

Personenzentrierung in der Praxis - Wie gelingt den Leistungserbringern eine konsequente Umsetzung

Bereits seit vielen Jahren sind die sich aus dem Leitprinzip der Personenzentrierung ergebenden Anforderungen an die Leistungserbringer ein Thema in der Fachöffentlichkeit. Inzwischen sind durch die Verabschiedung des Bundes-teilhabegesetzes (BTHG) zumindest die Rahmenbedingungen, unter denen eine personenzentrierte Leistungserbringung zukünftig stattfinden soll, deutlich klarer. Gleichwohl lässt die vollumfängliche und eng an der Intention des Gesetzgebers ausgerichtete Umsetzung des BTHG bundesweit weiter auf sich warten.

In diesen Zeiten des Übergangs besteht für die Leistungserbringer der Eingliederungshilfe jedoch die Chance, wenn nicht sogar die Pflicht, sich eigeninitiativ und selbständig auf den Weg zu machen und die Grundidee der Personenzentrierung in der eigenen Organisation zu verankern. Während andernorts also noch Landesrahmenverträge verhandelt, über die Finanzierung gestritten und über viele Verfahrensfragen rund um die Personenzentrierung diskutiert wird, lohnt der Blick auf deren inhaltliches Kernanliegen.

Der Wille des Gesetzgebers

Bei aller berechtigten Kritik am BTHG, nicht oder nur unzureichend geregelten Fragestellungen und an der schleppenden Umsetzung: Der Wille des Gesetzgebers ist im Gesetzestext selbst und vor allen in der Gesetzesbegründung an vielen Stellen deutlich erkennbar. Dies gilt auch für die Personenzentrierung:

„Mit diesem Gesetz wird die Eingliederungshilfe von einer überwiegend einrichtungszentrierten zu einer personenzentrierten Leistung neu ausgerichtet. Die notwendige Unterstützung des Menschen mit Behinderungen orientiert sich zukünftig nicht mehr

an einer bestimmten Wohnform. Die Charakterisierung von Leistungen in ambulante, teilstationäre und stationäre Maßnahmen der Eingliederungshilfe wird aufgehoben. Die notwendige Unterstützung soll sich – im Lichte insbesondere von Artikel 19 UN-BRK – unter ganzheitlicher Perspektive ausschließlich an dem individuellen Bedarf orientieren. Dieser soll gemeinsam mit dem Menschen mit Behinderung ermittelt, das passende ‚Hilfepaket‘ zusammengestellt und im gewohnten oder gewünschten Lebensfeld organisiert werden. Je nach Bedarf kann dieser auch künftig durch einen Leistungserbringer mit umfassender Versorgung und Betreuung gedeckt werden. Vor dem Hintergrund der personenzentrierten Ausrichtung der Eingliederungshilfe müssen die Leistungsberechtigten in allen Schritten der Leistungsgewährung und -erbringung ganzheitlich in den Blick genommen werden.“[1]

Allein aus dieser recht kurzen Passage lassen sich wesentliche Vorgaben für das zukünftige Leistungssystem identifizieren:

- Notwendige Unterstützung unabhängig von der Wohnform
- Ausrichtung der Unterstützung ausschließlich am individuellen Bedarf
- Bedarfsermittlung gemeinsam mit den Menschen mit Behinderung
- Zusammenstellung des passenden Teilhabepakets
- Organisation der Unterstützung im gewohnten oder gewünschten Lebensfeld
- Ganzheitlicher Blick auf die Leistungsberechtigten bei der Leistungsgewährung und -erbringung.

In ihrer Klarheit und Eindeutigkeit sind diese Vorgaben für ein Gesetzesvorhaben eher unge-

[1] Deutscher Bundestag 2016: Gesetzentwurf der Bundesregierung. Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung der Teilhabe und Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderungen (Bundesteilhabegesetz – BTHG). BT-Drucksache 18/9522 vom 05.09.2016, S. 197

wöhnlich, bieten damit aber einen guten Orientierungsrahmen. Gleichwohl hat der Gesetzgeber auch klargestellt, dass er weiterhin die Berechtigung von professionellen Anbietern mit einem komplexen Leistungsangebot sieht. Denn er formuliert, dass der Bedarf „auch künftig durch einen Leistungserbringer mit umfassender Versorgung und Betreuung gedeckt werden“ kann.

Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung

Die erfolgreiche Umsetzung der Personenzentrierung ist an Voraussetzungen gekoppelt, die von den Leistungserbringern nur teilweise beeinflusst werden können. Diese Voraussetzungen betreffen vor allem die strukturellen Rahmenbedingungen.

