

Herausforderungen in der Eingliederungshilfe verstehen, strukturieren und gestalten

Die Eingliederungshilfe steht seit längerem vor erheblichen Herausforderungen: Die fortlaufenden Unklarheiten rund um die Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) führen zu immer neuen Fragestellungen und komplexeren Anforderungen.

Dabei lassen sich die aktuellen Herausforderungen auf fünf zentrale Faktoren zurückführen: die Umstellung auf das BTHG, der weit verbreitete Arbeits- und Fachkräftemangel, verschärfte ordnungsrechtliche Auflagen, die veränderten Ansprüche und Bedarfe der Leistungsberechtigten sowie eine mögliche Verknappung der finanziellen Ressourcen.

Diese Entwicklungen machen eine umfassende Analyse bestehender Angebote, Strukturen und Prozesse erforderlich, um zukunftsorientierte Lösungen zu entwickeln und den Anforderungen langfristig gerecht zu werden und bewältigen zu können.

BTHG-Umstellung und ihre Auswirkungen: Die Einführung des Bundesteilhabegesetzes bringt tiefgreifende Veränderungen in der Eingliederungshilfe mit sich. Die Umstellung sorgt für zahlreiche inhaltliche Diskussionen, da viele Organisationen ihre Strukturen und Prozesse anpassen müssen, um den veränderten Leistungssystematiken und den neuen gesetzlichen Anforderungen gerecht zu werden. Gefragt sind Flexibilität und Anpassungsfähigkeit – sowohl auf organisatorischer Ebene als auch im Handeln der Einzelnen. Diese Umstellung verlangt nicht nur Ressourcen, sondern auch einen strategischen Weitblick und Durchhaltevermögen, um die Transformationsprozesse erfolgreich zu gestalten.

Arbeits- und Fachkräftemangel: Der anhaltende und sich in Zukunft sogar verschärfende Arbeits- und Fachkräftemangel hat weitreichende Folgen für

die Eingliederungshilfe. Besonders spürbar ist dies bei der Besetzung von Leitungspositionen: Qualifizierte Fachkräfte sind schwer zu finden, was den Druck auf bestehende Mitarbeitende erhöht und die Qualität der Leistungen gefährden kann. Dies betrifft vor allem die Besonderen Wohnformen, die aufgrund von Schicht- und Wochenenddiensten bei Fachkräften häufig nicht attraktiv sind. Werkstätten und Tagesstrukturen haben hier oft einen Vorteil bei der Mitarbeitergewinnung, wenngleich auch dort der Personalbedarf steigt. Ohne ausreichend geschultes und motiviertes Personal wird es schwierig, die hohen Ansprüche der Eingliederungshilfe nachhaltig zu erfüllen. Um dem entgegenzuwirken, braucht es gezielte Maßnahmen zur Personalentwicklung und -bindung. Ein kompetentes und engagiertes Team ist der Schlüssel, um sowohl die Qualität der Dienstleistungen zu sichern als auch die Herausforderungen der Zukunft zu meistern.

Verschärfte ordnungsrechtliche Auflagen und Prüfungen: Zusätzlich sehen sich Organisationen mit verschärften ordnungsrechtlichen Auflagen und Prüfungen konfrontiert. Neben immer neuen Regelungen gibt es bereits umfangreiche Anforderungen an die Anbieter von Eingliederungshilfeleistungen. Neben dem Arbeits-, Brand- und Datenschutz müssen vor allem alle Anforderungen der Leistungsträger eingehalten werden. Diese sind in der Regel in den Leistungs- und Vergütungsvereinbarungen geregelt. Die Nicht-Einhaltung kann z.B. bei Prüfung durch die zuständige Teilhabebehörde oder den Leistungsträgern (Prüfungen gemäß § 128 SGB IX) zu Regressforderungen und zusätzlichen Auflagen führen. Diese erfordern eine Anpassung und Sicherstellung der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben, was zusätzliche Ressourcen und Fachwissen erfordert.

