftsmodell mit effektiver Aufgabenverteilung und Vernetzung erreicht werden kann.<sup>52</sup> Innerhalb von zehn Jahren hat sich Buurtzorg von vier Pflegefachkräften auf knapp 10.000 Mitarbeiter im ambulanten Krankenpflagedienst entwickelt. In selbstorganisierten kleinen Teams, mit vier bis maximal zwölf Mitarbeitern, kümmern sich Pflegekräfte um die häusliche Pflege von Pflegebedürftigen.<sup>53</sup> Das drei jährige Forschungsprojekt (Start Dez. 2016) der Stadt Wien **WAALTER** (Aktives Altern findet Stadt) legt den Fokus auf Digitalisierung und das Zusammenführen vorhandener Technologien für ältere Menschen. Damit soll u.a. die Teilhabe am städtischen Leben gefördert werden.<sup>54</sup>

Allen Beispielen ist gemeinsam, dass sie von einem professionellen Netzwerkmanagement getragen werden, was offensichtlich eine unverzichtbare Voraussetzung für den Erfolg übergreifender Netzwerkstrukturen darstellt. Hierzu gehört mindestens ein eigenes Büro und Mitarbeiter, eine verlässliche Finanzierung, stetiges Wachstum und der Fokus auf Teilgebiete (hier Stadtteilentwicklung und Pflege). Zudem ist festzustellen, dass es i.d.R. viel Zeit bzw. etliche Jahre braucht, bis die Strukturen wirksam sind und sich die Mehrwerte einstellen.

### ***Anderorts verankert und überregional wirksam***

Als Beispiel für ein informelles Informationsnetzwerk, das im Hinblick auf die Kooperation von Wissenschaft und Praxis und Innovationsentwicklung bedeutsam ist, findet alle zwei Jahre der **Kongress der Sozialwirtschaft** in Magdeburg statt. Er richtet sich dabei an Experten, Praktiker und Wissenschaftler aus der Sozialwirtschaft mit jeweils wechselnden, aktuellen Leitthemen (Thema 2017: „Die vernetzte Gesellschaft sozial gestalten“). Ziel ist hierbei nicht nur die Information und Diskussion, sondern auch ggf. das Erörtern von Lösungsansätzen aktueller Fragestellungen sowie ggf. Forderungen an die Politik zu stellen.<sup>55</sup>

---

<sup>48</sup> Vgl. Findeiß, A. & Vollmer, V. (2013).

<sup>49</sup> Vgl. Stadt Essen (Hrsg.) (o.J.).

<sup>50</sup> Vgl. Lebenslust Garmisch-Partenkirchen e.V. (Hrsg.) (2018.).

<sup>51</sup> Vgl. Gesonet (Hrsg.) (o.J.). Die letzten akt. Informationen findet man auf dieser Webseite aus dem Jahr 2017.

<sup>52</sup> Vgl. Buurtzorg (Hrsg.) (2018).

<sup>53</sup> Vgl. Kirchner, U. (2016).

<sup>54</sup> Vgl. UIV Urban Innovation Vienna GmbH (Hrsg.) (2018a).

<sup>55</sup> Vgl. Kongress der Sozialwirtschaft e.V. (Hrsg.) (2018).

Das **Netzwerk Soziales neu gestalten (SONG)**, 2006 als Bündnis gegründet und seit 2015 ein eingetragener Verein, agiert bundesweit und konzentriert sich v.a. auf innovative und nachhaltige Konzepte in der Alten-, Behinderten und Jugendhilfe, wie z.B. auf die Entwicklung neuer Wohnformen im Alter.<sup>56</sup> Auf **Socialnet.de** werden kostenlose Fachinformationen für das Sozial- und Gesundheitswesen zur Verfügung gestellt. Der dort angebotene Newsletter hat bereits 13.000 Abonnenten.<sup>57</sup> Der **Verband der österreichischen Sozial- und Gesundheitsunternehmen (Sozialwirtschaft Österreich)** ist die Branchenvertretung der Arbeitgeber/innen in der österreichischen Sozialwirtschaft und legt den Fokus auf Interessenvertretung, Service und Kompetenz.<sup>58</sup> Spezialisiert auf die Informationstechnologie in der Sozialwirtschaft und Verwaltung ist der Fachverband **FINSOZ e.V.** Das zentrale Ziel des Vereins ist, den Nutzwert der IT in sozialen Organisationen zu steigern. Hierzu werden regelmäßig Veranstaltungen zu strategisch wichtigen Themen durchgeführt und Handlungsempfehlungen erarbeitet.<sup>59</sup> Das „**Fachkräfteportal der Kinder- und Jugendhilfe**“ ist eine Informations-, Kooperations- und Kommunikationsplattform zu Themen der Kinder- und Jugendhilfe. Es wird getragen von der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ und von IJAB – Fachstelle für Internationale Jugendarbeit der Bundesrepublik Deutschland e. V. Als Förderer fungieren das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) und die Arbeitsgemeinschaft der Obersten Landesjugend- und Familienbehörden (AGJF).<sup>60</sup>

Auch diesen Beispielen ist –wie oben- in den meisten Fällen gemeinsam, dass sie einen langen und mehrjährigen Anlauf brauchten, unterstützt von einer hinreichenden Anzahl geduldiger Kümmerer, bevor sie sich wirksam (z.B. in Form einer Vereinsgründung) etablieren konnten.

### **Zwischenresümee zu bestehenden Vernetzungen**

Zusammenfassend sieht man bereits an den beschriebenen Beispielen, die nicht annähernd vollständig die Welt der Vernetzungen in der Sozialwirtschaft aufzeigen, dass es sehr viele einzelne Vernetzungen zu bestimmten Themen oder Zielgruppen gibt. Was nur ganz vereinzelt zu finden ist, sind übergeordnete Netzwerke, und wenn doch, dann mit einem bestimmten Fokus, wie z.B. die Stadtteilentwicklung bei REGSAM. Die überregionalen Beispiele zeigen zudem, wie wichtig ein professionelles Netzwerkmanagement und eine verlässliche Finanzierung für eine erfolgreiche Netzwerkentwicklung sind, wenn man denn ein übergeordnetes Netzwerk etablieren möchte. Nur langfristig ausgelegte und hinsichtlich Mitgliedern und Aktivitäten zumindest mittelfristig wachsende Netzwerke und Initiativen der Sozialwirtschaft sind erfolgreich.

## **4 SWOT-Analyse zur Sozialwirtschaft in Nürnberg**

### **4.1 Mit der SWOT-Analyse werden Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren der Nürnberger Sozialwirtschaft herausgearbeitet, um aus ausgewählten Kombinationen geeignete Strategien abzuleiten. Stärken, Schwächen, Chancen, Gefahren**

Für die Studie wurden die aus Recherchen und Interviews gefundenen Aspekte und Aussagen auf je fünf Einflussfaktoren je Kriterium (Stärken, Schwächen, Chancen, Gefahren) zusammengeführt, die jeweils in der linken Spalte beschrieben und in der rechten Spalte kurzgefasst sind.

---

<sup>56</sup> Vgl. Netzwerk: Soziales neu gestalten (SONG) (Hrsg.) (o.J.).

<sup>57</sup> Vgl. socialnet GmbH (Hrsg.), (o.J.).

<sup>58</sup> Vgl. Sozialwirtschaft Österreich – Verband der österr. Sozial- und Gesundheitsunternehmen, (Hrsg.) (o.J.).

<sup>59</sup> Vgl. FINSOZ e.V., (2018).

<sup>60</sup> Vgl. Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe, (Hrsg.) (2018).

**Stärken**

<i>Beschreibung</i>	<i>Kurzfassung</i>
<p>In Nürnberg existieren zahlreiche soziale Initiativen. Zu einzelnen Themengebieten sind Ansätze zur übergreifenden Vernetzung erkennbar, aber ausbaufähig. Ermöglicht werden viele dieser Initiativen auch durch eine große Anzahl an Freiwilligen in Nürnberg, welche sich im Rahmen des vielseitigen Engagements der Stadt Nürnberg einsetzen<sup>61</sup>. Wo Strukturen bereits aufgebaut worden sind, herrschen eine langlebige Kultur und eine stabile Unterstützung vor.<sup>62</sup></p>	<p>Strukturen in Nürnberg vorhanden und z.T. genutzt</p>
<p>In Nürnberg herrscht der politische Konsens, bereits mit einer langen Kontinuität, sozialpolitische Themen zu stützen. So können Netzwerke weiter vorangetrieben werden, wobei auf die vorhandenen Strukturen, wie z.B. partnerschaftliche Zusammenarbeit von Politik, Kommunen und freien Trägern aufgebaut werden kann. Die Stadt Nürnberg ist damit Vorreiter und Wegbereiter einer modernen und professionellen Sozial- und Gesundheitswirtschaft.<sup>63</sup></p>	<p>Stabiler politischer Konsens in Nürnberg zur Sozialwirtschaft</p>
<p>Sozialunternehmen sind personalintensive Dienstleister und bieten Beschäftigung in Berufen mit hoher Qualifikation, Krisensicherheit<sup>64</sup> und abwechslungsreichen Tätigkeitsfeldern an (2011: 210.000 Arbeitsplätze in Metropolregion).<sup>65</sup> Sozialunternehmen sind standortgebunden und damit wichtiger Wirtschaftszweig für die Region.</p>	<p>Sozialwirtschaftlicher Sektor als starker Arbeitgeber</p>
<p>Nürnberg zählt als einer der bundesweiten größten Messeanbieter, u.a. im sozialen Bereich durch die Austragung der ConSozial, der Berufsbildung, der Kommunale, der inviva sowie der WerkstättenMesse.<sup>66</sup> Das Projekt PPZ (Pflegepraxis-Zentrum) testet innovative Produkte in ihrer Praxistauglichkeit,<sup>67</sup> so z.B. den Einsatz von VR Brillen für die Förderung der Gehirnleistung bei Demenz oder den Einsatz kooperativer Robotik im Pflegebereich. Darüber hinaus sind hier Ausbildungs- und Forschungseinrichtungen angesiedelt. Dazu zählen FAU, evangelische Hochschule, TH Nürnberg und Wilhelm Löhe Hochschule, diese aber bisher ohne bedeutende Vernetzung.</p>	<p>Forschung und Messe kompetent vertreten, innovatives Klima</p>
<p>Um soziale Netzwerke weiter zu intensivieren und auch übergreifend zu verknüpfen, kann Nürnberg auf einen Pool starker potenzieller Partner aus nahezu allen Bereichen der Sozialwirtschaft und aus zahlreichen arrondierten Institutionen außerhalb der Sozialwirtschaft (So wäre z.B. auch das Fraunhofer IIS ein weiterer möglicher Kooperationspartner für das PPZ)<sup>68</sup></p>	<p>Starke potenzielle Partner vor Ort</p>

Tabelle 1: Stärken SWOT Analyse.

