

Tanja Heitling

SOZIALE HILFESYSTEME ERFOLGREICH NEU AUFSTELLEN

Niedrigere Kosten, höhere Qualität
und ausreichend Fachkräfte am Beispiel
der Eingliederungshilfe

Kohlhammer

Kohlhammer

Die Autorin



Dr. Tanja Heitling, Geschäftsführung der Lebenshilfe Gifhorn gGmbH (Niedersachsen), Dipl.-Psychologin (Humboldt-Universität, 2011; Arbeits- und Organisationspsychologie), 2022 promoviert an der HU Berlin; Systemischer Coach (ISCO GmbH; DBVC-zertifiziert)

Tanja Heitling

Soziale Hilfesysteme erfolgreich aufstellen

Niedrigere Kosten, höhere Qualität und
ausreichend Fachkräfte am Beispiel der
Eingliederungshilfe

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen und sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Es konnten nicht alle Rechtsinhaber von Abbildungen ermittelt werden. Sollte dem Verlag gegenüber der Nachweis der Rechtsinhaberschaft geführt werden, wird das branchenübliche Honorar nachträglich gezahlt.

Dieses Werk enthält Hinweise/Links zu externen Websites Dritter, auf deren Inhalt der Verlag keinen Einfluss hat und die der Haftung der jeweiligen Seitenanbieter oder -betreiber unterliegen. Zum Zeitpunkt der Verlinkung wurden die externen Websites auf mögliche Rechtsverstöße überprüft und dabei keine Rechtsverletzung festgestellt. Ohne konkrete Hinweise auf eine solche Rechtsverletzung ist eine permanente inhaltliche Kontrolle der verlinkten Seiten nicht zumutbar. Sollten jedoch Rechtsverletzungen bekannt werden, werden die betroffenen externen Links soweit möglich unverzüglich entfernt.

1. Auflage 2024

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-045508-5

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-045509-2

epub: ISBN 978-3-17-045510-8

Für wen ist dieses Buch? **»Das Unabhängigkeitsprinzip!«**

Jeder Mensch in Deutschland ist irgendwann im Leben auf ein soziales Hilfesystem angewiesen. Für einen bestimmten Zeitraum im Leben sind wir abhängig von Institutionen wie z. B. Krankenhäusern, Pflegeeinrichtungen, Krankenkassen, Arzt- und Therapiepraxen, der Agentur für Arbeit oder Einrichtungen der Rehabilitation.

Dieses Buch ist ein Plädoyer für weniger Kosten und bessere Ergebnisse in sozialen Hilfesystemen in Deutschland. Dies gelingt, wenn soziale Systeme sich strukturell neu aufstellen, um sich dem Menschen anzupassen und nicht umgekehrt, der Mensch zum System passen muss. In diesem Buch wird ein Veränderungsprozess beschrieben, der zu besseren Ergebnissen und weniger Kosten führt. Dafür braucht es nicht den großen Wurf, sondern wenige konsequente Entscheidungen und den Mut, diese zu treffen und zu handeln. In diesem Buch geht es darum, die Chancen für zukunftsfähige Hilfesysteme zu sehen und zu nutzen. Die Handlungsempfehlungen sind machbar und handhabbar. Sie machen Mut und motivieren zum Handeln.

Was hilft häufig, wenn man auf ein soziales Hilfesystem angewiesen ist? Spaß an Detektivarbeit, sehr viel Zeit, starke Nerven, eine hohe Frustrationstoleranz, Geduld und keine hohen Erwartungen an Service, Erreichbarkeit, verlässliche Auskünfte, an ausführliche Gespräche, um genau festzustellen, was konkret gebraucht wird, an Freundlichkeit, Wertschätzung und aufmunternden Humor. Natürlich gibt es innerhalb dieser Systeme viele Beispiele guter Praxis. Glückliche, wer auf solche Beispiele trifft.

Wer auf ein soziales System angewiesen ist, muss sich dem System anpassen und nehmen, was das System unter bestehenden Bedingungen anbietet und auf das verzichten, was das System nicht anbietet. Unter-

stützungs- und Hilfesuchende müssen warten, bis sie dran sind und nehmen, was das System zur Verfügung stellt. Das System entscheidet i. d. R. nach festgelegten generellen Standards, welche Leistungen wie erbracht und bewilligt werden, sowie welche, wie viele und wie lange Leistungen vom Kostenträger bezahlt werden und wie lange es dauert, bis eine Leistung erbracht wird. Hilfesuchende warten solange, bis ein Pflege- oder Therapieplatz frei wird oder eine OP stattfindet. Ihnen wird mitgeteilt, ob und wann eine Rehabilitation bewilligt wird usw. Hilfesuchende müssen alle bürokratischen Hürden bewältigen, auch wenn dies häufig überfordert. Sie müssen es hinnehmen und es aushalten, wenn Mitarbeitende des Systems unfreundlich, herablassend und desinteressiert sind.