Veränderte Ansprüche und Bedarfe der Leistungsberechtigten:

Parallel zu den strukturellen und rechtlichen Herausforderungen verändern sich auch die Bedürfnisse und Ansprüche der Leistungsberechtigten. Diese fordern zunehmend individuelle, flexible und passgenauere Assistenzangebote. Der Anspruch auf ein selbstbestimmtes Leben und die steigende Komplexität der Unterstützungsbedarfe betreffen alle Angebotsformen der Eingliederungshilfe – von Wohn- bis zu Arbeitsangeboten. Organisationen sind gefordert, ihre Dienstleistungen stärker an den individuellen Lebensentwürfen der Leistungsberechtigten auszurichten, um langfristig akzeptiert und attraktiv zu bleiben und die notwendigen Ressourcen dafür argumentieren zu können.

Verknappung der finanziellen Ressourcen: Ein weiteres drängendes Thema ist die potenzielle Verknappung der finanziellen Ressourcen. In mehreren Bundesländern drängen die Leistungsträger auf eine Reduktion der Ausgaben. Es stellt sich zunehmend die Frage, welche Leistungen tatsächlich refinanziert werden können und welche nicht. Besonders wichtig ist die Frage nach einem effizienten Einsatz der finanziellen Mittel, um sowohl den Bedürfnissen von Menschen mit geringen als auch von Menschen mit sehr hohen Teilhabebedarfen gerecht zu werden. Organisationen müssen hier eine kritische Auseinandersetzung mit Ihrem Leistungsportfolio vornehmen und prüfen,

welche Angebote möglicherweise querfinanziert werden oder welche Leistungen aus der Refinanzierung durch den Leistungsträger der Eingliederungshilfe herausfallen. Gleichzeitig entstehen neue Möglichkeiten, etwa durch innovative Betreuungsansätze.

Strategische Analyse und Maßnahmenentwicklung

Angesichts dieser komplexen Herausforderungen ist es entscheidend, die bestehenden Angebote und Strukturen grundlegend zu analysieren und zu verstehen. Eine ausführliche und organisationsindividuelle Analyse ermöglicht es, gezielte Maßnahmen in der Personalentwicklung und -bindung, Erweiterung fachlicher Expertise, Steigerung von Qualitätsergebnissen und strategische Ausrichtung zu erarbeiten und somit auch die Rechtfertigung hinsichtlich einer auskömmlichen Refinanzierung. Erst wenn die Strukturen und Abläufe eines Angebotes und der Organisation vollständig durchdrungen sind, können Maßnahmen effektiv und langfristig verankert werden.

Schwerpunkte für eine differenzierte Analyse

Um die Zukunft der Eingliederungshilfe effektiv zu gestalten, bedarf es einer systematischen Betrachtungsweise, die verschiedene Schlüsselbereiche einbezieht und eine ganzheitliche Analyse ermöglicht:



Steuerung: Effiziente Führung und strategische Steuerung sind entscheidend, um neue Herausforderungen zu bewältigen und Anpassungen in der Organisation zu integrieren. So sind Fragen wie: „Welche Steuerungselemente sind verankert und werden diese hinreichend genutzt? Wie hoch sind die Leitungsanteile und welche Anforderungen werden langfristig von Leitungen erwartet? Können die Leitungskräfte gezielt steuern oder werden aktuell nur Brände gelöscht?“ zentral bei der Analyse. Und nicht zuletzt die Frage: Auf welcher Ebene findet die Steuerung statt? Mit zunehmender Komplexität müssen unserem Verständnis nach sogar die einzelnen Mitarbeitenden in die Steuerung eingebunden werden.

Aufgaben und Verantwortung: Eine klare Zuordnung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten ist notwendig, um die Effizienz von Prozessen sicherzustellen, die Qualität der Dienstleistungen zu steigern und um einen rechtssicheren Betrieb zu ermöglichen. Sind diese in Ihrer Organisation transparent gestaltet und nachvollziehbar abrufbar? Aber auch die Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen und Akteuren erleichtert die Integration der Maßnahmen und erhöht die Effektivität der Unterstützung. Wie sieht es in Ihrer Organisation im Bereich Kommunikation und Schnittstellen aus? Läuft der Informationsaustausch reibungslos?