<sup>61</sup> Vgl. Stadt Nürnberg (Hrsg.) (2018).

<sup>62</sup> Anregung aus Interview 11.

<sup>63</sup> Workshop Stadt Nürnberg am 20. Juni 2018.

<sup>64</sup> Vgl. Puschner, M. (2009).

<sup>65</sup> Vgl. Puch, H.-J.; Schellberg, K. (2011), S.6, 16.

<sup>66</sup> Anregung aus Interview 9.

<sup>67</sup> Vgl. Pflügner, M. (2018).

<sup>68</sup> Anregung aus Interview 3.

**Schwächen**

<i>Beschreibung</i>	<i>Kurzfassung</i>
Kooperationen mit privaten Unternehmen aus anderen Wirtschaftszweigen (Ausnahme Altenhilfe) fehlen weitgehend. Private Unternehmen werden als „Cherry Picker“ angesehen, welche sich nur auf Kooperationen in Gewinn bringenden Geschäftsfeldern einlassen (wie z.B. der Altenpflege). Die strukturelle Zusammenarbeit mit Firmen ist deutlich ausbaufähig. <sup>69</sup>	Wenig Kooperationen mit anderen Wirtschaftszweigen
Ansätze aus einem übergeordneten Netzwerk (wie z.B. REGSAM) sind in Nürnberg in Form von Stadtteilkoordination, Stadtteilpatenschaft und Corporate Volunteering ansatzweise zu erkennen. Nicht vorhanden ist eine übergeordnete Vernetzung. Ob das eine Schwäche ist, hängt davon ab, in welchem Ausmaß damit nicht erreichbare Qualitäts- und Effizienzpotenziale verbunden sind.	Keine übergeordneten Netzwerke und Strukturen
Einige potentielle Netzwerkteilnehmer sehen aktuell noch keinen klaren Nutzen an einer Teilnahme. Eher überwiegt aktuell die Sorge, zu viel Zeit zu investieren und Informationen preiszugeben, von denen andere profitieren. Aktuell fehlt ein stärkeres gegenseitiges Verständnis, mehr Wissen über andere, der stetige Austausch untereinander und eine Überwindung des Konkurrenzgedankens. <sup>70</sup>	Unklarheit über Mehrwert von Kooperation/ Netzwerk
<p>Die Sozial- und Gesundheitsbranche steht neben dem Problem des Fachkräftemangels auch seit mehreren Jahren unter dem Druck der zunehmenden Ökonomisierung.<sup>71</sup> Sparmaßnahmen führen zu Aufgaben- und Zeitdruck, welche zusätzlich mit fehlender bzw. zu geringer Wertschätzung der Arbeit einhergehen.</p> <p>Langfristig wirken sich diese Faktoren auf die Qualität der Leistungen und auf das psychische und physische Wohlbefinden der Arbeitnehmer aus. Für Sozialarbeiter steht vor allem der Sinn der Arbeit im Vordergrund,<sup>72</sup> die Haupt-Motivation für die Ausübung des Berufes ist, Menschen zu helfen und für diese dazu sein.<sup>73</sup></p>	Rahmenbedingungen aus Sicht der Arbeitnehmer
Akzeptanz und Bereitschaft für den Einsatz neuer Technologien fehlen noch bei vielen Verantwortlichen. Innovative Produkte, welche u.a. die Gesundheit der Pflegekräfte schützen, werden noch nicht eingesetzt. <sup>74</sup> Auch ggü. Digitalisierung von Prozessen herrschen Skepsis, Unsicherheit und fehlende Vertrautheit vor.	Akzeptanz neuer Technologien nicht durchgängig

Tabelle 2: Schwächen SWOT Analyse.

<sup>69</sup> Anregung aus Interview 6.

<sup>70</sup> Anregung aus Interview 2, 6, 10, 11.

<sup>71</sup> Vgl. Hans Böckler Stiftung (Hrsg.) (2013).

<sup>72</sup> Vgl. Henn, S. et al. (2017).

<sup>73</sup> Anregung aus Interview 2.

<sup>74</sup> vgl. Pflügner, M. (2018).



**Chancen**

<i>Beschreibung</i>	<i>Kurzfassung</i>
<p>Durch die Digitalisierung können täglich anfallende Arbeitsprozesse unterstützt und effizienter gestaltet werden, z.B. durch digitale Dokumentation, kooperative Robotik oder auch die Digitalisierung von Bestellprozessen.<sup>75</sup> Effizientere Arbeitsprozesse führen zu einer Entlastung der Mitarbeiter und erhöhen die Chance, wieder mehr Zeit für die eigentlichen Aufgaben einzusetzen. Auf der anderen Seite steigert die Digitalisierung die Erwartungen von Patienten nach individuellen Angeboten. Diese können sich über verschiedene Leistungsangebote besser informieren und werden in Zwischenplattformen geschaltet.<sup>76</sup></p>	<p>Nutzung der Megatrends (Digitalisierung/ Individualisierung) zur Aufwertung der Sozialwirtschaft</p>
<p>Erfahrungen, die in Nürnberg aus bereits etablierten Vernetzungen gewonnen wurden, können für vergleichbare Projekte transparent und nutzbar gemacht werden, so z.B. aus Stadtteilkoordination und auch Stadtteilpatenschaften für die Vernetzung und Kooperation im Stadtteil und Weiterentwicklung sozialer Infrastrukturen im Stadtteil.<sup>77</sup></p> <p>Eine Konzentration auf die Kernkompetenzen ermöglicht weitergehende Kooperationen zwischen öffentlichen Trägern / Wohlfahrtsverbänden und anderen Wirtschaftszweigen z.B. Caterer, Bauunternehmen, Gebäudeservices, ...<sup>78</sup></p>	<p>Potenzial zur Entwicklung und Umsetzung neuer Kooperationsformen</p>
<p>Leistungserbringer expandieren in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft. Ursächlich hierfür sind der demografische Wandel, die Fluchtmigration und weitere sozioökonomische und gesellschaftliche Entwicklungen. Zusätzlich erfordert die Integration der Flüchtlinge weiterführende soziale Arbeit: Integration in das Arbeitsleben, Bildungsförderung, Eingliederung in Schulen.<sup>79</sup> Innerhalb der Gesundheitswirtschaft sind vor allem Pflegedienstleistungen ein Wachstumsmarkt.<sup>80</sup></p>	<p>Sozialwirtschaftlicher Sektor als Wachstumsmarkt</p>
<p>Soziale Projekte haben bundes- und EU-weit eine hohe politische Bedeutung und erfahren daher eine gezielte Förderung. Beispielprojekte: „Förderung von Projekten der arbeitsweltbezogenen Jugendsozialarbeit“, „Mobil bis ins hohe Alter“, „Förderung sozialer Maßnahmen zur Quartiersentwicklung“, „Wohnraumförderung – Bayerisches Wohnungsbauprogramm - Anpassung von bestehendem Wohnraum an die Belange von Menschen mit Behinderung“.<sup>81</sup></p>	<p>Hohe politische Bedeutung und Förderung sozialer Projekte (von Kommune bis EU)</p>
<p>Struktureller Wandel und Demografie sind eine Chance für neue Arten des Wohnens, wie z.B. Senioren WGs oder auch Generationenhäuser. Im Generationenhaus (z.B. Mehrgenerationenhaus in Nürnberg Schweinau)<sup>82</sup> agieren verschiedene Generationen unterschiedlicher Herkunft zusammen und profitieren im Zusammenleben voneinander.<sup>83</sup></p>	<p>Struktureller Wandel und Demografie als Chance</p>

*Tabelle 3: Chancen SWOT Analyse.*

<sup>75</sup> Vgl. Becka, D.; Evans, M; Hilbert, J. (2017) sowie Anregung aus Interviews 1, 3, 4.

<sup>76</sup> Vgl. Becka, Evans, Hilbert (2017).

<sup>77</sup> Vgl. Stadt Nürnberg (Hrsg.) (o.J.).

<sup>78</sup> Anregung aus Interviews 1, 10, 11, 12.

<sup>79</sup> Vgl. Kühn, F. (2017).

<sup>80</sup> Springer Medizin (Hrsg.) (2017).

<sup>81</sup> Wennig, S.; Rudolf, S.; Schefold, A. (2017).

<sup>82</sup> Vgl. Corriger, S. (o.J.).

<sup>83</sup> Vgl. Kock, F.; Bruckner, J.; Schaible, J. (2012).

