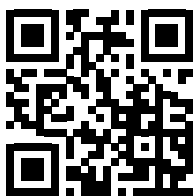




ARBEITSHILFE
Von stationär zu ambulant:
Umwandlungsprozesse zur
Gestaltung einer modernen
personenzentrierten Ein-
gliederungshilfe

Wie macht man Teilhabe?
*Inklusion durch Umbau der Angebote
gemeinsam verwirklichen*



liga-thueringen.de

Wie macht man Teilhabe?

*Inklusion durch Umbau der Angebote
gemeinsam verwirklichen*

ARBEITSHILFE

Von stationär zu ambulant: Umwandlungsprozesse zur Gestaltung einer modernen personenzentrierten Eingliederungshilfe

Inhalt

Vorwort: LIGA der Freien Wohlfahrtspflege in Thüringen e. V.	6
Vorwort: Aktion Mensch Stiftung	8
Aus dem Projektbüro	10
Zum Aufbau der Arbeitshilfe	11

1. Projekt in kurzen Worten **12**

Einordnung in den Gesamtprozess ITP	13
Projektziele	14
Ziel 1: Beteiligung	14
Ziel 2: Umwandlung der Angebote	14
Projektaufbau	15
Projektbeteiligte	16
Ambulantisierungsverlauf	16
CJD Erfurt	16
Bodelschwingh-Hof Mechterstädt (BHM)	17
Lebenshilfe-Werk Weimar/Apolda	19

2. Projekt in Taten **20**

Teilhabe	21
Teilhabe in Unternehmen	21
Teilhabe an der Gesellschaft	24
Einordnung in den Projektrahmen und Beschreibung des Entwicklungsbedarfs	28
Umwandlung von teil- und vollstationären Angeboten – Was ändert sich für wen?	29
Sozialraum	31
Wohnraum	31
Analyse des Sozialraumes	31
Kooperationspartner*innen im Sozialraum	32
Kooperationen	33

3. Projektbausteine im Praxistest **34**

Teilhabe	35
Wie kann Teilhabe in Unternehmen gelingen?	35
Wie kann Teilhabe im Sozialraum gelingen?	38
Praxisbeispiele	41
Praxisbeispiel: Sozialraumbegehung	41
Praxisbeispiel: Empowermentzirkel	46
Praxisbeispiel: Beteiligung bei Planung und Durchführung von Veranstaltungen	50
Personal- und Organisationsentwicklung	54
Den Veränderungsprozess gestalten – Change Management	54
Personal – Stellenbeschreibungen, Rollenbeschreibungen und Rollenprofile	68
Die betriebswirtschaftlichen Aufgaben – Analysieren, Kalkulieren und Verhandeln	72

4. Fazit **80**

5. Anhang **84**

Glossar	85
Checkliste	91
Konversionsleistungen	96
Rock'n'Stroll – Spaziergangswissenschaft Erfurt	97
Quellenverzeichnis	99
Impressum	103

Vorwort: LIGA der Freien Wohlfahrtspflege in Thüringen e. V.



Christoph Stolte

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

auf einem sehr langen Weg von der Exklusion und Separation über die Integration sind wir spätestens mit der Ratifizierung der UN-Behindertenrechtskonvention in der Zeit der Inklusion und der inklusiven Gesellschaft angekommen. Damit wird das Ideal einer Gesellschaft skizziert, die sich gegen Marginalisierung wendet und allen Menschen das gleiche Recht auf individuelle Entwicklung und soziale Teilhabe zusichert.

Beschreibt dies in Ihren Augen die aktuelle Lebenswelt der Menschen mit Beeinträchtigungen? Oder ist ein Teil dieser Personengruppe weiterhin auf der Suche nach einem Zugang in dieses Idealbild einer Gesellschaft?

In der Realität werden Menschen mit Beeinträchtigungen noch immer in der Umsetzung ihrer Ziele eingeschränkt. Die Gründe dafür sind vielfältig. Sie finden sich innerhalb gesellschaftlicher Zusammenhänge, aber auch in den traditionell gewachsenen Strukturen der Eingliederungshilfe.

Diese Arbeitshilfe bildet den Abschluss des von der Aktion Mensch Stiftung finanzierten Projektes „Wie macht man Teilhabe? – Inklusion durch Umbau der Angebote gemeinsam verwirklichen“. Sie versteht sich als Inspiration für kommende Umwandlungsprozesse in der Angebotslandschaft. Ziel dieser Prozesse muss die konsequente personenzentrierte Ausrichtung der Eingliederungshilfe sein.

Die zukünftige Ausgestaltung und auch der damit verbundene Umwandlungsprozess setzt die Beteiligung und die Berücksichtigung der Perspektive der Leistungsberechtigten voraus. Das eröffnet Wahlmöglichkeiten und Strukturen, die individuellen Zielen und Vorstellungen besser gerecht werden können.

Diese Arbeitshilfe bietet Inspiration zum Ausbau und zur Erprobung von Teilhabemöglichkeiten von Leistungsberechtigten. Zusätzlich werden exemplarisch die Umwandlungsprozesse dreier Modellträger zur personenzentrierten Ausrichtung der Eingliederungshilfe beschrieben. Dies sind insbesondere Umwandlungsschritte von stationären Wohnangeboten hin zu ambulanten Unterstützungsstrukturen und zur Neuausrichtung im Sozialraum. Die Erarbeitung der Hinweise und die Gestaltung des Umwandlungsprozesses erfolgte gemeinsam mit Leistungsberechtigten mit psychischen Erkrankungen oder Lernschwierigkeiten (sogenannter geistiger Behinderung).

Die LIGA der Freien Wohlfahrtspflege in Thüringen e. V. will mit dieser Arbeitshilfe die Ausrichtung der Eingliederungshilfe zu „mehr“ Personenzentrierung, Teilhabe und sozialräumlicher Orientierung befördern.

Ohne die großzügige Förderung der Aktion Mensch Stiftung wäre das der Arbeitshilfe zugrunde liegende Projekt nicht möglich, welches eine Vielzahl an Bereichen innerhalb und außerhalb der Eingliederungshilfe berücksichtigte. Vielen Dank für diese Zusammenarbeit und das damit verbundene Vertrauen.

Die Umsetzung der Projektarbeit und damit auch die Publikation dieser Arbeitshilfe wäre ohne die konsequente Beteiligung und Orientierung an den Hinweisen der Leistungsberechtigten unmöglich gewesen. Für diesen wichtigen Beitrag gebührt insbesondere den Expert*innen der eigenen Lebenswelt unser Dank.

Das Engagement der Leistungsberechtigten und die Erfahrungen des CJD Erfurt, des Lebenshilfe-Werkes Weimar/Apolda und des Bodelschwingh-Hofs Mechterstädt schaffen Voraussetzungen für mehr Selbstbestimmung und Personenzentrierung und können als wegweisend für die zukünftige Ausrichtung der Eingliederungshilfe verstanden werden.

Oberkirchenrat Christoph Stolte

*Vorsitzender der LIGA der Freien Wohlfahrtspflege in Thüringen,
Vorstandsvorsitzender Diakonie Mitteldeutschland*

Vorwort: Aktion Mensch Stiftung



Friedhelm Peiffer

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

in den letzten Jahrzehnten hat die Freie Wohlfahrtspflege in Deutschland ein umfassendes und flächendeckendes Unterstützungssystem für Menschen mit Behinderungen aufgebaut. Im Prinzip gibt es für fast alle Bedarfe Einrichtungen und Dienste, die mit hoher Qualität und Verlässlichkeit sowie finanziert durch die Eingliederungshilfeträger, Leistungen erbringen.

Die Kehrseite dieser Medaille ist, dass die Lebenswege von Menschen mit Behinderung oft bereits vorgedacht sind: von der Frühförderung über die integrative Kindertagesstätte in die Förderschule, dann folgen Werkstatt und Wohnstätte. So hat sich manches, was langjährig aufgebaut und qualitätsgesichert wurde, verselbstständigt und dabei ist aus dem Blick geraten, dass sich wirklich alles um den Menschen zu drehen hat und nicht um das „System“.

Die LIGA der Freien Wohlfahrtspflege in Thüringen e. V. (im weiteren Verlauf LIGA Thüringen) engagiert sich mit ihrem Modellprojekt „Wie macht man Teilhabe?“ für einen Paradigmenwechsel. Handlungsleitend ist die Frage, was denn Menschen mit Behinderung wollen. Und sie wollen zunächst das, was alle Menschen wollen – also auch die ohne Behinderung: nämlich ein Höchstmaß an Selbstbestimmung und Wahlfreiheit sowie auswählen können aus verschiedenen Angeboten. Sie wollen teilhaben am gesamten öffentlichen und gesellschaftlichen Leben und dabei nicht nur (am Rande) dabei sein, sondern mittendrin.

Wie kommen wir dahin? Darauf gibt die LIGA Thüringen mit dem Modellprojekt „Wie macht man Teilhabe?“ Antworten. Indem man Menschen mit Behinderung einfach fragt, was sie denn wollen, sie aktiv beteiligt an ihrer Lebensplanung und dafür barrierefreie Formate schafft. Vor allem aber, indem man es ausprobiert in der konkreten sozialen Arbeit.

Die LIGA Thüringen nutzt die Erkenntnisse des von der Aktion Mensch geförderten Projekts „Wie misst man Teilhabe in der Eingliederungshilfe“. Sie kooperiert mit drei Organisationen der Eingliederungshilfe im Land Thüringen, den für die Eingliederungshilfe zuständigen Behörden und vielen Akteuren in den Sozialräumen.

Die LIGA Thüringen analysiert in den Bereichen Wohnen und Arbeit die bisherigen Angebotsstrukturen und initiiert deren Weiterentwicklung. Sie klärt mit Betroffenen, was denn wirklich gewollt ist, welche neuen Formate Teilhabe und Inklusion ermöglichen und wertet aus, was übertragbar ist. Dabei wird die LIGA Thüringen unterstützt durch eine Evaluation des Instituts für Sozialökologie, um die Wirkungen des Projekts kritisch zu reflektieren.

Die Aktion Mensch Stiftung fördert dieses Modellprojekt, weil es echte Teilhabe bewirkt, einen Beitrag zur mehr Inklusion leistet und initiiert, dass in Thüringen ein Umbau des Sozialstaats eingeleitet wird, der Teilhabe in den Fokus stellt. Gleichzeitig ist unserer Stiftung wichtig, dass die LIGA Thüringen mit einer Vielzahl an Partnern kooperiert, um Breitenwirkung zu erzielen. Sie generiert dadurch eine Vielzahl an Akteuren, die sich damit auseinandersetzen, welche Beiträge sie zu mehr Teilhabe und Inklusion leisten können und betreibt damit nachhaltig Aufklärung und Bewusstseinsbildung.

Friedhelm Peiffer

Leiter Geschäftsstelle, Aktion Mensch Stiftung

Aus dem Projektbüro



Hagen Mittelstädt



Stefanie Streit

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

nach annähernd drei Jahren Arbeit findet dieses von der Aktion Mensch Stiftung geförderte Projekt seinen Abschluss. Eine Vielzahl von Veranstaltungen und Aufgaben waren zu organisieren, die Arbeiten der verschiedenen Projektpartner*innen zu koordinieren und bei Bedarf einzelne Vorhaben anzupassen. Dieser Anpassungsbedarf überrascht nicht, immerhin waren über 90 Personen in unterschiedlicher Intensität an der Umsetzung beteiligt. Durch die Auswirkungen der „Corona-Pandemie“ war selbst der Abschluss der Arbeit in Form dieser Arbeitshilfe eine Aufgabe, die immer wieder den wechselnden Bedingungen angepasst werden musste. Ohne die pragmatische Unterstützung im privaten wie auch beruflichen Umfeld sowie des Fördermittelegers wäre ein Abschluss in dieser Form nur schwer möglich gewesen.

Umso mehr erfüllt es uns mit Stolz, die Modernisierungsbestrebungen der Eingliederungshilfe mit der vorliegenden Arbeit zu stärken. Diese Arbeitshilfe bietet aussagekräftige Argumente und vor allem praxisorientierte Hilfestellung für mehr *Teilhabe(-erfahrungen)*¹ und eine personenzentrierte Arbeitsweise. Daraus resultiert aus unserer Sicht zwangsläufig ein weitreichender Umwandlungsbedarf der Sonderwelt „Eingliederungshilfe“ in ambulante „Settings“. Auch für diese Prozesse geben wir wertvolle Hinweise.

Mit den Antworten auf die Frage „Wie macht man Teilhabe?“ in dieser Arbeitshilfe wollen wir Mut machen, bestehende Strukturen zu reflektieren und anzupassen.

Wir wollen Sie mit diesen Erkenntnissen überzeugen und begeistern und so die Lust und den Ehrgeiz wecken, mit dem eigenen Unternehmen einen ähnlichen Weg zu gehen! Dabei wünschen wir Ihnen viel Erfolg!

Hagen Mittelstädt

Projektleiter

Stefanie Streit

Projektmitarbeiterin

1 kursiv dargestellte Wörter werden im Glossar erläutert

Zum Aufbau der Arbeitshilfe

In dem Projekt „Wie macht man Teilhabe? – Inklusion durch Umbau der Angebote gemeinsam verwirklichen“ wurden drei Leistungserbringer begleitet, die sich auf den Weg gemacht haben, bisherige stationäre Angebote in ambulante Angebote umzuwandeln. Diese Arbeitshilfe beschreibt die aufgetretenen Fragestellungen und zeigt die aus den Erfahrungen gewonnenen Lösungen auf.

Daher finden Sie in diesem Heft im ersten Kapitel einen Überblick über die Bestandteile und Rahmenbedingungen des Projektes sowie der beteiligten Leistungserbringer in kurzen Worten. Anschließend folgt im zweiten Kapitel eine Beschreibung von Projektschwerpunkten und zentralen Herausforderungen, die im Rahmen der Veränderungsprozesse bewältigt wurden.

Das dritte Kapitel stellt detaillierte und praxisorientierte Informationen und Hilfestellungen für Leistungserbringer zur Verfügung, die vergleichbare Veränderungsprozesse gestalten wollen. Aspekte der Beteiligung und der Unternehmensentwicklung stehen dabei im Mittelpunkt.

Die Inhalte aus dem Bereich Teilhabe werden durch erprobte Praxisbeispiele zur *Sozialraumbegehung*, Gremienarbeit sowie Planung und Durchführung von Veranstaltungen ergänzt. Die Abschnitte zu den Themen Personalentwicklung, Gestaltung von *Change-Prozessen* und betriebswirtschaftliche Betrachtung wurden von der contec GmbH verfasst. Die wichtigsten Schritte des Veränderungsprozess werden in einer „Checkliste Ambulantisierung“ im Anhang zusammengefasst.

Das Fazit fasst die Ergebnisse der Projektarbeit, insbesondere mit Blick auf Aspekte der Teilhabe und der Ambulantisierungsprozesse, zusammen. Es verdeutlicht unter anderem den Handlungsbedarf aller an der Leistungserbringung beteiligten Gruppen.

Diese Arbeitshilfe ist ebenfalls in Leichter Sprache verfügbar.



Projekt in kurzen Worten

Um die Praxistauglichkeit dieser Arbeitshilfe zu gewährleisten, wird das Projekt nicht in aller Tiefe dargestellt. Weitere Informationen zum Aufbau und den Bestandteilen sind über die Homepage der LIGA der Freien Wohlfahrtspflege in Thüringen abrufbar.

Einordnung in den Gesamtprozess ITP

Die Idee zur Erprobung der Ambulantisierung – also dem Umbau der stationären Wohnangebote in ein ambulantes Setting mit vergleichbarer Unterstützungsintensität – lässt sich nicht ohne Einordnung in den Reformprozess der Eingliederungshilfe in Thüringen erklären. Dieser nahm seinen Anfang im Entschluss der Leistungsträger und -erbringer, den *Integrierten Teilhabeplan (ITP)* des Instituts Personenzentrierte Hilfen in Fulda für Thüringen anzupassen und als personenzentriertes Bedarfserhebungsinstrument zur Anwendung zu bringen. Mithilfe des ITPs werden seit 2018 thüringenweit die Ziele und Entwicklungswünsche der Leistungsberechtigten erhoben und so zum Maßstab der Ausgestaltung der Unterstützungsleistungen. Dementsprechend müssen die traditionell gewachsenen Konzepte und Angebotsstrukturen der Leistungserbringer hinterfragt und angepasst werden, um ein personenzentriertes, flexibles Leistungs- und Unterstützungsspektrum anbieten zu können.



Die Zeichnung zeigt die individuellen Bedarfe und Ziele der Leistungsberechtigten, die während der Projektdurchführung im Bereich „Wohnen“ gemeinsam erarbeitet wurden. Sie wurden mit Hilfe eines *Graphic Recorders* dokumentiert

Projektziele

Ziel 1: Beteiligung

Eine personenzentrierte Leistungserbringung, die sich an den individuellen Bedürfnissen der Leistungsberechtigten orientiert, ist ohne deren konsequente Beteiligung nicht möglich. So fließen deren Anforderungen an den Leistungserbringer in die Bedarfserhebung mit ein und die Ausgestaltung entspricht den Bedürfnissen der Leistungsberechtigten. Daher beinhaltet die Frage, wie sich Leistungserbringer der Eingliederungshilfe stärker an den Zielen der Leistungsberechtigten orientieren können, immer auch die Frage, wie die Leistungsberechtigten an dem Umwandlungsprozess beteiligt werden können und wie Teilhabe gefördert werden kann.

Ziel 2: Umwandlung der Angebote

Ein weiteres Ziel ist die beispielhafte Beschreibung von Entwicklungspotentialen und Herausforderungen auf dem Weg zur personenzentrierteren Ausrichtung. 51 % der Leistungsberechtigten in Deutschland und 61 % der Leistungsberechtigten in Thüringen nutzen stationäre Wohnangebote.² Die verstärkte Personenzentrierung in der Leistungsausgestaltung lässt eine gesteigerte Nachfrage nach alternativen Wohnformen zur Verwirklichung individueller Lebenskonzepte erwarten. Die damit verbundene Frage, wie das bestehende stationäre Angebot den Erwartungen angepasst werden kann, ist der zweite Schwerpunkt der Projektarbeit.

Stefanie: *Wie fühlt sich das an, in ner eigenen Wohnung zu wohnen?*

Chrissi: *Schön. Ruhiger.*

Uwe: *Einwandfrei.*

Michael: *Wir können nen Freund mit hochnehmen.*

Chrissi: *Das mussteste vorher anmelden.*

Uwe: *Mussteste alles anmelden. [...]*

Uwe: *Jeden Besuch mussteste anmelden.*

Chrissi: *Das ist jetzt nicht mehr.*

Uwe: *Das hat sich auch zum Positiven geändert. Also es hat sich schon sehr viel zum Positiven geändert.³*

2 www.kennzahlenvergleich-eingliederungshilfe.de/kennzahlenvergleich.html

3 Nutzer des CJD Erfurt in ihrer Wohngemeinschaft (6. März 2020)

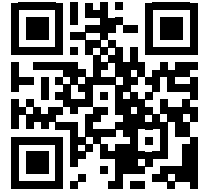
Projektaufbau

Die Projektarbeit wird von drei Säulen (vergleiche Abbildung) getragen.

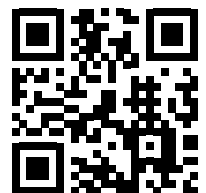
Zentrales Anliegen des Projektes war die Entwicklung und Begleitung von Teilhabeformaten, um Beteiligung der Leistungsberechtigten in den Veränderungsprozessen zu ermöglichen und sicherzustellen. Durch Information und Austausch auf Augenhöhe wird die eigene Meinungsbildung gefördert, werden Veränderungen verstehbar, weniger bedrohlich und die Entwicklung einer persönlichen Lebensplanung gefördert.

Die wissenschaftliche Begleitung verantwortet das **ISÖ – Institut für Sozialökologie gGmbH (ISÖ)**. Das ISÖ wertet die Teilhabeentwicklung bei den Modellträgern vor Ort und bei der Projektumsetzung, die individuelle Einstellung zu den Dimensionen von Teilhabe sowie deren mögliche Veränderung aus. Die Ergebnisse werden durch einen gesonderten Abschlussbericht des Instituts veröffentlicht. Dieser ist über die Homepage des ISÖ und der LIGA der Freien Wohlfahrtspflege in Thüringen e. V. abrufbar.

Die **contec GmbH**, nachfolgend contec, als Unternehmensberatung der Gesundheits- und Sozialwirtschaft konnte als externer Berater für die Bereiche der Unternehmens- und Personalentwicklung am Umwandlungsprozess der Modellträger gewonnen werden.



isoe.org



contec.de

Bestandteile des Projektes

Umsetzungsbegleitung	Evaluation	Betriebswirtschaftliche Beratung
<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung/Erprobung von Teilhabe • Unterstützung der Projektträger • Betrachtung des Sozialraums • Koordinierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Einstellungsänderungen der Beteiligten • Teilhabe vor Ort • Teilhabe am Projekt 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationsentwicklung • Personalentwicklung

LIGA der Freien Wohlfahrtspflege in Thüringen e. V.



ISÖ
Institut für
Sozialökologie


contec

Projektbeteiligte

- Leistungsberechtigte (vorrangig Menschen mit sogenannter geistiger Behinderung und psychischen Erkrankungen)
- Jeweils eine stationäre Einrichtung des CJD Erfurt, des Bodelschwinghofs e. V. Mechterstädt und des Lebenshilfe-Werkes Weimar/Apolda e. V.
- contec – Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH (nachfolgend contec)
- ISÖ – Institut für Sozialökologie gGmbH
- LIGA der Freien Wohlfahrtspflege Thüringen e. V. und die zugehörigen Verbände

Ambulantisierungsverlauf

Der folgende Abschnitt bietet einen Überblick zur jeweiligen Ausgangssituation und dem Stand zum Abschluss des Projektes.

CJD Erfurt

Das Wohnangebot war ehemals eine Außenwohngruppe eines Wohnheimes. In der Einrichtung lebten zehn Personen, die in dem Mehrfamilienhaus drei von vier Etagen bewohnten. Im Gespräch mit den Bewohner*innen zeigte sich, dass diese dem Ambulantisierungsvorhaben gegenüber sehr aufgeschlossen waren. Gleichzeitig war ihnen aber auch die über Jahre gewachsene Gemeinschaft sehr wichtig. Ein Gespräch mit dem Vermieter ergab, dass dieser bereit war, direkt mit den Bewohner*innen ein Mietverhältnis



cjd-erfurt.de



Projektbeteiligte des CJD Erfurts im Thüringer Landtag

einzugehen. Die Umsetzung der Ambulantisierung konnte damit in Form von Wohngemeinschaften ohne weitreichende Baumaßnahmen und mit den Bewohnenden als Mieter*innen erfolgen.

Die Unterstützungsleistungen der *Beschäftigten* haben sich deutlich verändert und die Leistungserbringung erfolgt nun im privaten Wohnumfeld.



Projektbeteiligte des CJD Erfurts im Thüringer Landtag



*Die Kund*innen⁴ sind Akteure ihres Lebens, die qualifizierte Assistenz ist in den Dienst des Kunden getreten. Eine offene, wertschätzende und empathische Begegnung auf Augenhöhe konnte im Verlaufe des Projektes etabliert werden.⁵*

Bodelschwingh-Hof Mechterstädt (BHM)

Das angemietete stationäre Wohnangebot befand sich in einer kleinen Stadt des Landkreises Gotha. Die Bewohner*innen wurden dabei unterstützt, Wohnraum zu finden. Entsprechend der Vermieterzusagen zogen die 16 Leistungsberechtigten des ehemaligen stationären Wohnangebotes in eigenen Wohnraum um.

Das Gebäude verfügt zusätzlich über vier Appartementwohnungen. Diese werden weiterhin von Leistungsberechtigten bewohnt. Der Mietvertrag für



diakonie-gotha.de

- 4 Mit dem Begriff Kund*innen werden üblicherweise Menschen mit Behinderung bezeichnet, die Leistungen des CJD Erfurt in Anspruch nehmen.
- 5 Kristin Schetat (Fachbereichsleitung Wohnen und Begleiten, CJD Erfurt, 18. Mai 2020)



Im Rahmen der „Infotage“ wurde Teilhabe aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und diskutiert

das übrige Gebäude konnte gekündigt werden. Um vor Ort ansprechbar zu bleiben, wurde ein *Teilhabezentrum* geschaffen. Dort werden Beratungsgespräche sowie Gruppenangebote durchgeführt und es kann bei Krisensituationen auf erhöhten Betreuungsbedarf der Leistungsberechtigten reagiert werden. Dafür steht ein Gästezimmer zur Verfügung, das für kurzzeitige Kriseninterventionen genutzt werden kann. Der Bodelschwingh-Hof Mechterstädt hat im weiteren Projektverlauf mit der Umstrukturierung einer Tagesstätte in Gotha begonnen. Von diesem *Teilhabezentrum* aus werden personenbezogene Komplexleistungen mit dem Schwerpunkt Arbeit und Tagesstruktur angeboten.

Auf ein besonderes Format zur Teilhabe beziehungsweise Beteiligung der Leistungsberechtigten und *Beschäftigten* an der Umstrukturierung des Unternehmens wird im Praxisbeispiel „Empowermentzirkel“ eingegangen.

*Es ist beeindruckend zu sehen, wie schnell aus den ehemaligen Bewohner*innen selbstbestimmte Mieter*innen werden konnten. Natürlich benötigen die Menschen noch immer die Unterstützung der Mitarbeitenden. Jedoch wird diese auf Augenhöhe besprochen und die Mitarbeitenden kommen als Gäste.⁶*

6 Christina Reinhardt (Bereichsleitung Gemeinde-nahe Dienste Bodelschwingh-Hof Mechterstädt, 31. Mai 2020)

Lebenshilfe-Werk Weimar/Apolda

Das ehemalige Wohnheim befindet sich in Apolda und ist Eigentum des Lebenshilfe-Werkes. Dort lebten 17 bis 20 Bewohner*innen in Einzelzimmern, einige in Durchgangszimmern. Im Erdgeschoss befand sich die Betriebsstätte einer *WfbM*. Das Wohnheim, sowie die *WfbM* waren mit Unterstützung verschiedener Fördermittelgeber in den Neunzigern umgebaut worden.

Das Wohnheim wird aktuell in ein Wohnhaus mit Apartments für ein bis zwei Mieter*innen umgebaut. Im Erdgeschoss befinden sich dann barrierefreie Wohnungen.

Während des Umbaus vermietete die Wohnungsgesellschaft Apolda Einzelappartements an die ehemaligen Bewohner*innen. Dort erhalten sie aktuell individuelle Unterstützung für Teilhabe und Pflege.

Das Wohnheim, eine Tagesstätte sowie die Fachleistung ABW – Ambulant Betreutes Wohnen – wurden unter dem Dach des ZAK – Zentrum Ambulante Komplexleistungen – für circa 100 Leistungsberechtigte in ambulante, personenzentrierte Komplexleistungen umgewandelt. Damit entwickelt sich das ZAK weiterhin zu einem modernen, sozialraumorientierten *Teilhabezentrum*.



lebenshilfewerk-
weimar-apolda.de



Ein Blick ins ZAK des Lebenshilfe-Werkes Weimar/Apolda



Projekt in Taten

Dieser Abschnitt beschreibt Schwerpunkte der Umwandlungsprozesse. Die Weiterentwicklung von Teilhabemöglichkeiten, die Notwendigkeit der Organisations- und Personalentwicklung sowie die Leistungserbringung im Sozialraum sind Eckpunkte einer erfolgreichen Ambulantisierung.