Personal: Der Personalmangel verlangt gezielte Personalentwicklungs- und Bindungsstrategien, um qualifiziertes Personal zu gewinnen und zu halten. Dies betrifft nicht nur die operativen Betreuungskräfte, sondern auch die Besetzung von Leitungspositionen. Daher stellt sich die Frage: „Wie effektiv sind die eigenen Personalentwicklungsstrategien?“, aber auch Fragen wie: „Sind ausreichend Mitarbeitende, zu den passenden Zeiten, mit der geforderten Qualifikation verfügbar? Was hält die Mitarbeitenden in der Organisation und warum verlassen einige diese?“ Hier ist insbesondere eine bedarfsorientierte, passgenaue und verlässliche Dienstplanung unabdingbar.

Qualität und Prozesse: Die kontinuierliche Evaluation der Qualität und Wirksamkeit bestehender Prozesse hilft, ineffiziente Abläufe zu identifizieren und zu optimieren. In diesem Themenfeld kommen meist Fragen auf, wie „Wem dient der Prozess – dem Qualitätshandbuch oder der Dienstleistung? Aus welchem Grund wird an Prozessen festgehalten? Braucht es neue Prozesse?“

Fachliche Umsetzung und BTHG: Die Anpassung der fachlichen Umsetzung an neue gesetzliche Anforderungen, insbesondere das BTHG, ist entscheidend, um die Angebote bedarfsgerecht und rechtssicher zu gestalten. Entsprechen die Fachkonzepte den aktuellen Anforderungen? Sind die bestehenden Angebote noch dem Bedarf der Leistungsberechtigten gut aufgestellt?

Expertise, Transformation und kultureller Wandel: Die kontinuierliche Erweiterung der fachlichen Expertise und die Förderung eines kulturellen Wandels innerhalb der Organisation tragen zur erfolgreichen Transformation und Anpassung an neue Rahmenbedingungen bei. Dabei stellen sich Fragen wie, „Haben die Organisation und die Mitarbeitenden den Paradigmenwechsel durch das BTHG verinnerlicht? Sind wir schon in der digitalen Welt angekommen? Ist die Organisation sicher für kurz-, mittel- und langfristige Veränderungsprozesse vorbereitet?“

Doch welche konkreten Herangehensweisen erweisen sich als hilfreich, um die Stärken, aber vor allem die Schwachstellen innerhalb einer Organisation bzw. eines Angebots zu identifizieren und aufzudecken?

Systemische Betrachtungsweise als Grundlage für Maßnahmenentwicklung

Eine systemische Betrachtungsweise ist eine unverzichtbare Grundlage für die Entwicklung von Maßnahmen, die komplexe Problemstellungen adressieren und dabei die Dynamiken und Strukturen des Gesamtsystems berücksichtigen.

Sie hilft, die vielfältigen Wechselwirkungen, Ressourcen und Herausforderungen in einer Organisation klar zu erfassen und zielgerichtet zu handeln. Maßnahmen, die aus einer solchen systemischen Betrachtung resultieren, sind nicht nur effektiver, sondern auch langfristig erfolgreicher, da sie auf Nachhaltigkeit, Praxisrelevanz und eine lösungsorientierte Zusammenarbeit der Akteure ausgerichtet sind. Diese kann durch folgende Maßnahmen unterstützt werden:

Analyse vorliegender schriftlicher Informationen: Eine gründliche Analyse bestehender Dokumente und Unterlagen stellt einen essenziellen ersten Schritt dar. Dazu gehören beispielsweise Prozessbeschreibungen, Konzepte, aber auch Beschwerden und die Dokumentationen. Diese Unterlagen bieten wertvolle Einblicke in die Abläufe und Strukturen einer Organisation. Schwachstellen, Inkonsistenzen oder ineffiziente Prozesse können so erkannt und Optimierungspotenziale identifiziert werden. Ein besonderer Fokus liegt auch auf der Analyse von Personaleinsatz- und Dienstplänen. Solche Prüfungen bringen oft Stellschrauben ans Licht, mit denen sowohl die Zufriedenheit der Mitarbeitenden als auch die Wirtschaftlichkeit verbessert werden können. Eine bessere Verteilung von Ressourcen oder ein vorausschauender Einsatz von Mitarbeitenden kann schließlich sowohl die Arbeitsbelastung reduzieren als auch die Effizienz steigern.