**Gefahren**

<i>Beschreibung</i>	<i>Kurzfassung</i>
<p>Einige Mitarbeiter haben Angst vor der Digitalisierung<sup>84</sup>, die ihnen z.B. durch gezielte Weiterbildung genommen werden müsste. Die Digitalisierung von Abläufen erhöht den Druck des Managements, mehrere Fälle in kürzerer Zeit abzuarbeiten. Das erhöht die Gefahr, positive Effekte (z.B. mehr Zeit für den Patienten) aufzuheben und den Druck für die Angestellten bei gleichzeitiger höherer Erwartungshaltung der Patienten (individualisierte Angebote) zu erhöhen.<sup>85</sup></p>	<p>Digitalisierung greift in das Berufsbild ein</p>
<p>Durch den strukturellen Wandel sind immer mehr Menschen auf Unterstützung angewiesen.<sup>86</sup> Das ist zugleich Wachstumschance und Gefahr für die Sozialwirtschaft. Die steigende Anzahl an Hilfsbedürftigen steigert die Anforderungen an die Bewältigung des Aufgabenumfanges. Durch die Demografie gibt es mehr ältere Mitarbeiter mit geringer Bereitschaft, sich an veränderten Rahmenbedingungen anzupassen.</p>	<p>Struktureller Wandel und Demografie als Gefahr</p>
<p>Neben zahlreich vorhandenen themen- und organisationspezifischen Vernetzungen finden sich die Akteure der Sozialwirtschaft in den institutionell begründeten innerverbandlichen und fachverbandlichen Vernetzungen wieder. Dies erhöht die Gefahr, vom Thema „Vernetzung“ übersättigt zu sein.</p>	<p>Gefahr der Übersättigung mit Vernetzungen</p>
<p>Bemühungen, den Dokumentationsaufwand in der Pflege zu reduzieren,<sup>87</sup> steht die Realität entgegen. Vor allem drohende Haftungsansprüche zwingen zur detaillierten Dokumentation der täglichen Arbeit.<sup>88</sup>                  Durch die Digitalisierung drängen neue Anbieter in den Markt. Die Wettbewerbsbeobachtung wird aktuell von den Akteuren noch unterschätzt.<sup>89</sup>                  Bürokratisch-formale Hürden behindern die Finanzierung sozialer Projekte (langwierig und kapazitätsintensiv von der Beantragung über die Durchführungs-Dokumentation bis zur Abrechnung, begleitet von Restriktionen beim Einkauf).</p>	<p>Behinderung der Sozialwirtschaft durch äußere Einflüsse (Gesetze, Wettbewerb, schwierige Finanzierung, ...)</p>
<p>Bei Ausweitung von Leistungsvolumina und Angebots-Individualisierung stagniert die Verfügbarkeit von Fachkräften, begleitet von ernüchternden Prognosen.<sup>90</sup> Schlechtes Image, fehlende Attraktivität, schlechte Arbeitsbedingungen und z.T. schlechte Bezahlung sind Treiber des Problems.<sup>91</sup> Zunehmend schwieriger gestalten sich zusätzlich die Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung<sup>92</sup> sowie neue Personalentwicklungskonzepte (z.B. Wiedereinstiegsmöglichkeiten für Frauen ab 40)<sup>93</sup>, die nicht aus dem Fokus verloren werden dürfen.</p>	<p>Fachkräftemangel</p>

Tabelle 4: Gefahren SWOT Analyse.

<sup>84</sup> Anregung aus Interview 4.

<sup>85</sup> Vgl. Becka, D.; Evans, M; Hilbert, J. (2017).

<sup>86</sup> Vgl. Sobottke, M. (2017).

<sup>87</sup> Vgl. Bundesministerium für Gesundheit (Hrsg.) (o.J.).

<sup>88</sup> Anregung aus Interview 2.

<sup>89</sup> Anregung aus Interviews 1 und 2.

<sup>90</sup> Vgl. Sobottke, M. (2017).

<sup>91</sup> Vgl. Wegener, B.; Meyer, S. (2018).

<sup>92</sup> Anregung aus Interview 6.

<sup>93</sup> Anregung aus Interview 4.

## 4.2 Ableitung von Strategien/Maßnahmen aus der SWOT-Gegenüberstellung

Die Ableitung von Strategien/Maßnahmen erfolgt in den Schritten:

- Zusammenschau verschiedener Kombinationen der je fünf Einflussfaktoren je Kriterium (S=Stärken, W=Schwächen, O=Chancen, T=Gefahren) zu jedem der möglichen Kombinationsfelder (SO, WO, ST, WT).
- Suche nach Strategien/Maßnahmen, die im betreffenden Kombinationsfeld bei Zutreffen der jeweiligen Kombination der Einflussfaktoren geeignet wären, das Gesamtziel (Verstärkung der Wirksamkeit der Sozialwirtschaft in Nürnberg durch Vernetzung/Kooperation der Akteure) zu unterstützen.
  - Wenn sich bestimmte Strategien/Maßnahmen gleichzeitig für mehr als ein Kombinationsfeld anbieten, können gleichlautende Strategien/Maßnahmen auch mehr als nur einmal genannt werden.
  - In der vorliegenden Analyse wurden vier Strategien/Maßnahmen je Kombinationsfeld eruiert, fünf von 16 sind doppelt zugeordnet.
- Rückkoppelung gefundener Strategien/Maßnahmen zu adressierten Teilzielen, deren Erreichung mit der Strategie/Maßnahme vor dem Hintergrund des Gesamtziels unterstützt werden soll.

Nachstehende Abbildung gibt das Ergebnis zusammenfassend wieder:

SWOT zur Sozialwirtschaft Nürnberg		Stärken (Strength) Relevanz		Schwächen (Weakness) Relevanz	
		1	Strukturen vorhanden und z.T. genutzt	1	Wenig Kooperation mit Privatwirtschaft
		2	Stabiler politischer Konsens zur SoWi	2	keine übergeordneten Netzwerke
		3	Sozialwirtschaft als starker Arbeitgeber	3	Unklarheit über Mehrwert von Netzwerken
		4	Kompetenz in F&E und Messe, innovatives Klima	4	Rahmenbedingungen für Arbeitnehmer
		5	starke Partner vor Ort	5	fehlende Akzeptanz neuer Technologien
Chancen (Opportunities)		Chancen ... SO-Strategien/Maßnahmen Stärken ...		Chancen ... WO-Strategien/Maßnahmen Schwächen ...	
a	Nutzung der Megatrends (Digitalisierung / Individualisierung) zur Aufwertung (Image, Qualität, Effizienz) der Sozialwirtschaft	b   c   d	Bündelung und Kommunikation der Kompetenzen in einem (vorwiegend virtuellen) "Campus Sozialwirtschaft Nürnberg"	a   b   d	Informations- und Überbrückungsnetzwerk (z.B. Scouting von Best Practices, Projektausschreibungen, Know-How-Transfer)
b	Potenzial zur Entwicklung und Umsetzung neuer Kooperationsformen	b   c	Konzentration auf Kernkompetenzen kooperative Nutzung der Kernkompetenzen	a   b   d	Dienstleistungs- und Überbrückungsnetzwerk (z.B. One Stop Shop für Hilfesuchende)
c	Sozialwirtschaftlicher Sektor als Wachstumsmarkt	a     d	Nutzung der Digitalisierung zur Entlastung der Mitarbeiter auf allen Ebenen (von Prozessunterstützung bis koop. Robotik)	b   d	Interessenallianzen (z.B. Öffentlichkeitsarbeit, Interessenvertretung, Förderprojekte)
d	Politische Bedeutung und Förderung sozialer Projekte (von Kommune bis EU)	a   b   c	Überbrückungsnetzwerk (z.B. Kapazitätspools zum Ausgleich von Belastungsspitzen, i.V.m. Plattform zum Kapaz.-Abgleich)	a   b     e	Themenspezifische innovationsorientierte Vernetzung, um voneinander zu lernen (z.B. Prozess-Benchmarks)
e	Struktureller Wandel und Demografie als Chance				
Gefahren (Threads)		Gefahren ST-Strategien/Maßnahmen Stärken ...		Gefahren WT-Strategien/Maßnahmen Schwächen ...	
a	Digitalisierung greift in das Berufsbild ein	d   e	Konzentration auf Kernkompetenzen kooperative Nutzung der Kernkompetenzen	a   b     e	Koordination der Fachkräftenachfrage Rekrutierung, Entwicklung, Bindung
b	Struktureller Wandel und Demografie als Gefahr	d	Informations- und Überbrückungsnetzwerk (z.B. Scouting von Best Practices, Projektausschreibungen, Know-How-Transfer)	a   c   e	Transparenz und Marketing zu Referenzprojekten mit empirischem Nachweis des Nutzens neuer Technologien (Bsp. PPZ)
c	Gefahr der Übersättigung mit Vernetzungen	a   b     e	Koordination der Fachkräftenachfrage Rekrutierung, Entwicklung, Bindung	a   b     e	Nutzung der Digitalisierung zur Entlastung der Mitarbeiter auf allen Ebenen (von Prozessunterstützung bis koop. Robotik)
d	Behinderung der Sozialwirtschaft durch äußere Einflüsse (Gesetze, Bürokratie, Wettbewerb, ...)	b     e	Überbrückungsnetzwerk (z.B. Kapazitätspools zum Ausgleich von Belastungsspitzen)	c	Aufbau auf vorhandenen Strukturen und Vernetzungen, um bestehenden Initiativen auf neues Qualitätsniveau zu heben
e	Fachkräftemangel				

Abbildung 2: SWOT-Analyse: Ableitung von Strategien.