Teilhabe

Beteiligung ist der ausschlaggebende Faktor, um personenzentrierte Leistungserbringung Wirklichkeit werden zu lassen. Dabei sind folgende Fragen leitend: Wie kann sie innerhalb der Unternehmen, insbesondere im Rahmen der Umwandlungsprozesse, realisiert werden? Welche dieser Voraussetzungen und Maßnahmen sind darüber hinaus hilfreich, um Teilhabe an der Gesellschaft zu befördern?

Teilhabe in Unternehmen

Die folgenden Erläuterungen zeigen, dass Teilhabe in Unternehmen der Eingliederungshilfe und die Beteiligung der Leistungsberechtigten an Unternehmensentscheidungen aus allen Perspektiven eine Herausforderung und einen Mehrwert darstellen. Das Unternehmen steigert die Attraktivität seiner Angebote durch Beteiligung und Mitbestimmung der Leistungsberechtigten und Mitarbeitenden.

MITSPRACHE UND MITWIRKUNG

Die Ratifizierung der *UN-BRK* und der dadurch angestoßene Paradigmenwechsel in der Gesellschaft und Behindertenhilfe erfordern einen „Kulturwandel“ innerhalb der Ausgestaltung der Leistungserbringung. Das Verhältnis aller Beteiligten zueinander muss dabei überprüft, hinterfragt und reflektiert werden.

Im Verhältnis zwischen Leistungsberechtigten und Leistungserbringern zielt der Reformprozess auf die Abkehr vom Fürsorgecharakter. Das erfordert ein anderes und neues Selbstverständnis als Dienstleister. Dies zeigt sich durch die Unterstützung und Befähigung des Leistungsberechtigten zur Festlegung und Umsetzung selbstgewählter Ziele und die Begleitung auf diesem Weg.



Partizipation und Empowerment kann man nicht verordnen oder terminieren. Ich möchte sagen, wir lernen immer noch, wie wirksame Beteiligung umgesetzt werden kann. Bei Information und Mitsprache in Vorstands- und Aufsichtsgremien, wie auch in Arbeitsgruppen und Beiräten in den Einrichtungen, bei der Zielentwicklung für den ITP.⁷

7 Heike Jordan (Lebenshilfe-Werk Weimar/Apolda, Leiterin Zentrum Ambulante Komplexleistungen Weimarer Land, Weimar, 4. Juni 2020)

Das hat zur Folge, dass sich der Leistungserbringer in seinen Angeboten und bei der Ausgestaltung der Leistungen nach den Wünschen und Forderungen des Leistungsberechtigten richten muss. Um das Unternehmen dementsprechend auszurichten, ist es auf die Ideen und aktive Beteiligung der Leistungsberechtigten auch in notwendigen strukturellen und operativen Maßnahmen angewiesen. Dies wird durch neue ergänzende Teilhabeformate im Unternehmen ermöglicht. Darüber hinaus ist eine in den Strukturen des Unternehmens verankerte gemeinsame Hilfeplanung und deren Abgleich mit den Einschätzungen der Leistungsberechtigten notwendig.

MITBESTIMMUNG ALS MERKMAL PERSONENZENTRIERTER UNTERNEHMEN

Personenzentrierung darf sich nicht auf den „Charakter“ der Fachleistung an sich beschränken. Ebenso reicht die Anwendung eines personenzentrierten Bedarfserhebungsinstruments oder die Beteiligung des Leistungsberechtigten am Verfahren zur Leistungsbemessung nicht aus.

Deshalb müssen Personenzentrierung und Mitbestimmung elementarer Bestandteil der *Unternehmenskultur* sein und somit vom gesamten Unternehmen und den Mitarbeitenden mitgetragen werden. Vorrangiges Ziel muss die Umsetzung der Ziele des Leistungsberechtigten und die Ermöglichung von *Teilhabe(erfahrungen)* sein. Ohne eine Verankerung dieses Zieles in der *Unternehmenskultur* setzt der Träger dem fachlichen und personenzentrierten Handeln strukturelle Grenzen und die Mitarbeitenden können nicht vollumfänglich wirksam tätig werden. Der Verzicht auf diesen starren Handlungsrahmen erfordert Vertrauen in die Fachlichkeit und Kompetenzen der *Beschäftigten*.

Moderne Eingliederungshilfeleistungen werden Menschen angeboten, die zunehmend kritisch hinterfragen und selbstbestimmt agieren. Die Annahme, dass Mitarbeitende schon wissen, was zu tun ist, da sie es ja gelernt haben, ist überholt. Die gegenseitigen Erwartungen an die Qualität und die Art und Weise der Dienstleistung müssen abgeglichen werden. Die Wünsche der Leistungsberechtigten ernst nehmen, heißt vor allem zu fragen, was genau erwartet wird. Und es erfordert Informationen. Das wird im Empowermentzirkel immer wieder klar, da es nicht nur um die eigenen Wünsche, sondern auch um notwendige Rahmenbedingungen, Rollenveränderungen und Kompromisse geht. Das gemeinsame Lernen und das gemeinsame Erarbeiten von Lösungen fällt allen Beteiligten im Zirkel gleichermaßen schwer. Doch genau das ist die Voraussetzung für Entwicklung.⁸

8 Christina Reinhardt (Bodelschwingh-Hof Mechterstädt, Geschäftsbereichsleiterin Gemeinde nahe Fachdienste, Mechterstädt, 31. Mai 2020)

Um diese *Unternehmenskultur* zu etablieren, sind gleichberechtigte Mitbestimmungsmöglichkeiten erforderlich. Personenzentrierung hat dann eine verstärkt kundenorientierte Ausrichtung der unternehmerischen Tätigkeit zur Folge. Dies kann maßgeblich zu einer gesteigerten Zufriedenheit der Leistungsberechtigten führen. Ebenso ist es durch eine moderne Unternehmensstruktur und -kultur für die Mitarbeitenden besser als bisher möglich, wirkungsvoll tätig zu werden und kann dadurch auch die Mitarbeitendenzufriedenheit erhöhen.

TEILHABE IN GREMIEN

Mitbestimmung und -gestaltung auf allen gesellschaftlichen Ebenen wird durch Gremienarbeit ermöglicht. Dieses Arbeitsformat zeigt allerdings durch seine etablierten Gestaltungs- und Kommunikationsformen Grenzen der Beteiligung für Menschen mit Behinderungen, auch innerhalb der Eingliederungshilfe, auf. Traditionelle Beteiligungsangebote in Form von Wohnheim- oder Werkstattbeiräten sind auf ihre Arbeitsinhalte begrenzt und wirken oft nicht auf der Ebene der strukturellen Veränderungen.



Damit die Selbstvertreter⁹ in den Gremien gut arbeiten können, brauchen sie gute Rahmenbedingungen. Dazu gehören eine Kommunikation auf Augenhöhe, eine für alle verständliche Sprache und gegebenenfalls eine Unterstützungsperson für die Selbstvertreter. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Stärkung des Selbstbewusstseins und des Durchsetzungsvermögens der Selbstvertreter.¹⁰

Der Paradigmenwechsel in der Eingliederungshilfe erfordert die Entwicklung und Umsetzung neuer Konzepte der Beteiligung von Menschen mit Behinderung. Es braucht den Konsens der Leitungsebene des Leistungserbringers, dass Beteiligung selbstverständlich ist. Dafür müssen Konzepte entwickelt und Ressourcen zur Verfügung gestellt sowie die Aufwände für die Leistungsberechtigten vergütet werden. Ressourcen können sein: am individuellen Bedarf aufbereitete Informationen in verständlicher Sprache, assistierte Vor- und Nachbereitung der Sitzung sowie deren Begleitung und ein Briefing externer Sitzungsteilnehmer*innen.

Durch die Teilnahme und Mitgestaltung von Leistungsberechtigten an internen Gremien besteht die Chance, die personenzentrierte Ausrichtung umfassender umzusetzen. In der Beteiligung in Gremien auch außerhalb des Unternehmens, zum Beispiel im *Quartier*, schlummert großes Potential zur Ausgestaltung einer in allen Bereichen inklusiven Gesellschaft.

9 Im Zitat sind sowohl Selbstvertreterinnen als auch Selbstvertreter gemeint.

10 Sabrina Weihrauch (Lebenshilfe-Werk Weimar/Apolda, Unterstützerin der Selbstvertreter*innen sowie Vertrauensperson für Werkstatttrat und Frauenbeauftragte, Tröbsdorf, 16. Juni 2020)

TEILHABE IN VERÄNDERUNGSPROZESSEN

Die Veränderungsprozesse der Eingliederungshilfe wurden durch langwierige und anhaltende Emanzipations- und Selbstbestimmungsforderungen der Menschen mit Behinderungen angestoßen. Diese notwendigen und überfälligen Reformprozesse mündeten in der *UN-BRK* und dem *BTHG*.

In der praktischen Umsetzung der geforderten Selbstbestimmung zeigt sich, dass notwendige Veränderungsprozesse in der individuellen Lebensgestaltung von Nutzer*innen, deren Angehörigen und *Beschäftigten* der Eingliederungshilfe als aufgezwungen erlebt werden können. Üblicherweise kann dies Phasen von Angst, Unsicherheit und Widerstand auslösen. Eine innere Überzeugung von der Notwendigkeit der Veränderung kann nicht vorausgesetzt werden.

Frühzeitige, umfassende Informationen und Angebote zur Beteiligung können helfen, diese Phasen zu verkürzen, zu bewältigen und die positiven Aspekte deutlicher wahrzunehmen.

Teilhabe an der Gesellschaft

Diese Arbeitshilfen wurden auf Basis von Hinweisen und Anregungen der am Projekt beteiligten Menschen mit Behinderung erstellt. Die ergebnisoffene Auseinandersetzung mit dem Thema Teilhabe ergab auch Hinweise zur inklusiveren Ausgestaltung der Gesellschaft.

BARRIEREFREIHEIT

Das in der Gesellschaft vorherrschende Verständnis des Begriffs „Barrierefreiheit“ im Sinne von baulichen Barrieren greift zu kurz. Barrierefreiheit und das damit verbundene gesellschaftliche Verständnis müssen erweitert werden. Menschen mit psychischen, seelischen Beeinträchtigungen oder Menschen mit Lernschwierigkeiten (sogenannter „geistiger Behinderung“) stoßen auf weit mehr oder andere Hindernisse als die hohe Bordsteinkante oder den fehlenden Lift.

Übergeordnetes Ziel der gesellschaftlichen Auseinandersetzung mit Barrierefreiheit muss sein, eine Haltung zu etablieren, in der deutlich wird, dass jeder Mensch unabhängig von seinen Fähigkeiten oder Eigenschaften Teil der Gesellschaft ist. Verständnis für individuelle Bedürfnisse und das gesellschaftliche Verlangen, allen Menschen *Teilhabeerfahrungen* zu ermöglichen, sollten zwangsläufig zu dem gesellschaftlichen Konsens führen, alle Barrieren zu beseitigen.

Selbstbestimmte Teilhabe erfordert Strukturen und finanzielle Möglichkeiten, um Orte der Teilhabe aufsuchen zu können. Der Zugang in den *Sozialraum* wird durch strukturelle Barrieren bereits im Vorfeld behindert. Insbesondere im ländlichen Raum kann nur durch den Ausbau des öffentlichen Nahverkehrs Teilhabe an der Gesellschaft ermöglicht werden.

Durch eine gut lesbare Beschilderung (ergänzt um Alternativen zur Schriftsprache) werden Barrieren für Menschen mit Seheinschränkungen oder weniger stark ausgeprägten Lesefähigkeiten im öffentlichen Raum abgebaut. Menschen mit psychischen Erkrankungen profitieren häufig von einer reizarmen Umgebung oder Möglichkeiten sich zurückzuziehen. Faktoren – oder eben Barrieren –, welche die selbstbestimmte Teilhabe an der Gesellschaft beeinträchtigen,

sind von der individuellen Wahrnehmung und Interpretation des Menschen mit Behinderungserfahrung abhängig. Ihre Erfahrungen müssen demzufolge zwangsläufig in die Diskussion einbezogen werden.

BARRIEREFREIE UND BARRIEREARME INFORMATION UND KOMMUNIKATION

Um selbstbestimmte Entscheidungen treffen zu können, ist es notwendig, sich selbstständig und möglichst ohne die Unterstützung Dritter informieren zu können. Dafür müssen dem Leistungsberechtigten die notwendigen Ressourcen (entsprechend aufbereitete Informationen, Assistenz, Übersetzungsdienste wie Gebärden- oder Schriftsprachdolmetscher*innen, technische Hilfen ...) zur Verfügung gestellt werden.

Barrierefreie oder barrierearme Kommunikation muss darüber hinaus als gesamtgesellschaftlicher Auftrag verstanden werden und Berücksichtigung finden. Durch Unterstützte Kommunikation oder den Einsatz von Leichter Sprache sind weitere alternative Zugänge möglich.

Publikationen in Leichter Sprache des Projektes „Wie macht man Teilhabe?“ finden Sie auf der Homepage der LIGA Thüringen.



[liga-thueringen.de/
informationen-zum-
projekt-in-leichter-
sprache](https://liga-thueringen.de/informationen-zum-projekt-in-leichter-sprache)

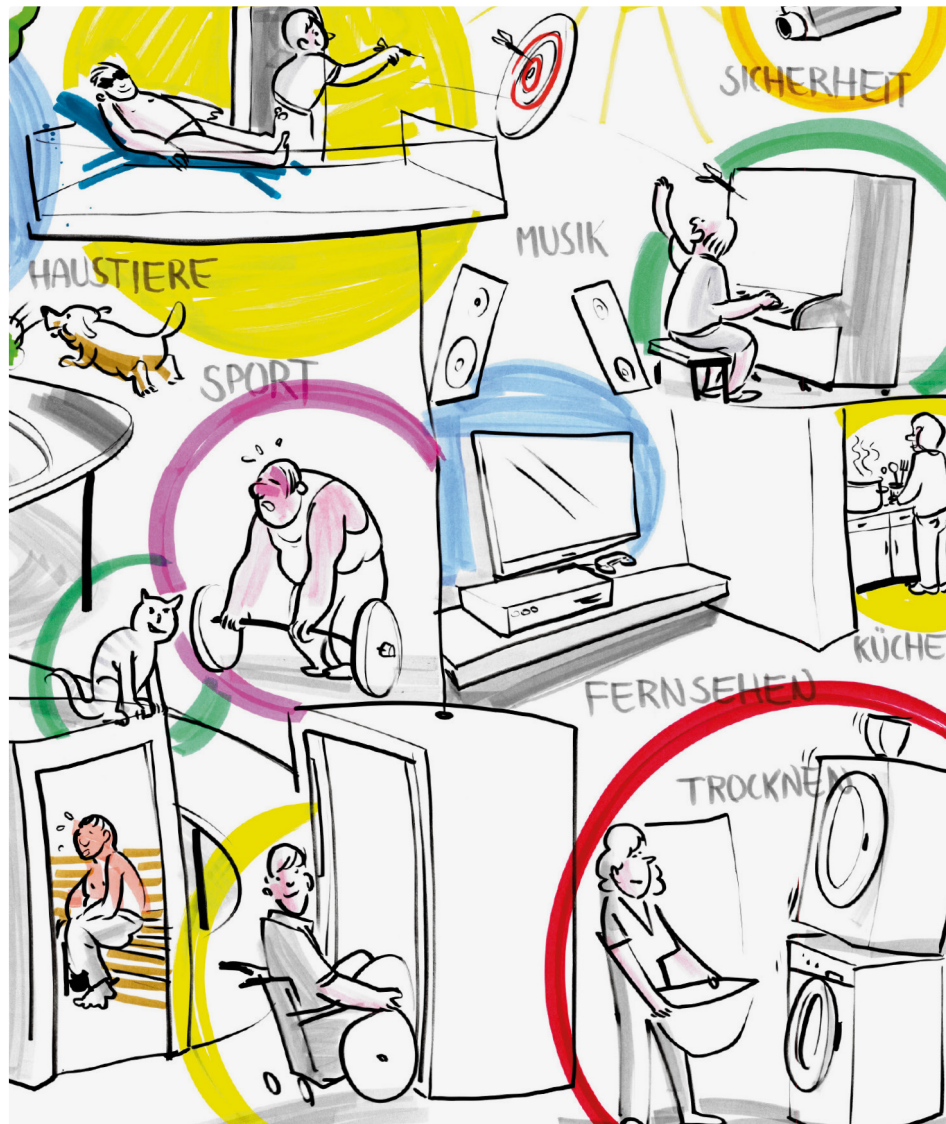


Barrierefreie Kommunikation ist ein Muss für eine selbstbestimmte Teilhabe und den Zugang zu Informationen. Niemandem sollte dieser Zugang verwehrt sein. Wir alle kennen das unschöne Gefühl, das man bekommt, wenn man etwas nicht versteht. Im Urlaubsland die Speisekarte oder die Namen der Haltestellen nicht zu verstehen, ist eine Sache, aber wichtige Informationen wie Nachrichten, Beipackzettel, Wahlprogramme, Veranstaltungshinweise ... nicht zu verstehen, ist etwas ganz Anderes. Deswegen ist barrierefreie Kommunikation so enorm wichtig.¹¹

*Ich brauche die Leichte Sprache.
So kann ich Texte verstehen.
Dann kann ich auch etwas über die Texte sagen.
Wir brauchen noch viel mehr Leichte Sprache.
Ich möchte unterschiedliche Dinge lesen.
Wir Prüferinnen und Prüfer sagen,
welche Texte sind leicht und welche nicht.
Das können auch nur wir.¹²*

11 Julia Degenhardt (Simultanübersetzerin für Leichte Sprache, Leipzig, 17. Juni 2020)

12 Antonia Zimmermann (Prüferin bei „einfach leicht – Das Büro für Leichte Sprache in Weimar“, Tröbsdorf, 1. Juli 2020)



Die Zeichnung zeigt Wünsche zum Thema Wohnen, die während einer Diskussionsrunde entstand

*Die Leichte Sprache ist sehr wichtig für mich.
 So verstehe ich alles.
 Ich finde auch die Bilder gut in der Leichten Sprache.
 Menschen, die nicht lesen können, verstehen so besser die Texte.
 Genauso ist es wichtig, dass alles auch für blinde Menschen richtig
 geschrieben wird.
 Politiker sollten mehr Leichte Sprache benutzen,
 sonst verstehe ich sie nicht.
 Auch andere verstehen sie dann nicht.
 Und dann ist das alles nur Gerede.
 Für mich macht das dann keinen Sinn, das zu lesen oder zuzuhören.¹³*

13 Evy Ring (Prüferin bei „einfach leicht – Das Büro für Leichte Sprache in Weimar“, Tröbsdorf, 29. Juni 2020)

POLITISCHE TEILHABE

Politische Teilhabe geht über die Wahrnehmung des individuellen Wahlrechtes hinaus. Jeder Bürger hat das Recht und die Möglichkeit, politisch aktiv zu werden und sich in die Ausgestaltung einer demokratischen Gesellschaft einzubringen. Bürgerinnen und Bürger erfahren durch die eigene politische Einflussnahme und Aktivität ein Gefühl von Wirksamkeit und Relevanz. Die Akzeptanz, dass sich Menschen mit Behinderung aktiv einbringen, ist in der Gesellschaft noch nicht selbstverständlich.

Zur aktiven Beteiligung benötigen Menschen mit Behinderung Unterstützung, Assistenz und Kommunikationshilfen. Diese Ressourcen müssen ihnen kostenfrei zur Verfügung gestellt werden.



In der Zeichnung des *Graphic Recorders* werden die Themen einer Podiumsdiskussion der Projektbeteiligten mit den sozialpolitischen Sprecherinnen der Fraktionen des Thüringer Landtages und der Thüringer Ministerin für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie zusammengefasst

Einordnung in den Projektrahmen und Beschreibung des Entwicklungsbedarfs

Im Rahmen des Projektes wurden das Projektbüro und die teilnehmenden Projektpartner durch contec beratend begleitet. Die anfangs konzeptionelle, moderierende und protokollierende Teilnahme an den regelmäßigen Workshops diente dazu, einen sicheren Projektstart zu ermöglichen und die Frage zu erörtern, mit welchen Ideen die Teilhabe von Menschen mit Behinderung gut gelingen kann, aber auch, welche Grenzen erreicht und überschritten werden müssen.

Der Beitrag von contec lag zum einen in der Beratung der notwendigen *inkluisiven Organisationsentwicklung*. Hier wurden methodische Anregungen gegeben. Zum anderen stellte contec seine Fachexpertise für die erforderliche betriebswirtschaftliche Kalkulation und Darstellung der notwendigen Aufwände der Umwandlungsprozesse zur Verfügung. Ziel war es, die Kosten der Konversion von den Kosten des regelhaften Betriebs abzugrenzen.

Die konkreten Beratungsleistungen waren:

- Unterstützung der Projektleitung bei der Konzeption und Umsetzung,
- Teilnahme an den regelmäßigen Netzwerktreffen, Tagungen und Workshops,
- Entwicklung und Unterstützung der betriebswirtschaftlichen Kalkulationsvorbereitungen der Kosten des Übergangs/von Fachleistungsstunden.
 - Workshops zur Vorbereitung der Verhandlungen mit den Leistungsträgern
 - Konzeption einer Datenbank zum Benchmarking
- Durchführung von Workshops zu den Themen
 - Personalentwicklung im Rahmen der personenzentrierten Arbeit
 - Entwicklung von Stellen-/Rollenbeschreibungen
 - Führung in *Change-Prozessen*
- Beteiligung an Fachtagungen durch Diskussionsrunden und Impulsvorträge
- Zuarbeit zur Leitfadenerstellung zu den oben genannten Themen

Nach einer intensiveren Anfangsbegleitung erfolgte die Beratung im weiteren Verlauf punktuell thematisch. Die im Projekt gewählte Vorgehensweise machte deutlich, dass im Rahmen eines *Change-Prozesses* insbesondere Fragen der Haltungsänderung bei Führungskräften und Mitarbeitenden thematisiert werden müssen, um die durch das *BTHG* geforderte zukünftige Erbringung der personenzentrierten Leistungen der Eingliederungshilfe erfolgreich umzusetzen. Es müssen sich neue Rollen im Unternehmen entwickeln und der Entwicklung des Personals aber auch den Leistungsberechtigten/Betreuenden/Angehörigen muss Raum gegeben werden, um zukünftig erfolgreich im *Sozialraum* agieren zu können.

Umwandlung von teil- und vollstationären Angeboten – Was ändert sich für wen?

Elementarer Bestandteil im Rahmen der Umwandlung stationärer in ambulante Angebote ist, dass Leistungsberechtigte – unter Berücksichtigung ihres Rechts auf Selbstbestimmung und Eigenverantwortung – aktiv in den Veränderungsprozess eingebunden werden. Dadurch kann Teilhabe gelebt und Inklusion ermöglicht werden.¹⁴

Die Entwicklung personenzentrierter Angebote, welche die Selbstbestimmung und Eigenverantwortung der Leistungsberechtigten fördern, macht nicht nur ein grundlegendes Umdenken aller Beteiligten notwendig, sondern bedeutet auch eine fundamentale Änderung aller Prozesse, die für die Leistungserbringung notwendig sind. Die Prozesse sollen sich an den individuellen Bedürfnissen und Bedarfen der Leistungsberechtigten orientieren.

Die Umsetzung der Umwandlung, die die individuellen Ziele von Leistungsberechtigten und die notwendigen personal- und betriebswirtschaftlichen Fragestellungen konsequenter berücksichtigt, erfordert auch eine Haltungsänderung bei allen Beteiligten. Dies schließt die Leistungsberechtigten genauso ein wie Führungskräfte und Mitarbeitende bei Leistungsträgern und Leistungserbringern.

Um die Projektziele zu realisieren – Beteiligung der Leistungsberechtigten und Anpassung der Angebote durch den Leistungserbringer – sind neue Wege zu beschreiten. Der Weg von einer Objekt- hin zu einer Personenzentrierung unter Einbezug der Leistungsberechtigten beginnt bei der Bedarfserhebung und der gemeinsamen Konzeptionierung eines Teilhabepfandes mit den Leistungsberechtigten. Es geht darum, die Leistungsberechtigten sowohl über die neuen Möglichkeiten umfassend zu informieren als auch mit ihnen gemeinsam einen Plan zu entwickeln, wie eine größtmögliche Teilhabe im Zuge der Umgestaltung erfolgen kann. Es ist zu vereinbaren, mit welchen Leistungen die vereinbarten Ziele in einem ambulanten Setting realisiert werden können. Es lässt sich somit ansatzweise erahnen, wie hoch der Kommunikationsaufwand sein wird, um gelebte Teilhabe in einem solchen Setting der Umgestaltung von Leistungsangeboten zu realisieren.

14 Siehe Kapitel 3 Abschnitte Teilhabe sowie Praxisbeispiele

Gerade bei der Umwandlung für größere Gruppen Leistungsberechtigter muss sich der Leistungserbringer die Frage stellen: Wie viel Personenzentrierung kann ich mit welchem Aufwand realisieren und refinanzieren? Denn die individuellen Wünsche der Leistungsberechtigten zu berücksichtigen, um ihnen ein größtmögliches Maß an Selbstbestimmung zu ermöglichen, ist mit einem großen zeitlichen, personellen aber auch zum Teil investivem Aufwand beziehungsweise betriebswirtschaftlichen Folgekosten verbunden. Auch der Koordinationsaufwand und der Aufwand für die Personalplanung steigen erheblich. Nicht zuletzt ist auch der steigende Dokumentationsaufwand hervorzuheben, der mit einer fundierten Evaluation der Zielerreichung und der Erfassung der Kontextfaktoren verbunden ist.

Insgesamt kann man von einem Konversionsprozess der Eingliederungshilfe reden, da die gewünschte Ambulantisierung viele Fragen zur weiteren Nutzung heute bestehender oftmals zentraler Strukturen beinhaltet. Der Leistungsanbieter muss einen Veränderungsprozess im Unternehmen initiieren und steuern. Aufsichtsgremien, Führungskräfte, Mitarbeitende und Leistungsberechtigte/Betreuende aber auch sozialräumliche Partner sind mit einzubeziehen. Strukturen, Prozesse und betriebswirtschaftliche Grundlagen sowie deren Abläufe sind neu zu gestalten.

Vor diesem Hintergrund sind eine fundierte Auseinandersetzung und Bewertung des eigenen Angebotes sowie möglicher strategischer Herausforderungen unbedingt notwendig. Nur wer das eigene Angebot, die daraus resultierenden Prozesse sowie die realen Kosten kennt, kann letztendlich souverän entwickeln und steuern.

Sozialraum

Die Leistungserbringung im *Sozialraum* führt zwangsläufig zu der Frage, über welche Zugänge und Ressourcen dieser verfügt und welche Entwicklungsbedarfe bestehen. Die Betrachtung des *Sozialraums* und der Abgleich mit den Bedarfen der Nutzer*innen ist somit Bestandteil der hier untersuchten Umwandlungsprozesse.