Was Hilfesuchende am meisten brauchen ist Geduld. Ihnen wird zugemutet, so lange zu warten, bis sie dran sind, egal wie lange es dauert. Hilfesuchende haben keine Wahl, da sie auf die jeweilige Hilfe des Systems angewiesen sind. Das bedeutet, dass ein Mensch, der Hilfe braucht, häufig Fremdbestimmung erfährt und nicht frei ist in seinen Entscheidungen, z. B. einfach zu gehen und woanders Hilfe zu suchen, da die Alternativen fehlen. Ein Professor an einer Uniklinik sagte regelmäßig zu seinen Mitarbeitenden: »Macht Euch keinen Stress. Die Patienten warten. Sie warten so lange, bis Sie dran sind, denn: Sie haben keine Wahl.«

Ein gutes Beispiel für diese Art der Fremdbestimmung ist der Versuch, kurzfristig einen Facharzttermin zu erhalten und wenn ein Termin angeboten wurde, vergeblich darauf zu hoffen, dass die Wartezeit im Wartezimmer unter einer Stunde liegt. Ist die Diagnose nicht eindeutig, beginnt häufig eine z. T. monatelange Untersuchungsodyssee bei unterschiedlichen Ärzten¹, die nicht persönlich zu dem Patienten miteinander ins Gespräch kommen. Die Untersuchungen finden an unterschiedlichen Orten statt und jedes Mal mit Wartezeit. Wer das System braucht, muss sich so organisieren, dass er die Bedingungen des Systems bedienen kann. Wer keinen kurzfristigen Facharzttermin oder einen Operationstermin bekommt,

1 Zugunsten einer lesefreundlichen Darstellung wird in diesem Text bei personenbezogenen Bezeichnungen in der Regel die männliche Form verwendet. Diese schließt, wo nicht anders angegeben, alle Geschlechtsformen ein (weiblich, männlich, divers).

muss mit seinen Sorgen und den gesundheitlichen Problemen leben, bis er/sie dran ist.

Grundsätzlich ist es eher so, dass der Mensch zum System passen muss, nicht das System zum Menschen. Da sich soziale Systeme häufig gar nicht oder sehr langsam und lückenhaft an die Bedarfe der Menschen, an die Bedürfnisse und Voraussetzungen von Mitarbeitenden sowie an die Realitäten am Arbeitsmarkt anpassen, werden Ressourcen eingesetzt, die häufig nicht schnell genug oder gar nicht zum gewünschten Ergebnis führen. Es gelingt dem System häufig nicht, schnell und wirksam wieder Unabhängigkeit von Hilfe herzustellen oder den Umfang der Hilfe, die notwendig ist, zu reduzieren und dadurch zu besseren Ergebnissen zu kommen und Kosten einzusparen.

Was braucht eine Person individuell vom jeweiligen System? Wann, wie lange, von wem, wo, wie und in welcher Qualität müssen u. a. medizinische, finanzielle oder pflegerische Leistungen erbracht werden, um dem bestehenden Bedarf einer Person an Hilfe und Unterstützung im Rahmen des Auftrages des Hilfesystems zu entsprechen? Was ist tatsächlich wirksam und hilft und was nicht? Wenn dies die Leitfragen sind, an dem sich ein Hilfesystem ausrichtet, dann ist es zwangsläufig, dass sich das System an die individuellen Unterstützungsbedarfe der Hilfesuchenden anpassen und an der Qualität der Ergebnisse messen lassen muss. Die Zielsetzung kann dabei nur sein, dass sich Hilfesysteme im Rahmen ihres inhaltlichen Auftrages in einem kontinuierlichen Prozess der Anpassung an die konkreten und berechtigten Bedarfe der Hilfesuchenden befinden.

Jedes Hilfesystem hat einen inhaltlichen Auftrag und dient dem Menschen. Für bessere Ergebnisse und weniger Kosten ist es notwendig, die Rolle, den konkreten Auftrag und die Zieldefinition jedes Hilfesystems zu schärfen. Gleichzeitig ist es notwendig, die Angemessenheit des Anspruchsverhaltens derjenigen zu überprüfen, die Hilfe von diesen Systemen brauchen. Hilfesysteme springen in Anlehnung an das Prinzip der »Subsidiarität« dann ein, wenn ein Mensch aus eigener Kraft und mit den eigenen Mitteln nicht weiterkommt und daher Hilfe benötigt.