Die wichtigste Rahmenbedingung, die ganz grundsätzlich vorgibt, ob Personenzentrierung voll oder zumindest in Teilen umsetzbar ist, ist dabei die BTHG-Umsetzung in den einzelnen Bundesländern durch den jeweiligen Landesrahmenvertrag. Nur wenn diese vertraglichen Grundlagen hinreichend personenzentriert ausgerichtet sind, wie dies bspw. weitgehend in Nordrhein-Westfalen der Fall ist, sind die Leistungserbringer in der Lage, die Vorgaben des BTHG ihrerseits umzusetzen.

Ganz anders gestalten sich die Umsetzungsmöglichkeiten bei einem eher mittelbaren Aspekt der Personenzentrierung: der Einbindung und Beteiligung der Leistungsberechtigten im Prozess der Leistungserbringung, aber auch in der Organisation des Leistungserbringers. Eine umfassende Ausrichtung auf ein personenzentriertes Leistungssystem wird nur gelingen, wenn zukünftig nicht mehr über, sondern vor allem mit den Leistungsberechtigten gesprochen wird. Dies gilt, wie in der Gesetzesbegründung gefordert, bei der Bedarfsermittlung, aber mindestens genauso bei der Mitgestaltung der zu erbringenden Leistungen und ihrer Organisation (Personaleignung, Qualität, Wirkung etc.) sowie der Einbindung in

Entscheidungen dort, wo sinnvoll und notwendig.

Dafür ist jedoch unbedingt erforderlich, dass eine adäquate Kommunikation mit den Leistungsberechtigten sichergestellt wird, bspw. durch Zuhilfenahme technischer/digitaler Lösungen, und die Leistungsberechtigten befähigt werden, ihre Wünsche und Ideen zu formulieren und zu vertreten.

Von der Personenzentrierung zum neuen Leistungssystem

Doch wie erfolgt nun der Transfer von einer solchen „personenzentrierten Grundausrichtung“ hin zu einer tatsächlichen personenzentrierten Dienstleistungserbringung aus Perspektive eines Leistungserbringers im täglichen Tun? Und wann erfolgt die grundsätzliche Auseinandersetzung mit der Thematik?

Das zukünftige Leistungsangebot wird determiniert durch die Ergebnisse bzw. die Inhalte der Bedarfsermittlungsverfahren bzw. des Gesamt-/Teilhabeplanverfahrens, d.h. im Grunde durch die *Nachfrage*. Denn aus dem jeweiligen Verfahren ergeben sich die individuellen Teilhabebedarfe der Leistungsberechtigten mit den abgeleiteten Zielsetzungen (Förder- und/oder Erhaltungsziele) und festgelegten Maßnahmen, gegliedert nach den neun Lebensbereichen der ICF. Die vereinbarten Ziele und Maßnahmen müssen dann durch die Leistungserbringer in ein konkretes Leistungsangebot transferiert werden.

Die jeweils in den Bundesländern gültigen Leistungsmodule bieten hierfür den Rahmen, wobei diese aktuell in höchst unterschiedlichem Maße eine personenzentrierte Dienstleistungserbringung ermöglichen. Zeitbasierte Leistungen, wie z.B. die qualifizierte Assistenz in Form von Fachleistungseinheiten in NRW, ermöglichen eine individuelle Leistungserbringung und die Bearbeitung von konkreten Zielen und Maßnahmen gemeinsam mit dem Leistungsberechtigten und/oder auch in Kleingruppen.



Daher müssen sich die Leistungserbringer nun im Zuge der weiteren Umstellung konkret Gedanken machen, wie Personenzentrierung in der Leistungserbringung tatsächlich umgesetzt werden kann:

- Welche Art von Leistungen benötigt der Leistungsberechtigte zu welchem Zeitpunkt?
- Und gibt es eine Übereinstimmung zwischen Teilhabebedarf des Leistungsberechtigten und Leistungskatalog des Leistungserbringers?

Für die Leistungserbringer lassen sich aus Perspektive des Anbieters drei Bearbeitungsschritte:

1. Entwicklung eines Verständnisses der Personenzentrierung (Grundlagenpapier)
2. Erstellung und Beschreibung eines Leistungskatalog im Sinne von: Was, wo, wie und warum?
3. Erarbeitung der zeitlichen Dimension und Feststellung des Personalbedarfs im Sinne von: Wann und wie viel?

Bevor ein Anbieter mit der Umsetzung startet, sollte zunächst eine intensive und inhaltliche Auseinandersetzung mit den oben aufgeführten Grundlagen und den daraus folgenden Konsequenzen für den Leistungserbringer erfolgen:

Dies kann bspw. im Zuge der Erstellung der Fachkonzepte erfolgen. Wenn jedoch aufgrund der unterschiedlichen Vorgaben und Umsetzungsstände in den einzelnen Bundesländern eine neue Konzeption nicht zwingend erforderlich ist oder noch nicht alle relevanten Informationen für ihre

Erstellung vorliegen, sind die Leistungserbringer trotzdem gut beraten, sich mit den aufgeführten Inhalten intensiv auseinanderzusetzen, um die veränderten Anforderungen gut vorbereitet zu sein und fachlich zukunftsfähig zu sein bzw. bleiben.