Wohnraum

Aktuell ist die fehlende Verfügbarkeit von bezahlbarem, barrierefreiem Wohnraum in gutem baulichen Zustand ein bundesweit verbreitetes Problem. Menschen mit Behinderung gehören wie Menschen mit geringem Einkommen, Menschen mit Migrationshintergrund und Alleinerziehende nicht zu den bevorzugten Zielgruppen potentieller Vermieter. Hier stoßen gutgemeinte Ambulantisierungsvorhaben an ihre Grenzen.

Es kommt hinzu, dass sich bezahlbarer Wohnraum meist auf Gebiete mit einer schwierigen Sozialstruktur konzentriert. Dies bedeutet für Menschen mit Behinderung eine Verschlechterung ihrer Wohnsituation. Inklusion wird dadurch erschwert und die Segregation von Minderheiten befördert.

Weil Vermieter*innen Menschen mit Behinderung immer wieder als Mieter*innen ablehnen, hat das zur Folge, dass Wohnraum über den Leistungserbringer zur Verfügung gestellt werden muss.

Analyse des Sozialraumes

Wo bietet der *Sozialraum* einen Mehrwert, welcher Anpassungsbedarf und welche Zugänge bestehen? Die sozialräumliche Ausrichtung erfordert Antworten auf diese Fragen. Dafür muss der *Sozialraum* aus dem Blickwinkel der Leistungsberechtigten analysiert und ausgewertet werden. Hierzu gehört es, vertraute Strukturen zu erkennen, Interesse zu wecken und Mut zu machen, Neues kennenzulernen, aber auch Befürchtungen zu prüfen, Ängste anderer zu erkennen und anzusprechen und vieles mehr. Die Ergebnisse stellen erste Anknüpfungspunkte für mögliche Veränderungsprozesse dar. Weitere Informationen dazu im Kapitel 3 Praxisbeispiel Sozialraumbegehung.

Die Orientierung am aktuellen Bedarf ist dabei nur ein erster Schritt. Perspektivisch erfordert eine personenzentriert ausgerichtete Leistungserbringung einen inklusiv ausgestalteten *Sozialraum*, der den Bedarfen und Anforderungen von Menschen mit Behinderung umfassend Rechnung trägt und Teilhabe an der Gesellschaft zu jeder Zeit und an jedem Ort ermöglicht.

Kooperationspartner*innen im Sozialraum

Die Leistungserbringung im *Sozialraum* erfordert Zugang zu dessen Netzwerken und die Erweiterung beziehungsweise den Aufbau eigener Netzwerke. Eine sozialräumliche Ausrichtung kann nicht ohne eine Zusammenarbeit mit Kooperationspartner*innen erfolgen. Für alle Beteiligten muss sie einen Zugewinn beinhalten. Zur Anbahnung dieser Kooperationen ist es notwendig, Kontakte zu knüpfen, Vertrauen aufzubauen, mögliche Konkurrenzen anzusprechen und die eigene Bekanntheit im *Sozialraum* zu verstärken. Vielversprechend sind Gremien, in denen Vertreter*innen der regionalen Wirtschaft oder Organisationen, die im *Sozialraum* engagiert sind, zusammentreffen. Darüber hinaus müssen potentielle Kooperationspartner*innen, wie Träger der Erwachsenenbildung (zum Beispiel Volkshochschulen), Vereine oder Mehrgenerationenhäuser direkt angesprochen werden.



In der Zeichnung sind Freizeitangebote zu erkennen: Was ist alles im *Quartier* möglich?

Kooperationen

Zu Beginn des Projekts lag der Schwerpunkt in der Umwandlung interner Prozesse der Leistungserbringer. Dazu zählten die Anpassung interner Prozesse, die Etablierung von Teilhabemöglichkeiten im Unternehmen und die Befähigung des Personals zur Erbringung von sozialräumlich ausgerichteten Fachleistungen.

Im weiteren Verlauf der Umwandlung wurde insbesondere der Kooperationsbedarf mit ambulanten Pflegediensten zur Bereitstellung von ambulanten und personenzentrierten Pflegeleistungen und die Klärung konzeptioneller und struktureller Fragen deutlich. Dies konnte im Projektzeitraum nicht abschließend betrachtet werden. Erste Lösungsansätze sind im Kapitel 3 Abschnitt Personal – Stellenbeschreibungen, Rollenbeschreibungen und Rollenprofile dargestellt.

Zusätzlicher Entwicklungsbedarf besteht im Bereich der Pflege zum Beispiel bei der Unterstützung der Leistungsberechtigten zur Inanspruchnahme von ambulanten Pflegeleistungen, der Harmonisierung der unterschiedlichen Abrechnungssystematiken und der Erbringung von Pflegeleistungen im personenzentrierten Kontext. Diese Prozesse werden von den am Projekt beteiligten Leistungserbringern weiter fortgeführt.

Erstrebenswert sind Kooperationen mit der örtlichen Wohnungswirtschaft. Dies war beispielsweise in Apolda möglich und versetzte die Lebenshilfe Weimar/Apolda in die Lage, kurzfristig Wohnraum in größerer Zahl für die Bewohnenden der bisher stationären Einrichtung, anzubieten. Kooperation mit Volkshochschulen, Sportvereine oder Mehrgenerationenhäusern konnten teilweise auf- und ausgebaut werden. Problematisch blieb der Aufbau von Kooperationen mit regionalen Arbeitgebern.



Projektbausteine im Praxistest

Dieses Kapitel stellt konkrete und in der Praxis erprobte Maßnahmen vor. Neben Möglichkeiten zur Bereitstellung von Teilhabeerfahrungen und der sozialräumlichen Ausrichtung wird die Gestaltung von Veränderungsprozessen, Fragen der Personalentwicklung zur Arbeit im ambulanten Kontext und die betriebswirtschaftliche Betrachtung dargestellt.

Teilhabe

Wie kann Teilhabe in Unternehmen gelingen?

Mit dem Koalitionsvertrag der 18. Wahlperiode des Bundestages wollte die Bundesregierung Menschen mit Behinderung „aus dem bisherigen Fürsorgesystem herausführen und die Eingliederungshilfe zu einem modernen Teilhaberecht weiterentwickeln. [...] Leistungen sollen nicht länger institutionenzentriert, sondern personenzentriert bereitgestellt werden.“¹⁵

Der Teilhabeaspekt wurde durch die Forderung nach mehr Mitsprache von Menschen mit Behinderungen in das Zentrum der Leistungserbringung gerückt. Logische Folge dieser Entwicklung muss nun sein, auch die dazugehörigen Unternehmensstrukturen der Leistungserbringer weiterzuentwickeln und partizipativer auszurichten.

Das hat zur Folge, dass die bisherigen Prozesse und Strukturen des gesamten Unternehmens auf Personenzentrierung und Mitsprachemöglichkeiten von Menschen mit Behinderung hin überprüft werden müssen.

Beispielhafte Maßnahmen für diese Ausrichtung sind:

PERSONENZENTRIERTE UNTERNEHMENSKULTUR

Eine personenzentrierte *Unternehmenskultur* kann nicht verordnet werden. Sie ist aber Leitungsaufgabe und muss auf verschiedenen Ebenen bewusst gestaltet werden.

Auf Ebene der Unternehmensleitung wird das durch die aktive Beteiligung von Nutzer*innen in Aufsichtsgremien deutlich. Die Geschäftsführungsebene wiederum kann durch verschiedene Angebote und Maßnahmen die personenzentrierte Haltung der Mitarbeitenden befördern und unterstützen.

Weitere Impulse für eine konsequente Beteiligung im gesamten Unternehmen werden zum Beispiel durch ein gemeinsam mit Leistungsberechtigten erarbeitetes Leitbild gesetzt. Eine gemeinsame und teilhabeorientierte Überarbeitung von Prozessbeschreibungen und anderen Grundsatzpapieren, welche Abläufe im Unternehmen standardisieren, fördern eine intensive Auseinandersetzung mit den unternehmensinternen Werten, Normen und Überzeugungen. Ebenfalls denkbar ist die Schaffung einer Teilhabeevaluation der Unternehmensbereiche in Form eines „Teilhabe-Audit“.

Personenzentrierung und die Ermöglichung von Teilhabe wird so zum Grundsatz des Unternehmens und des fachlichen Handelns.

15 Quelle: Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD: Deutschlands Zukunft gestalten. www.cdu.de/sites/default/files/media/dokumente/koalitionsvertrag.pdf [Stand: 03.07.2020], Seite 78.

TEILHABEKOORDINATION UND -MANAGEMENT

Das Unternehmen muss Verantwortung für die Sicherstellung von Beteiligungsmöglichkeiten übernehmen und diese dauerhaft in den Unternehmensstrukturen verankern. Dies kann durch die Schaffung einer verantwortlichen Stelle „Teilhabekoordination und -management“ erfolgen.

Neue unternehmensinterne Beteiligungsmöglichkeiten erfordern die Bereitstellung zusätzlicher Ressourcen. Teilhabeorientierte Angebote benötigen zum Beispiel Assistenz sowie Vor- und Nachbereitungen und Informationsvermittlung. Dies wird zum Beispiel bei der Beteiligung von Menschen mit Behinderung in Gremien der Geschäftsführung deutlich. Deren Sitzungen, Aufgaben und Themen sind bisher unbekannt und die Inhalte und Abläufe müssen vorbereitet werden. Auch während der Sitzung ist möglicherweise eine Assistenz notwendig.

Die Beteiligung an bisher ungewohnten Prozessen und Themengebieten setzt grundsätzlich Befähigung und Vorbereitung und nicht zuletzt intensive Kommunikations- und Informationsmöglichkeiten – unter anderem in einem angepassten, barrierearmen Format oder durch die *Peergroup* – voraus.

Die Bündelung dieser bereits vorhandenen Beteiligungsgremien, zum Beispiel Werkstatttrat, deren Ausweitung auf alle Unternehmensbereiche benötigt zusätzlichen Koordinationsaufwand und eine unterstützende, von Unternehmensbereichen unabhängige Stelle.

GEMEINSAME KLAUSURTAGE/ZUKUNFTSWERKSTÄTTEN DER LEISTUNGSBERECHTIGTEN, DER LEITUNGSEBENE UND MITARBEITENDEN

Veranstaltungen zur Mitgestaltung der Unternehmensausrichtung bieten einen vielfältigen Mehrwert. Durch die Einbindung einer Vielzahl von Personen aus unterschiedlichen Stakeholdergruppen (Leitung, Mitarbeitende, Leistungsberechtigte, Angehörige, Nachbar*innen ...) wird sichergestellt, dass sich grundlegende Entwicklungen innerhalb des Trägers an den Bedarfen und Interessen aller Beteiligten orientiert. Ziel ist die Entwicklung einer an den Bedarfen der Menschen mit Behinderung ausgerichteten Angebotsstruktur.

Durch dieses Format werden zudem für alle Teilnehmenden personenzentrierte und teilhabeorientierte Arbeitsweisen erleb- und erfahrbar, was Auswirkungen auf die *Unternehmenskultur* und das fachliche Handeln des Einzelnen hat.

Vorteile dieser Veranstaltungen sind:

- Kommunikation auf Augenhöhe,
- Erarbeitung eines einheitlichen Informationsstandes,
- Zeitgleicher Austausch unterschiedlicher Stakeholdergruppen,
- Gemeinsame Ideenentwicklung.

BEWERBUNGSGESPRÄCHE

Schon mit den ersten Schritten eines beruflichen Einstiegs innerhalb eines personenzentriert ausgerichteten Unternehmens – dem Bewerbungsgespräch – können Akzente gesetzt werden. Der Dienstleistungscharakter des Unternehmens und die Fokussierung auf Beteiligungsmöglichkeiten der Leistungsberechtigten kann durch die aktive Teilnahme von Menschen mit Behinderung an Vorstellungsgesprächen von Beginn an unterstrichen werden. Berücksichtigung muss die Einhaltung des Datenschutzes und die Wahrung der Persönlichkeitsrechte der Bewerber*innen auch durch die Leistungsberechtigten finden.

Alternativ können größere Gesprächsrunden (in Form von Bewerber*innen-Cafés oder Speeddating-Varianten) mit mehreren potentiellen Bewerbenden angeboten werden. Hierfür ist der Zugang zu sensiblen Daten (zum Beispiel dem Lebenslauf) nicht notwendig. Die Berücksichtigung der Einschätzung der Leistungsberechtigten bei der Einstellung von neuen Mitarbeitenden wird aber auch in dieser Variante sehr deutlich.

MITARBEITENDENGESPRÄCHE

Diese Auswertungsgespräche zur beruflichen Weiterentwicklung der Mitarbeitenden werden ausschließlich dialogisch zwischen Leitungsebene und den Mitarbeitenden durchgeführt. Denkbar wäre es aber, sie zukünftig um eine „Feedback-Runde“ mit Leistungsberechtigten des Unternehmens zu ergänzen. Eine Auswertung des fachlichen Handelns darf in einem personenzentriert ausgerichteten Unternehmen nicht ausschließlich aus Unternehmenssicht erfolgen. Der Dienstleistungscharakter erfordert, wie in jedem anderen Unternehmen, die Rückmeldung und die Berücksichtigung der Zufriedenheit des/der Empfänger*in der Dienstleistung als weiteres entscheidendes Kriterium zur Beurteilung der Qualität einer Arbeitsleistung.

GEMEINSAME FORTBILDUNGEN

In einem personenzentriert ausgerichteten Unternehmen sollten Fortbildungen Leistungsberechtigten und Mitarbeitenden gemeinsam offenstehen. Hier sollte der Schwerpunkt auf Themen gelegt werden, welche die Perspektiven, Interessen und Lebensumstände der Leistungsberechtigten miteinbeziehen. Hilfreich ist eine gemeinsame Themensammlung, Planung, Durchführung und Auswertung der Veranstaltung.


Das Praxisbeispiel „Beteiligung bei Planung und Durchführung von Veranstaltungen“ im folgenden Abschnitt bietet weitere Hinweise.

Wie kann Teilhabe im Sozialraum gelingen?

Die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege beschreibt den *Sozialraum* als „Ort der Teilhabe“ aus drei verschiedenen Perspektiven. Jede Perspektive hat Einfluss auf die Gestaltung und Ausprägung des Lebensumfeldes und der Lebens- und Teilhabemöglichkeiten des oder der Einzelnen und muss daher Teil der Gesamtbetrachtung sein.¹⁶

Auf dieser Basis können Maßnahmen und Verantwortlichkeiten erarbeitet werden, welche die Teilhabemöglichkeiten im *Sozialraum* befördern.

PERSPEKTIVE 1: SOZIALRAUM ALS ERFAHRUNGS- UND VERHALTENSRAUM



Sozialraum ist eine subjektive Kategorie die sich aus den sozialen Beziehungen und Netzwerken eines Menschen ergibt.¹⁷

Diese Perspektive beschreibt die individuelle Wahrnehmung von Möglichkeiten und Barrieren sowie die Einbeziehung des Einzelnen in die gesellschaftlichen Strukturen des *Sozialraumes*.

Um eine offene Haltung gegenüber allen Bewohnenden und deren Bedarfen im *Sozialraum* zu befördern, sind in Bezug auf Menschen mit Behinderung Maßnahmen zum Abbau von Hemmungen, Unsicherheiten und Aufklärungsarbeit erforderlich. Sie können durch Leistungserbringer, Kommunalverwaltung aber auch Menschen mit Behinderung und den *Sozialraum* nutzende Bürger*innen erbracht werden.

Ziel dieser Öffentlichkeitsarbeit ist der Ausbau von Netzwerken und Beziehungen um gegenseitige Unterstützung zwischen allen Bewohnenden des *Quartiers* zu fördern und zu ermöglichen.

Leistungserbringer sollten diesen Prozess durch die Initiierung, die Unterstützung und fachliche Begleitung von Netzwerken und engagierten Bürger*innen (zum Beispiel in Form von Ehrenamtsbörsen, Mitwirkung bei Aktionen und Straßenfesten im *Quartier*) befördern und koordinieren.

16, 17 Vergleiche Der Sozialraum als Ort der Teilhabe – Standortbestimmung der BAGFW Seite 1 fortlaufend

PERSPEKTIVE 2: SOZIALRAUM ALS ENGAGEMENT- UND VERSORGUNGSRAUM



Durch gesellschaftliche Mitbestimmung, politische Entscheidungen und nachfrageorientierte Steuerung entsteht ein sozio-kultureller Raum mit Angeboten für Bildung, Arbeit, Kultur, Sport und Soziales. Die Menschen gestalten ihren Lebensraum mit und setzen sich unter anderem in Familie, Nachbarschaft, Schulen, Initiativen und Organisationen für bessere Lebensbedingungen und für die Gemeinschaft ein.¹⁸

Um dieser Perspektive gerecht zu werden, müssen Mitbestimmungs- und Gestaltungsmöglichkeiten der Bewohnenden eines *Quartiers* etabliert werden. „Die Entwicklung eines *Sozialraums* ist dann sinnvoll möglich, wenn sie von der Bevölkerung und weiteren Akteuren aktiv getragen wird“.¹⁹

Hierfür bietet die Quartiersarbeit Foren (zum Beispiel „Runde Tische“), um dieses bürgerliche Engagement zu unterstützen. Diese Gremien müssen die (Selbst-)Vertreter*innen der Interessen von Menschen mit Behinderung miteinbeziehen. Leistungserbringer könnten durch die Bereitstellung von Assistenz unterstützen.

PERSPEKTIVE 3: SOZIALRAUM ALS POLITISCH-ADMINISTRATIVER RAUM



Sozialraum ist ein von geografischen Gegebenheiten und von der öffentlichen Verwaltung definierter Siedlungsraum auf kommunaler Ebene. Er umfasst Kreise, Dörfer und Städte mit ihren Quartieren. Sozialraum ist eine Stadtplanungs- und Verwaltungskategorie. [iv] Sozialräume sind institutionalisierte Planungs- und Steuerungsräume mit einem klar umgrenzten Gebiet (vergleiche örtliche Sozial- oder Jugendhilfeplanung).²⁰

18, 20 Vergleiche Der Sozialraum als Ort der Teilhabe – Standortbestimmung der BAGFW Seite 1 fortlaufend

19 Der Sozialraum als Ort der Teilhabe – Standortbestimmung der BAGFW Seite 3

Sozialraumorientierung aus der Perspektive der Stadt- oder Dorfplanung macht die Verantwortung der zuständigen Behörden für die uneingeschränkte Teilhabe von Menschen mit Behinderung noch deutlicher. Deren Bedarfe müssen bei zukünftigen Planungsprozessen berücksichtigt werden. Das *Quartier* muss über Ressourcen verfügen, die Menschen mit Behinderung ein selbstbestimmtes Leben ermöglichen. Dazu gehören unter anderem barrierefreier Wohnraum in angemessener Zahl, die Anbindung mit Angeboten des ÖPNVs und ein barrierefreier Zugang zu Angeboten im *Quartier*.

Eine strukturierte Sozialplanung ist für die Analyse und die Weiterentwicklung eines *Sozialraums* unabdingbar.

Rolle der Leistungserbringer

Die sozialräumliche Ausrichtung der Leistungen kann es für den Leistungserbringer notwendig machen, neue Aufgaben zu übernehmen oder Angebote auszuweiten. Um dem Leistungsberechtigten im *Sozialraum* zu unterstützen, ist fallspezifische Arbeit notwendig. Beispiele dafür sind Assistenz- oder Befähigungsangebote zur Teilhabe im Sozialraum. Die Begleitung des Leistungsberechtigten im *Quartier* beinhaltet auch, für Akteure als Ansprechpartner*in zur Verfügung zu stehen.

Voraussetzungen, die es dem Leistungsberechtigten ermöglichen, selbstbestimmt im *Sozialraum* zu agieren, werden durch fallunspezifische Arbeit geschaffen. Dazu gehört Öffentlichkeitsarbeit, um auf die gesellschaftliche Wahrnehmung der Bedarfe der Leistungsberechtigten aufmerksam zu machen, Stigmatisierung abzubauen und eine offene Haltung gegenüber marginalisierten Gruppen im *Quartier* zu befördern.

Netzwerkarbeit zur Gewinnung von Kooperationspartner*innen ist für eine sozialräumliche Ausrichtung unerlässlich. So können Arbeitsplätze, Wohnraum oder Freizeitmöglichkeiten für Leistungsberechtigte akquiriert werden. Kooperationen der Leistungserbringer mit sozio-kulturellen und sportlichen Angeboten des *Quartiers* können helfen, ausschließlich für Menschen mit Behinderungen ausgerichtete Strukturen zu verhindern und Bedarfe aller Menschen zu berücksichtigen.

Angebote und Ressourcen des Leistungserbringers sollten den Bewohner*innen und Anbietern des *Quartiers* natürlich ebenso offenstehen. Ein Beispiel ist die Vermietung von Räumlichkeiten oder die Öffnung von geeigneten Fortbildungs- und Freizeitangeboten, wie Erste-Hilfe-Kurse für Mitarbeitende oder Angebote zur Freizeitgestaltung.

Der Leistungserbringer kann seine Erfahrungen im Bereich der Eingliederungshilfe den Akteuren und Bürger*innen im *Quartier* zur Verfügung stellen. Aufklärungsarbeit und Fortbildungsangebote für Ehrenamtliche geben Handlungssicherheit und erhöhen die Bereitschaft zur ehrenamtlichen Unterstützung von Menschen mit Behinderung.

Praxisbeispiele

Hauptbestandteil des Projektauftrages war die Erprobung und Weiterentwicklung von Teilhabe. Die folgenden drei Praxisbeispiele stellen die wichtigsten Umsetzungsideen eines Beteiligungsgremiums eines Leistungserbringers, einer Sozialraumbegehung durch Leistungsberechtigte und Hinweise zur Durchführung von großformatigen Veranstaltungen gemeinsam mit Menschen mit und ohne Behinderung zur Verfügung.

Praxisbeispiel: Sozialraumbegehung

EINLEITENDE BEMERKUNGEN

Erste Anknüpfungspunkte in der Erweiterung der sozialräumlichen Ausrichtung können durch gemeinsame Begehungen des unmittelbaren Sozialraums mit den Leistungsberechtigten gefunden werden.

Spaziergangswissenschaften²¹ als soziologische Methode sind eine Möglichkeit, diese Begehungen strukturiert durchzuführen. Diese Methode wurde im Projekt angewandt.

DURCHFÜHRUNG

Ziel des Spaziergangs²² war die Ermittlung von Orten, Angeboten und bedeutsamen Punkten für Leistungsberechtigte des Lebenshilfe-Werks Weimar/Apolda e. V. in der Kreisstadt Apolda. So konnten potentielle Kooperationspartner, Vereine und weitere Anbieter, aber auch Barrieren und Hemmnisse



Stefan Andres (vorne) und Frank Mittelstädt während der Sozialraumbegehung in Apolda

- 21 Vergleiche Steckbrief Rock'n'Stroll im Anhang
- 22 Konzeption und Durchführung der Sozialraumbegehung mit Frank Mittelstädt (MA Raumkonzepte) und Stefan Andres (Dipl. Ing. Stadtplanung) von „Rock'n'Stroll“

identifiziert werden. Die Durchführung erfolgte im Rahmen von drei Workshopseinheiten. An der Begehung nahmen insgesamt 19 Leistungsberechtigte teil. Sie wurden von Assistent*innen des Leistungserbringers unterstützt. Während der Begehung sollte der *Sozialraum* erlebbar werden. Dafür wurden „Events“ vorbereitet, die die jeweiligen Angebote zugänglicher machten und mögliche Hemmungen abbauten.

Workshoptag 1: Einführung in die Methodik

- Inhalte und Möglichkeiten der „Spaziergangswissenschaften“ wurden erläutert.
- Klärung der Ressourcen und Möglichkeiten der Beteiligten sowie Besonderheiten der Zielgruppe, die berücksichtigt werden mussten
- Terminplanung und Informationen zur Stadt

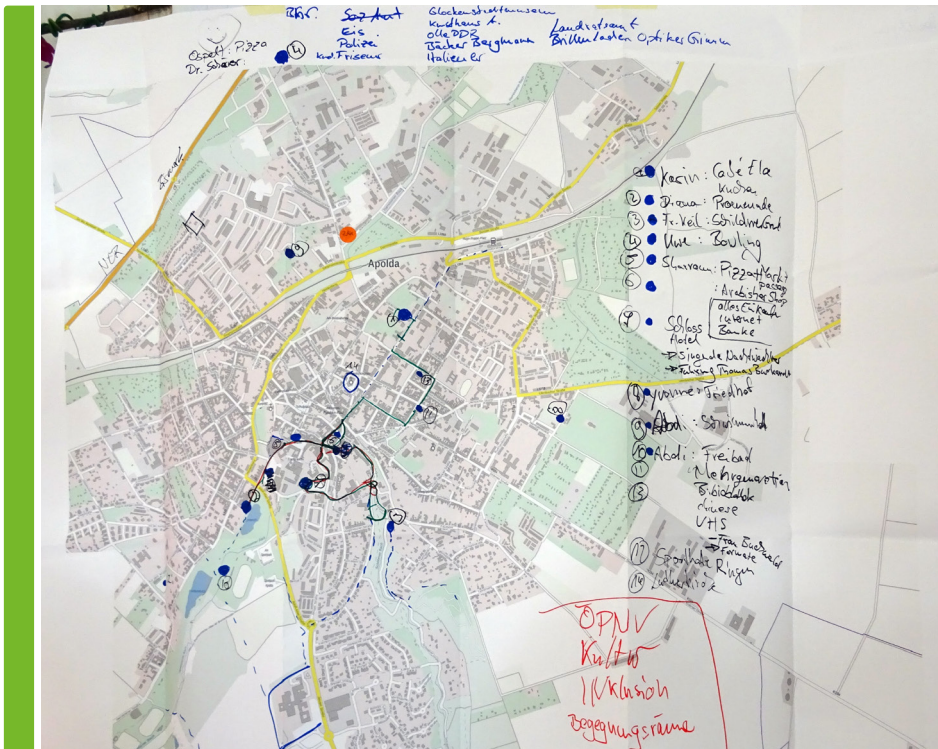
Workshoptag 2: Ermittlung der Route des Spaziergangs

- In einem circa zweistündigen Gruppenangebot wurde anhand von großformatigen Stadtkarten sowie kleineren Stadtplänen und eigenem Wissen eine Route für den Spaziergang festgelegt.
- An diesem Tag waren circa zehn Leistungsberechtigte und Mitarbeitende mit guten Ortskenntnissen beteiligt.
- Ausgangspunkt bildete die Frage, wo sich die Teilnehmenden in der Stadt aufhalten, was wichtige Punkte oder Angebote sind. Beispielhafte Fragen waren:
 - Wo halten Sie sich gerne auf und warum?
 - Welche Angebote nutzen Sie gerne? Wie verbringen Sie Ihre Freizeit?
 - Welche Orte machen Ihnen Angst und warum? Welche Probleme oder Schwierigkeiten haben Sie, wenn Sie sich in der Stadt bewegen?
 - Welche kulturellen Angebote gibt es?
 - Wer sind wichtige/bekannte Personen?
 - Was hilft bei der Orientierung?
 - Wie nutzen Sie den Öffentlichen Personennahverkehr?