Wenn beispielsweise die Selbstheilungskräfte in Kombination mit Ruhe und Wärme nicht ausreichen, um eine Erkältung zu überwinden, kommt der Hausarzt ins Spiel und stellt ggf. fest, es handelt sich um eine Bronchitis, die behandelt werden muss. Wenn eine Person unverschuldet den

Arbeitsplatz verliert, springt die Agentur für Arbeit ein, bis die Person einen neuen Arbeitsplatz gefunden hat und unterstützt dabei, einen neuen Arbeitsplatz anzunehmen, der möglichst langfristig zu der Person passt.

Hilfesysteme dienen dem Menschen. Sie sind jedoch nicht für das Lebensglück und den Lebenserfolg eines Menschen verantwortlich. Hilfesysteme haben nicht den Auftrag, die Verantwortung für u. a. die Gesundheit und die Lebenszufriedenheit von Menschen zu übernehmen. Die Verantwortung für das eigene Leben trägt zunächst jeder Mensch selbst. Damit hat jeder Mensch eine persönliche und gesellschaftliche Mitwirkungspflicht und kann nur in einem bestimmten Rahmen Ansprüche an ein soziales System stellen. Auch im Hinblick darauf, dass Hilfesysteme begrenzte Ressourcen haben, sind solidarische Ansprüche und ein solidarisches Verhalten von denjenigen, die Hilfe dieser Systeme in Anspruch nehmen, notwendig.

Hilfesysteme unterstützen möglichst nur für einen begrenzten Zeitraum. Das Ziel ist es, dass Hilfesuchende so schnell und nachhaltig wie möglich wieder unabhängig von der Unterstützung des Systems werden oder sich der Umfang der benötigten Hilfeleistungen reduziert. Für Patienten ist das Ziel, so schnell wie möglich gesund zu werden und ihre Gesundheit nachhaltig zu erhalten oder Medikamente zu bekommen, durch die es möglich wird, trotz chronischer Erkrankung wie gewohnt das eigene Leben gestalten zu können. Für Personen, die eine Arbeit suchen, ist das Ziel, so schnell wie möglich einen passenden Arbeitsplatz zu finden. Das Ziel der Unabhängigkeit wird erreicht, wenn das System präzise herausfindet, welche Leistungen eine Person temporär konkret braucht, um schnellstmöglich wieder so unabhängig wie möglich vom System und von Hilfe zu werden.

Für eine Analyse dessen, was tatsächlich gebraucht wird und was nicht, braucht es in Hilfesystemen eine Anpassung der zeitlichen und personellen Strukturen. Erst dann, wenn eine ergebnisorientierte Analyse der konkreten Bedarfe einer Person vorliegt, können zeitnah genau die Dienstleistungen erbracht und bewilligt werden, die zur Unabhängigkeit vom System führen und damit wirksam sind im Sinne der Ergebnisqualität. Damit wird nur das getan, was benötigt wird und etwas bringt. Das, was nicht notwendig ist und nichts bringt, wird weggelassen. Durch eine angepasste Analyse und die Reduktion auf das, was wirklich notwendig und

wirksam ist, werden die Kosten nachhaltig gesenkt und die Ergebnisse verbessert. Dies bedeutet, dass kontinuierlich auf Basis von Kennzahlen überprüft werden muss, was wirksam ist und was nicht.

Warum gelingt dies nicht oder nur unzureichend? Die Akteure in sozialen Systemen und die Politik begründen dies primär damit, dass nicht ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt werden können sowie mit dem Fachkräftemangel.

Wie die Kosten langfristig gesenkt und die Ergebnisse verbessert werden können, wird in diesem Buch am Beispiel der Eingliederungshilfe² beschrieben, die Leistungen für Menschen mit Beeinträchtigung erbringt.

Dieses Buch ist das Ergebnis einer bisher 14-jährigen Forschung und praktischer Erfahrungen zum Thema Realisierung von Selbstbestimmung und Überprüfung von Wirkung in verschiedenen Organisationen der Eingliederungshilfe in Deutschland (Caritas, Diakonie, Lebenshilfe u. a.). Die 2022 veröffentlichte Forschungsarbeit »Selbstbestimmung, Wunsch- und Wahlrecht, Wirkungsnachweis: Wie gelingt dies Menschen mit intellektueller und sprachlicher Beeinträchtigung?« wird in diesem Buch auf die Praxis übertragen. Auf Basis der Forschungsergebnisse und der praktischen Erfahrungen in der Organisationsentwicklung und Geschäftsführung wurde das Verfahren »Selbstbestimmung und Wirkung« (SB&W) entwickelt und in der Praxis überprüft. Dieses Verfahren wird für die Eingliederungshilfe in Deutschland ein bedeutender Meilenstein für einen Neustart sein.