Befragung von Mitarbeitenden und von relevanten Stakeholdern: Qualitative Interviews mit Mitarbeitenden aus der Dienstleistungserbringung, aber auch aus unterstützenden Diensten (z.B. Verwaltung) können die aktuellen Herausforderungen und Alleinstellungsmerkmale in der Regel sehr treffend beschreiben. Die Einbindung relevanter Interessensgruppen wie Beiräte, Eltern oder Angehörige bei Veranstaltungen trägt dazu bei, ein umfassenderes Bild der unterschiedlichen Bedürfnisse, Erwartungen und Anliegen zu erhalten. Dies kann als Basis für die Entwicklung akzeptanzfördernder Maßnahmen dienen.

Das Ziel dieser Befragungen besteht darin, die

aktuellen Herausforderungen und Abläufe der Organisation besser zu verstehen. Gleichzeitig soll Prozesstransparenz geschaffen und die Zusammenarbeit gestärkt werden. Eine ganzheitliche Betrachtung ermöglicht es außerdem, Interessensgegensätze frühzeitig zu erkennen und aufzulösen.

Bestandsaufnahme des Leistungsgeschehens:

Ein besonders tiefgehendes Verständnis der Arbeits- und Organisationsrealität wird durch die direkte Beobachtung im Alltag erreicht. Diese Maßnahme ermöglicht eine objektive und handlungsorientierte Analyse der tatsächlichen Abläufe. Durch die Beobachtung und Dokumentation werden konkrete Ansätze sichtbar, um Arbeitsabläufe und Prozesse weiterzuentwickeln. Auch die Festlegung von Zuständigkeiten wird dadurch unterstützt, was zu einer klareren Abgrenzung von Verantwortlichkeiten, einer besseren Kommunikation und einer effizienteren Zusammenarbeit führen kann.

In der Praxis zeigt sich häufig, dass solche Begleitungen wertvolle Erkenntnisse liefern, die in theoretischen Betrachtungen übersehen worden wären. Diese Ansätze bieten darüber hinaus die Möglichkeit, unmittelbares Feedback von Mitarbeitenden einzuholen, das für die Weiterentwicklung und die strategische Neuausrichtung essenziell ist.

Fazit:

Die Eingliederungshilfe befindet sich in einer Phase des Wandels, die sowohl Herausforderungen als auch Chancen mit sich bringt. Durch eine systematische Analyse der aktuellen Gegebenheiten und eine darauf basierende strategische Planung können Organisationen dazu beitragen, die Qualität und Wirksamkeit ihrer Dienstleistungen zu sichern und zu verbessern. Indem sie sich den neuen Anforderungen stellen und aktiv an der Weiterentwicklung ihrer Strukturen arbeiten, haben sie die Möglichkeit, eine integrative und unterstützende Umgebung für Menschen mit besonderen Bedürfnissen zu schaffen und ihre gesellschaftliche Teilhabe nachhaltig zu fördern.

Für Arbeitgeber wird es immer wichtiger, die Wirksamkeit ihrer Arbeit zu evaluieren und die besten Fachkräfte zu gewinnen. Eine systemische Betrachtungsweise und eine strategische Anpassung der Struktur und Prozesse sind der Schlüssel zu einer erfolgreichen Transformation der Eingliederungshilfe. Diese umfassende Analyse und die darauf basierenden Maßnahmen bieten die Chance, die Qualität und Effizienz der Dienstleistungserbringung nachhaltig zu verbessern und die gesellschaftliche Teilhabe der Leistungsberechtigten zu fördern. Erfahren Sie mehr unter <https://www.rosenbaum-nagy.de/sozialwirtschaft/eingliederungshilfe/>

Die Autorinnen



Anne Huffziger
Geschäftsbereichsleiterin EGH
huffziger@rosenbaum-nagy.de



Anne-Katrin Schneider
Seniorberaterin
schneider@rosenbaum-nagy.de