Bürgermeister Rüdiger Eisenbrand gemeinsam mit Teilnehmenden des Lebenshilfe-Werkes Weimar/Apolda e. V. in der VHS Apolda während der *Sozialraumbegehung*

- Die Antworten wurden auf der Stadtkarte markiert und daraus eine Route erarbeitet, die an möglichst vielen dieser genannten Orte vorbeiführte.
- Die Belastbarkeit der Teilnehmenden wurde berücksichtigt, zum Beispiel, indem zusätzliche Einstiegspunkte zur Begehung und alternative Routen angeboten wurden, um die Strecke kurzfristig anpassen zu können.
- An besonderen Orten wurden kleine Events vorbereitet (vergleiche Tabelle). So wurden die Vorzüge des Angebotes erfahrbarer, ein erster Kontakt hergestellt und Hemmungen abgebaut. Die Events sollten Neugier erzeugen und motivieren, sich weiter zu beteiligen.



Die gemeinsam erarbeitete Route steht fest



Es gab hervorragende Momentaufnahmen während des Spaziergangs, für einige auch mit langer Nachwirkung: Sehr schöne Ecken in der Innenstadt, kleine Geschichten zur Geschichte auf dem Spielplatz, [...] Sachen sehen, die man vorher noch nie wahrgenommen hat, obwohl man täglich daran vorbeiläuft auch beim Rückwärtslaufen, die Stadt nur zu hören. [...] Für uns war das ein wunderbares Projekt, eine nachhaltige Räume-Eroberung. [Bürgermeister] Eisenbrand nahm sich die Zeit, mit uns zu gehen, das empfand ich als außerordentlich wertschätzend.²³

23 Heike Jordan (Bereichsleitung Zentrum Ambulante Komplexleistungen Weimarer Land, LHW, Weimar, 12. Juni 2020)

Workshoptag 3: Durchführung des Spaziergangs

- Zwischen Workshoptag 2 und 3 wurde ausreichend Zeit eingeplant (circa zwei Wochen), um vorbereitende Gespräche und Planungen für die Events vorzunehmen.
- Die folgende Tabelle zeigt einen Auszug der Route mit einzelnen Orten und kurzen Erläuterungen.
- Der Bürgermeister der Stadt beteiligte sich an dem Spaziergang. So konnte gezeigt werden, wie die Teilnehmenden die Stadt wahrnehmen, und für die Berücksichtigung dieser Bedarfe in der Stadtplanung geworben werden.
- Die an diesem Spaziergang beteiligten Experten thematisierten während der Begehung zusätzliche Aspekte, wie zum Beispiel die Nutzungsmöglichkeiten von Öffentlichen Verkehrsmitteln oder die Auswirkungen einer am Auto orientierten Stadtplanung.
- Zur Auswertung und Dokumentation des Spaziergangs wurden Digitalkameras eingesetzt.

Beispielhafter Ausschnitt der Route mit Erläuterungen:

Örtlichkeit	Titel des Events	Details
Stadtpark mit Café	Wahrnehmungsübung und Einstimmung	Startpunkt und Begrüßung: Der Ort wurde gewählt, da er nahe am Bahnhof liegt und damit ein wichtiger Orientierungspunkt der Leistungsberechtigten ist. Hinführung zum Thema: Das <i>Quartier</i> sollte mit allen Sinnen erfahren werden. Vielen Teilnehmenden waren ruhige Orte zur Erholung wichtig.
Bibliothek	Begehung und Vorstellung der Bibliothek mit anschließender Lesung	Die Bibliothek bietet vielfältige, teilweise barrierearme und kostengünstige Medien zur Freizeitgestaltung und Bildung an. Diese wurden vorgestellt und beworben. Im Anschluss hielt eine Spaziergangsteilnehmerin eine kleine Lesung.
Volkshochschule (VHS)	Begehung und Vorstellung der VHS	Das Kursangebot der VHS bietet vielfältige Möglichkeiten zur Weiterbildung und Freizeitgestaltung. Die Räumlichkeiten und Angebote wurden vorgestellt. Auch auf Finanzierungsmöglichkeiten wurde eingegangen.
Schloss	Auftritt des „singenden Nachtwächters“	Der Auftritt bot die Möglichkeit, sich kurz vom Spaziergang zu erholen. Der „singende Nachtwächter“ vermittelte Wissenswertes zur Stadtgeschichte.
Garten am Gebäude des Leistungserbringers	Kennenlernen des örtlichen Ringervereins	Ein Assistent des Lebenshilfe-Werks Weimar/Apolda e. V., der Mitglied des Ringervereins ist, stellte einige Angebote und Übungen zum Mitmachen vor. Dadurch wurden Möglichkeiten der Freizeitgestaltung in Vereinen thematisiert und beworben.
Innenräume des Gebäudes des Leistungserbringers	Durchführung eines VHS-Angebotes Auswertung	Die VHS bietet Kurse im Gebäude des Leistungserbringers an. Durch die Vorstellung verschiedener Angebote wurden diese erfahrbar und Hemmungen abgebaut. Während eines gemeinsamen Essens wurde die Veranstaltung ausgewertet und die Ergebnisse diskutiert.

FAZIT

Ansatzpunkte für Aktivitäten, die sich an den Bedarfen der Leistungsberechtigten orientierten, konnten im *Sozialraum* identifiziert und beworben werden. Der von einer Leistungsberechtigten gewünschte Sprachkurs wurde zum Beispiel bereits nach der *Sozialraumbegehung* von der VHS angeboten und von ihr besucht.

Durch seine Teilnahme erhielt der Bürgermeister Einblick in die Bedarfe der Leistungsberechtigten und kann diese in weiteren Stadtplanungen berücksichtigen.

Die Idee künftiger Partnerspaziergänge wurde entwickelt. Es ist geplant, dass Leistungsbeschäftigte ihr *Quartier* zukünftig neuen Mitarbeitenden des Leistungserbringers in dieser Form vorstellen.



Überraschend für uns war, wie anders und verschieden die Wahrnehmung im Gegensatz zu unseren anderen Spaziergängen war. Andere Prioritäten, andere Sichtweisen, andere Bedürfnisse – zum Beispiel nach Ruhe, nach Bewegung oder nach Wohlfühlorten – lernten wir bei dieser Zielgruppe, mit der wir uns das erste Mal auf den Weg machten, kennen. Plötzlich war das Streben nach Daseinsvorsorge einem lebenswerten Umfeld gewichen und das Umfeld wurde überhaupt als Lebenswelt erkannt.²⁴



Ein regionaler Ringerverein stellt sich vor und findet unter den Spaziergangswissenschaftlern einen freiwilligen Teilnehmer

24 Stefan Andres und Frank Mittelstädt (Stadtspaziergänger, Erfurt, 5. Juni 2020)

Praxisbeispiel: Empowermentzirkel

EINLEITENDE BEMERKUNGEN

Der Bodelschwingh-Hof Mechterstädt gründete zur Begleitung zukünftiger Entwicklungen des Unternehmens einen sogenannten *Empowermentzirkel*. Ziel war es, die Interessen und Sichtweisen der Leistungsberechtigten in Diskussions- und Entscheidungsprozesse des Unternehmens fest zu verankern. Das Gremium ist an die Vorstandsebene des Unternehmens angegliedert. Der *Empowermentzirkel* begleitete die Veränderungsprozesse des Bodelschwingh-Hofs hin zur einer Leistungserbringung im *Sozialraum* von Beginn an.

DURCHFÜHRUNG

Wer nahm teil?

Leistungsberechtigte und Mitarbeitende aus verschiedenen Unternehmensbereichen kamen regelmäßig zusammen. Im Laufe der Zeit bildete sich eine feste Gruppe heraus. Die Teilnahme stand weiteren Interessierten offen. Bei Bedarf wurden weitere Expert*innen eingeladen. Zum Beispiel eine Vertreterin der Mitarbeitendenvertretung oder Vertreter*innen des Vorstandes.

Wie oft trafen sich die Mitglieder des Empowermentzirkels?

Der *Empowermentzirkel* traf sich monatlich. Einmal im Jahr wurden zusätzlich themenbezogene Klausurtagungen angeboten.

Wer bereitete die Treffen vor?

Die Vorbereitung der Sitzungen wurde innerhalb des Zirkels je nach Interesse verteilt. Zu Beginn lagen viele Aufgaben bei der Bereichsleitung. Im Laufe der Zeit übernahmen die Beteiligten immer mehr Teilaufgaben. Das betraf die inhaltliche Vorbereitung, aber auch die Organisation der Versorgung oder der Räumlichkeiten. Zur Koordination und Moderation der Treffen wurde ein „Leitungstandem“, bestehend aus einer Mitarbeiterin und einer Leistungsberechtigten, benannt.

Wer legte die Themen fest?

Themen konnten von allen Mitgliedern des Gremiums eingebracht werden. Die ersten Themenpakete entstanden in einem gemeinsamen Workshop. Für jedes Themenpaket waren verantwortliche Mitarbeitende benannt, die die Umsetzung steuern sollten. Auch die Vorstandsebene des Bodelschwingh-Hofs brachte Anfragen und Anregungen ein.

Waren besondere Schulungen, Experten oder ähnliches nötig?

Zum Auftakt wurden innerhalb einer Klausurtagung die Themen „Empowerment“, „Personenzentrierung“ und „Beteiligung/Mitgestaltung innerhalb der Unternehmensprozesse“ bearbeitet und diskutiert. Ziel war es, ein Bewusstsein der Leistungsberechtigten und Mitarbeitenden für die neuen Prozesse zu schaffen und Strategien zu erarbeiten, wie diese Themen innerhalb des Bodelschwingh-Hofs umgesetzt werden können.

Dieses Veranstaltungsformat wurde jährlich wiederholt. Es wurden Themenschwerpunkte festgelegt und der Umsetzungsstand bisheriger Themen überprüft.

Was lief gut?

Durch die regelmäßigen Treffen und die konsequente Einbeziehung der Meinung und Sichtweisen aller, etablierte sich eine Haltung des Arbeitens auf Augenhöhe und des respektvollen Miteinanders. Diese Haltung ist als Basis des Handelns immer weiterzuentwickeln und sowohl innerhalb des *Empowermentzirkels* als auch im Geschäftsbereich zu pflegen. Perspektivisch soll dies im gesamten Unternehmen spürbar sein und gelebt werden. Die Mitarbeitenden orientierten sich stark an den Beiträgen und Bedarfen der Leistungsberechtigten. Diese nutzten die Beteiligungsmöglichkeiten immer intensiver und forderten ihre Mitsprache aktiv ein.



Der Empowermentzirkel bei der Arbeit

Als sehr hilfreich erwies sich die Bildung von „Tandems“ aus je einem Mitarbeitenden und einer*m Leistungsberechtigten zur gegenseitigen Unterstützung und freiwilligen Bearbeitung von Teilaufgaben.

Im *Empowermentzirkel* wurde die sozialräumliche Ausgestaltung des Bodelschwingh-Hofs erarbeitet. Es wurde festgelegt, welche Bestandteile sie enthalten soll, welche Bedarfe gedeckt werden müssen und welche Ausstattung dafür notwendig ist. Auch die Anforderungen der Leistungsberechtigten an das Personal wurden erarbeitet. Daraus entstanden ein Fragebogen zur Kompetenzanalyse der Mitarbeitenden und gemeinsam entwickelte Rollenbeschreibungen als flexiblere Alternative zu Stellenbeschreibungen.

Was lief nicht so gut?

Gerade zu Beginn der Arbeit des *Empowermentzirkels* mussten Herausforderungen bewältigt werden.

Die unterschiedlichen Bedarfe innerhalb des Unternehmens mussten aufeinander abgestimmt werden. Die Interessen der Mitarbeitendenvertretung zur Wahrung der Arbeitnehmerrechte und die Anforderungen der Leistungsberechtigten an die Mitarbeitenden widersprachen sich in Teilen.

Der Informationsfluss und die Kommunikation mussten insbesondere für die Leistungsberechtigten sichergestellt werden. Dies betraf sowohl die Terminabsprachen als auch die Information zu den Ergebnissen und Aufgaben des *Empowermentzirkels*. Mitarbeitende konnten sich zum Beispiel über Server oder Teamsitzungen zum *Empowermentzirkel* informieren. Leistungsberechtigte verfügten nicht über solche Informationsstrukturen. Es wurden „Schwarze Bretter“, Informationsmaterial und „Stammtische“ in verschiedenen Bereichen des Unternehmens geschaffen.



Aus einer großen gemeinsamen Klausurtagung gemeinsam mit Mitarbeitenden und Leistungsberechtigten des Bodelschwingh-Hofs Mechterstädt entstand der *Empowermentzirkel*

Der Zeitraum, der zur Umsetzung der Arbeitsergebnisse des *Empowermentzirkels* im Unternehmen notwendig war, führte ebenfalls zu Unsicherheiten. Die Teilnehmenden hatten den Eindruck, ihre Arbeit würde im Sand verlaufen. Ursache waren aber die verschiedenen und teilweise langwierigen Prozesse. Hier war Transparenz für die Abläufe innerhalb eines Unternehmens sehr wichtig.

Der Auftrag an den *Empowermentzirkel* musste immer wieder geschärft werden. Die Orientierung an den strategischen Zielen des Unternehmens und deren Abgleich mit den Interessen der Leistungsberechtigten waren regelmäßig in geeigneter Form zu kommunizieren. Dazu gehörten auch die Abhängigkeiten beispielsweise von den Regelungen des Thüringer Landesrahmenvertrages.

FAZIT

Die Arbeit des *Empowermentzirkels* ist zeit- und arbeitsintensiv. Daher kann sie nicht zusätzlich zu Alltagsaufgaben oder in der Freizeit erfolgen. Mitarbeitende müssen dafür Arbeitszeit zur Verfügung gestellt bekommen und Leistungsberechtigte von ihren üblichen Verpflichtungen (wie zum Beispiel dem Besuch der Werkstatt) freigestellt werden.

Um schneller zu Ergebnissen zu gelangen, wird der *Empowermentzirkel* künftig in kleineren, themenbezogenen Zirkeln arbeiten. So sollen die Interessen der Beteiligten noch besser Berücksichtigung finden.

Die Würdigung der Arbeit ist ein weiteres Erfolgskriterium. Auf die Ergebnisse des Zirkels muss (zum Beispiel durch die Geschäftsführung) eingegangen werden und eine Resonanz oder Rückmeldung regelmäßig und schnell erfolgen, damit die Motivation zur Beteiligung erhalten bleibt.

Zwei Beauftragte des *Empowermentzirkels* arbeiten deshalb in der unternehmensinternen Steuerungsgruppe *Personenzentrierte Komplexleistungen* (mit Beteiligten der Unternehmensleitung und verschiedenen Unternehmensbereichen) mit. Sie bringen Fragen und Ergebnisse aus dem Zirkel ein und nehmen Aufträge der Unternehmensleitung mit.

Praxisbeispiel: Beteiligung bei Planung und Durchführung von Veranstaltungen

EINLEITENDE BEMERKUNGEN

Grundlage dieses Praxisbeispiels sind die gesammelten Erfahrungen des Projektbüros bei der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Fachtagen. Eingeladen waren die Leistungsberechtigten der Modellträger, Fachkräfte der Eingliederungshilfe und weitere interessierte Leistungsberechtigte. Es nahmen bis zu 150 Personen mit und ohne Behinderung an den Veranstaltungen teil. Ziele der Tagungen waren Informationsvermittlung zu verschiedenen Themen, der gemeinsame Austausch dazu und die Anregung von Meinungsbildungsprozessen. Alle Teilnehmenden sollten die Möglichkeit der aktiven Beteiligung wahrnehmen können.

DURCHFÜHRUNG

Zu Beginn dieser Veranstaltungsreihe wurden im Rahmen einer Auftaktveranstaltung die Interessen, favorisierte Beteiligungsformen und Möglichkeiten der Mitsprache der Zielgruppe erfragt. Hier wurde zum Beispiel der Wunsch nach Referent*innen mit Behinderung als Expert*innen in eigener Sache deutlich und es zeigte sich, dass neben unterschiedlichen Beteiligungsmöglichkeiten ein abwechslungsreiches und unterhaltsames Programm wichtig waren.

Die Planung der folgenden Veranstaltungen und insbesondere der Inhalte fand in Arbeitsgruppen und Einzelgesprächen gemeinsam mit Leistungsberechtigten statt. Individueller Unterstützungsbedarf wurde durch Einladungen in Leichter Sprache erfragt. Jede Veranstaltung wurde durch einen Fragebogen in Leichter Sprache ausgewertet.

*Leichte Sprache muss noch viel selbstverständlicher werden und darf sich nicht nur auf schriftliche Texte beschränken. Leichte Sprache wird auch in der mündlichen Kommunikation gebraucht, denn auch hier entstehen sprachliche Hürden. Mein Wunsch wäre es, dass Dolmetscher*innen für Leichte Sprache (und natürlich auch für Gebärdensprache und Schriftdolmetscher*innen) irgendwann genauso selbstverständlich zu einer Konferenz dazugehören, wie die Dolmetscher*innen auf zweisprachigen Konferenzen.²⁵*

25 Julia Degenhardt (Simultanübersetzerin für Leichte Sprache, Leipzig, 17. Juni 2020)

BETEILIGUNG AN DER DURCHFÜHRUNG

Leistungsberechtigte moderierten während der Fachveranstaltungen Workshops und präsentierten deren Ergebnisse. Sie traten als Referent*innen zu unterschiedlichen Themen und als Teilnehmer*innen von Diskussionsrunden auf. Dies geschah alleine, aber auch zusammen mit vertrauten Personen. Bei Bedarf wurden diese Beiträge mit Unterstützung vorbereitet.

Besonders umfangreich war die Vorbereitung einer Podiumsdiskussion mit der Ministerin für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie, den sozialpolitischen Sprecherinnen der Fraktionen des Thüringer Landtags und Leistungsberechtigten. Dafür wurde im Vorfeld ein Fragenkatalog entwickelt.



Stefan Göthling von Mensch zuerst – Netzwerk People First Deutschland e. V.

BETEILIGUNG ALS BESUCHER*IN

Barrieren, die den Besuch einer Veranstaltung und die inhaltliche Auseinandersetzung mit einem Thema verhindern, sind vielfältig. Daher wurde der individuelle Unterstützungsbedarf mit der Einladung abgefragt. Dabei wurde auf folgende Punkte Wert gelegt:

Bauliche Ausstattung und Programmgestaltung²⁶

- Alle Bereiche (inklusive Bühnen) der Veranstaltung waren baulich barrierefrei ausgestattet.
- Rückzugsmöglichkeiten wurden angeboten.
- Angemessene Pausenzeiten wurden beachtet.

26 Die Homepage www.ramp-up.me bietet dazu umfassende Informationen.
Rampen mieten: www.wheelramp.de

Barrierearme Kommunikation

- Mikrofone wurden genutzt.
- Nebengeräusche wurden soweit möglich vermieden.
- Alle Informationen waren in Leichter Sprache verfügbar:
 - Einladung
 - Tagungsdokumentation
 - Evaluation
 - Projektflyer ...
- Auf eine angemessene aber einfache Wortwahl wurde Wert gelegt. Wortbeiträge und Präsentationen wurden entsprechend vorbereitet.



*Tipp: Simultandolmetscher*innen für Leichte Sprache können hierbei hilfreich sein.*

- Schriftsprache wurde vermieden oder mit alternativen Informationen ergänzt. (Beispiele: Kennzeichnung durch Farben, Begleitinformationen in Leichter Sprache)
- Vielfältige, abwechslungsreiche und kreative Beteiligungs- oder Mitsprachemöglichkeiten wurden angeboten. (Begleitung von Arbeitsgruppen durch einen *Graphic Recorder* oder ein Improvisationstheater)
- Inhalte und Ergebnisse wurden auf unterschiedlichen Wegen zugänglich gemacht:
 - Texte in Leichter Sprache
 - Filmsequenzen
 - Durch Teilnehmende der Veranstaltung selbst
 - Bildhafte Darstellung mit Hilfe eines *Graphic Recorders*



Thüringer Politikerinnen stehen Sabine Juppe (2.v.r.) und Jens Rohbock (g.r.) beim Infotag „politische Teilhabe“ Rede und Antwort



Zwei Teilnehmerinnen des fünften Infotages erläutern die Ergebnisse ihrer Arbeitsgruppe

Strukturelle Barrierefreiheit

- Zusätzliches Personal zur Unterstützung wurde vorgehalten.
- Auf Teilnahmebeiträge wurde verzichtet, Versorgung bereitgestellt und Fahrtkosten übernommen.
- Es wurde sich um eine Freistellung von den regulären Verpflichtungen bemüht (zum Beispiel Anerkennung als Weiterbildung für Werkstattbeschäftigte).
- Erreichbarkeit des Veranstaltungsorts per ÖPNV war sichergestellt.
- Anfahrtsbeschreibung waren verfügbar.
- Programmpunkte und notwendige Folgen (zum Beispiel Raumwechsel) wurden erläutert und Hilfestellung angeboten.
- Externe Referent*innen oder Diskussionsteilnehmer*innen wurden auf den inklusiven Charakter hingewiesen und entsprechende Informationen angeboten.

Personal- und Organisationsentwicklung

Den Veränderungsprozess gestalten – Change Management

Die Planung und Vorbereitung des *Change-Prozesses*, die Entwicklung einer Strategie, der Entwurf eines Kommunikationsplanes, die Bereitstellung von Ressourcen und die Zuweisung von Verantwortlichkeiten erleichtern den Veränderungsprozess.

Veränderungen müssen auf der Ebene der rationalen und emotionalen Mobilisierung der Mitarbeitenden initiiert werden. Die Phasen des Veränderungsprozesses, die sie durchlaufen, erfordern unterschiedliche Methoden zur Bewältigung. Widerstand oder Angst der Mitarbeitenden ist ein übliches und zu erwartendes Verhalten im Rahmen eines *Change-Prozesses* und hat nichts mit der Qualität der Führung zu tun. Unangenehme Phasen und Reaktionen müssen von allen Beteiligten bis zu einem bestimmten Maß „ausgehalten“ werden. Das Wissen darum ermöglicht es, Strategien vorzubereiten und den Fokus zu weiten.

Dieser Abschnitt zeigt, dass die *Unternehmenskultur* von besonderer Bedeutung ist. Sie ist die Grundlage für Veränderungsfähigkeit und wird im Idealfall auf allen Ebenen mitgetragen. Zur Vorbereitung des *Change-Prozesses* muss geklärt werden, welche Werte und Sicherheiten notwendig sind, um den Veränderungsprozess zu durchlaufen.

DER KONVERSIONSPROZESS

Die Umgestaltung der bestehenden Angebotsformen und die Neuentwicklung von Angeboten sind ein grundlegender Veränderungs-/Konversionsprozess, der Auswirkungen auf die Gesamtstruktur, die Prozesse sowie auf die Mitarbeitenden hat. Deshalb ist es unbedingt notwendig, vor der konkreten Entscheidung die realistische Umsetzbarkeit für die trügereigenen Angebote zu definieren, zu bewerten und eine Gesamtstrategie zu entwickeln, um nicht in losgelösten Aktionismus zu gleiten.

Empfohlen wird folgende grundlegende Vorgehensweise:

- Schritt 1** Analysieren der IST-Situation
- Schritt 2** Konkretisierung und Analyse der bestehenden Leistungsangebote
- Schritt 3** Bewertung und Entscheidung der zukünftigen Leistungsangebote
- Schritt 4** Die Organisation entwickeln und eine gute Kultur sichern

SCHRITT 1: ANALYSE DER IST-SITUATION

Im ersten Schritt werden der Markt und Wettbewerb analysiert, die eigenen Kernkompetenzen definiert und die daraus resultierenden strategischen Herausforderungen benannt.

Die Einrichtungen der Eingliederungshilfe sollten die Chance nutzen, sich jetzt konzeptionell zu hinterfragen und zu klären, welche Leistungen zur Teilhabe sie innerhalb des stationären Settings anbieten können und wollen. Diese Leistungen sollten benannt, definiert und mit den Mitarbeitenden besprochen werden. Geschieht dies nicht bis zum Ende der Übergangsfrist²⁷, könnten Leistungen von Mitarbeitenden erbracht werden, die nicht vergütet werden, weil sie auf keiner Grundlage mehr erfolgen. Es ist dabei unerheblich, ob zukünftig intensiv betreutes Wohnen (bisher stationär) oder andere Wohnformen (bisher ambulant) angeboten oder umgewandelt werden sollen.

Nur wenn diese strategischen Fragen vertieft betrachtet wurden, sollte der nächste Schritt der Konkretisierung gegangen werden.

Die konkreten Leitfragen sind im Kapitel 3 Abschnitt Change-management – der strategisch konzeptionelle Ansatz beschrieben.

SCHRITT 2: KONKRETISIERUNG UND ANALYSE DER BESTEHENDEN LEISTUNGSANGEBOTE

Schritt 2 dient insbesondere der Bestandsaufnahme und bildet die Grundlage für die Leistungstrennung und die zukünftige Definition des Leistungsangebots. Die Trennung von Fachleistungen und existenzsichernden Leistungen ist nicht nur ein betriebswirtschaftlicher Rechenschritt, sondern benötigt die detaillierte Betrachtung der Leistungen.

Die Entwicklung personenzentrierter Angebote erfordert im Vorhinein auch die Bewertung und Neuausrichtung aller bestehenden Angebote und Prozesse, die für die Leistungserbringung notwendig sind. Um den Umstellungsprozess betriebswirtschaftlich zu erfassen ist es notwendig, die bestehenden Konzepte zu analysieren und die einzelnen Prozesse zu identifizieren, die von der Umstellung betroffen sind. Dann ist zu beschreiben, welche Maßnahmen für die Umstellung erforderlich sind.

Für die Bewertung und die anstehenden Leistungsvereinbarungen wird die Definition des zukünftigen Leistungsangebotes benötigt. Bisherige Konzepte bilden dafür eine Grundlage, reichen jedoch nicht aus. Deshalb lohnt es sich, das eigene Leistungsangebot wie folgt zu präzisieren:

Was wird aktuell benötigt?

Was wird aktuell tatsächlich geleistet?

Was wird aktuell vergütet?

27 Wie zum Beispiel im Thüringer Landesrahmenvertrag gemäß §131 Abs.1 SGB IX

Denn bevor ins Blaue hinein Leistungen definiert werden, müssen in einem ersten Teilschritt die zu deckenden Bedarfe der Leistungsberechtigten und die bisher vereinbarten und vergüteten Leistungen herausgearbeitet werden. Basis dafür bilden die aktuelle Leistungsvereinbarung sowie die individuelle Bedarfsermittlung und -planung der Leistungsberechtigten.

Dies hat zwei Vorteile: Es ermöglicht, einen Eindruck darüber zu erhalten, wie personenzentriert bereits gearbeitet wird und die Ergebnisse legen gleichzeitig die Grundlage für die Neudefinition der Leistungen.

Ziel dieses Schrittes ist eine Gegenüberstellung von vereinbarten und tatsächlich erbrachten Leistungen.

Bei einer solchen Analyse in Vorbereitung der Leistungstrennung von Fachleistungen und existenzsichernden Leistungen wird sich in den meisten Fällen herausstellen, dass der Leistungserbringer derzeit mehr Leistungen erbringt als vereinbart. Eine Ursache dafür ist oftmals die unpräzise Definition der Leistungen, die bislang aufgrund der Pauschalvergütung häufig monetär nicht ins Gewicht fiel. Darüber hinaus haben sich vielleicht in einem stationären Setting die Abläufe aufgrund der veränderten Bedarfslage der Leistungsberechtigten angepasst. Auch spezifische Kompetenzen oder Interessen der Mitarbeitenden und Leistungsberechtigten beeinflussen die erbrachten Leistungen.