Aus der SWOT-Analyse resultieren als vorrangige Strategie-/Maßnahmenansätze, die einen Beitrag zur Verfolgung nebenstehender Ziele leisten können. Diese leisten wiederum einen Beitrag zur Lösung der übergreifenden Zielsetzung, die Sozialwirtschaft in Nürnberg durch Vernetzung bzw. Kooperation zum Nutzen der Akteure in Ihrer Wirksamkeit und Effizienz zu stärken.<sup>94</sup>

Strategie / Maßnahme	Adressierte Ziele
Bündelung und Kommunikation der Kompetenzen in einem (vorwiegend virtuellen) "Campus Sozialwirtschaft Nürnberg" <i>(kombiniert O b,c,d mit S 4,5)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätssteigerung und Kosteneinsparung durch Synergien</li> <li>• Verstärkung der Wahrnehmung der Kompetenz</li> </ul>
Konzentration auf Kernkompetenzen - kooperative Nutzung der Kernkompetenzen <i>(kombiniert O b,c mit S 3,5 und T d,e mit S 3,5)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung der Verfügbarkeit knapper Kapazitäten für Kernaufgaben</li> <li>• Kosteneinsparungen durch Spezialisierung</li> </ul>
Nutzung der Digitalisierung zur Entlastung der Mitarbeiter auf allen Ebenen (von Prozessunterstützung bis kooperative Robotik) <i>(kombiniert O a,d mit S 4,5 und T a,b,e mit W 4,5)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entlastung, Gesundheit, Motivation der Mitarbeiter (→ Konzentration auf die Kernaufgaben)</li> </ul>
Überbrückungsnetzwerk (z.B. Kapazitätspools zum Ausgleich von Belastungsspitzen, i.V.m. Plattform zum Kapazitätsabgleich) <i>(kombiniert O a,b,c mit S 1,3 und T b,e mit S 1,3)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überbrückungspotenziale für planbare und überraschend auftretende Bedarfe/Angebote nutzen</li> <li>• Abbau von Engpässen in der Leistungserbringung</li> </ul>
Informations- und Überbrückungsnetzwerk (z.B. Scouting von Best Practices, Projektausschreibungen, Know-How-Transfer) <i>(kombiniert T d mit S 1,2,4,5 und O a,d mit W 1,2,3)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung des Zugangs zu Fördermitteln zur Finanzierung innovativer Projekte</li> <li>• Effizienz- und Know-how-Gewinn</li> </ul>
Koordination der Fachkräftenachfrage (Rekrutierung, Entwicklung, Bindung) <i>(kombiniert T a,b,e mit S 1,3,5 und T a,b,e mit W 4)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beitrag zur Stärkung der Attraktivität des Berufes</li> <li>• Begegnung des Fachkräftemangels</li> </ul>
Dienstleistungs- und Überbrückungsnetzwerk (z.B. One Stop Shop für Hilfesuchende) <i>(kombiniert O a,b,d mit W 2,3)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualität der Kundenversorgung, Orientierung für den Kunden</li> <li>• Höhere Qualität des Zugangs zum Kunden</li> </ul>
Interessenallianzen (z.B. Öffentlichkeitsarbeit, Interessenvertretung, Förderprojekte) <i>(kombiniert O b,d mit W 2,3,4,5)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positive Außenwirkung der sozialwirtschaftlichen Arbeit in Nürnberg</li> </ul>
Themenspezifische innovationsorientierte Vernetzung, um voneinander zu lernen (z.B. Prozess-Benchmarks) <i>(kombiniert O a,b,e mit W 2,3,5)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effizientere Nutzung der Digitalisierung für eigene Aufgaben</li> <li>• Gegenseitiges Lernen und Unterstützen</li> </ul>
Transparenz und Marketing zu Referenzprojekten mit empirischem Nachweis des Nutzens neuer Technologien (Bsp. PPZ) <i>(kombiniert T a,c,e mit W 4,5)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch Testergebnisse Scheu vor innovativen Lösungen nehmen</li> <li>• „testierte Innovationen aus Nürnberg“</li> </ul>
Aufbau auf vorhandenen Strukturen und Vernetzungen, um bestehende Initiativen auf neues Qualitätsniveau zu heben <i>(kombiniert T c mit W 3)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnell wahrnehmbare Mehrwerte durch Ergänzung/Verstärkung von Vernetzung erzeugen, nicht durch Zusatz (als Implementierungsunterstützung)</li> </ul>

<sup>94</sup> Strategie-/Maßnahmenansätze in blauer Farbe gehen unten in die Vorschläge für umzusetzende Themen ein.

## 5 Vernetzungsstrategie für die Sozialwirtschaft in Nürnberg

Die Sozialwirtschaft ist Teil einer nachhaltigen Stadtgesellschaft. Sie hat Anteil daran, wie umfassend die soziale Infrastruktur ist, wie der Zugang zu den sozialen Dienstleistungen ist, wie breit das Angebot ist, welche Qualität diese hat und welche Mechanismen der Inklusion greifen, wie ausgeprägt Prozesse der sozialen Ausgrenzung sind. Die Akteure einer vernetzten Sozialwirtschaft können und sollen sich in diesem aktiv an der Diskussion beteiligen, wie das Zusammenleben in der Stadtgesellschaft gestaltet werden soll und welche Rolle sie hierbei haben. Voraussetzung für eine erfolgreiche Vernetzung der Sozialwirtschaft ist ein Minimalkonsens, wie sich die Beteiligten als Akteure der Stadtgesellschaft verstehen. Dieser Konsens ist – wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung – bei den Akteuren der Sozialwirtschaft in Nürnberg und seinem Umland gegeben. Dies zeigt die bereits jetzt bestehende Struktur wirksamer und erfolgreicher Kooperationen der sozialwirtschaftlichen Akteure in Nürnberg und der Region.

Nach den bisherigen Erkenntnissen aus den oben beschriebenen Recherchen, Interviews und Analyseergebnissen zur Studie lassen sich Potenziale und Bedarfe an einem Netzwerk der Sozialwirtschaft in Nürnberg aktuell wie folgt allgemein charakterisieren:

Potenzial, Bereitschaft und Wille, die Sozialwirtschaft in der Region Nürnberg durch eine Förderung der Vernetzung voranzubringen, sind bei den wesentlichen potenziellen Trägern wahrnehmbar vorhanden. Um das Potenzial bestmöglich ausschöpfen zu können, ist zu empfehlen, zunächst auf bestehenden Vernetzungen und Teilnetzwerken aufzubauen (ohne sie zu überfordern und dadurch zu lähmen) und ggf. neue Vernetzungen für konkrete Themen zu bilden. Dies verspricht im Hinblick auf erzeugbaren Mehrwert für die potenziell Beteiligten für den Start der vorzugswürdige Weg zu sein, gegenüber der Konzeption und Implementierung eines übergeordneten Netzwerks, das von vornherein gleichzeitig alle Handlungsfelder der Sozialwirtschaft gemeinsam bedienen möchte.

Eine Vernetzung von Akteuren der Sozialwirtschaft zur besseren Beherrschung **zukunftsweisender innovativen Themen**, die auf jeweils bestehenden Strukturen aufbaut, verleiht den Einrichtungen der Sozialwirtschaft eine **neue Qualität**, die zum Nutzen der Kunden und zur Effizienzsteigerung der eigenen Strukturen und Prozesse beitragen kann.

Das wird kein Selbstläufer sein, sondern bedarf trotz erkennbarer Mehrwerte des **Kümmerns** um die spezifische Kooperation, ihre Planung, Implementierung und nachhaltige Umsetzung. Dazu braucht es geeignete personelle Kapazität und entsprechende finanzielle Ausstattung, die dann von den Trägern oder anderen Sponsoren bereitgestellt werden wird, wenn ein Mehrwert daraus erwartet werden kann. Auch das setzt voraus, dass die Bedeutung des erwarteten Mehrwertes aus der Kooperation höher eingestuft wird als der „Verlust“, der durch die Bereitstellung von Kapazität und/oder finanziellen Mitteln auf der anderen Seite entsteht.

So ist es natürlich gerade in Zeiten extrem angespannter Kapazitätslagen vordergründig zunächst sehr schwierig, entsprechende Kapazität für den Ausbau der Vernetzungen bereitstellen zu wollen und zu können. Aber in fast allen Expertengesprächen war zu erkennen, dass die Einsicht vorhanden ist, den Herausforderungen der Zukunft mit Vernetzung und Kooperation besser gewachsen zu sein, bzw. diese nur dadurch mit hinreichender Qualität bewältigen zu können.

### 5.1 Vorschlag zur Themenwahl für den kurzfristigen Ausbau der Vernetzung

Als Themenbereiche mit den größten Überschneidungen gemeinsamer Interessen haben sich aus den Interviews nach aktueller Kenntnislage die im Folgenden genannten herauskristallisiert.