Ein Ergebnis könnte ein fachliches **Grundlagenpapier der Personenzentrierung** sein. Aus diesem können dann die für die weitere Bearbeitung grundlegenden Aspekte abgeleitet werden, wie z.B.:

- Alle Leistungen ergeben sich aus den Bedarfen der Leistungsberechtigten.
- Die Umsetzung des Teilhabeprozesses erfolgt auf Augenhöhe. Die Leistungsberechtigten sind Experten und werden aktiv beteiligt.
- Leistungsberechtigte werden aktiv in Form von ... am Teilhabeprozess beteiligt.
- Personenzentrierung zeigt sich auch in der verwendeten Sprache.
- Etc.

Im Anschluss müssen sich die Anbieter überlegen, welche Leistungen erbracht werden können und wie diese mit den Bedarfen und Zielen der Leistungsberechtigten korrelieren. Ergebnis ist ein sogenannter Leistungskatalog. Dieser beschreibt die Art, den Inhalt und den Umfang der Leistungen, jeweils in Abhängigkeit vom Bedarf/Personenkreis und der angedachten Zielsetzung. Bei der Erarbeitung sind u.a. folgende Fragen zu betrachten:

- Ist die Leistung Teil der Tagespräsenz oder eine zeitbasierte Leistung?
- Soll die Leistung als qualifizierte und/oder kompensatorische Assistenz erbracht werden?
- Welche Leistungen können aufgrund bestehender Grenzen (z.B. Gestaltungs- ausrichtung/Zielsetzung der Besonderen Wohnform) nicht erbracht werden?

Die Abgrenzung der einzelnen Leistungen zwischen den Modulen erfolgt in diesem Arbeitsschritt. Hierbei muss der Leistungserbringer den Paradigmenwechsel durchlaufen und gegenüber der „alten Welt“ eine im Grunde radikale Neu-

ausrichtung vollziehen. Hier wird sich zeigen, ob eine personenzentrierte Leistungserbringung auch tatsächlich stattfindet und umgesetzt wird. Leistungsinhalte waren in der Vergangenheit häufig nicht differenziert beschrieben und man ging von einem grundsätzlichen umfassenden „Hilfebedarf“ der Menschen in den Besonderen Wohnformen aus. In den neuen Bedarfsermittlungsinstrumenten erfolgt eine dialogische Auseinandersetzung mit den Leistungsberechtigten und der konkreten Beschreibung von Teilhabebedarfen.[2]

Eine der größten Herausforderungen für viele Leistungserbringer ist es derzeit, wie die neuen Leistungsmodule, nachdem die Bedarfe ermittelt (inkl. grobe Schätzung der zeitbasierten Fachleistungen pro Leistungsberechtigten) und die Inhalte beschrieben wurden, in der Praxis umgesetzt werden können. Um diese Übersetzungsleistungen leisten zu können, ist es sinnvoll, das künftige Leistungsgeschehen weiter zu konkretisieren und es in eine **Dienst- und Personalbedarfsplanung** zu überführen.

Da hierbei viele Faktoren berücksichtigt werden müssen, sollte eher kleinschrittig begonnen werden. Eine Grundlage bietet die Entwicklung eines Modelldienstplanes zunächst für eine Woche, der dann in weiteren Schritten hochgerechnet werden kann.

Der Modelldienstplan sollte unabhängig von konkreten Mitarbeitenden entwickelt werden. Folgende Fragestellungen sollten zunächst bei der Entwicklung einfließen:

- Wann kommt welches Modul zum Einsatz?
- Wann werden zeitbasierte Fachleistungen erbracht – am Morgen, am Nachmittag, am Abend, am Wochenende, an Feiertagen? Wie kann hier eine Passgenauigkeit zwischen Anwesenheiten der Leistungsberechtigten und der Mitarbeitenden sichergestellt werden?