Diese Analyse erfolgt vorbereitend am besten durch die Auswertung der Wochenplanung und in der Auseinandersetzung mit den Mitarbeitenden über ihre Tätigkeiten. Zunächst können die Leistungen in vereinfachten Kategorien beschrieben und inhaltlich vergleichbare Handlungen zusammengefasst werden.

Die konkreten Vorgehensweisen sind im Kapitel 3 Analyse der bestehenden Leistungsangebote beschrieben.

SCHRITT 3: DIE BEWERTUNG UND ENTSCHEIDUNG DER ZUKÜNFTIGEN LEISTUNGSANGEBOTE

Schritt 3 betrachtet das zu entwickelnde Leistungsportfolio. Es zeigt sich, dass die Leistungserbringer mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert sind, die mit der Umwandlung stationärer in ambulante Angebotsformen einhergehen. Die Prozesskosten zu erfassen, die mit der Umwandlung verbunden sind, ist gleichermaßen wichtig wie schwierig. Denn um Kosten für die Umstellung in Vergütungsverhandlungen geltend machen zu können, müssen Kosten nachvollziehbar und transparent dargelegt werden.

Für die Wirtschaftlichkeit wird es perspektivisch wichtig sein, die größtmögliche Übereinstimmung von vereinbarten und erbrachten Leistungen zu erzielen. Deshalb müssen die Fachleistungen präzise definiert sein. Sie müssen sich an den für die zukünftigen Verhandlungen festgelegten Punkten wie der Rechtsgrundlage, dem Ziel der Leistung, dem Personenkreis, Art und Inhalt, Umfang sowie Qualität und Wirksamkeit der Leistung orientieren.

Wir empfehlen deshalb eine modulare Leistungsdefinition, die sich an dem entsprechenden Kapitel „Aktivitäten und Teilhabe“ der *ICF* orientiert, da diese auch den künftigen Rahmen für die Bedarfsermittlung in allen Ländern vorgibt. Je transparenter und ersichtlicher die Leistungsmodule sind, desto besser wird die Deckung von vereinbarten und erbrachten Leistungen am Ende sein.

Der Reha-Prozess der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation eignet sich für die Darstellung der Kernprozesse in der Eingliederungshilfe.



Reha-Prozess der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation²⁸

Kernprozesse sind diejenigen Prozesse, welche mit der Planung, Durchführung und Evaluation von Leistungen zur Teilhabe einhergehen.

Die Teilhabeplanung dient der Bedarfsermittlung und bildet somit die inhaltliche Grundlage für die Leistung. Die Teilhabeplanung erfolgt in den Bundesländern mit verschiedenen Instrumenten, im vorliegenden Projekt mit Hilfe des *ITP-Bogens*, welcher nach der *ICF*-Klassifikation konzipiert wurde. Unter Berücksichtigung der sozialräumlichen Bedingungen und der Erbringung personenzentrierter Komplexleistungen werden die geplanten Leistungen in einem späteren Schritt in einer Konzeption erfasst.

28 Quelle: www.bar-frankfurt.de/service/reha-info-und-newsletter/reha-info-archiv/reha-info-2015/reha-info-062015/teilhabeplanung-eine-individuelle-zukunftsperspektive.html

Ein Ansatzpunkt hierfür kann die Auseinandersetzung mit den Kernprozessen sein und hier zu hinterfragen, welcher zeitlicher Aufwand für die Erbringung dieser erforderlich ist. Dabei ist zu differenzieren, welcher Aufwand zusätzlich aufgrund der Umstellung anfällt und wie groß der Aufwand dauerhaft zukünftig sein wird.

Wie lange dauert beispielsweise die Vorbereitung und die Erstellung der Teilhabepanung?

Welcher zeitliche Aufwand ist zukünftig mit der Leistungsdokumentation und Wirkungsevaluation verbunden?

Es ist davon auszugehen, dass im Rahmen der Personenzentrierung der zeitliche Aufwand für die Durchführung dieser einzelnen Prozesse größer sein wird.

Eine umfangreiche Befähigung und Weiterbildung der Mitarbeitenden bildet die Grundlage für die Ambulantisierung sämtlicher Arbeitsabläufe. Daraus resultieren letztlich auch veränderte Stellenprofile.

Die Leistungsmodule sollten sich außerdem an der konzeptionellen Ausrichtung der Einrichtung orientieren und bereits Möglichkeiten zur Messung der Wirksamkeit berücksichtigen.



Wir empfehlen diese Leistungsdefinition zunächst unabhängig von den Rahmenvorgaben des jeweiligen Landesrahmenvertrages. Dies eröffnet eine weitreichendere Auseinandersetzung mit den tatsächlichen Bedarfen im Sinne der Personenzentrierung und nicht eine unweigerliche Orientierung an der Refinanzierungsstruktur.

Nachdem die Leistungstrennung, die Neudefinition der Leistungen sowie die Ermittlung des Gesamtleistungsbedarfes erfolgt ist, geht es in einem nächsten Schritt darum, die personellen, sächlichen und räumlichen Ressourcen zu bestimmen, die für die Durchführung der Leistungen benötigt werden.

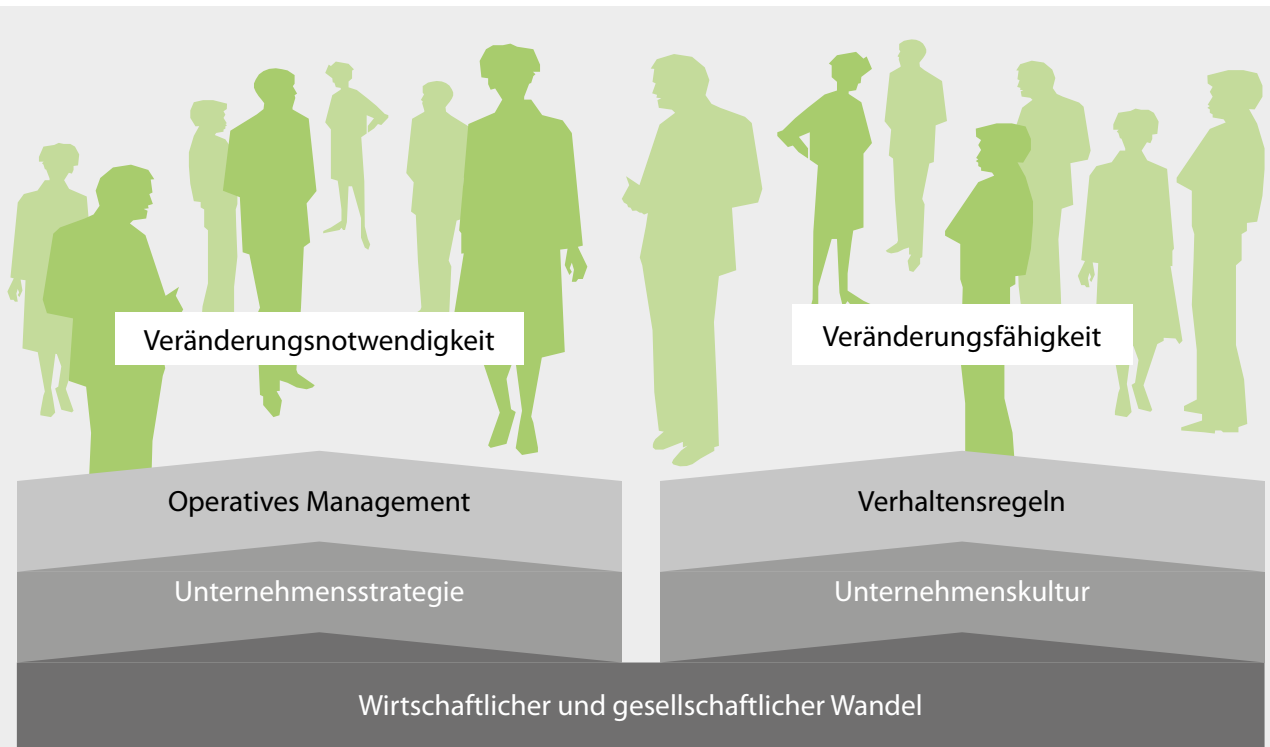
Um den personellen Bedarf einschätzen zu können, muss der zeitliche Aufwand bekannt sein, der mit der Planung, Durchführung und Evaluation der Leistungen einhergeht. Die effektiv zur Verfügung stehende Betreuungszeit je Vollbeschäftigteneinheit (VbE) wird im Rahmenvertrag vorgegeben und ist sowohl für die Ermittlung der notwendigen Personalmenge als auch für die spätere Ermittlung des Personalkostenanteils der *Planungsstunde* relevant.

Es ist wichtig, dies auch zu erfassen und zwischen dem eigentlichen Konversionsprozess und dem laufenden operativen Betrieb zu differenzieren. Je nach Ausprägung der Behinderung kann die Erbringung einer Leistung mit einem unterschiedlichen Personalbedarf/-aufwand einhergehen. Hierbei sind auch die notwendigen Zeiten für die Umwandlung mit zu berücksichtigen.

Das genaue Vorgehen wird im Kapitel 3 Abschnitt Betriebswirtschaftliche Aufgaben – Analysieren, Kalkulieren, Verhandeln der Arbeitshilfe beschrieben.

SCHRITT 4: DIE ORGANISATION ENTWICKELN UND EINE GESUNDE KULTUR SICHERN

Viele Träger der Eingliederungshilfe sind nach wie vor in klassischen Hierarchien organisiert. Diese müssen – wohl oder übel – überdacht werden. Bei einer so komplexen Vielfalt der zukünftigen Hilfen sind starre hierarchische Strukturen unter Umständen kontraproduktiv, weil sie oft mit einer Verzögerung nötiger Entscheidungen einhergehen. Kurz gesagt: Die ganzheitliche Umsetzung des *BTHGes* erfordert eine Auseinandersetzung des Managements mit der Führungsstruktur und -kultur des Unternehmens, zusätzlich zur Überarbeitung von Prozessen:



Veränderungsprozesse im Unternehmen²⁹

Vor allem durch Kommunikation wird die *Unternehmenskultur* im Alltag für die Mitarbeitenden spürbar. Diese zeigt sich im Veränderungsprozess durch

- Zuhören,
- Wertschätzung/Respekt,
- Darstellung der Nachvollziehbarkeit,
- Benennung konkreter Schritte,
- Vorbild leben,
- Zuversicht äußern, dass der/die Mitarbeiter*in das schaffen wird!

Eine starke *Unternehmenskultur* stellt eine Instanz dar, die Identität vermitteln kann. Das daraus entstehende Wir-Gefühl in einer Organisation ist eine handlungsfördernde Kraft, deren Motivationswirkung nicht hoch genug einzuschätzen ist.



Achtung: Man kann nicht anordnen, dass sich Kultur verändert!

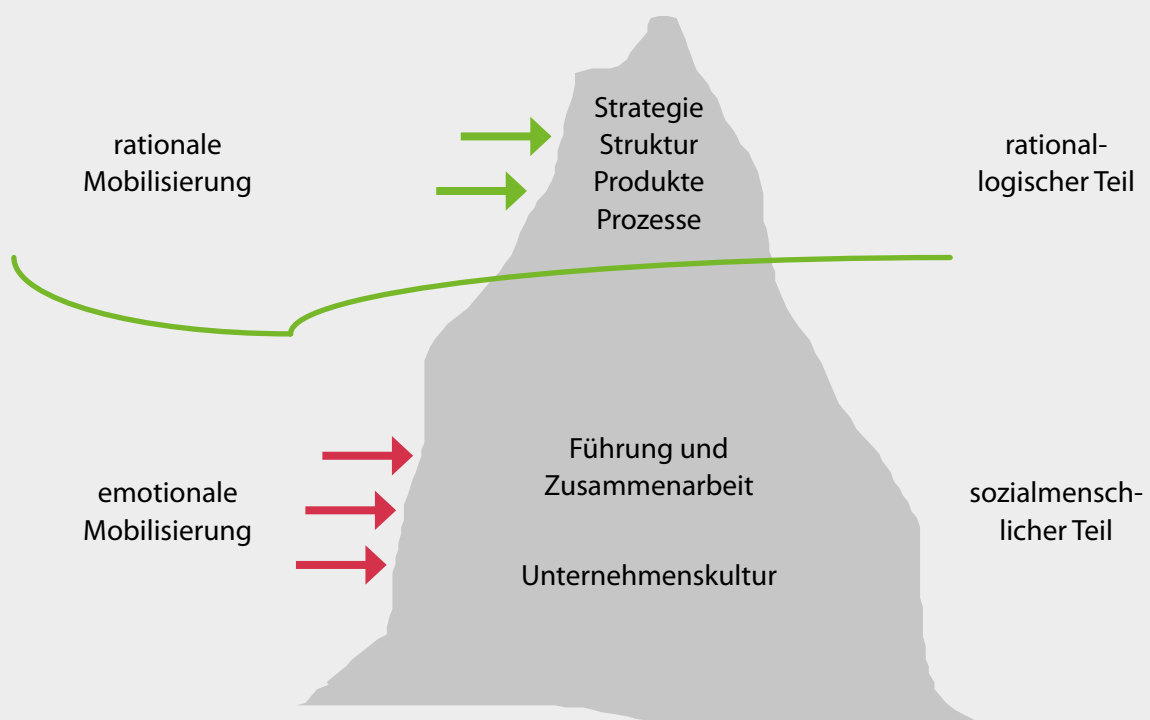
FÜHRUNG IM CHANGE-PROZESS

Das *BTHG* in seiner Absicht eine inklusive Gesellschaft zu fördern und dementsprechend die Angebote für Menschen mit Behinderung besser zu verzahnen, erfordert eine Öffnung von starren Strukturen. Traditionell sind die Träger in der Eingliederungshilfe versäult aufgestellt, zum Beispiel im Bereich Wohnen auf ambulante/stationäre Angebote. Bei größeren Trägern können sich die Leistungsangebote auf verschiedene Tochtergesellschaften verteilen. Selbst innerhalb eines Trägers mit verschiedenen Hilfeangeboten werden Synergien vielfach nicht genutzt. Das muss sich mit und nach einem erfolgreichen Konversionsprozess ändern. Bei den komplexen Leistungspaketen, die die Empfänger*innen zukünftig nutzen werden, müssen die Strukturen angepasst werden, um Hilfen aus einer Hand zu ermöglichen, auch über institutionelle Grenzen hinaus. Ein an der Zuständigkeit orientiertes Handeln wird es damit nicht mehr geben.

MITARBEITENDE BEI DEM KULTURWANDEL MITNEHMEN

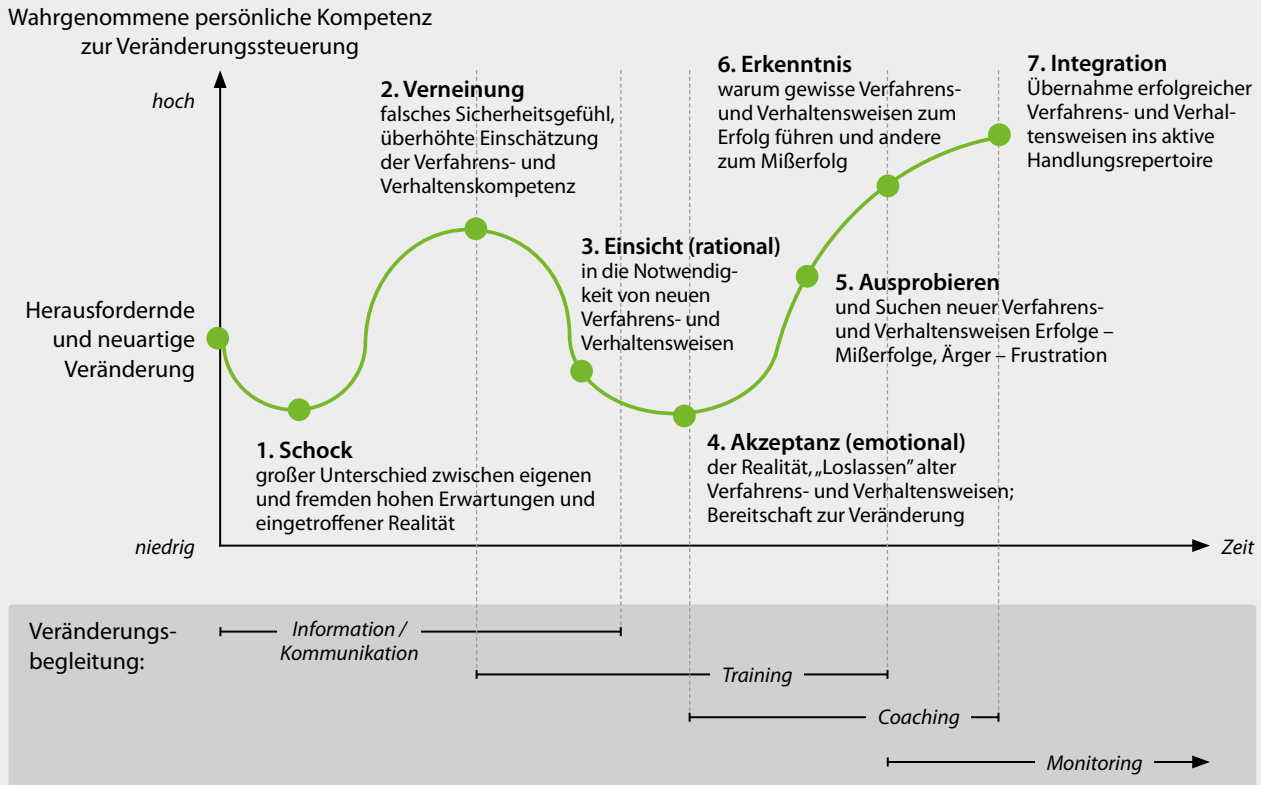
Neben einer Überarbeitung dieser Strukturen ist hier ein mitarbeitenden-orientiertes Handeln gefragt. Denn nur, wenn die Mitarbeitenden Hilfen aus einer Hand tragen können, funktioniert das System. Sie müssen ihren Horizont dahingehend erweitern (dürfen), dass sie die notwendigen Grundlagen und die neuen Rahmenbedingungen zur Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben – also das Leben von Inklusion – selbstständig vorantreiben können. Dies setzt Kompetenz und Entscheidungsfreudigkeit voraus, Eigenschaften, die lernbar sind. Die Führungsebene muss den Mitarbeitenden einen Rahmen schaffen, auch „über den Tellerrand zu schauen“, um eine größtmögliche Gestaltungsfreiheit zu erhalten. Das Wissen darf nicht mehr nur der Führungsebene vorbehalten sein. Dies setzt einen Vertrauensvorschuss der Geschäftsführung voraus und erfordert gleichzeitig Einblicke in die konzeptionelle und wirtschaftliche Ausrichtung des Unternehmens.

Die meisten Mitarbeitenden sind bei einer transparenten Kommunikation und Einbindung sehr wohl bereit, notwendige Entwicklungen mitzugehen, aber dies braucht Zeit und Raum. Von den Führungskräften erfordert dies Haltung, Begeisterungsfähigkeit und Dialogbereitschaft. Nicht an den Gegner*innen der Veränderungen, sondern an denjenigen, die die Veränderung befürworten, sollte sich der Prozess orientieren. Die Mitarbeitenden sind die besten Botschafter*innen für alle Veränderungsprozesse und können als Multiplikator*innen in der Mitarbeiterschaft wirken. Sie sind es, die die Einbeziehung der Leistungsberechtigten in den Umwandlungsprozess erfolgreich bewältigen müssen und deshalb den Sinn und Zweck der Umstrukturierung nicht nur verstehen sondern vorantragen müssen.



Ebenen bei Veränderungsprozessen³⁰

Veränderungsprozesse unterliegen Phasen, die einer unterschiedlichen Begleitung bedürfen. Die nachstehende Grafik verdeutlicht diesen Prozess.



Verlauf der Change Kurve bei Veränderungsprozessen³¹

Angst und Widerstände sind normale Reaktionen auf Veränderungen und müssen als solche auch von der Führungskraft aufgegriffen werden. Unterstützend können Angebote wie Supervisionen, Workshops, Mitarbeitendengespräche oder ähnliches wirken. Mitarbeitende müssen einen Nutzen der Veränderung für die persönliche Zufriedenheit sowie für die Leistungsberechtigten erkennen.



Erstellen Sie einen verbindlichen Informations- und Kommunikationsleitfaden. Wer informiert über was, wann, wen?

Die Erfahrung zeigt, dass vielfach nach einem Kickoff-Termin die weitere Kommunikation dem Zufall überlassen wird. Definieren Sie die Begleitung vor allem in den ersten vier Phasen verbindlich.



Benennen Sie einen Informationswächter im Team.

31 Quelle: contec Präsentation Workshop 20. November 2019, laut google-Suche ursprünglich aus Hofstetter N. (2017) Veränderungsmanagement: Utility 4.0. In: Doleski O. (eds) Herausforderung Utility 4.0. Springer Vieweg, Wiesbaden

CHANGE MANAGEMENT – DER STRATEGISCH KONZEPTIONELLE ANSATZ

Es geht stets darum, bedarfs- und am Individuum orientierte Leistungen zu planen und durchzuführen, um so dem durch das *BTHG* gesetzten Anspruch an die Leistungserbringer eines personenzentrierten, inkludierenden sozialen Dienstleistungsanbieters gerecht zu werden. In diesem Zusammenhang sollten nicht einfach Umstellungen bisheriger Leistungsangebote erfolgen, sondern auch die nachfolgenden strategischen Fragestellungen durch den Leistungserbringer diskutiert werden:

Welche für Ihre Dienstleistungen relevanten Trends erwarten Sie?

Welche alternativen Szenarien sind dabei denkbar?

Wie schätzen Sie die Chancen und Herausforderungen vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen ein?

Wie definieren Sie Ihre Kernkompetenzen?

Wo liegen Ihre Stärken und Schwächen – auch im Vergleich zu Ihren wichtigsten Mitbewerbern?

Welchen Raum haben dabei Innovation, die Sie aus den eigenen Kernkompetenzen heraus stimulieren?

Was können Sie angesichts der voraussichtlichen Marktentwicklungen mit Ihren vorhandenen Kernkompetenzen erreichen?

Welche möglicherweise erst in Ansätzen erkennbaren Kundenbedürfnisse sind auszumachen, für die Sie aufgrund unserer Kernkompetenzen neue Antworten bieten können?

Welche neuen Kompetenzen müssen Sie aufbauen, um die sich abzeichnenden Ertragschancen konsequent nutzen zu können?

Welche neuen Märkte/Branchen und potentielle Kundengruppen können Sie in Ihre Überlegungen einbeziehen?

In welchem Ausmaß wollen Sie wachsen? Und wollen Sie dies in erster Linie aus eigener Kraft oder durch Akquisitionen, Firmenzusammenschlüsse und strategische Allianzen erreichen?

Kann Ihr derzeitiges Geschäftsmodell künftig noch erfolgreicher sein?



Diese strategischen Fragestellungen bilden den Rahmen des Konversionsprozesses und beeinflussen die weiteren Umsetzungen. Der daraufhin aufzusetzende Veränderungsprozess benötigt eine stringente Führung und klare Kommunikation und bietet eine Vielzahl von Chancen der Neugestaltung.

Der durch das BTHG verstärkte Paradigmenwechsel kann als *Change-Prozess* betrachtet werden und wird durch die Führungsebene gesteuert und gestaltet. Der Handlungsrahmen umfasst:

- Zielbilder und resultierende Veränderungsprozesse dürfen jedoch nicht „von oben“ vorgegeben werden. Diese müssen bottom-up entwickelt werden, um die nötige Akzeptanz zu erzielen. Ausgangsbasis bilden dabei die Bedürfnisse der Leistungsberechtigten.
- Das BTHG darf nicht isoliert betrachtet werden. Weitere Herausforderungen sind zum Beispiel die Digitalisierung, der sich weiter verschärfende Fachkräftemangel und der zunehmende Wettbewerb.

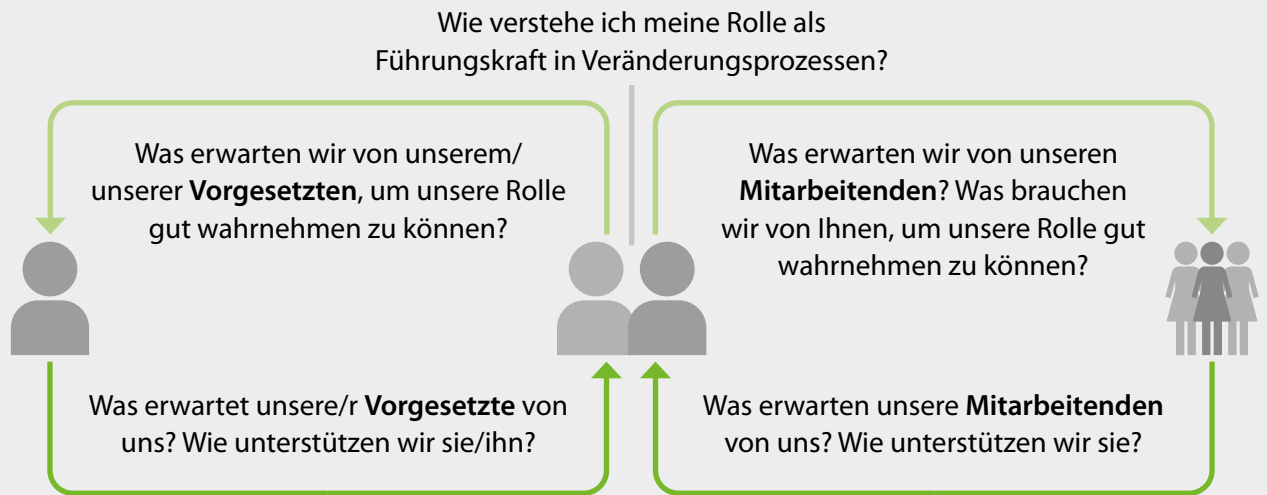
Das BTHG führt zu einem Spannungsfeld verschiedener Werte, Interessen und Anforderungen. Wie zum Beispiel:

- öffentliche Diskussion/erstrebenswertes Ziel versus erlebte Praxis/
Kostendruck
- dualer Auftrag der Werkstätten – Anspruch wirtschaftlicher Erfolg versus Förderziel *Beschäftigte*
- Poolen von Leistungen versus Personenzentrierung – dem Kostendruck entsprechen versus Ziele/Wünsche der Leistungsberechtigten
- Kunden- und Mitarbeitendenbedürfnisse – Unterstützung der Mitarbeitenden beim tiefgreifenden Veränderungsprozess zur Umsetzung des personenzentrierten Ansatzes versus Bindung von Mitarbeitenden in kritischen Phasen des *Change-Prozesses*
- Sorgen der Mitarbeitenden während des *Change-Prozesses* sind zu berücksichtigen. Durch die personenzentrierte Ausrichtung wird der Klient oder Kunde „König“.³² Dies verändert das Verhältnis zwischen Fachkraft und Leistungsberechtigten. Die Arbeitsbeziehung muss neu definiert werden, das kann als Statusverlust missverstanden werden. Hinzu kommen Bedenken wegen höherer Anforderungen, veränderter Arbeitsbedingungen, Steigerung der Belastung und Sorge um einen Jobverlust.