<b>Campus Sozialwirtschaft Nürnberg (als Bildungs- und Forschungsverbund)</b>	
Problem	<p>Viel „verteilte Intelligenz“ in der Region, deren Entfaltung durch Kooperation zu bestimmten Themen deutlich gesteigert werden könnte.</p> <p>Kleineren Trägern fehlen Zeit und Kapazität, die Aus- und Weiterbildung aus eigenen Ressourcen zu bestreiten, während größere Träger ihre Kapazitäten durchaus synergetisch besser nutzen könnten.</p>
Generelles Lösungsprinzip	<p>Vor allem virtuelle, z.T. auch örtliche Zusammenführung und Erweiterung bestehender verteilter Bildungs- und Forschungskompetenzen zu ausgewählten Themen, in Kooperation mit den praktischen Betrieben der Sozialwirtschaft.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutionen der akademische und der praktischen Aus- und Weiterbildung behalten ihre Identität bzw. Ihre Marke, tauschen sich aber zu Bereichen, zu denen sie kooperieren wollen, inhaltlich und bei Ressourcen aus.</li> <li>• Kombination der Anwendungsforschung (z.B. PPZ<sup>95</sup>) mit Aus- und Weiterbildung sowie Hochschul-Forschung</li> </ul>
Mögliche Pilot-Ansätze	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperation von Trägern in der Sozialwirtschaft, Stadt Nürnberg und interessierten Hochschulen zur Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie für ein ausgewähltes Themengebiet der Sozialwirtschaft, z.B. Digitalisierung in der Altenhilfe (Aufsetzen auf jeweils aktuellem Stand der Beteiligten)</li> <li>• Kooperation von Ausbildungs- und Praxisbetrieben vor dem Hintergrund der 2020 beginnenden „Generalistik“-Ausbildung“ (Azubis durchlaufen Krankenhaus, ambulante und stationäre Pflege)</li> <li>• Zusammenführung spezifischer Weiterbildungen mit hohem Bedarfspotenzial in der Sozialwirtschaft, z.B.             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Neue Anforderungen an Führungsfunktionen (u.a. vor dem Hintergrund einer Vielzahl von Personen, die früher fünf, jetzt 100 Mitarbeiter zu führen haben), Prozesse sehen, Veränderungen erkennen, ...</li> <li>○ Prozessanalyse und -optimierung (z.B. Transfer spezieller Benchmarks aus den Bereichen Kita, Pflageeintrichtungen, ...)</li> </ul> </li> <li>• Verstärkung/Erweiterung von Forschungsk Kooperationen entsprechend des Modells PPZ, z.B. in Richtung „Digitalisierung in der Altenhilfe“ (siehe oben)</li> </ul>
Potenzieller Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Digitalisierungsstrategie mit Synergien in der Umsetzung</li> <li>• Qualitätssteigerung durch Zusammenführung von Spezialisten-Know-how und Kosteneinsparung durch Synergie (Spezialisten machen ihr Angebot einem breiteren Kreis verfügbar, Anbieter nutzen Kapazität besser aus, kleinere Betriebe müssen keine eigenen Ausbildungskapazitäten aufbauen)</li> <li>• überregionale Wahrnehmung (Veröffentlichungen, Kongresse, Presse, ...)</li> </ul>
Organisation / Rahmenbedingungen / Kümmerer	<p>Nürnberg bietet herausragende Startvoraussetzungen, für einen Campus Sozialwirtschaft das Potenzial für akademische und praktische Ausbildung, für angewandte Forschung sowie für den Praxiseinsatz in der Sozialwirtschaft zu stellen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eruiere der Bereitschaft potenzieller Player zur Vernetzung für bestimmte Themen der Sozialwirtschaft (siehe Beispiele oben) FAU, TU, TH, berufliche Ausbildungszentren, Praxisbetriebe der Wohlfahrt</li> <li>• xxx)</li> </ul>

Tabelle 5: Themenbereich "Campus Sozialwirtschaft Nürnberg"

<sup>95</sup> Praxispflegezentrum zum Test neuer Produktentwicklungen im realen Pflegeumfeld.

<b>Konzentration auf Kernkompetenzen</b>	
Problem	<p>Fachkräfte in den Unternehmen und Institutionen der Sozialwirtschaft sind knapp, ihre Kapazität sollte so weit wie möglich auf die Kernkompetenzen konzentriert werden. Aktuell müssen aber bedeutende Anteile der Kapazität für Beschäftigung außerhalb der Kernkompetenzen eingesetzt werden (z.B. Gebäudemanagement, Catering, Büروفunktionen aller Art, Event-Organisation, IuK-Services, virtuelle Aus- und Weiterbildung, u.v.m).</p> <p>Zwar sind bei den Trägern teilweise bereits Auslagerungen solcher Tätigkeiten in gewissem Umfang zu erkennen, aber es ist ein hohes, noch nicht ausgeschöpftes, Potenzial vorhanden.</p>
Generelles Lösungsprinzip	<p>Kooperative Konzentration auf Kernkompetenzen – Effizienzgewinn mit Know-how orientierter Arbeitsteilung.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Angesichts bestehender und voraussichtlich noch weiter anwachsender Knappheit an Fachkräften kann ein Auslagern von Aktivitäten, die nicht zu den Kernkompetenzen gehören, mehr Kapazität für die eigentlichen Kernaufgaben erhalten.</li> <li>• Jeweils aufgabenspezifische 1:n Vernetzung der Akteure mit Unternehmen, deren Kernkompetenzen in solchen Bereichen liegen, die für den betreffenden Sozialdienstleister nicht seine Kernkompetenz sind.</li> </ul>
Mögliche Pilot-Ansätze	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jede soziale Einrichtung übt ihre Hauptfunktion in Immobilien aus, die zu bewirtschaften, teilweise auch neu zu bauen sind. Der soziale Fachpartner konzentriert sich auf das Management der sozialen Kernfunktionen, kommunale Wohnbauunternehmen sorgen für Bau- und Gebäudemanagement. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Beispiel: Das Jugendamt betreibt 240 Standorte, deren Gebäude zu pflegen sind.</li> </ul> </li> <li>• Das Verpflegungsmanagement sozialer Einrichtungen erfüllt, z.B. aus medizinischen oder ernährungsgesundheitlichen Gründen, zunehmend individuellere Wünsche, spezialisierte Caterer sorgen für die Erfüllung der Individualisierung. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Beispiel: Outsourcing des Verpflegungs-Managements von Schulen, Kindergarten und Kindertagesstätten<sup>96</sup>.</li> </ul> </li> </ul>
Potenzieller Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhaltung der Verfügbarkeit knapper Kapazitäten für die Kernaufgaben</li> <li>• Kosteneinsparungen durch Spezialisierung</li> </ul>
Organisation / Rahmenbedingungen	<p>Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen bei der Vergabe von Aufträgen im öffentlichen Bereich.</p>

Tabella 6: Themenbereich "Konzentration auf Kernkompetenzen"

<sup>96</sup> Anregung im Interview 8.

<b>One Stop Shop</b>	
Problem	Eine hohe Anzahl an Anlaufstellen sowie ein damit verbundener hoher Spezialisierungsgrad überfordert häufig Hilfesuchende. Zwar sind bei den Trägern teilweise bereits einige zentrale Anlaufstellen in gewissem Umfang zu erkennen (z.B. zentrale Anlaufstelle Migration der Stadtmission Nürnberg, Beratung im Bereich der Pflege über „Pflegestützpunkte“ <sup>97</sup> ), aber vor dem Hintergrund mehr und komplexer werdender Anforderungen, z.B. sprachlicher Art, ist ein hohes, noch nicht ausgeschöpftes, Verbesserungspotenzial vorhanden.
Generelles Lösungsprinzip	<p>Zentrale Ansprechstelle für Rat-/Hilfesuchende unter Nutzung aller situativ relevanter Kommunikationswege (persönlich, telefonisch, Mail, Plattform, ...)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Genereller Ansatz: Regional orientierte Anlaufstelle für alle Lebenslagen (z.B. Behinderung, Armut, Rente, Sucht, Wohnungssuche, ...) an zentralen Orten in Stadtteilen oder in Städten rund um Nürnberg unter Beteiligung aller in Frage kommender Akteure aus dem Kreis der Verwaltung, Wohlfahrtsinstitutionen, bis hin zur Privatwirtschaft.<sup>98</sup></li> <li>• Der Leistungsempfänger hat nur <u>eine</u> Verwaltungsorganisation anzulaufen, um seine Fragen zu stellen und ggf. ihm potenziell zustehenden Leistungen zu beantragen. Diese Zentralstelle fungiert als Koordinationsstelle zwischen Kommune, Trägern, bis hin zu privatwirtschaftlichen Unternehmen.<sup>99</sup></li> <li>• Vorschlag zum Nucleus und zur Entwicklung: Zunächst Aufbau oder Ausbau bestehender themespezifischer One Stop Shops, ab einer „kritischen Menge“ sukzessiver Aufbau einer übergeordneten Lösung mit geeigneten Plattformen, Querverbindungen, etc.</li> </ul>
Mögliche Pilot-Ansätze	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung ausländischer Mitarbeiter der Träger durch eine zentrale Stelle im Ausländeramt der Stadt (Orientierungshilfe bei sprachlichen Schwierigkeiten, Formularen, Zuständigkeiten, Unterstützungsmöglichkeiten, ... )<sup>100</sup></li> <li>• Anlaufstelle für Wohnungsuchende mit geringem Einkommen als Kooperation von Sozialamt mit der wbg, unter Einsatz einer Software zur Prozessunterstützung (für Fragen, Formulare, ... in allen relevanten Sprachen) als Muster für vergleichbare Aufgaben (bereits im Test)<sup>101</sup></li> </ul>
Potenzieller Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualität der Kundenversorgung</li> <li>• Höherer Qualität des Zugangs zum Kunden</li> <li>• Vorbeugung von Missbrauch</li> </ul>
Organisation / Rahmenbedingungen	Herausforderung, hinter dem zentralen Ansprechpartner (first level support) die relevanten sozialen Dienste (second level support) zu kanalisieren und das situativ notwendige Wissen in Echtzeit zur zentralen Ansprechstelle zu bringen. Das setzt Abstimmung und enge Kooperation auf allen Ebenen voraus. Hier kann und wird zwar die Digitalisierung der „enabler“ sein, zuvor müssen jedoch die Struk-

<sup>97</sup> Bayerisches Staatsministerium für Gesundheit und Pflege (o.J.).

<sup>98</sup> Anregung im Interview 2.

<sup>99</sup> Beispiel andernorts: In Australien organisiert der Staat mit einer zentralen Anlaufstelle staatliche Leistungen für seine Bürger. Dabei bezieht die „Multi-Service-Agentur Centerlink“ zivilgesellschaftliche Ressourcen und Wirtschaftsunternehmen mit ein, vgl. Müller, W. 2006.

<sup>100</sup> Anregung im Interview 10.