Durch dieses Verfahren SB&W wird ein Veränderungsprozess eingeleitet und umgesetzt, der in sozialen Systemen zur Verbesserung der Qualität der Leistungserbringung und zu besseren Ergebnissen führt sowie nachhaltig Kosteneinsparungen für das Gesamtsystem ermöglicht. Wird dieser Veränderungsprozess umgesetzt, hat die Eingliederungshilfe kein Fachkräfteproblem.

2 Die Eingliederungshilfe ist eine Sozialleistung, die seit 2020 in Deutschland im SGB IX-neu auf Basis des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) geregelt ist. Sie soll Menschen mit einer Behinderung oder von Behinderung bedrohten Menschen helfen, die Folgen ihrer Behinderung zu mildern und gleichberechtigt an der Gesellschaft teilzunehmen (§ 90 SGB IX).

Das Verfahren SB&W wurde ursprünglich entwickelt und überprüft für Menschen mit intellektueller³ und sprachlicher Beeinträchtigung und einem sehr hohen Unterstützungsbedarf. Im Fokus standen Personenkreise, die dauerhaft auf Hilfeleistungen angewiesen sind – häufig über die gesamte Lebensspanne. Diese Personen sind und waren bisher umfassend vom Hilfesystem Eingliederungshilfe abhängig.

Der Auswahl dieses Personenkreises lag zu Beginn der Forschungsarbeit folgende Annahme zugrunde: Wenn das entwickelte Verfahren SB&W geeignet ist, für diesen Personenkreis eine Anpassung des Systems an die individuellen Bedarfe, Wünsche, Ziele und Präferenzen möglich zu machen und Unabhängigkeit vom System zu fördern, dann wird dieses Verfahren auch für andere Personenkreise geeignet sein. Ziel ist es, das Verfahren anzupassen und weiterzuentwickeln, u. a. für Menschen mit Demenzerkrankung, Menschen, die in Pflegeeinrichtungen leben, Patientinnen und Patienten, die temporär – z. B. aufgrund einer schweren Erkrankung oder eines Unfalls – in ihrer Selbstbestimmung Einschränkungen erfahren, Eltern und Kinder, die Leistungen der Jugendhilfe in Anspruch nehmen und/oder auf finanzielle Hilfeleistungen des Staates angewiesen sind.

Das Verfahren SB&W und der damit verbundene Veränderungsprozess wird in diesem ersten Band für das Gesamtsystem Eingliederungshilfe beschrieben. Im Schwerpunkt werden die Personenkreise in den Fokus genommen, die in den »Besonderen Wohnformen«⁴ (ehemals: »stationäre« Einrichtungen) der Eingliederungshilfe leben und/oder in Werkstätten der Eingliederungshilfe arbeiten. In den folgenden Bänden dieser Publikationsreihe werden das Verfahren und die damit verbundenen Veränderungsprozesse auf andere Personenkreise und Hilfesysteme in Deutschland übertragen.

3 Bisher wird für den Begriff »intellektueller Beeinträchtigung« in Deutschland immer noch i. d. R. »Geistige Behinderung« verwendet.

4 Die besondere Wohnform ist ein Leistungsangebot der Eingliederungshilfe gem. § 90 SGB IX-neu in Verb. mit § 113 Abs. 1 und 2 Nr. 2 SGB IX in Verb. mit § 78 Abs. 1 und 2 SGB IX für den Personenkreis erwachsener Menschen mit »geistiger und/oder mehrfacher Behinderung« nach § 99 SGB IX-neu.

Dieses Buch ist entstanden⁵, damit alle Beteiligten auf Landes- und Bundesebene sowie im Sozialraum gemeinsam und schnell ins Handeln kommen. Ziel ist es, die Qualität der Ergebnisse in der Eingliederungshilfe zu verbessern und gleichzeitig die Kosten zu senken sowie eine dafür notwendige Personalausstattung jetzt und zukünftig zu sichern.

Dies wird nur gelingen, wenn Eltern und Angehörige, Bürgerinnen und Bürger, die Politik, die Leistungsanbieter und Kostenträger sowie Unternehmen im Sozialraum aktiv mitwirken und alle Beteiligten auch etwas davon haben. Wie kann ein Neustart für alle Beteiligten und für uns als Bürgerinnen und Bürger in Deutschland ein realer Gewinn sein? Dies wird in diesem Plädoyer dargestellt.

5 In diesem Leitfaden werden die Forschungsergebnisse aus der wissenschaftlichen Veröffentlichung der Autorin aus dem Jahr 2022 herangezogen.