FÜHRUNG IM VERÄNDERUNGSPROZESS

In diesem Spannungsfeld der notwendigen Veränderungen kommt der Führung eine besondere Bedeutung und Verantwortung zu. Es erfordert alle Mitarbeitenden-Ebenen in diesem Prozess mitzunehmen und deren Rollen und Erwartungen zu definieren. Darüber hinaus sind auch die Leistungsberechtigten, deren Angehörige oder gesetzlichen Betreuer*innen im Veränderungsprozess mitzunehmen.

32 Oder die Klientin/Kundin „Königin“



Rollenkompass – Führung in Veränderung³³

Öffnung starrer Strukturen und Nutzung von Synergien

Verzahnern Sie ambulante und stationäre Angebote sowie Angebote unterschiedlicher Gesellschaften beziehungsweise Teams.

Wechseln Sie von einem an der Zuständigkeit orientiertem Handeln hin zur Hilfe aus einer Hand.

Mitnahme der Mitarbeitenden in diesem Konversionsprozess

Befähigung zur selbstständigen Entwicklung und Umsetzung einer gelebten Inklusion durch Kompetenz und Entscheidungsfreudigkeit

Erweitern Sie den Blickwinkel und Räumen Sie eine größtmögliche Gestaltungsfreiheit ein.

Ermöglichen Sie Zugang zu benötigtem Wissen und relevanten Informationen (konzeptionell und wirtschaftlich).

Ermöglichen Sie eine transparente und verbindliche Kommunikation durch Festlegung von entsprechenden Strukturen und der Vergabe von Rollen.

Geben Sie dem Prozess ausreichend Zeit, initiieren Sie Dialoge und schaffen Sie ein Klima der Begeisterung für Veränderung und Weiterentwicklung.

Erzeugen Sie ein Wir-Gefühl durch eine offene und respektvolle Kommunikation im Veränderungsprozess

Passen Sie Unterstützungsangebote an die Phasen des Veränderungsprozesses an.

Hinterfragen der Führungsstrukturen

Überprüfen Sie Ihre bisherigen Hierarchien dahingehend, ob diese noch zu den neuen Strukturen und Anforderungen passen.

Seien Sie offen für Anpassung Ihrer Führungsstruktur und -kultur.



Die Organisation/Einrichtung per se fungiert als Initiator für Veränderungsprozesse. Zwar können zu Beginn und im weiteren Prozessverlauf Workshops und Klausuren punktuell hilfreich und notwendig sein, die eigentliche Veränderungsarbeit erfolgt jedoch im Alltag dazwischen. Die nachfolgenden Schritte sind durch die Führungskräfte beispielsweise in einer gemeinsamen Klausur zu diskutieren.

GEMEINSAMES ARBEITEN VON LEISTUNGSBERECHTIGTEN UND MITARBEITENDEN

Die zukünftige tägliche Arbeit der Mitarbeitenden in der Eingliederungshilfe wird sich grundlegend verändern. Im Mittelpunkt sollen Fähigkeiten, Wünsche und Bedürfnisse der Leistungsberechtigten sowie deren Beteiligung und Mitbestimmung stehen. Wichtigste Grundvoraussetzung zur Etablierung der Personenzentrierung im Sinne des *BTHGes* ist eine Haltungsänderung der Mitarbeitenden von einer Defizitorientierung hin zu einer Ressourcenorientierung.

Es muss ein Weg gefunden werden, institutionellen Bedürfnissen, Bedürfnissen der Leistungsberechtigten und Bedürfnissen der Mitarbeitenden gleichzeitig gerecht zu werden. Zudem gilt es, jahrelang gelernte und gelebte Prozesse, Verhaltensweisen und Muster aufzubrechen. Es wird gemeinsam kritisch und gleichzeitig wertschätzend hinterfragt, neu definiert und letztendlich geduldig eingeübt, möglichst ohne Menschen im Prozess zu verlieren.

Es muss zunächst ein Bewusstsein für nötige Veränderungsprozesse erzeugt werden. Hilfreich sind hierbei gemeinsame Visionen von Mitarbeitenden und Leistungsberechtigten. Wie soll das zukünftige Miteinander aussehen und was wird dafür benötigt?

Zielbilder und resultierende Veränderungsprozesse dürfen nicht „von oben“ vorgegeben werden. Sie müssen bottom-up, ausgehend von den Bedürfnissen der Leistungsberechtigten, entwickelt werden, um die nötige Akzeptanz zu erzielen. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor hierbei ist die *Partizipation*. Es sollen möglichst alle relevanten Beteiligten in die Entwicklung neuer Prozesse einbezogen werden. Hierzu zählen insbesondere Mitarbeitende aller Bereiche, Leistungsberechtigte, Führungskräfte, Angehörige und gesetzliche Betreuende der Leistungsberechtigten sowie mögliche weitere Akteure des *Sozialraums*. Geeignete und zielgruppengerechte Formate und Instrumente müssen gemeinsam entwickelt werden.³⁴

34 Vergleiche die Praxisbeispiel dieser Arbeitshilfe

Eine echte Haltungsänderung braucht Zeit und kann nur gelingen, wenn die tägliche Arbeit fortlaufend gemeinsam reflektiert wird. Positive Erfahrungen und Erlebnisse als Resultat von Verhaltensänderungen sind hierbei ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor und müssen regelhaft in bestehenden Austauschformaten (zum Beispiel Teambesprechungen) sichtbar und transparent gemacht werden.

Schaffen Sie Bewusstsein für notwendige Veränderungsprozesse.

Definieren Sie Veränderungsbedarfe ausgehend von den Bedürfnissen der Leistungsberechtigten:

Identifikation und Analyse interner und externer Themenfelder

Ableitung und Priorisierung von Bedarfen

Orientierung an gesetzlichen Rahmenbedingungen und Spezifika der jeweiligen Organisation

Sorgen Sie für eine kontinuierliche Information, Aufklärung und Beteiligung der Leistungsberechtigten zum Beispiel im Rahmen

tagesstrukturierender Maßnahmen (Gesprächsrunden),

der individuellen Hilfe- und Förderplanung,

zu initiierender Pilotprojekte.

Entwickeln Sie ein Leitbild oder passen Sie das bestehende Leitbild Ihrer Einrichtung mit allen relevanten Beteiligten an:

Fokus: „Wie kann das Leitbild erlebbar und lebbar werden?“

Führen Sie bereichsübergreifende Workshops/Sitzungen zur Erarbeitung personenzentrierter Fragestellungen durch.

Richten Sie bestehende Formate wie Teamsitzungen, Supervisionen oder Fallbesprechungen konkret auf den Paradigmenwechsel aus.

Etablieren Sie ein unterstützendes internes Projektmanagement unter Berücksichtigung der Vorgaben des örtlichen Kostenträgers.



Personal – Stellenbeschreibungen, Rollenbeschreibungen und Rollenprofile

Derzeit sind in den Organisationen in der Regel Stellenbeschreibungen/Funktionsprofile vorhanden. Sie sind meist struktur- und tätigkeitsorientiert und müssen regelmäßig angepasst werden. Um die Dynamik des Umwandlungsprozesses zu unterstützen, wird empfohlen, Rollen- und Kompetenzprofile für die neuen Anforderungen zu entwickeln.

Rollenprofile schaffen Klarheit bezüglich der Anforderungen und Erwartungen an die Mitarbeitenden und geben Mitarbeitenden und Führungskräften Orientierung. Kompetenzprofile bilden die zukünftigen Kenntnisse und Fähigkeiten ab. Rollenprofile unterstützen die Planung der Personalkapazitäten, sind ein Hilfsmittel der Personalbesetzung und wichtige Grundlage der Personalentwicklung. Gerade die Anforderungen an eine veränderte Zusammenarbeit mit den Leistungsberechtigten benötigt Rollenklarheit und die notwendigen Kompetenzen der Umsetzung.

Stellenbeschreibung	Prozessuale und strukturelle Eingliederung einer Stelle (zum Beispiel Aufgaben, Vollmachten, Verantwortung)
Funktionsprofil	Zweck und inhaltliche Aufgaben der Position
Anforderungsprofil	Beschreibung des idealen Stelleninhabers
Rollenprofil	Beinhaltet vor allem Erwartungen an das Verhalten des Rolleninhabers
Kompetenzprofil³⁵	Aufführung der zukünftig notwendigen Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten (Soll-Profil)

ENTWICKLUNG DES ROLLEN- UND KOMPETENZPROFILS

Bei der Entwicklung der Rollenprofile sollten Mitarbeitende, Führungskräfte sowie der Betriebsrat (BR) beziehungsweise die Mitarbeitervertretung (MAV) einbezogen werden. Sie sollten so konkret wie möglich sein und neben der Beschreibung von Kompetenzen auch darstellen, wie sich Kompetenzen im Verhalten der Mitarbeitenden zeigen.

Die Entwicklung der Rollenprofile sollte gleichzeitig mit der Definition von Leistungen und Angeboten erfolgen. Dieses Vorgehen kann auch bei der Beantwortung der wichtigen Frage der Abgrenzung (im Sinne von „Welche Leistungen bieten wir an und welche nicht?“) unterstützen.

35 auch Skill- oder Qualifikationsprofil genannt

Rollenbeschreibungen unterstützen die Planung der Personalkapazitäten und das Erkennen von Personalbedarf und können Hilfsmittel in der Personalbesetzung (Grundlage für Stellenausschreibung und Personalauswahl) sowie eine wichtige Grundlage für die Team- und die individuelle Personalentwicklung beziehungsweise Qualifizierung der Mitarbeitenden (Führungsinstrument) sein.

UMSETZUNG

Erhebung des Personalbedarfs:

Dafür ist ein Soll-Ist-Abgleich des Qualifikations- und Kompetenzbedarfs des Unternehmens und des Qualifikations- und Kompetenzbestands der Mitarbeiterschaft notwendig.

Der zukünftige Personalmix wird sich verändern und damit müssen neue Tätigkeitsprofile geschaffen werden. Die fachlich fundierte Assistenzleistung ist in Zukunft von Assistenzleistungen im Rahmen der Alltagsbegleitung zu unterscheiden. Zu Assistenzleistungen im Rahmen der Alltagsbegleitung gehören zum Beispiel Sozialassistent*innen, die Leistungsberechtigten im Alltag beim Ankleiden, bei der Nahrungsaufnahme, beim Einkaufen oder auch der Wäschepflege unterstützen. Pädagogische Assistenzleistungen werden hingegen von Fachkräften, zum Beispiel Heilerziehungspfleger*innen oder Sozialarbeiter*innen, erbracht und unterstützen die Leistungsberechtigten bei der Teilhabe unter anderem in den Bereichen Bildung, Arbeit, Lernen, Beratung und persönliche Entwicklung und Lebensplanung. Für pädagogische Assistenzleistungen gibt es eine höhere Refinanzierung durch die Kostenträger als für Assistenzleistungen im Rahmen der Alltagsbegleitung.

Daraus leiten sich folgende Arbeitsschritte ab:

- **Eine Ableitung von Entwicklungs- und Rekrutierungsbedarfen:**
Die Stellenausschreibungen orientieren sich somit am Hilfebedarf der Leistungsberechtigten.
- **Die Entwicklung partizipativer Rollenprofile:**
Notwendig ist eine Auseinandersetzung mit der Frage, welche Unternehmensziele und Aufgaben die Rolle zukünftig übernehmen soll. Dabei sind die unterschiedlichen Rollen in der Erbringung von Assistenz- und Fachleistung zu berücksichtigen. Im Anschluss ist zu klären, welche Kompetenzen die Rolle benötigt, um diese Aufgaben zielführend zu erfüllen und in welcher Ausprägung die Kompetenzen für diese Rolle vorliegen müssen. Dabei muss berücksichtigt werden, ob die Rollenerwartungen realistisch sind und ob Mitarbeitende dahingehend befähigt werden können (Abgleich der Ist-Kompetenzen).

Beispiele für Kompetenzausprägungen:

- **Fachkompetenz:** Expertenwissen, spezielle Fähigkeiten, fachliche Breite, Berufs-/Markterfahrung, Vermitteln von Fachinformationen, Interdisziplinarität
- **Methodenkompetenz:** Organisationsvermögen, Problemlösefähigkeit, Präsentationsfähigkeit, Ergebnis- und Zielorientierung
- **Persönliche Kompetenz:** Belastbarkeit, Selbstständigkeit, Flexibilität, Frustrationstoleranz, Lernbereitschaft
- **Soziale Kompetenz:** Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Kritikfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Kundenorientierung
- **Führungskompetenz:** Entscheidungsfreudigkeit, Konfliktfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Überzeugungskraft, Delegationsvermögen, Koordinierungsfähigkeit

Beispiel: EGH-Leistung und Pflege aus einer Hand:

Es muss eine Aufteilung und Verteilung der Qualifikationen innerhalb eines Teams erfolgen, um eine Konzentration der Qualifikationen auf Einzelne zu vermeiden.

Bedingt durch den personenzentrierten Ansatz kann es erforderlich werden, dass ein Leistungsberechtigter sowohl Leistungen aus der Eingliederungshilfe als auch Leistungen aus der Pflegeversicherung erhält. Träger der Behindertenhilfe können im Rahmen von Vereinbarungen mit der Pflegekasse (§ 13 Absatz 4 SGB XI) Leistungen aus dem Bescheid der Pflegeversicherung übernehmen.

Neben prozessualen Fragen der Erfassung und Abrechnung von Leistungen unterschiedlicher Kostenträger bringt dieser sektorenübergreifende Versorgungsansatz verschiedene Fragestellungen die Mitarbeitenden betreffend mit sich. Zentral ist hier die Frage, wie die Multiprofessionalität des Teams gewährleistet werden kann und soll.

Einerseits wäre die komplette Versorgung eines Leistungsberechtigten durch einen Mitarbeitenden im Sinne des ganzheitlich orientierten Bezugspflegeansatzes wünschenswert. Das hieße jedoch gleichzeitig, dass möglichst viele Mitarbeitende möglichst breit qualifiziert sind, es also multiquifizierte Mitarbeitende gibt. Ein Weggang dieser Mitarbeitenden würde einen hohen Qualifikations- und Wissensverlust bedeuten, der aufgrund des bestehenden Fachkräftemangels nur schwer zu kompensieren sein dürfte. Eine starke Bindung multiquifizierter Mitarbeitenden an das Unternehmen sollte hier prioritär verfolgt werden.

Im Gegensatz dazu steht andererseits ein interdisziplinäres Team, beispielsweise bestehend aus den Tätigkeitsfeldern Behindertenhilfe/Heilpädagogik, Gesundheits- und Krankenpflege, Altenpflege sowie bedarfsorientierter Zusatzqualifikationen. Dieser Ansatz kann zu einem höheren Planungs- und

Abstimmungsbedarf des Teams für einen Leistungsberechtigten führen, bedeutet aber auch einen geringeren Qualifikations- und Wissensverlust beim Weggang eines Mitarbeitenden. Eine Nachbesetzung vakanter Stellen erscheint einfacher.

Kompetenzprofile für die EGH und Pflege

Erstellen Sie die Kompetenzprofile Ihrer Mitarbeitenden.

Stellen Sie die Bedarfe der Leistungsberechtigten den vorhandenen Kompetenzen gegenüber, um Lücken zu erkennen und rechtzeitig zu schließen.

Planen Sie Personalentwicklungsmaßnahmen und mögliche Nachbesetzungen frühzeitig.

Beispiele für Fort- und Weiterbildungen für bereichsübergreifende Themen:

Medizinisch-pflegerische Schulung

Ambulant arbeiten als besondere Herausforderung

Kultursensible Pflege und Assistenz

Lebenslanges Lernen – Teilhabe und Inklusion für pflegebedürftige Menschen

Beratende Pflegefachkraft in der Behindertenhilfe

Palliative Care in der Behindertenhilfe

Multiprofessionelles Arbeiten – Mehrwerte der Multiqualifikation



ROLLENPROFILE DER ZUKUNFT

Der personenzentrierte Ansatz erfordert eine Flexibilisierung der Zusammenarbeit im Team sowie der Aufgabenwahrnehmung jedes Mitarbeitenden. Neue Kompetenzen wie zum Beispiel Interdisziplinarität werden benötigt. Anforderungen an Mitarbeitende begründen sich weniger durch die Fähigkeit der Ausübung bestimmter Tätigkeiten, sondern vielmehr durch definierte Erwartungen an deren Verhalten.

Die (bestehenden oder zu entwickelnden) Kompetenzen der Mitarbeitenden (fachlich, methodisch, sozial und persönlich) müssen zu den Bedarfen der Leistungsberechtigten passen. Um eine Transparenz hinsichtlich der Anforderungen und Erwartungen an die Mitarbeitenden herzustellen und ihnen sowie Führungskräften Orientierung zu bieten, sollten bestehende Stellenbeschreibungen in Rollenprofile umgewandelt werden. Diese erlauben eine systemische Betrachtungsweise und stellen die Gesamtheit der Verhaltenserwartungen (von Führung, Kolleg*innen, Leistungsberechtigten) dynamisch und flexibel dar, wohingegen Stellenbeschreibungen konkrete Tätigkeitsbeschreibungen im Ist und damit starr und unflexibel sind.

NOTWENDIGE FORTBILDUNGEN/ WEITERENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN

Die durch den personenzentrierten Ansatz notwendige Änderung der Tätigkeitsschwerpunkte der Mitarbeitenden allein wäre bereits eine große Herausforderung. Einhergehend mit einem neuen geforderten Selbstverständnis der Mitarbeitenden sowie der notwendigen Veränderungsgeschwindigkeit müssen die Mitarbeitenden intensiv geschult und begleitet werden, um frühzeitig Überforderungen, schlechte Stimmung im Team und Fehlzeiten zu vermeiden.

Neben dem Erhalt der Leistungsfähigkeit trägt eine professionelle Personalentwicklung auch zur Mitarbeitendenbindung und Arbeitgeber-Attraktivität bei und kann ebenfalls Grundlage für die Bewertung von Mitarbeitenden sein.

Es sollten sowohl kollektive beziehungsweise unternehmensweite Konzepte als auch individuelle Konzepte mit Maßnahmen für einzelne Mitarbeitende entwickelt werden. Für Fortbildungen eignen sich sowohl interne als auch externe Settings. Nach der Durchführung von Förder- und/oder Bildungsmaßnahmen sollte stets eine Evaluation erfolgen.

Die betriebswirtschaftlichen Aufgaben – Analysieren, Kalkulieren und Verhandeln

Die sich anschließenden Darstellungen beziehen sich auf die Begleitung der Projekte in Thüringen und basieren auf den entsprechenden Rahmenbedingungen.

Nachfolgende Aufgaben müssen gemeinsam mit den Mitarbeitenden und zum Teil mit den Leistungsberechtigten erarbeitet und umgesetzt werden. Im ersten Schritt müssen die Kernprozesse und Unterstützungsprozesse analysiert und im zweiten Schritt die daraus aufkommenden Fragestellungen konkretisiert und vertieft werden.

GRUNDSÄTZLICHE VORGEHENSWEISE

Den Umstellungsprozess betriebswirtschaftlich zu erfassen, bedeutet somit, zunächst die einzelnen Prozesse zu identifizieren. Bei der Erfassung der einzelnen Konversionsprozesse ist eine inhaltliche Untergliederung in Managementprozesse, Kernprozesse und unterstützende Prozesse sinnvoll. Alle Fragen der strategischen Ausrichtung, der Neukonzeptionierung möglicher Leistungsangebote sowie die Verantwortung und Gestaltung des *Change-Prozesses* sind den Managementprozessen zuzuordnen. Kernprozesse in Einrichtungen der Eingliederungshilfe sind all diejenigen Prozesse, die unmittelbar die Erbringung personenzentrierter Leistungen betreffen. Unter unterstützenden Prozessen werden all diejenige Prozesse subsummiert, die zwar nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Leistungserbringung

selbst stehen, welche jedoch für die Aufrechterhaltung des Unternehmensbetriebes erforderlich sind. Hierzu gehören vor allem sämtliche Verwaltungs- und Organisationsprozesse. Die Kalkulation erfolgt anhand der Kernprozesse sowie der unterstützenden Prozesse.

ANALYSE DER BESTEHENDEN LEISTUNGSANGEBOTE

Ausgangspunkt, um die zukünftigen betriebswirtschaftlichen Kosten zu ermitteln, ist die Differenzierung der Leistung sowie die Ermittlung des tatsächlichen Leistungsbedarfes. Ziel dieses Schrittes ist eine Gegenüberstellung von vereinbarten und tatsächlich erbrachten Leistungen.

Schritt 1 und 2 dienen insbesondere der Bestandsaufnahme und bilden die Grundlage für die Leistungstrennung und die zukünftige Definition des Leistungsangebots.

Folgende Differenzierung von Leistungen zur sozialen Teilhabe legt beispielsweise der Landesrahmenvertrag Thüringen fest:

- Assistenzleistungen,
- heilpädagogische Leistungen,
- Leistungen zur Betreuung in einer Pflegefamilie,
- Leistungen zum Erwerb und Erhalt praktischer Kenntnisse und Fähigkeiten,
- Leistungen zur Förderung der Verständigung.

Innerhalb dieser Bausteine müssen Anbieter nun ihre Leistungen ausgestalten und definieren, orientiert an festgelegten Punkten wie der Rechtsgrundlage, dem Ziel der Leistung, dem Personenkreis, Art und Inhalt, Umfang sowie Qualität und Wirksamkeit der Leistung und einige andere. Dies variiert entsprechend in den unterschiedlichen Rahmenverträgen der Länder.

Wir empfehlen eine modulare Leistungsdefinition, die sich an dem entsprechenden Kapitel „Aktivitäten und Teilhabe“ der ICF orientiert, da diese auch den künftigen Rahmen für die Bedarfsermittlung in allen Ländern vorgibt. Je transparenter und ersichtlicher die Leistungsmodule für den Kostenträger sind, desto besser wird die Deckung von vereinbarten und erbrachten Leistungen am Ende sein. Die Leistungsmodule sollten sich außerdem an der konzeptionellen Ausrichtung der Einrichtung orientieren und bereits Möglichkeiten zur Messung der Wirksamkeit berücksichtigen.³⁶



Nachdem die Leistungstrennung, die Neudefinition der Leistungen sowie die Ermittlung des Gesamtleistungsbedarfes erfolgt sind, geht es in einem nächsten Schritt darum, die personellen, sächlichen und räumlichen Ressourcen zu bestimmen, die für die Durchführung der Leistungen benötigt werden.

Um den personellen Bedarf einschätzen zu können, muss einerseits der zeitliche Aufwand bekannt sein, der mit der Planung, Durchführung und Evaluation der Leistungen einhergeht. Andererseits muss auch die effektiv zur Verfügung stehende Betreuungszeit je Vollbeschäftigteneinheit bekannt

sein, welche sowohl für die Ermittlung der notwendigen Personalmenge als auch für die spätere Ermittlung des Personalkostenanteils der *Planungsstunde* relevant ist.

Ein Ansatzpunkt hierfür kann die Auseinandersetzung mit den Kernprozessen sein und hier ist zu hinterfragen, welcher zeitliche Aufwand für die Erbringung erforderlich ist. Dabei ist zu differenzieren, welcher Aufwand zusätzlich aufgrund der Umstellung anfällt und wie groß der Aufwand dauerhaft zukünftig sein wird.

Wie lange dauert beispielsweise die Vorbereitung und die Erstellung der Teilhabeplanung?

Welcher zeitliche Aufwand ist zukünftig mit der Leistungs-dokumentation und Wirkungsevaluation verbunden?

Durch den Wechsel von der Objekt- hin zur Personenzentrierung erhöht sich der zeitliche Aufwand für die Durchführung dieser einzelnen Prozesse. Es ist wichtig, diesen zeitlichen Mehrbedarf auch zu erfassen und zwischen dem eigentlichen Konversionsprozess und dem operativen Betrieb zu differenzieren.

Die Erhebung des zeitlichen Aufwandes zentraler Prozesse ist auch wichtig für die Bereinigung der Nettojahresarbeitszeit. Bereits angesprochene Aspekte wie Dokumentationszeiten, Case-Management oder auch Wirkungskontrolle sind hier zu verorten und haben unmittelbaren Einfluss auf die effektive Betreuungszeit. Mit Hilfe des errechneten zeitlichen Aufwandes, welcher für die Erbringung der vereinbarten personenzentrierten Komplexleistungen notwendig ist, und der ermittelten effektiven Betreuungszeit kann anschließend der Personalmengenbedarf bestimmt werden.

DIE KONVERSIONSKOSTEN

Die Umwandlung stationärer in ambulante Angebotsformen sowie die Trennung der Leistung im Rahmen der dritten Reformstufe des *BTHGes* zum 1. Januar 2020 führen zwangsläufig zu einer Umstrukturierung vieler unterstützender Prozesse. Dies beginnt bei der Anpassung der bisherigen Abrechnungssysteme, welche durch die veränderte Finanzierungssystematik notwendig ist. Neben der Neugestaltung der Kostenstellen- und Kontenarchitektur geht es auch um den erheblichen Mehraufwand für die Abrechnung selbst. Durch die Trennung der Leistungen der Eingliederungshilfe und der existenzsichernden Leistungen sind die einzelnen Leistungen zu bepreisen, damit eine transparente und nachvollziehbare Rechnung erstellt werden kann. Darüber hinaus sind zukünftig Wohn- und Betreuungsverträge getrennt abzuschließen. Es entsteht somit durch die Umstellung auch ein erheblicher Mehraufwand für die Verwaltung. Auch zeigen sich rechtliche Fragestellungen, die sich nicht nur auf die Vertragsgestaltung beschränken, sondern auch personalrechtliche Themen beinhalten.

Die hauptsächlichen Konversionskosten ergeben sich allerdings aus der Qualifizierung der Mitarbeitenden, aber auch der Leistungsberechtigten. Gerade die Leistungsberechtigten stehen vor einer stärker erforderlichen Selbstorganisation und eigener Verantwortungsübernahme zum Beispiel für den Umgang mit Geldmitteln und Konten.

Der Konversionsaufwand in der Umstellungsphase geht weit über die normalen unternehmerischen Veränderungsprozesse hinaus, die regelmäßig im Rahmen von sozialrechtlichen, steuerrechtlichen und anderen Entwicklungsprozessen geleistet werden müssen.

Vom Landschaftsverband Rheinland (LVR) in NRW wird deshalb ein zusätzlicher Aufwand für Verwaltung und die Beratung der Leistungsberechtigten – der Konversionsaufwand der Umstellung – als Zuschlag zum Tagessatz vereinbart. Zum Ausgleich erhalten die Einrichtungen befristet für die Umstellungsphase einen Zuschlag in Höhe von 1,42 EUR zum vereinbarten Tagessatz.

Durch die Trennung von Grund- und Fachleistungen werden EGH-Anbieter zu Vermietern,

Caterern,

Fachdienstleistern für die Eingliederungshilfe,

Leistungserbringern in der Pflege.

Das bedeutet:

Reflektion der eigenen Immobilien- und Cateringsituation

Fachliche Definition der eigenen zukünftigen Angebote in den Leistungsbereichen

Pflege und medizinische Rehabilitation,

Teilhabe am Arbeitsleben,

Leistungen zur Sozialen Teilhabe,

Existenzsichernde Leistung: Wohnen,

Existenzsichernde Leistung: Hauswirtschaftliche Versorgung.