<sup>101</sup> Anregung im Interview 12.



	turen und Prozesse geeignet aufgestellt werden. Je mehr unterschiedliche Institutionen daran beteiligt sind <sup>102</sup> , desto größer die Herausforderung, aber auch der Nutzen für alle Beteiligten.
--	---

Tabelle 7: Themenbereich "One Stop Shop"

<b>Themenspezifische Innovationsorientierte Vernetzung</b>	
Problem	Die quantitative und qualitative Zunahme an Lösungen, die durch die Digitalisierung auch in der Sozialwirtschaft sowohl produktseitig als auch zur Optimierung von Prozessen entstehen, macht das Feld der Möglichkeiten immer weniger überschaubar und für eigene Ressourcen immer weniger beherrschbar.  Um in der Sozialwirtschaft eine Innovationskultur zu schaffen und zu fördern, in deren Rahmen Wissen für ein gegenseitiges voneinander Lernen geteilt wird, ist eine Vernetzung der Beteiligten Voraussetzung.
Generelles Lösungsprinzip	Austausch von Innovationen (z.B. Ergebnisse aus dem PPZ) und von Ergebnissen aus Kern-Prozess-Analysen  Bereitstellung Benchmark-Kernprozessanalyse (Aufbau-Prozess-Inhalt)  Auswahl geeigneter Software zur Prozessoptimierung  Prozessanalyse interessierter Institutionen und Erkenntnisübertragung
Mögliche Pilot-Ansätze	Lernen aus den Erfahrungen mit der Optimierung und Digitalisierung von Kernprozessen (Benchmark: Jugendamt Nürnberg) → Übertragung der Erfahrungen auf vergleichbare Strukturen und Prozesse in den Trägerorganisationen  Teilen der Erfahrungen aus den Praxiserprobungen neuer Technologien in der Pflege, mit Ausgangspunkt im Cluster „Zukunft der Pflege“ – Austausch der PPZs und PIZ, z.B. vom Nürnberger PPZ ausgehende Erfahrungen mit <ul style="list-style-type: none"> <li>• VR-Brillen für Demenzkranke</li> <li>• Kooperative Robotik zur Unterstützung des Umbettens von Pflegebedürftigen</li> </ul>
Potenzieller Nutzen	Effizientere Umsetzung und Nutzung der Möglichkeiten, die sich aus der Digitalisierung ergeben, insbesondere im Hinblick auf <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktanwendungen (z.B. kooperative Robotik)</li> <li>• Prozessoptimierung (z.B. Digitale Prozessdokumentation)</li> </ul> Gegenseitiges Lernen und Unterstützen mit Erfahrungen
Organisation / Rahmenbedingungen	Überwindung von Abwehrhaltungen großer Organisationen, Informationen auszutauschen und Wissen weiterzugeben.  Für die Realisierung müssen Konkurrenz-Vorbehalte abgebaut werden, bzw. muss das Bewusstsein vorhanden sein, dass der Nutzen durch Kooperation höher zu werten ist als die (vermeintliche) Gefahr des Know-how-Teilens.

Tabelle 8: Themenbereich "Themenspezifische Innovationsorientierte Vernetzung"

<sup>102</sup> Z.B. bei Wohnungssuche für einkommensschwache Menschen: Dem Bedarf stehen gleichzeitig Institutionen der Kommune, des Bundes und der Wohnungswirtschaft gegenüber (z.B. Sozialamt, Job Center, Vermieter).

<b>Kapazitätspools zum Ausgleich von Belastungsspitzen</b>	
Problem	<p>Der immer stärker werdende Fachkräftemangel zwingt Unternehmen sich anderen Lösungswegen zu öffnen.</p> <p>Auch wenn das strukturelle Problem kurzfristig nicht gelöst werden kann, können operative Kooperationsansätze zumindest helfen, geplante und unplanbare Spitzen abzufedern.</p>
Generelles Lösungsprinzip	<p>Bildung von Kapazitätspools, unterstützt durch eine Kapazitätsabgleichplattform, aus denen Überbrückungspotenziale für planbare und vor allem überraschend auftretende Bedarfs- und/oder Angebotssituationen sichtbar werden und sofort nutzbar sind.</p> <p>In der Pflege und im Sozialdienst sind sehr viele Situationen dieser Art denkbar, deren zeitnahe Lösung bei hinreichender Transparenz der Angebots-/Nachfrage-Lage erheblichen Nutzen bringen würde.</p> <p>(bestehendes Modell, wenngleich aktuell nur für Institutionsinternen Einsatz: Schon da: Hausmeister Koordination bei ESW)<sup>103</sup></p>
Mögliche Pilot-Ansätze	<p>(Für kleine Einrichtungen) Zusammenschluss bei Hausmeister-Services</p> <p>Erweiterung der Hausmeister Leistungen um soziale Leistungen (z.B. Gesprächspartner für Ältere / Einsame, Übernahme von Besorgungen) für Hausmeister, die von aus eigenem Interesse inhaltlich über ihr bisheriges Aufgabengebiet hinausgehen wollen.</p>
Potenzieller Nutzen	<p>Überbrückungspotenziale für planbare und überraschend auftretende Bedarfs- und oder/ oder Angebotssituation werden geschaffen, Bedarfs- und Angebotssituationen transparent gemacht und im Idealfall unmittelbar lösbar</p>
Organisation / Rahmenbedingungen	<p>Überwindung arbeitsrechtlicher Hürden, die eine Umsetzung schwierig machen (z.B. Versicherungsschutz)</p> <p>Bereitschaft der Institutionen sich daran zu beteiligen</p> <p>Soziale Komponente entfällt bei häufigem Wechsel</p>

Tabelle 9: Themenbereich "Kapazitätspools zum Ausgleich von Belastungsspitzen"

<sup>103</sup> Anregung aus Interview 8

## 5.2 Nächste Schritte

Wenn sich die Träger der Idee und potenzielle Sponsoren einer weiteren Förderung der Vernetzung in der Sozialwirtschaft als Vorbereitung eines umfassenden Kooperations- und Innovationsnetzwerks entschließen, dies auch umzusetzen, sollten möglichst zeitnah im Anschluss an die vorliegende Studie die organisatorischen und inhaltlichen Vorbereitungen vorangetrieben werden, um gewecktes Interesse aufrecht zu erhalten.

Hierzu sollte um das bisherige Kernteam herum der Kreis potenzieller Netzwerkmitglieder erweitert werden, z.B. um AWO Nürnberg, Diakonie Neuendettelsau, ESW, private Anbieter (z.B. pro seniore) sowie aus weiteren, noch zu identifizierenden, Institutionen.

In dieser Phase fallen mit Fokus auf die ermittelten Themengebiete vor allem folgende Aufgaben an:

- Vertiefende Analyse von **Interessen und Ideen** weiterer Netzwerkteilnehmer, in Form von Einzelgesprächen und/oder Workshops.
- Feststellung und Kommunikation des **Nutzens**, den die Beteiligten aus der Mitwirkung am Netzwerk haben. Dies ist idealerweise in Form einer Nutzenanalyse per Experteninterviews zu realisieren.
- Ermittlung, Ansprache und Einbeziehung potenzieller **(Pilot-)Sponsoren**, um daraus eine erste Perspektive für den möglichen finanziellen Rahmen entwickeln zu können.
- Vorüberlegungen, ob, wo und wie die Vernetzungen (mit dem langfristigen Fokus eines umfassenderen Netzwerks) **organisatorisch verankert** werden sollen, und von wem in welchem Umfang das Vorhaben primär und sekundär personell ausgestattet werden soll/kann.
- **Kick-Off Veranstaltung**, um allen Interessenten/Sponsoren den potenziellen Nutzen der Vernetzung, den aktuellen Stand sowie das weitere Vorhaben aufzuzeigen.

Zur Kommunikation der Studien-Ergebnisse und als Impulsgeber für den Aufbau neuer oder Ausbau bestehender Kooperationen bietet sich beispielsweise an, einen halbtägigen Start-Workshop mit allen potenziellen Interessenten durchzuführen, in dessen Rahmen für eines, zwei oder (maximal) drei der priorisierten Themen potenzielle Mitwirkende eingebunden werden sollten.

Voraussetzung ist jedoch, zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung einen „Kümmerer“ bereits eruiert und verfügbar zu haben.

In nachfolgender Tabelle ist ein organisatorischer Lösungsvorschlag niedergelegt, wie das Format eines halbtägigen Start-Workshop mit den Prozessschritten zu Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung beispielsweise befüllt werden kann.

<i>Stufe</i>	<i>Inhalt / Prozessschritt</i>	<i>Wer?</i>
Vorar- beiten	<p>Themenbereiche und Vernetzungsziele priorisieren</p> <p>Einladungsliste eruieren, wichtigste Teilnehmer daraus definieren</p> <p>„Key customers“ kontaktieren, briefen und mögliche Termine abklären</p> <p>Örtlichkeit und Technik vor Ort eruieren und reservieren</p> <p>Safe the date an gesamte Einladungsliste – inkl. Kurzfassung zur Machbarkeitsstudie</p> <p>Impulsreferate zu den priorisierten Themen inhaltlich abstecken und Wunschreferenten festlegen</p> <p>Abstimmung mit den Wunschreferenten</p> <p>Workshop-Programm zusammenstellen und entsprechend der Kommunikationskanäle verfassen</p> <p>Einladung an die Teilnehmer (per Mail, auf Websites der Stadt und der Mitglieder des Kernteams, ...) mit Endtermin für Anmeldung</p> <p>I.d.R. „Nachhaken“ (per Mail oder telefonisch)</p> <p>Spezifische Organisation (z.B. Gruppengrößen, Moderationshilfsmittel, ...) auf Basis der Anmeldungen</p>	<p>Kernteam (KT)</p> <p>Kümmerer &amp; KT</p> <p>Kümmerer &amp; KT</p> <p>Kümmerer</p> <p>Kümmerer</p> <p>Kümmerer &amp; KT</p> <p>Kümmerer</p> <p>Kümmerer</p> <p>Kümmerer</p> <p>Kümmerer</p> <p>Kümmerer</p>
Durch- führung	<p>Im Plenum</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrüßung, Positionierung/Einordnung der Studie, Zielsetzungen für den Workshop</li> <li>• Ergebnisse der Studie, Folgerunen, priorisierte Themen</li> <li>• Impulsreferat(e) zu den priorisierten Themen</li> </ul> <p>In getrennten Gruppen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sammlung, Diskussion und Bewertung von Kooperationsvarianten in einzelnen Gruppen (idealerweise moderiert und mit Organisationshilfsmitteln, z.B. Metaplan, gestützt)</li> </ul> <p>Zurück im Plenum</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenführung der Ergebnisse im Plenum,</li> <li>• Abschlussdiskussion und nächste Schritte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hausherr, Politik?</li> <li>• Spez. Referent</li> <li>• Spez. Referent</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kümmerer u. alle</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderator</li> <li>• alle</li> </ul>
Nachbe- reitung	<p>Aufbereitung und zur Verfügung stellen der Dokumentation zum Workshop inkl. Priorisierte Themen, Teilnehmer und nächste Schritte</p>	<p>Kümmerer max. 1 Woche nach dem Workshop</p>