- Welche und wie viele Leistungen werden am Wochenende/ an Feiertagen erbracht? Da hier grundsätzlich fast alle Leistungsberechtigten anwesend sind, ist auch der Personalbedarf entsprechend höher.
- Welche gesetzlichen Anforderungen müssen in der Planung berücksichtigt werden?
- Wie viele Mitarbeitende werden im Wohn- oder Basismodul benötigt? Auch hier ist wieder die Anzahl der anwesenden Leistungsberechtigten und deren Bedarfe zu berücksichtigen. Ist kein Leistungsberechtigter anwesend, wird grundsätzlich auch kein Präsenzkraft benötigt? Wie wird mit Krankheit und Urlaubszeiten von Leistungsberechtigten umgegangen?
- Welche Qualifikation werden für die unterschiedlichen Leistungen und wann benötigt?
- Welche Leistungen/Aspekte müssen ggf. gar nicht im Modelldienstplan dargestellt werden?
- Wie viele indirekte und unmittelbare Zeiten (Produktivitätsvorgaben) gibt der Landesrahmenvertrag vor? Wie viele zeitbasierte Fachleistungen kann ein Mitarbeitende erbringen? Was bedeutet dies für Übergaben, Teambesprechungen, Fortbildungszeiten, Organisation? Wie wird dies in der Dienst- und Personalplanung abgebildet?
- Etc.

Aus der Darstellung ergeben sich auch wichtige Informationen und Daten für die Vorbereitung der Kalkulation und Durchführung der notwendigen Entgeltverhandlung. Aus der Dienstplanung kann bspw. der Personalbedarf rechnerisch genau ermittelt werden. Wichtig dabei ist, dass auch entsprechend Mehrkosten für Zuschläge, z.B. für Dienste zu ungünstigen Zeiten, vollständig berücksichtigt werden und insbesondere auch der Personalbedarf unter Berücksichtigung der Ausfallzeiten korrekt ermittelt wird.

Die oben aufgeführten Fragestellungen sind nicht

[2] Vgl. Konrad, Michael 2019: Die Assistenzleistung. Psychiatrie Verlag. Köln. S. 38f

nur für das Management relevant, sondern auch für die Mitarbeitenden aus der Betreuung und Assistenz:

- Wie und wann werde ich künftig arbeiten?
- Was darf ich noch machen?

Das BTHG führt bei vielen Mitarbeitenden zu einer hohen Unsicherheit und auch zu Sorgen. Die Entwicklung eines Modelldienstplanes ermöglicht daher auch gute Einbindung aller Mitarbeitenden. Die Umsetzung verliert dadurch deutlich die Abstraktheit, und alle Beteiligten bekommen dadurch eine anschauliche Darstellung.

Gestaltung des Wandels

Die Einbindung und „das Mitnehmen“ der Mitarbeitenden ist ein weiterer wichtiger Baustein zur erfolgreichen Umsetzung der Personenzentrierung.

Aufgrund der Grundsätzlichkeit der damit verbundenen Veränderungen (Stichworte dazu sind u.a. Paradigmenwechsel, radikale Neuausrichtung) reicht es nicht aus, den Entwicklungsprozess ungesteuert laufen zu lassen. Es braucht vielmehr einen systematischen Change-Management-Prozess.

Mögliche Kernelemente bzw. -inhalte eines solchen Prozesses können sein:

- Adäquate Beteiligung der Mitarbeitenden bei den zuvor beschriebenen Arbeits- und Entwicklungsprozessen
- Darstellung und Erläuterung wesentlicher Zusammenhänge in der „neuen Welt“ (z.B. abrechenbare Leistungserbringung nur noch mit unmittelbarer Beteiligung des Leistungsberechtigten)
- Gezielte und umfassende Informationsweitergabe in Mitarbeiterversammlungen, Teambesprechungen, ggf. Einzelgesprächen
- Bei Bedarf: Mediale Begleitung (z.B. Flyer, Arbeitshilfen etc.).

Am Ende braucht es in vielen Organisationen ein neues fachliches Leit- und Selbstbild der Mitarbeitenden in der „personenzentrierten Welt“.

Genauso wie die Leistungsberechtigten müssen auch sie befähigt werden.

Ausblick

Eine konsequente Umsetzung der Personenzentrierung wird am Ende dazu führen, dass es eine ganz andere Art der Eingliederungshilfe in Deutschland geben wird. Denn nicht nur die Leistungsberechtigten und Mitarbeitenden werden sich verändern, sondern die Kultur und das gesamte „Miteinander“ in den verschiedenen Angebotsformen.

Gleichwohl darf dabei nicht außer Acht bleiben, dass es Grenzen der Personenzentrierung gibt, die nicht ignoriert werden dürfen. Dies betrifft zum einen das mit dem BTHG gestärkte Wunsch- und Wahlrecht, bspw. durch Einschränkungen in der Refinanzierung von Leistungen, und zum anderen in der praktischen Durchführbarkeit und organisatorischen Umsetzbarkeit von Leistungen.



Ihr Ansprechpartner:



Anne Huffziger
Seniorberaterin
huffziger@rosenbaum-nagy.de



Carsten Effert
Seniorberater
effert@rosenbaum-nagy.de