Notwendigkeit der Installation von Pflegefähigkeiten in EGH-Einrichtungen

Umstellungen der kaufmännischen Prozesse

Identifikation und Qualifizierung des notwendigen Personals



Zum einen ist in jeder Einrichtung die Erfassung bzw. die Trennung der existenzsichernden Leistungen und der Leistungen der Eingliederungshilfe notwendig. Zum anderen können je nach bisheriger Ausrichtung, Organisationskultur, Selbstverständnis und gegebenenfalls verfestigten Strukturen die Maßnahmen auf dem Weg zu einer personenzentrierten Organisationskultur ein sehr unterschiedliches Ausmaß annehmen. Aus diesem Grunde haben wir Leitfragen zu den grundsätzlichen strategischen Fragestellungen im Abschnitt „Change Management“ formuliert. Wesentliche Akteure, gleichzeitig aber auch Betroffene, des Veränderungsprozesses werden die Mitarbeitenden sein. Diese müssen in den Prozess eingebunden werden, um gemeinsam neue Rollenprofile für die zukünftigen Aufgaben zu entwickeln.

ERFASSUNG DER KONVERSIONSPROZESSE UND DEREN KOSTEN

Die Umstellung von stationär zu ambulant und die damit verbundene Teilhabe des Leistungsberechtigten erfordert, wie bereits beschrieben, einen zusätzlichen Aufwand des Leistungserbringers.

Um den realen personellen und finanziellen Aufwand zu quantifizieren, wird eine trägerinterne Erfassung und Trennungsrechnung für die Konversionsphase unbedingt empfohlen. Während Anpassungen an gesetzliche Veränderungen und neue laufende Anforderungen an gesellschaftliche und qualitative Entwicklungen zum „Tagesgeschäft“ gehören, geht der Aufwand der Umsetzung des *BTHGes* und der in diesem Zusammenhang zu leistenden Organisationsentwicklung über das normal zu leistende Maß hinaus und erfordert zusätzliche Ressourcen.

Im Rahmen des Umstellungsprozesses ist der Einsatz zusätzlicher Ressourcen in folgenden Bereichen notwendig:

Konzeptionierung und Entwicklung (Leistungsangebote):

- Informationsveranstaltungen für Leistungsberechtigte, Angehörige und Betreuende
- Informations- und Schulungsveranstaltungen für Mitarbeitende
- Vertiefung und *Partizipation* in Workshops, Fachtagen und anderen Mitwirkungsformaten
- Durchführung umfangreicher Leistungsanalysen und Neuentwicklung von Leistungsangeboten mit Mitarbeitenden und Leistungsberechtigten
- Berücksichtigung des Sozialraumbezugs
- Beratungsleistungen (Recht, Steuer, Organisation, Architektur) aufgrund von Strukturanpassungen (Fördermittel, Zweckbindungen, Vermietung, IT, Organisation), Umstellung Finanz- und Rechnungswesen sowie Controlling
- Kalkulation der neuen Leistungsangebote

Umstellung von Leistungsangeboten:

- Neuaufbau von Kernprozessen im Bereich Leistungserbringung
 - Umsetzung der ambulanten Angebote (Mietverträge, Umzüge, Wohnraumbeschaffung, Mietmanagement)
 - Aufbau und Umsetzung von sozialräumlichen Kooperationen gemeinsam mit Leistungsträgern und anderen Leistungsanbietern
 - Anpassung der IT
 - Rechtsberatung (Vertragsentwicklungen, Vertragsprüfungen)
- Personalentwicklungsmaßnahmen (Veränderungsbegleitung, Supervision)
- *Partizipation*/Begleitung der Leistungsberechtigten/Angehörigen/Betreuenden
 - Krisendienste während der Umstellungen (Bei einer Umstellung auf eine ambulante Versorgung wird eine zusätzliche Begleitung der Leistungsberechtigten insbesondere in erlebten Krisensituationen notwendig.)
 - Parallele Strukturen während der Umstellung (Mehraufwand Personal)
- Aufbau und Implementierung einer Wirkungsmessung

In diesem Zusammenhang entstehen neben personellen Investitionen zusätzliche Sachkosten zum Beispiel für

- Informationsmaterialien für Leistungsberechtigte/Angehörige/Betreuende,
- Kosten der Durchführung von Veranstaltungen (Miete/Catering),
- Fahrtkosten,
- Externe Beratung und Fortbildung,
- Investitionen in IT-Systeme, Fahrzeuge, Handys,
- Umzugskosten,
- Personalakquisition und Personalanpassungen.

Um die hier beschriebenen Prozesse in Kosten darzustellen, müssen diese (zusätzlichen Leistungen) in Jahresarbeitsstunden quantifiziert werden. Die Gesamt-Jahresarbeitsstunden können dann mit dem Planungsstundensatz multipliziert und damit finanziell dargestellt werden. Für die Konversionsprozesse, die den Fachkräften zuzuordnen sind, kann der laut Musterkalkulation ermittelte Planungsstundensatz eingesetzt werden.

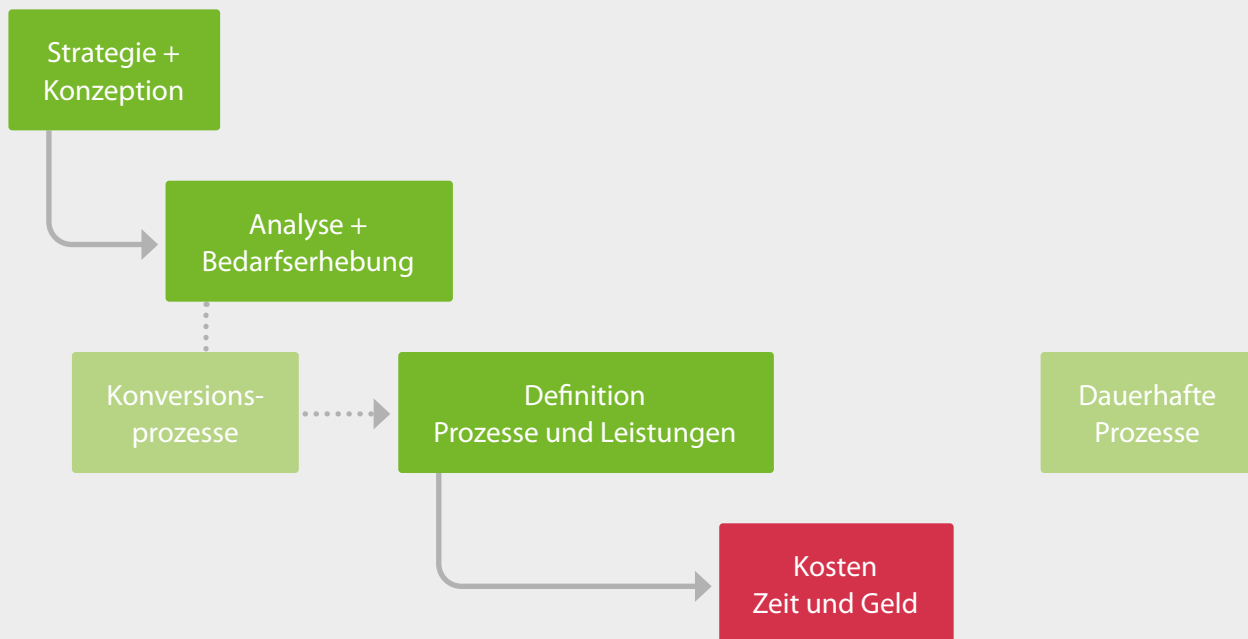
Hier sollten Sie unbedingt messbare Erfahrungswerte sammeln.



ZUSAMMENFASSUNG DER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN BEWERTUNG UND ENTSCHEIDUNG

Als Kernprozesse in Einrichtungen der Eingliederungshilfe können all diejenigen Prozesse betrachtet werden, welche unmittelbar mit dem Unternehmenszweck in Zusammenhang stehen – also der Erbringung personenbezogener Leistungen. Unter unterstützenden Prozessen werden demzufolge all diejenigen Prozesse subsumiert, die zwar nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Leistungserstellung selbst stehen, welche jedoch für die Aufrechterhaltung des Unternehmensbetriebes erforderlich sind. Hierzu gehören vor allem sämtliche Verwaltungs- und Organisationprozesse. Neben den einzelnen Prozessen sind auch die Veränderungen für die Anspruchsgruppen zu berücksichtigen, welche in den unterschiedlichen Prozessen involviert sind.

Die nachfolgende Grafik zeigt das Vorgehen auf.



Vorgehen Betriebswirtschaftliche Bewertung und Entscheidung³⁷

Konversionsprozesse sind kurz- und mittelfristiger Natur und auf den Einführungs- und Umstellungsprozess des *BTHGes* gerichtet. Durch die Umsetzung des *BTHGes* werden aber auch dauerhaft Prozesse verändert, die zum Teil zu höheren Aufwendungen führen werden. Allein die höheren Verwaltungsaufwendungen durch die Trennung der Fachleistungen von den Existenzsichernden Leistungen sind hierfür ein Beispiel. Um ein breites und den individuellen Wünschen entsprechendes Angebotsspektrum aufzubauen und vorhalten zu können, bedarf es auch des Aufbaus von Kooperationen mit Netzwerkpartnern. Neben den vertragsrechtlichen Fragestellungen entstehen hiermit auch dauerhaft große Abstimmungs- sowie Steuerungs- und Koordinationsbedarfe zwischen den einzelnen Leistungsanbietern. Im Rahmen der Umstellung der Organisation gilt es auch, zentrale Versorgungsstrukturen zu dezentralen zu entwickeln. Dazu können der Aufbau einer neuen Kommunikationsinfrastruktur aber auch die Anschaffung von PKW und anderes zählen.

FINANZIERUNG DER PERSONENZENTRIERTEN KOMPLEXLEISTUNG IN THÜRINGEN

Die Kalkulation der *Personenzentrierte Komplexleistung* in Thüringen basiert auf den Ergebnissen der gemeinsamen Arbeit der Modellträger, contec und der LIGA Thüringen. Die Ergebnisse wurden in die Thüringer Landesrahmenvertragsverhandlungen eingebracht und aufgenommen. Zum Zeitpunkt der Drucklegung besteht weiterhin ein Dissens zur Höhe der Verwaltungsanteile.³⁸

38 Hier finden Sie die dazugehörigen Unterlagen: www.tmasgff.de/fileadmin/user_upload/Soziales/Dateien/Menschen_mit_Behinderungen/Landesrahmenvertrag_BTHG_2019.pdf

4

Fazit

Das LIGA-Projekt „Wie macht man Teilhabe? – Inklusion durch Umbau der Angebote gemeinsam verwirklichen“ begleitete über drei Jahre Ambulantisierungs- und Teilhabeprozesse. Dadurch konnten wertvolle Hinweise zur Modernisierung der Eingliederungshilfe gesammelt werden. Auf Basis dieser Erfahrungen ist folgendes Fazit möglich.

FAZIT MIT BLICK AUF DIE UMSETZUNG VON TEILHABE

Im Rahmen des Projektes fanden sieben großformatige Veranstaltungen zum Thema „Teilhabe“ statt. Über 100 Veranstaltungen wie Workshops, Arbeitsgruppen zum Thema Teilhabe und zur Projektbegleitung, Vorträge und Angebote wurden organisiert und durchgeführt. Menschen mit Behinderungen begleiteten die gesamte Projektarbeit, zum Teil in begleitenden Gremien. Dadurch war es möglich, dass sich Menschen mit Behinderungen über Einrichtungsgrenzen hinweg zu ihren individuellen Vorstellungen der Lebensgestaltung und der notwendigen Assistenz austauschen konnten. Es wurde sehr deutlich, dass ein großes Verlangen nach Mitsprache besteht und Beteiligung großes Potential birgt, wenn entsprechende Voraussetzungen gegeben sind. Dazu gehört die Verfügbarkeit von Ressourcen, Assistenz (verbunden mit der entsprechenden Haltung) und die Möglichkeit, Teilhabe aktiv auszuüben.

Die Beteiligung der Menschen mit Behinderungen an den Umwandlungsprozessen machten den Mehrwert intensiver Teilhabeprozesse sehr deutlich. So ist es dem Leistungserbringer möglich, ein Angebot im Sinne einer Dienstleistung vorzuhalten, das den individuellen Erfordernissen und Wünschen entspricht. Darüber hinaus wirkt Beteiligung bei dem Einzelnen empowernd. Ergebnisse, die in den weiteren Prozess der Umwandlung eingeflossen sind, waren zum Beispiel die Formulierung von Erwartungen an die Mitarbeitenden, an die strukturelle Rahmensetzung (Bereitschaftsdienste oder die räumliche Verortung) und an die sozialräumliche Ausrichtung der Angebote.

Um in einem Umwandlungsprozess diese konsequente Beteiligung zu ermöglichen, muss der Leistungsträger die Leistungsberechtigten und -erbringer auf diesem Weg unterstützen und sollte sich nicht auf die Umsetzung gesetzlicher Vorgaben beschränken, sondern alle zur Verfügung stehenden Möglichkeiten ausschöpfen.

Leistungserbringer und Leistungsträger müssen Raum, Ressourcen und Unterstützung für *Teilhabeerfahrungen* zur Verfügung stellen und den Mut aufbringen, vertraute Pfade zu verlassen, um gemeinsam mit den Leistungsberechtigten neue Wege zu gehen.

FAZIT MIT BLICK AUF DIE UMSETZUNG DER AMBULANTISIERUNG

Ein Ambulantisierungsprozess ist ein komplexes und dynamisches Vorhaben. Eine Vielzahl von Abläufen und Strukturen innerhalb des Unternehmens müssen angepasst oder neu geschaffen werden. In dieser Arbeitshilfe wurden Aspekte dargestellt, die bei der Gestaltung des Ambulantisierungsprozesses berücksichtigt werden müssen und hilfreich sein können. Es hat sich aber auch gezeigt, dass es keine allgemeingültige „Anleitung“ gibt, die für jedes Unternehmen oder Vorhaben angewendet werden kann. Die jeweiligen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen sind immer unterschiedlich.

Der Anspruch, sich an den individuellen Zielen und Bedarfen der Leistungsberechtigten zu orientieren, führt dazu, Wahlmöglichkeiten in der Leistungserbringung anzubieten. Dafür muss das bisherige Leistungsspektrum um weitere Angebote ergänzt und bestehende Strukturen angepasst werden.

Ergebnis dieses Veränderungsprozesses ist ein Dienstleister der Eingliederungshilfe, der sein Angebot an verschiedenen Bedarfen und individuellen Zielen ausrichtet. Damit setzt er die Forderungen der *UN-BRK* und des *BTHGes* um und gestaltet ein zukunftsfähiges Unternehmen, in dem sich eine neue Professionalität mit humanitären Werten verbindet.

Diese Kosten der Modernisierung dürfen keinesfalls alleinig auf den Schultern des Leistungserbringers lasten. Viele Herausforderungen lassen sich nur gemeinsam mit dem Leistungsträger oder mit politischer Unterstützung bewältigen. Das betrifft beispielsweise den Umgang mit der Zweckbindung von Fördermitteln oder der Refinanzierung von Ressourcen zum Ausbau von Teilhabe.

Um die Leistungserbringung sozialräumlich auszurichten, braucht es ebenfalls die Unterstützung von dem Leistungsträger, der Kommune und der Politik. Neben dem politischen Bekenntnis für mehr Teilhabe durch entsprechende Gesetze müssen die notwendigen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Ziel muss ein *Sozialraum* sein, der offen für die Bedarfe aller Menschen mit Behinderungen ist, über entsprechende Ressourcen verfügt und Kooperationen außerhalb der Eingliederungshilfe ermöglicht. Dafür ist die aktive Unterstützung durch Politik und Kommunalverwaltung unerlässlich. Eine sozialräumlich ausgerichtete, personenzentrierte Leistungserbringung kann nur im Schulterschluss aller Beteiligten erfolgreich umgesetzt werden.

GESAMTFAZIT

Fügt man die einzelnen Ergebnisse der Projektarbeit zusammen, ergibt sich ein Gesamtbild mit sehr unterschiedlichen Facetten.

Der überwiegende Teil der am Projekt beteiligten Leistungsberechtigten fühlt sich nun in der eigenen Wohnung in ihrem *Quartier* äußerst wohl und bewertet die Veränderungen sehr positiv. Dabei sollte erwähnt werden, dass ein kleiner Teil der ehemaligen Bewohner*innen die Ambulantisierung skeptisch sahen und im Einzelfall sogar in ein anderes gemeinschaftliches Wohnangebot wechselten. Im Laufe der praktischen Arbeit wurde deutlich, dass sich die Selbstwahrnehmung des Einzelnen verändern kann, was zum Beispiel durch eine Stärkung des Selbstbewusstseins deutlich wurde. Durch die Nutzung der Beteiligungsmöglichkeiten und das aktive Praktizieren von Teilhabe nehmen die Leistungsberechtigten eine gesteigerte Selbstwirksamkeit wahr. Die gesammelten *Teilhabeerfahrungen* führen ebenso zu mehr Kompetenzen im Bereich der Mitwirkung sowie zu einem gestärkten Verlangen nach Mitgestaltungsmöglichkeiten – wichtige Eigenschaften, um im Sinne der Personenzentrierung eigene Ziele und Wünsche zu formulieren und umzusetzen.

Es zeigte sich aber auch, dass drei Jahre Projektarbeit nicht ausreichen, um bestehende einrichtungszentrierte Strukturen vollständig aufzulösen und durch Alternativen zu ersetzen, die regelhaft, umfassend und bereichsübergreifend die Perspektive und Ziele der Leistungsberechtigten berücksichtigen. Dafür müssen, mit viel Kreativität und dem Mut Neues zu wagen, weitere Freiräume und Ideen für Teilhabe innerhalb der Unternehmen, aber auch in der Gesellschaft geschaffen werden.

Durch die sozialräumliche Ausrichtung ist der Leistungserbringer ein Dienstleister von vielen im *Quartier* und der Leistungsberechtigte einer von vielen Empfänger*innen von Assistenz und Unterstützung. Es müssen ausreichende Ressourcen und gleichberechtigter Zugang für alle marginalisierten Gruppen verfügbar sein, um eine inklusive heterogene Gesellschaft zu ermöglichen.

Es ist also eine Vielzahl von Prozessen und Aufgaben innerhalb und außerhalb des Unternehmens umzusetzen. Diese sind dynamisch, langfristig ausgerichtet und teilweise voneinander abhängig. Hinzu kommt, dass der Leistungserbringer nicht auf alle Faktoren einen direkten Einfluss hat. Er ist auf die Unterstützung von anderen Akteuren angewiesen.

Daraus darf man allerdings keinesfalls schließen, dass diese Hürden zu hoch sind oder dieser Aufwand zu groß ist. In der Gesamtbetrachtung spiegeln diese Facetten eine moderne Eingliederungshilfe wieder, deren Gewinn sich aus Werten einer inklusiven Gesellschaft, wie Selbstbestimmung und Gleichberechtigung, ergibt.



Anhang

Glossar

BTHG – Bundesteilhabegesetz

„Das sogenannte Bundesteilhabegesetz (BTHG) revolutioniert das Behindertenrecht und soll Menschen mit Behinderungen zu mehr Teilhabe und individueller Selbstbestimmung verhelfen. Erste Änderungen sind bereits 2017 in Kraft getreten, die vollständige Umsetzung soll bis 2023 abgeschlossen sein.“³⁹

Beschäftigte

Leistungsberechtigte der Eingliederungshilfe, die durch eine WfbM Leistungen zur Teilnahme am Arbeitsleben in Anspruch nehmen.⁴⁰

Change (Prozess/Management)

Unter dem Begriff „Change Management“ lassen sich alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten zusammenfassen, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weit reichende Veränderung – zur Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen, Prozessen oder Verhaltensweisen – in einer Organisation beziehungsweise einem Projekt bewirken sollen.⁴¹

Empowerment

„Der Begriff Empowerment steht heute für alle solche Arbeitsansätze in der psychosozialen Praxis, die die Menschen zur Entdeckung der eigenen Stärken ermutigen und ihnen Hilfestellungen bei der Aneignung von Selbstbestimmung und Lebensautonomie vermitteln wollen.“⁴²

Empowermentzirkel

Gremium aus Mitarbeitenden und Leistungsberechtigten des Bodelschwinghofs Mechterstädt. Die Teilnehmenden aus allen Bereichen des Unternehmens begleiteten die Ambulantisierungsprozesse vor Ort und die Projektumsetzung. Übergeordnetes Thema war die Frage, welche individuellen und strukturellen Voraussetzungen für gesteigerte Teilhabeerfahrungen geschaffen werden müssen. In regelmäßigen Treffen, moderierten Klausurtagen und Exkursionen bearbeitet das Gremium konkrete Fragestellungen zur Personenzentrierung und Ambulantisierung.

39 www.betanet.de/bundesteilhabegesetz.html

40 www.bagwfbm.de/page/41

41 www.kraus-und-partner.de/wissen-und-co/wiki/change-management-prozessberater-beratung

42 www.empowerment.de/grundlagen

Graphic Recorder

Graphic Recording ist eine in Echtzeit vorgenommene visuelle Dokumentationsmethode. Es entstehen meist großformatige Bilder.

HLU – Hilfe zum Lebensunterhalt

„Hilfe zum Lebensunterhalt“ ist das, was im allgemeinen Sprachgebrauch als „Sozialhilfe“ bezeichnet wird. Sie deckt grundlegende Bedürfnisse wie Ernährung, Kleidung und Körperpflege, wenn der Hilfesuchende selbst kein ausreichendes Einkommen oder Vermögen hat.⁴³

Inklusive Organisationsentwicklung

Ziel ist, dass alle Beteiligten von der Organisationsentwicklung profitieren. „Inklusive Organisationsentwicklung fördert das Bewusstsein und strebt Beteiligung aller an, versteht Behinderung als Teil von Vielfalt und wertvoller alltäglicher Erfahrung. Sie strebt die Übertragung von Menschenrechten auf alle Menschen an – auch auf die mit Behinderung.“⁴⁴

ICF – Internationale Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit

„Die Internationale Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit (ICF) der Weltgesundheitsorganisation (WHO) soll eine international einheitliche Kommunikation über die Auswirkungen von Gesundheitsproblemen unter Beachtung des gesamten Lebenshintergrunds eines Menschen ermöglichen. Die ICF ist gemäß BTHG insbesondere Bezugspunkt der Bedarfsermittlung im Eingliederungshilferecht und Grundlage des neu definierten Behinderungsbegriffs.“⁴⁵

ITP – Integrierter Teilhabeplan

„Der Integrierte Teilhabeplan (kurz: ITP) bezeichnet ein Verfahren zur Feststellung von Hilfebedarfen von Menschen mit Behinderungen auf Grundlage persönlicher Zielsetzungen, Ressourcen und Beeinträchtigungen. Vor dem Hintergrund der notwendigen Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention und dem Paradigmenwechsel in der Politik für Menschen mit Behinderungen ist der Mensch mit seinen individuellen Bedarfen und in seiner konkreten Lebenssituation stärker in den Mittelpunkt zu stellen, um davon ausgehend adäquate und passgenaue Hilfen anbieten zu können.“⁴⁶

43 www.betanet.de/hilfe-zum-lebensunterhalt.html

44 www.hs-magdeburg.de/fileadmin/user_upload/Forschung-Transfer/KFB/Tagungen_2015/Praesentation_Bausteine_Organisationsentwicklung_Morfeld.pdf Folie 29, Matthias Morfeld, Angewandte Humanwissenschaften HS Magdeburg-Stendal

45 www.umsetzungsbegleitung-bthg.de/bthg-kompass/bk-bedarfsermittlung-icf/icf/fd1-a01

46 www.tmasgff.de/fileadmin/user_upload/Soziales/Dateien/Menschen_mit_Behinderungen/ITP/infoblatt_1_-_allgemeines_zum_itp-verfahren.pdf

ITP-Bogen Thüringen

Fragebogen zur Durchführung des für Thüringen adaptierten ITP Verfahrens

KdU – Kosten der Unterkunft

„Im Rahmen der Sozialhilfe zählen Kosten für die Unterkunft (Miete) und Heizung zur Hilfe zum Lebensunterhalt. Die Aufwendungen für Unterkunft und Heizung sind nicht in den Regelsätzen der Sozialhilfe enthalten und werden Sozialhilfeempfängern zusätzlich zu den Regelsätzen gewährt.“⁴⁷

Partizipation

„Partizipation [Teilhabe] ist das Einbezogen sein in eine Situation.“⁴⁸
Mensch zuerst – Netzwerk People First Deutschland e. V. definiert Partizipation in Leichter Sprache als „Fach-Wort. Es bedeutet: Mit-machen, Ein-mischen, Mit-mischen.“⁴⁹

Peergroup

„Im Allgemeinen bezeichnet eine Peergroup eine soziale Gruppe von gleichaltrigen, gleichartigen oder gleichgesinnten Personen.“⁵⁰

PKL – Personenzentrierte Komplexleistung

Die PKL beschreibt in Thüringen eine Form der ambulanten Leistungserbringung im Sozialraum. Sie soll:

- alle anerkannten Bedarfe an Leistungen der Eingliederungshilfe abdecken,
- struktureretzend wirken [...],
- die Selbstbestimmung und Selbstbefähigung der Leistungsberechtigten fördern und
- vorrangig durch Kooperationen im Sozialraum die Verfügbarkeit und Erreichbarkeit
- aller für die Leistungserbringung notwendigen räumlichen und sächlichen
- Ressourcen gewährleisten.

Der mittels Integriertem Teilhabeplan Thüringen (ITP) festgestellte Bedarf bildet die inhaltliche Basis der Leistung. (Vergleiche § 4 des Landesrahmenvertrags des Freistaates Thüringen nach § 131 Absatz 1 SGB IX)

47 www.betanet.de/sozialhilfe-miete-und-heizung.html

48 www.dimdi.de/dynamic/.downloads/klassifikationen/icf/icfbp2005.zip

49 www.menschzuerst.de/pages/startseite/was-tun-wir/neues-projekt-partizipation-von-menschen-mit-lern-schwierigkeiten.php

50 www.socialnet.de/lexikon/Peergroup

Planungsstunde

„Für die individuell erforderlichen und bedarfsdeckenden Leistungen werden unter Einbeziehung des ITP wirkungsorientierte Zeitbedarfe, bezogen auf die vereinbarten Ziele im Planungszeitraum der einzelnen Gesamtplanung, geschätzt.“⁵¹ Diese werden in Planungsstunden übertragen.

Quartier

„Quartier wird als Begriff gewählt, um der empirischen Komplexität sozial konstruierter Räume in der Stadt gerecht zu werden, das heißt, um möglichst alle Akteure im Blick zu haben, die sich in den unscharf abgegrenzten Untersuchungsräumen bewegen.“⁵²

Sozialraum

Die Standortbestimmung „Der Sozialraum als Ort der Teilhabe“ der BAGFW beschreibt den Begriff als „Erfahrungs- und Verhaltensraum [...] als Engagement- und Versorgungsraum [...] sowie als politisch-administrativen Raum [...] Die drei Zugänge können sich überlagern. Die Grenzen des Sozialraums sind entsprechend fließend und werden von den jeweiligen Perspektiven und Bezügen der Menschen und der durch sie geprägten Institutionen bestimmt.“⁵³

Sozialraumbegehung – ein Teil der empirischen Sozialraumforschung

Methode, um die Lebenswelten von Menschen mit Behinderung in Bezug zu ihrer Stadt oder ihrem konkreten Stadtteil und damit verbundenen wichtigen Orten, Institutionen und Strukturen kennenzulernen. Angelehnt an die Methode der Stadtteilbegehung wurde die Sozialraumbegehung gemeinsam mit den Spaziergangswissenschaftlern von Rock'n'Stroll im Projekt entwickelt.