Tabelle 10: Organisationsvorschlag zu einem Start-Workshop für Kooperation zu Einzelthemen

### 5.3 Mittel- bis langfristige Perspektive eines Netzwerks der Sozialwirtschaft in Nürnberg

Die Aufgaben in der Sozialwirtschaft werden wie in den anderen Wirtschaftszweigen zunehmend durch Innovationen im Leistungsangebot und in den Prozessen gekennzeichnet sein. Dadurch werden sie weiterhin immer komplexer und immer weniger alleine beherrschbar. Vor dem Hintergrund dieser Perspektiven hat die Industrie schon seit längerer Zeit in Netzwerke investiert und zieht heute entsprechenden Nutzen aus der übergreifenden Vernetzung. Zudem investieren Länder, Bund und EU in Form von Förderprogrammen in Anschubfinanzierungen von Kooperationsnetzwerken. Ein typischer Vertreter solcher Programme ist das vom Bund aufgelegte Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM).

Dass Kooperations-Netzwerke aktuell in der Industrie stärker nachgefragt werden als in der Sozialwirtschaft, dürfte in einem heute noch leichter nachweisbaren Mehrwert liegen, der vor allem in unterschiedlichen Zielen, Produkten und Märkten begründet ist:

#### *Unterschiedliche Ziele*

- Wirtschaftsunternehmen haben vorwiegend Wirtschaftlichkeitsziele im Fokus; führt Vernetzung mittel- bis langfristig zu einer Steigerung der Wirtschaftlichkeit, wird sie eingegangen (z.B. Kostensenkung durch Bestellkooperationen, Ergebnisverbesserung durch Entwicklungsgemeinschaften, Benchmark-Kooperationen, ...).
- Die Sozialwirtschaft hat ein deutlich breiteres Zielspektrum; Wirtschaftlichkeit/Prozesseffizienz sind jeweils nur eines von vielen Zielen aus einem komplexen Zielspektrum.

#### *Unterschiedliche Art der Leistung und der regionalen Marktausdehnung*

- Produkte/Leistungen von Wirtschaftsunternehmen sind i.d.R. auf einen überregionalen bis weltweiten Markt ausgerichtet, und der „Nutzenvervielfältiger“ von örtlichem Zusammenschluss von sozialwirtschaftlichen Einrichtungen funktioniert auf Grund des wahrnehmbaren Konkurrenzgedankens (noch) nicht auf breiter Ebene.
- Leistungen in der Sozialwirtschaft sind i.d.R. Dienstleistungen am Menschen und daher von vornherein auf räumliche Nähe ausgerichtet.

Dennoch wird angesichts der zunehmenden und heute teilweise noch unterschätzten Komplexitätssteigerung der zu bewältigenden Aufgaben die Vernetzung auch in der Sozialwirtschaft mittelfristig zu einem immer stärker drängenden Bedarf führen.

Wenn die Aktivierung der Vernetzungen im oben genannten Sinne gelingt, ist mittel- bis langfristig durchaus auch für die Sozialwirtschaft in Nürnberg daran zu denken, ein übergeordnetes Netzwerk zu etablieren, wenn hinreichend viele Mitwirkende durch die aktive Teilnahme an Teilnetzwerken einen Nutzen bewusst erfahren, den sie ohne Vernetzung nicht erreichen würden.

#### *Claim für das Netzwerk*

Wenn entschieden wird, den Netzwerkgedanken zu einem „Kompetenzzentrum/Netzwerk Sozialwirtschaft Nürnberg“ weiter zu verfolgen, sollte der Claim in einem Workshop unter Teilnahme der Gründungsmitglieder des Steuerkreises kreiert werden.

Bis dahin bleibt der „Arbeits-Claim“ Leitgedanke für die nachfolgenden Phasen: **„Sozialwirtschaft Nürnberg: gemeinsam innovativ, solidarisch und zukunftsorientiert“**

## Quellenverzeichnis

- Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ und von IJAB – Fachstelle für Internationale Jugendarbeit der Bundesrepublik Deutschland e. V., (Hrsg.) (2018), URL: <https://www.jugendhilfeportal.de>, aufgerufen am 11.12.2018
- Bayerisches Staatsministerium für Gesundheit und Pflege (o.J.), Pflegestützpunkte, URL: [www.stmgp.bayern.de/pflege/pflegestuetzpunkte/](http://www.stmgp.bayern.de/pflege/pflegestuetzpunkte/), aufgerufen am 05.09.2018.
- Becka, D.; Evans, M; Hilbert, J. (2017), Digitalisierung in der sozialen Dienstleistungsarbeit, Forschungsinsitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung, S.4, URL: [www.fgw-nrw.de/fileadmin/user\\_upload/FGW-Studie-I40-05-Hilbert-komplett-web.pdf](http://www.fgw-nrw.de/fileadmin/user_upload/FGW-Studie-I40-05-Hilbert-komplett-web.pdf), aufgerufen am 24.08.2018.
- Bergmann, F. (2017): Neue Arbeit, Neue Kultur. Freiburg.
- BildungsFairBund e.V. (Hrsg.) (2018) Willkommen, URL: : <https://bildungsfairbund-nuernberg.de/> , aufgerufen am 27.08.2018.
- Bukow, W.-D., Berding, N. & Cudak, C. (2018), Die kompakte Stadt der Zukunft. Das Quartier als Referenzrahmen für eine nachhaltige, zukunftsorientierte Stadtgesellschaft In: Berding, N., Bukow, Cudak, C. (Hrsg.) (2018), Die kompakte Stadt der Zukunft. Auf dem Weg zu einer inklusiven und nachhaltigen Stadtentwicklungsgesellschaft. Wiesbaden. S. 1-30.
- Bundesministerium für Gesundheit (Hrsg.) (o.J.), Entbürokratisierung in der Pflegedokumentation, URL: [www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/pflege/entbuerokratisierung.html](http://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/pflege/entbuerokratisierung.html), aufgerufen am 28.08.2018.
- Buurtzorg (Hrsg.) (2018), Welcome to Buurtzorg, URL: [www.buurtzorg.com/](http://www.buurtzorg.com/), aufgerufen am 29.08.2018.
- ConSozial (Hrsg.) (2018), Veranstalter und Organisation, URL: [www.consozial.de/veranstalter-organisation.html](http://www.consozial.de/veranstalter-organisation.html), aufgerufen am 27.08.2018.
- Corrigger, S. (o.J.), Steckbrief Mehrgenerationenhaus, URL: [www.mehrgenerationenhaeuser.de/mehrgenerationenhaeuser/haeusersuche/haus-steckbrief/haus/show/mehrgenerationenhaus-nuernberg-schweinau/](http://www.mehrgenerationenhaeuser.de/mehrgenerationenhaeuser/haeusersuche/haus-steckbrief/haus/show/mehrgenerationenhaus-nuernberg-schweinau/), aufgerufen am 27.08.2018.
- Findeiß, A. & Vollmer, V. (2013) Regionale Netzwerke in München. Potentiale ausschöpfen und Perspektiven entwickeln, Landeshauptstadt München Sozialreferat/Sozialplanung (Hrsg.) (2013), URL: [www.muenchen.info/soz/pub/pdf/462\\_Regionale\\_Netzwerke\\_in\\_Muenchen.pdf](http://www.muenchen.info/soz/pub/pdf/462_Regionale_Netzwerke_in_Muenchen.pdf), aufgerufen am 27.08.2018.
- FINSOZ e.V., (Hrsg.) (2018), Willkommen bei FINSOZ, URL: [www.finsoz.de/](http://www.finsoz.de/), aufgerufen am 29.08.2018.
- Gesonet (Hrsg.) (o.J.), Home, URL: :[www.gesonet-kw.de/index.php](http://www.gesonet-kw.de/index.php), aufgerufen am 29.08.2018.
- Hans Böckler Stiftung (Hrsg.) (2013), Kostendruck dominiert soziale Berufe, Hrsg. Hans Böckler Stiftung, Böckler Impuls Ausgabe 06/2013, URL: [www.boeckler.de/42599\\_42605.htm?agreementfordataprotection=true](http://www.boeckler.de/42599_42605.htm?agreementfordataprotection=true), aufgerufen am 27.08.2018.
- Henn, S. et al. (2017), Arbeitsbedingungen als Ausdruck gesellschaftlicher Anerkennung Sozialer Arbeit, Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft.