Sozialraumorientierung

„Sozialraumorientierung ist eine Handlungsoption der sozialen Arbeit, eine Fachperspektive als konzeptioneller Hintergrund der Sozialen Arbeit. Die Menschen erfahren in ihrem konkreten Umfeld Unterstützung, ihre Lebensqualität und Lebenssituation zu verbessern, sich für den Zusammenhalt untereinander zu engagieren und so ihren Sozialraum zu einem lebenswerten Ort zu entwickeln. Sozialraumorientierung verhilft Menschen dazu, ihr Recht auf selbstbestimmte Teilhabe einzulösen.“⁵⁴

51 § 9 des Landesrahmenvertrages des Freistaates Thüringen nach § 131 Abs. 1 SGB IX

52 www.lag-nds.de/blog/was-ist-eigentlich-ein-quartier

53 Der Sozialraum als Ort der Teilhabe – Standortbestimmung der BAGFW, Seite 1 fortlaufend

54 Der Sozialraum als Ort der Teilhabe – Standortbestimmung der BAGFW Seite 2

Spaziergangswissenschaften

„Die Spaziergangswissenschaft (englisch: Strollology) wurden Ende der 1980er Jahre von Lucius Burckhardt und seiner Frau Annemarie Burckhardt begründet. Ziel der Promenadologie ist das konzentrierte und bewusste Wahrnehmen unserer Umwelt und dabei das Weiterführen des bloßen Sehens zum Erkennen. Der technische Fortschritt hat auch zu einer Entfremdung und Wahrnehmungsveränderung des Menschen im Bezug zu seiner Umwelt geführt. So gilt es dabei, die Umgebung wieder in die Köpfe der Menschen zurückzuholen. Hierbei dient der Spaziergang sowohl als Instrument zur Erforschung unserer alltäglichen Lebensumwelt als auch zur Vermittlung von Inhalten und Wissen. Der Spaziergang ist insbesondere geeignet, Raumeindrücke und räumliche Bezüge unmittelbar zu vermitteln, da Raum letztlich nur durch rein wissenschaftliche Beschreibungen nicht erfassbar ist.“⁵⁵

Teilhabeerfahrung

Beschreibt die Erfahrung von und positive Bewertung der Selbstwirksamkeit durch praktizierte Teilhabe/Partizipation. Durch fachliches Handeln können diese Erfahrungen gestaltet und intensiviert werden.

Teilhabezentrum

Erstmals vom Trägerwerk Soziale Dienste (Erfurt) eingeführt. Ausstattung und Angebote richten sich nach den Bedarfen der Zielgruppe. Hier können zum Beispiel Rufbereitschaft, Nachtwache, Büroräume, Gruppenräume angesiedelt werden. Es dient als zentrale Anlaufstelle des Leistungserbringers im Sozialraum.

UN-BRK

UN-Behindertenrechtskonvention⁵⁶

Unternehmenskultur

„Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen.“⁵⁷

55 Aus dem Steckbrief von Rock'n'Stroll Erfurt, 5. Juni 2020

56 Siehe www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a729-un-konvention.pdf?__blob=publicationFile&v=4

57 www.wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmenskultur-49642

WfbM

Werkstatt für behinderte Menschen

ZAK – Zentrum Ambulante Komplexleistung

Das ZAK ist eine Organisationsform des LHW (siehe oben). Im ZAK werden vielfältige ambulante Leistungen für Menschen mit Beeinträchtigungen gebündelt und koordiniert (Wohnen und Pflege, Gesundheitsförderung, Förderung und Erziehung des eigenen Kindes, Beschäftigung und Arbeit, Bildung und Qualifizierung, Freizeit und Begegnung). Es arbeitet dabei eng mit Kooperationspartnern in der Region zusammen.⁵⁸

Checkliste

Diese Checkliste stellt die Schwerpunkte eines Umwandlungsprozesses dar. Es werden sowohl Anforderungen an Teilhabe als auch die notwendige sozial-räumliche Ausrichtung berücksichtigt. Die einzelnen Punkte müssen in Form einer Maßnahmen- und Meilensteinplanung konkretisiert werden. Die Inhalte basieren auf den Erfahrungen der am Projekt beteiligten Leistungserbringer und der Verbände der LIGA der Freien Wohlfahrtspflege in Thüringen. Sie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und ist immer mit den Anforderungen vor Ort abzugleichen. Die Reihenfolge stellt keine Gewichtung dar.

Aufsichtsgremium des Trägers

- Beschlussfassung zur Umwandlung durch die Aufsichtsgremien des Trägers
- Fortlaufende Information der Aufsichtsgremien
- Bereitstellung von Ressourcen (Personal, Finanzmittel, Zeit ...)
- Überprüfung eigener Strukturen und Hierarchien

Teilhabebezug

- Überprüfen der internen Prozesse – Wo können/müssen Leistungsberechtigte einbezogen werden?
- Anbindung eines Beteiligungsgremiums/Teilhabe von Menschen mit Behinderung
- Etablierung einer personenzentrierten *Unternehmenskultur*

Operative Leitungsebene

- Rückhalt der Geschäftsführung/Aufsichtsgremien
- Kommunikation der Verantwortungsbereiche
- Projektplanung, Umsetzung und Kontrolle
- Bereitstellung von Ressourcen – siehe oben
- Planung, Gestaltung und Umsetzung des *Change-Prozesse*
- Controlling von erbrachten Fachleistungen

Leistungsträger

- Klares Bekenntnis zum Ambulantisierungsvorhaben des Leistungserbringers
- Klärung des *Sozialraums*, in dem/für den die Leistung erbracht werden soll
- Beteiligung der Leistungserbringer an Entwicklungsprozessen in sozialräumlichen Strukturen
- Erarbeitung einer gemeinsamen Zielvereinbarung
- Begleitung der Konzeptentwicklung zur Gestaltung des Übergangs oder der personenzentrierten sozialräumlichen Versorgung
- Bereitschaft zur Gestaltung eines Übergangsbudgets für den Leistungserbringer
- gemeinsame Informationsoffensive für Leistungsberechtigte, Angehörige und Betreuende
- Anerkennung der notwendigen Fachkräfte
- Unterstützung bei der Klärung von offenen Fördermittelfragen

Wohnraum

- In Kooperation mit Kommune/Landkreis Akquise von barrierefreiem bezahlbarem Wohnraum (Beachtung der *KdU*)

Mitarbeitende

- Einbeziehung der Mitarbeitendenvertretungen
- Frühzeitige Einbindung des Personals (transparente Informationsgestaltung)
- Gewinnen von Stakeholdern in der Mitarbeiterschaft
- Gegebenenfalls Klärung arbeitsrechtlicher Fragen – insbesondere zu Arbeitszeitgestaltung, flexiblen Arbeitszeitmodellen und so weiter
- Erarbeitung von Rollen- und Kompetenzprofilen, Zielvereinbarungsgespräche
- Planung von Qualifizierungsmaßnahmen und entsprechende Ressourcen bereitstellen

- Neue Verantwortungsbereiche ausgestalten: Quartiermanager, Mietmanagement, Ehrenamtsmanagement, Teilhabemanagement, Vorbereitung der individuellen Bedarfsfeststellung
- Ableitung der personellen Ausstattung auf Grundlage des Konzepts hinsichtlich Qualifikation und Anzahl der Mitarbeitenden
- Anpassungen in der Dienstplangestaltung (zum Beispiel notwendige Präsenzzeiten in der Nacht, am Tag, am Wochenende)
- Gegebenenfalls Dezentralisierung von Verwaltungsstrukturen
- Initiieren/Befördern der Haltung/personenzentrierten Arbeitsweise
- Überprüfung der hierarchischen Struktur

Leistungsberechtigte

- Durchführung von Befragungen der Leistungsberechtigten zu Wohn- und Lebenswünschen
- Beachtung des Sicherheits- und Fürsorgebedürfnisses
- Beteiligungsprozess strukturieren und prozessbegleitend installieren
- Umfassende Informationsvermittlung sicherstellen
- Fortbildungsangebote zu unterschiedlichen Themen, gegebenenfalls gemeinsam mit Mitarbeitenden
- Klärung der individuellen Leistungsansprüche (*HLU*, Grundsicherung, Eingliederungshilfeleistung, Pflegeleistungen)
- Beachtung des erhöhten Koordinationsaufwandes in der Leistungserbringung

Angehörige und gesetzliche Betreuer*innen

- Umfassende und frühzeitige Informationsstrategie
- Beachtung des Sicherheits- und Fürsorgebedürfnisses

Teilhabeplanung

- Beachtung/Zusicherung des Wunsch- und Wahlrechts
- Abgrenzung Leistungen Pflege und Eingliederungshilfe sowie weiterer Ansprüche
- Regelmäßige Überprüfung des Hilfebedarfes während des Umwandlungsprozesses, Beachtung des unter Umständen erhöhten Bedarfes in den Bereichen „Alltägliche Lebensführung“, „individuelle Basisversorgung“ und „Kommunikation“
- Erarbeiten von Kriterien zur Wirksamkeitsüberprüfung

Konzept

- Ausgestaltung der Leistungen mit sozialräumlichem Bezug
- Erschließung von Ressourcen vor Ort (Einrichtungen und Dienste)
- Möglichkeiten der Teilhabe erfassen, Strukturen analysieren
- Kooperations- und Vernetzungsmöglichkeiten erschließen
- Angebote von niedrighwelligen Kontakt- und Beratungsangeboten, Freizeitangebote
- Maßnahmen entwickeln, um Sicherheitsbedürfnis von Leistungsberechtigten, Angehörigen, Betreuenden, Nachbar*innen zufrieden zu stellen
- Konzept von Krisenbegleitung
- Definition von Leistungen der qualifizierten und einfachen Assistenz – entsprechender Personaleinsatz

Beachtung rechtlicher Grundlagen

- Artikel 19 UN-BRK
- §8 SGB IX Wunsch- und Wahlrecht
- Leistungsanspruch der Betroffenen §99 SGB IX
- Mitwirkungsrechte der Heimbeiräte
- Mietrecht
- Gesetzliche Regelungen auf Landesebene

Finanzmanagement

- Investitionsplanung
- Personal-/Personalkostenplanung, Qualifizierungs- und Fortbildungskosten
- Sachkostenplanung
- Veränderungen in der Kostenstellenzuordnung
- Umsatzplanung, Gewinn- und Verlustrechnung für die Jahre der Konversion
- Fördermittel, Klärung der Zweckbindung, Ermittlung noch bestehender finanzieller Belastungen
- Beachtung der Übergangszeiten (Auflösen des gemeinschaftlichen Wohnens und Betrieb der ambulanten Dienste)
- Ermittlung des Kapitalbedarfs
- Versicherungsverträge und andere Verträge rechtzeitig anpassen
- Nutzung möglicher Förderprogramme

Facility Management

- Wohnraumbeschaffung
- Gegebenenfalls Immobilienbeschaffung
- Konzepte für Verwertung nicht mehr benötigter Immobilien (Nachnutzungskonzept)
- Beachtung von technischen und kaufmännischen Leistungen bezüglich Gebäudeunterhaltung
- Wohnraumverwaltung/Mietermanagement

Sonstiges

- Anpassung der notwendigen IT
- Öffentlichkeitsarbeit

Konversionsleistungen

Konversionsprozesse oder Maßnahmen beziehungsweise Projekte, die zur Umstellung auf eine personenzentrierte Komplexleistung notwendig sind	Aufwand in Jahresarbeitsstunden
--	---------------------------------

Managementprozesse

Strategische Ausrichtung festlegen (in welchem Marktumfeld bewegen wir uns; wo sind Kooperationen sinnvoll und möglich?)

Konzeption und mögliches Leistungsangebot definieren beziehungsweise überprüfen (erfüllt die Konzeption alle Kriterien, um personenzentrierte Komplexleistungen anzubieten?)

...

Kernprozesse

Befragung des Betreuungspersonals/der Mitarbeitenden, welche konkreten Leistungen erbracht werden, um die Leistungen (Pflege-, Assistenz-, Fachleistungen) zu trennen sowie anschließende Auswertung

Prozesse entwickeln, die Leistungsberechtigten ermöglichen, an der Ermittlung der Bedarfe beziehungsweise Festlegung der Leistungen mitzuwirken

Umstellung einer ICF-orientierten Bedarfs- und Entwicklungsdokumentation sowie deren Evaluation (Wirkungskontrolle)

Sozialräumliche Strukturen entwickeln

...

Unterstützungsprozesse

Qualifizierung des Personals im Hinblick auf personenzentrierte Leistungen (fachlich, methodisch und in Bezug auf Haltung beispielsweise im Hinblick auf mehr Selbstbestimmung der Leistungsberechtigten)

Neugestaltung eines Kontenrahmens zur finanziellen Zuordnung der Leistungen

Aufbau und Einführung eines Controllingsystems zur Trennung der Leistungen

Aufbau eines Instruments zur Messung der Wirkung der Leistung

...

Rock'n'Stroll – Spaziergangswissenschaft Erfurt

Die Spaziergangswissenschaften (englisch: Strollology) wurden Ende der 1980er Jahre von Lucius Burckhardt und seiner Frau Annemarie Burckhardt begründet.

Ziel der Promenadologie ist das konzentrierte und bewusste Wahrnehmen unserer Umwelt und dabei das Weiterführen des bloßen Sehens zum Erkennen.

Der technische Fortschritt hat auch zu einer Entfremdung und Wahrnehmungsveränderung des Menschen im Bezug zu seiner Umwelt geführt. So gilt es dabei die Umgebung wieder in die Köpfe der Menschen zurückzuholen. Hierbei dient der Spaziergang sowohl als Instrument zur Erforschung unserer alltäglichen Lebensumwelt als auch zur Vermittlung von Inhalten und Wissen. Der Spaziergang ist insbesondere geeignet, Raumeindrücke und räumliche Bezüge unmittelbar zu vermitteln, da Raum letztlich nur durch rein wissenschaftliche Beschreibung nicht erfassbar ist.

ZIELGRUPPE:

- Akademiker mit Interessenschwerpunkt: urbane Räume
- Menschengruppen mit besonderen Bedürfnissen, Interessierte
- Alter: 6 bis 99

AUFGABEN:

- Förderung von innergesellschaftlicher Kommunikation
- Agitation in der Stadtentwicklung (mehr Demokratie)
- Aufklärung von gesellschaftspolitischen Hintergründen
- Belebung des öffentlichen Raumes durch Kunst und Kultur

LEISTUNGEN:

„Rock'n'Stroll“ präsentiert das Spaziergehen als kulturelle und künstlerische Praxis und nutzt es hinsichtlich seines Potentials, die Wahrnehmung der Umgebung zu schärfen und als spezifische Vermittlungsform zu wirken.

- 1) Das Team aus erfahrenen Spaziergangswissenschaftlern konzipiert aktiv und autonom Spaziergänge.
- 2) Mit Teilnehmer*innen werden wieder abrufbare Konzepte entwickelt. Dabei werden die Grundlagen der Spaziergangsforschung vermittelt. Dann werden mit den jeweiligen Teilnehmer*innen Eigenheiten und Gewohnheiten in der Umgebung evaluiert und aufbereitet. So kann ein Konzeptspaziergang erarbeitet werden. Besondere Herausforderung ist es: den/die Besucher*in des Spazierganges durch Information und/oder Teilhabe während des Spazierganges zu begeistern.
- 3) Erarbeitung alternativer Raumnutzungskonzepte, Mediation und Prozessmanagement in der Stadtentwicklung und Landschaftsarchitektur.

Rock`n`Stroll – Spaziergangswissenschaft Erfurt sind:

Dipl.-Ing. Stefan Peter Andres, Mediator (FH): Andres hat an der Universität Kassel Stadtplanung mit der Vertiefung Stadtentwicklungsplanung studiert, eine Mediatorenausbildung an der FHE absolviert und abgeschlossen und arbeitet seit März 2012 als Dozent (LfbA) an der Fachhochschule Erfurt. Als Stadtplaner arbeitete Stefan Peter Andres zuvor in verschiedenen Büros, Kommunalverwaltungen und als Quartiermanager. Seine Aufgaben und Lehrtätigkeiten liegen bei der Verwaltung des Praktikantenamtes, der Studienplanung, Planungskommunikation und alternativer Raumbesichtigung. Die alternative Raumbesichtigung gliedert sich in drei Segmente: die Promenadologie, Licht im Außenraum und Planer als Betroffene (Stadtplanung aus Sicht von Menschen mit Handicap). Eine Lehrkraft für besondere Aufgaben (LfbA) ist in der Fachhochschule die Schnittstelle zwischen Praxis und Theorie. Hauptaugenmerk liegt bei Stefan Peter Andres auf den kommunikativen Elementen der Planung. Nach zwölf Jahren als Stadtplaner in der Gemeinwesenarbeit besteht seine Aufgabe im Rahmen der Module Planungskommunikation und Prozessmanagement sowie Mediation vor allem darin, Grundlagen der Moderation, der Prozessabläufe in der Planung und der Mediation zu vermitteln.

Frank Mittelstädt, BEng Landschaftsarchitektur: Als gelernter Gärtner war der Weg zum Studium der Landschaftsarchitektur kurz. Seit 2011 ist er selbstständig mit einem Planungsbüro. Dabei stehen Stadtnatur und Raumkonzepte im Zentrum seiner Arbeit. Die Bürgerbeteiligung und eine Auswahl von ökologisch potentem Grün sichert dabei regelmäßig Aufenthalts- und Erholungsqualität und vielfältige Raumnutzung. In der Projektentwicklung bewegt sich Frank Mittelstädt in interdisziplinären Arbeitskreisen. Dazu gehören Laien und Wissenschaftler*innen aber auch private und öffentliche Einrichtungen. Im Feld der Projektentwicklung ist er sowohl mit Fördermittelakquise als auch mit Abrechnungswesen vertraut. Neben Projekten der Stadtnatur wie „Natur in grauen Zonen“ und „Lagune“ berät und organisiert Frank Mittelstädt mehrere Veranstaltungsformate im öffentlichen Raum. Dabei ist die Kulturszene ein wichtiger Impulsgeber und Teilhaber. In der Mitwirkung in verschiedenen Arbeitskreisen erweist sich Frank Mittelstädt zu Themen der Nachhaltigkeit als kompetenter Ansprechpartner. Weiterhin ist er ein geschätzter Partner in der Moderation für Planungs- und Prozessmanagement.

Begegnen sich die Spaziergangswissenschaftler in einem Seminar – alternative Raumbesichtigung – an der FH Erfurt im Sommer 2012. Seit dem bieten sie gemeinsam – Spaziergangswissenschaften das Seminar – im Rahmen des Studiums der Stadt- und Raumplanung, offen auch für andere Fachrichtungen, an. Seit Sommer 2014 agieren beide, neben ihrer Lehrtätigkeit im Seminar, als unabhängige Dienstleister Rock`n`Stroll – Spaziergangswissenschaft Erfurt, eine erfolgreiche Initiative für urbane Spaziergänge.

ANBEI EINE AUSWAHL VON SPAZIERGÄNGEN:

Spaziergänge im Rahmen des Tages des offenen Denkmal – 2014, 2015, 2016 // Spaziergänge im Rahmen „Kultur flaniert“ – 2015, 2016, 2017 // Spaziergänge zur Akquisition bürgerschaftlichen Engagements: 2013 (celebrache), 2016 (Ilversgehofen, Herrenberg) // 2017 (Spaziergänge für ein starkes Netzwerk Rudolstadt) // Kurzfilmwanderung: 2016 („Wald und wild“ im Steiger Erfurt)

Quellenverzeichnis

Bodelschwing-Hof Mechterstädt

www.diakonie-gotha.de/der_unternehmensverbund_bodelschwing-hof_mechterstaedt_de.html [Stand: 23.06.2020]

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) (2015): Der Sozialraum als Ort der Teilhabe – Standortbestimmung der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege

www.bagfw.de/veroeffentlichungen/stellungnahmen/positionen/detail/der-sozialraum-als-ort-der-teilhabe-standortbestimmung-der-bundesarbeitsgemeinschaft-der-freien-wohlfahrtspflege
[Stand: 24.07.2020]

Bundesarbeitsgemeinschaft der überörtlichen Träger der Sozialhilfe und der Eingliederungshilfe (BAGüS) (2018): con-sens Kennzahlenportal – Kennzahlenvergleich – Zentrale Ergebnisse

www.kennzahlenvergleich-eingliederungshilfe.de/zentrale-ergebnisse.html
[Stand: 23.06.2020]

Bundesarbeitsgemeinschaft der überörtlichen Träger der Sozialhilfe und der Eingliederungshilfe (BAGüS) (2016): con-sens Kennzahlenportal – Kennzahlenvergleich EGH

www.kennzahlenvergleich-eingliederungshilfe.de/kennzahlenvergleich.html
[Stand: 23.06.2020]

Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte (2020): ICF 2005

www.dimdi.de/dynamic/.downloads/klassifikationen/icf/icfbp2005.zip
[Stand: 24.07.2020]

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2018): Fragen und Antworten zum Bundesteilhabegesetz (BTHG)

www.bmas.de/DE/Schwerpunkte/Inklusion/Fragen-und-Antworten/faq-bthg.html [Stand: 23.06.2020]

Bundesarbeitsgemeinschaft Werkstätten für behinderte Menschen e. V.

www.bagwfbm.de/page/41 [Stand: 24.07.2020]

Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (BAR) e. V.

www.bar-frankfurt.de [Stand: 21.07.2020]

**Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (BAR) e. V. (2019):
Reha-Prozess – Gemeinsame Empfehlung**

www.bar-frankfurt.de/fileadmin/dateiliste/_publikationen/reha_vereinbarungen/pdfs/GEReha-Prozess.BF01.pdf [Stand:21.07.2020]

CJD Erfurt

www.cjd-erfurt.de [Stand: 23.06.2020]

Empowerment.de

www.empowerment.de/grundlagen [Stand: 24.07.2020]

**Freistaat Thüringen, Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit,
Frauen und Familie: ITP Thüringen**

www.tmasgff.de/fileadmin/user_upload/Soziales/Dateien/Menschen_mit_Behinderungen/ITP/infoblatt_1_-_allgemeines_zum_itp-verfahren.pdf [Stand: 24.07.2020]

**Freistaat Thüringen, Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit,
Frauen und Familie: Landesrahmenvertrag des Freistaates Thüringen
nach § 131 Absatz 1 SGB IX**

www.tmasgff.de/fileadmin/user_upload/Soziales/Dateien/Menschen_mit_Behinderungen/Landesrahmenvertrag_BTHG_2019.pdf [Stand: 24.07.2020]

Gabler Wirtschaftslexikon: Unternehmenskultur

www.wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmenskultur-49642 [Stand: 24.07.2020]

Institut für Sozialökologie (ISÖ)

www.isoe.org [Stand: 23.06.2020]

**Kübler-Ross Kurve – individueller Verlauf der Veränderungskurve:
Hofstetter N. (2017): Veränderungsmanagement: Utility 4.0. In: Doleski O. [...]**

Herausforderung Utility 4.0. Springer Vieweg, Wiesbaden, Seite 249 bis 283

**Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD:
Deutschlands Zukunft gestalten**

www.cdu.de/sites/default/files/media/dokumente/koalitionsvertrag.pdf [Stand: 03.07.2020]

Dr. Kraus und Partner

www.kraus-und-partner.de/wissen-und-co/wiki/change-management-prozess-berater-beratung [Stand: 24.07.2020]

Lebenshilfe-Werk Weimar/Apolda e. V.

www.lebenshilfewerk-weimar-apolda.de [Stand: 23.06.2020]

Lebenshilfe-Werk Weimar/Apolda e. V.: ZAK Weimarer Land

www.lebenshilfewerk-weimar-apolda.de/zak-weimarer-land
[Stand: 24.07.2020]

**LIGA der Freien Wohlfahrtspflege in Thüringen e. V. (2019):
LIGA-Projekt „Wie macht man Teilhabe? – Inklusion durch Umbau der
Angebote gemeinsam verwirklichen“**

www.liga-thueringen.de/informationen-zum-projekt
[Stand: 23.06.2020]

**Mensch zuerst – Netzwerk People First Deutschland e. V.:
Neues Projekt „Partizipation von Menschen mit Lern-Schwierigkeiten“**

www.menschzuerst.de/pages/startseite/was-tun-wir/neues-projekt-partizipation-von-menschen-mit-lern-schwierigkeiten.php
[Stand: 24.07.2020]

**Morfeld, Matthias: Ebenen der inklusiven Organisationsentwicklung in
Kitas & Bausteine einer Organisationsentwicklung**

www.hs-magdeburg.de/fileadmin/user_upload/Forschung-Transfer/KFB/Tagungen_2015/Praesentation_Bausteine_Organisationsentwicklung_Morfeld.pdf [Stand: 24.07.2020]

**Praxisnetzwerk für Soziale Stadtentwicklung:
Was ist eigentlich ein Quartier?**

www.lag-nds.de/blog/was-ist-eigentlich-ein-quartier [Stand: 24.07.2020]

Ramp-Up.me – Barrierefreie Veranstaltungen planen

www.ramp-up.me [Stand: 23.06.2020]

Socialnet Lexikon: Peergroup

www.socialnet.de/lexikon/Peergroup [Stand: 24.07.2020]

Steinmann, C., Hegel, U., e. al. (2020) CJD

Gruppeninterview mit U. Hegel, C. Steinmann e. al., Nutzer der Angebote des CJD. Erfurt, 06.03.2020, durchgeführt von S. Streit

**Umsetzungsbegleitung Bundesteilhabegesetz (2019):
Meilensteine auf dem Weg zum BTHG**

www.umsetzungsbegleitung-bthg.de/gesetz/hintergrund
[Stand: 23.06.2020]

Umsetzungsbegleitung Bundesteilhabegesetz (2019): BTHG Kompass. ICF

www.umsetzungsbegleitung-bthg.de/bthg-kompass/bk-bedarfsermittlung-icf/icf/fd1-a01 [Stand: 24.07.2020]

Wheelramp – Die Rollstuhlrampe

www.wheelramp.de [Stand: 23.06.2020]

Impressum

HERAUSGEBER

LIGA der Freien Wohlfahrtspflege in Thüringen e. V.
Arnstädter Straße 50 | 99096 Erfurt
Telefon: 0361 511499-0 | Fax: 0361 511499-19
E-Mail: info@liga-thueringen.de
www.liga-thueringen.de

VERANTWORTLICH

Hans-Otto Schwiefert

REDAKTION

Hagen Mittelstädt

STAND

August 2020

BILDER

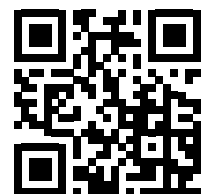
Titelseite: Levente Gyori – 123rf.com
Seite 5: Archiv Aktion Mensch e. V. (Stefan Neißer)
Graphic Recordings: Matthias Seifert, Weimar
Alle weiteren Bilder: LIGA der Freien Wohlfahrtspflege in
Thüringen e. V.

SATZ UND GESTALTUNG

Steffi Winkler, Erfurt

DRUCK

Flyeralarm



liga-thueringen.de