- Inviva (Hrsg.) (2018), inviva – Forum der Inspiration, URL: [www.inviva-messe.de/home.html?L=0](http://www.inviva-messe.de/home.html?L=0), aufgerufen am 03.09.2018.
- Kirchner, U. (2016), Das Modell, URL: [www.buurtzorg-in-deutschland.org/buurtzorg/](http://www.buurtzorg-in-deutschland.org/buurtzorg/), aufgerufen am 29.08.2018.
- Kock, F.; Bruckner, J.; Schaible, J. (2012), Wie der demografische Wandel Deutschland verändert, Süddeutsche Magazin (Hrsg.), URL: [www.sueddeutsche.de/leben/bevoelkerungsentwicklung-wie-der-demografische-wandel-deutschland-veraendert-1.1486334](http://www.sueddeutsche.de/leben/bevoelkerungsentwicklung-wie-der-demografische-wandel-deutschland-veraendert-1.1486334), aufgerufen am 03.09.2018.
- Kongress der Sozialwirtschaft e.V. (Hrsg.) (2017), Der Zukunftskongress der Sozialwirtschaft. Die vernetzte Gesellschaft sozial gestalten, Baden-Baden 2017.
- Kongress der Sozialwirtschaft e.V. (Hrsg.) (2018), Startseite, URL: [www.sozkon.de/](http://www.sozkon.de/), aufgerufen am 29.08.2018.
- Kreidenweis, H. (Hrsg.) (2018), Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft: Grundlagen – Strategien – Praxis. Baden-Baden.
- Kühn, F. (2017), Die demografische Entwicklung in Deutschland, bpb, URL: [www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/196911/fertilitaet-mortalitaet-migration](http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/196911/fertilitaet-mortalitaet-migration), aufgerufen am 27.08.2018.
- Laloux, F. (2015), Reinventing Organizations, Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, Verlag Franz Vahlen München 2015.
- Lebenslust Garmisch-Partenkirchen e.V. (Hrsg.) (2018.), Home, URL: [www.lebenslust-gap.de/index.php?bereich=0](http://www.lebenslust-gap.de/index.php?bereich=0), aufgerufen am 27.08.2018.
- Müller, W. (2006), Australien – Hilfe umfassend organisieren, online verfügbar: [www.sozialwirtschaft.nomos.de/fileadmin/sozialwirtschaft/doc/SW\\_Heft\\_06\\_02.pdf](http://www.sozialwirtschaft.nomos.de/fileadmin/sozialwirtschaft/doc/SW_Heft_06_02.pdf), aufgerufen am 02.07.2018
- Netzwerk: Soziales neu gestalten (SONG) (Hrsg.) (o.J.), Home, URL: [www.netzwerk-song.de/home/](http://www.netzwerk-song.de/home/), aufgerufen am 29.08.2018.
- Pflegestützpunkt Nürnberg (Hrsg.) (o.J.), Home, <http://www.pflegestuetzpunkt.nuernberg.de/>, aufgerufen am 30.08.2018.
- Pflügner, M. (2018), Cluster "Zukunft der Pflege" startet Pionierprojekt PPZ-Nürnberg, URL: [www.nuernberg.de/internet/digitales\\_nuernberg/digitale\\_stadt\\_nuernberg\\_pflegepraxiszentrum\\_fuer\\_produktttests.html](http://www.nuernberg.de/internet/digitales_nuernberg/digitale_stadt_nuernberg_pflegepraxiszentrum_fuer_produktttests.html), aufgerufen am 24.08.2018.
- Puch, H.-J.; Schellberg, K. (2011), Sozial- und Gesundheitswirtschaft (SuG) in der Europäischen Metropolregion Nürnberg, URL: [www.metropolregionnuernberg.de/fileadmin/metropolregion\\_nuernberg\\_2011/07\\_service/02\\_downloads/06\\_vortraege\\_und\\_veroeffentlichungen/110510\\_Abschlussbericht\\_Sozialwirtschaft.pdf](http://www.metropolregionnuernberg.de/fileadmin/metropolregion_nuernberg_2011/07_service/02_downloads/06_vortraege_und_veroeffentlichungen/110510_Abschlussbericht_Sozialwirtschaft.pdf), aufgerufen am 24.08.2018.
- Puschner, M. (2009), Haderthauer: Freiwillige Dienste müssen gestärkt werden, URL: [www.nordbayern.de/ressorts/haderthauer-freiwillige-dienste-mussen-gestarkt-werden-1.599805/kommentare-7.446639](http://www.nordbayern.de/ressorts/haderthauer-freiwillige-dienste-mussen-gestarkt-werden-1.599805/kommentare-7.446639), aufgerufen am 24.08.2018.

- Presserelations (Hrsg.) (2005), zentrale Anlaufstelle für Migration, URL: [http://presseservice.presserelations.de/standard/result\\_main.cfm?r=193932&sid=&aktion=jour\\_pm&poffset=4446211000193932&quelle=0](http://presseservice.presserelations.de/standard/result_main.cfm?r=193932&sid=&aktion=jour_pm&poffset=4446211000193932&quelle=0), aufgerufen am 30.08.2018.
- Referat für Jugend Familie und Soziales (Hrsg.) (o.J.a), Soziale Entwicklung im neuen Format: Die Stadtteilkoordination, URL: [www.nuernberg.de/internet/sozialreferat/stadtteilkoordination.html](http://www.nuernberg.de/internet/sozialreferat/stadtteilkoordination.html), aufgerufen am 26.08.2018.
- Referat für Jugend Familie und Soziales (Hrsg.) (o.J.b), Stadtteilpatenschaften, URL: [www.nuernberg.de/internet/sozialreferat/paten.html](http://www.nuernberg.de/internet/sozialreferat/paten.html), aufgerufen am 26.08.2018.
- Referat für Jugend Familie und Soziales (Hrsg.) (o.J.c), Arbeitsgemeinschaften nach §78 SGB VIII, URL: <https://www.nuernberg.de/internet/jugendamt/arbeitsgemeinschaften.html>, aufgerufen am 30.08.2018.
- Schubert, H (2017a), Netzwerke als neue Governance im Sozialraum und in der Kommune – Perspektiven der Organisationsentwicklung für die Sozialwirtschaft. In: Kongress der Sozialwirtschaft e.V. (Hrsg.), Der Zukunftskongress der Sozialwirtschaft. Die vernetzte Gesellschaft sozial gestalten. Baden-Baden 2017. S. 87-105.
- Schubert, H (2017b), Identifizierung und Gestaltung von Netzwerken in der Kommune. In: Lindner, W. & Pletzer, W. (Hrsg.), Kommunale Jugendpolitik. Weinheim. S. 285-297.
- Sobottke, M. (2017), Entwicklungen in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft 2016/2017, URL: [www.sozialbank.de/expertise/publikationen/gesundheits-sozialwirtschaft-aktuell/entwicklungen-in-der-sozial-und-gesundheitswirtschaft-20162017.html](http://www.sozialbank.de/expertise/publikationen/gesundheits-sozialwirtschaft-aktuell/entwicklungen-in-der-sozial-und-gesundheitswirtschaft-20162017.html), aufgerufen am 24.08.2018.
- socialnet GmbH (Hrsg.), (o.J.), Über socialnet, URL: [www.socialnet.de/ueber-socialnet/](http://www.socialnet.de/ueber-socialnet/), aufgerufen am 29.08.2018.
- Sozialwirtschaft Österreich – Verband der österreichischen Sozial- und Gesundheitsunternehmen, (Hrsg.) (o.J.), wir über uns, URL: [www.swoe.at/1003,,2.html](http://www.swoe.at/1003,,2.html), aufgerufen am 29.08.2018.
- Springer Medizin (Hrsg.) (2017), Pflegedienstleistungen sind ein Wachstumsmarkt, URL: [www.aerztezeitung.de/kongresse/kongresse2017/berlin2017-hsk/article/938237/demografischer-wandel-pflegedienstleistungen-wachstumsmarkt.html](http://www.aerztezeitung.de/kongresse/kongresse2017/berlin2017-hsk/article/938237/demografischer-wandel-pflegedienstleistungen-wachstumsmarkt.html), aufgerufen am 24.08.2018.
- Stadt Essen (Hrsg.) (o.J.), Netzwerke, URL: [www.soziale-stadt.nrw.de/kooperation\\_steuerung/netzwerke.php](http://www.soziale-stadt.nrw.de/kooperation_steuerung/netzwerke.php), aufgerufen am 27.08.2018.
- Stadt Nürnberg (Hrsg.) (2018), Engagiertes Nürnberg: Ehrenamt, Vereine und Co., URL: [www.nuernberg.de/internet/stadtportal/nuernberg\\_engagiert.html](http://www.nuernberg.de/internet/stadtportal/nuernberg_engagiert.html), aufgerufen am 24.08.2018.
- Stadt Nürnberg (Hrsg.) (o.J.), Stadtteilpatenschaft Galgenhof-Steinbühl. Rotary Club Nürnberg-Kaisersburg, URL: [www.nuernberg.de/imperia/md/sozialreferat/dokumente/engagement/patenschaft\\_galgenhof\\_steinbuehl.pdf](http://www.nuernberg.de/imperia/md/sozialreferat/dokumente/engagement/patenschaft_galgenhof_steinbuehl.pdf), aufgerufen am 27.08.2018.
- UIV Urban Innovation Vienna GmbH (Hrsg.) (2018a), WAALter, URL: [www.waalter.wien/WAAL-TeR/Projekt](http://www.waalter.wien/WAAL-TeR/Projekt), aufgerufen am 30.08.2018.
- Unternehmen Ehrensache- Das CSR-Netzwerk Nürnberg(Hrsg.) (2018a). Startseite, URL: <http://csr.nuernberg.de/>, aufgerufen am 27.08.2018.
- Wegener, B.; Meyer, S. (2018), Wie können Pfleger entlastet werden?, Nürnberg Nachrichten (Hrsg.), Ausgabe 08. September 2018, S.4.



Weng, S.; Rudolf, S.; Schefold, A. (2017), Wohnen im Alter. Konzepte, Initiativen und Visionen, URL: [www.wohnen-alter-bayern.de/files/assets/dokumente/Foerderung/Foerderung%202017\\_final\\_www.pdf](http://www.wohnen-alter-bayern.de/files/assets/dokumente/Foerderung/Foerderung%202017_final_www.pdf), aufgerufen am 27.08.2018.