

Konzept zur Konversion von Komplexeinrichtungen in der Behindertenhilfe

*Eine Handreichung für Mitgliedseinrichtungen
des Bundesverbands evangelische Behindertenhilfe e.V.*

Herausgeber:
Bundesverband evangelische Behindertenhilfe e.V.
Postfach 33 02 20, 14172 Berlin
Tel.: 030 83001-270
Fax: 030 83001-275
E-Mail: info@beb-ev.de
Internet: www.beb-ev.de

Verabschiedet durch den Vorstand des BeB am 25.09.2008.

Das Dokument steht als kostenloser Download zur Verfügung unter
www.beb-ev.de und www.bebnet.de – jeweils in der Rubrik „Fachthemen“.

Erarbeitet von:
Jörg Arendt-Ude, Petra Herrmann, Hans Kirchrath, Theodorus Maas, Hans-Christoph Maurer, Hans-Uwe Rehse, Dr. Jürgen Schulz, Knut Thedens, Rolf Völker, Stefanie Zerfaß

© BeB
Berlin, im Oktober 2008

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Vorwort | 4 |
| 1. Einleitung | 5 |
| 1.1. Ziele | 5 |
| 1.2. Zur aktuellen Fachdiskussion | 6 |
| 2. Interessen und Einflussgrößen | 7 |
| 2.1. Menschen mit Assistenz | 7 |
| 2.2. Berufsbetreuer | 9 |
| 2.3. Angehörige | 9 |
| 2.4. Mitarbeitende | 11 |
| 2.5. Einrichtungen | 12 |
| 2.6. Kostenträger | 14 |
| 3. Gesetzliche Rahmenbedingungen | 14 |
| 4. Umsetzung/ Anforderungen an das Management..... | 16 |
| 4.1. Verantwortung des Vorstands/ der Geschäftsführung..... | 16 |
| 4.2. Beteiligung der Menschen mit Assistenz | 17 |
| 4.3. Personalmanagement und -entwicklung | 17 |
| 4.4. Verwaltungs- und Verfahrensabläufe | 20 |
| 4.5. Finanzmanagement | 22 |
| 4.6. Gebäudemanagement | 25 |
| 4.7. Sozialraumorientierung..... | 27 |

Vorwort

Vor Ihnen liegt ein Konzept mit Empfehlungen zur Konversion von Komplexeinrichtungen, das der Vorstand des BeB im Oktober 2007 in Auftrag gegeben hat, um die verbandsinterne Diskussion voranzutreiben. Es ist das Ergebnis aus einer Zusammenarbeit von neun Vertretern aus verschiedenen Einrichtungen der Diakonie, die von November 2007 bis September 2008 Rahmenbedingungen und Empfehlungen zum Thema zusammengetragen, diskutiert und vorgelegt haben.

„Im Rahmen der Inklusion und Teilhabe von Menschen mit Behinderung müssen sich die Betreuungsformen und in Folge auch die Einrichtungen der Behindertenhilfe radikal verändern. Diese Veränderung braucht Zeit, Zieldefinitionen, entsprechende Rahmenbedingungen und einen differenzierten Konversionsplan, damit sowohl die Menschen mit Behinderung, deren Angehörige, die gesetzlichen Betreuer, die Mitarbeitenden, die Einwohner der Sozialräume, in die die Menschen mit Behinderung integriert werden und die Einrichtungen in ihrer Gesamtheit und in ihrem komplexen Zusammenspiel zu den Gewinnern des Gesamtprozesses gehören.“¹

Nach Absprache mit dem Vorstand des BeB beschränkt sich dieses Papier auf den Lebensbereich Wohnen. Der Lebensbereich Arbeit ist neben anderen bei der Planung von Konversion mit den Zielen der Inklusion und Teilhabe ebenfalls zu berücksichtigen, ist aber in diesen Empfehlungen nicht enthalten.

Nach der Einführung, in der auf Zielperspektiven und auf die Fachdiskussion eingegangen wird, werden im zweiten Kapitel, ausgehend von den Nutzern der Dienstleistungen, die unterschiedlichen und zum Teil widersprüchlichen Interessen der beteiligten Gruppen als Einflussfaktoren dargestellt. Zusammen mit den im dritten Kapitel aufgeführten gesetzlichen Rahmenbedingungen wird damit sowohl der Umfang der Interessenslagen deutlich, als auch die Notwendigkeit, diese zu berücksichtigen.

Im vierten Kapitel wird auf die wesentlichen Faktoren im Prozess einer Konversion als Anforderung an das Management eingegangen. Damit ist eine Grundlage für die Ablauf- bzw. Projektplanung skizziert, die dann durch individuelle Faktoren des jeweiligen Trägers ergänzt werden sollte.

Die Mitglieder der AG sind in verschiedenen Funktionen tätig. Sie vertreten neun Mitgliedseinrichtungen mit unterschiedlichen Konversionserfahrungen. Damit wurde die Präsenz verschiedener Positionen und Fachrichtungen des Lebensbereichs Wohnen in der AG gewährleistet. Über die Teilnehmer konnten die positiven Erfahrungen mit Konversionsprozessen bei den Trägern Evangelische Stiftung Alsterdorf, Nieder-Ramstädter Diakonie und Hephata Mönchengladbach in das Papier einfließen.

Zudem wurden die persönlichen Stellungnahmen des Angehörigenvertreters in der AG, zweier Menschen mit Assistenz, eines gesetzlichen Betreuers sowie der Vertreterin eines Landesozialamts eingearbeitet.

Fragen zu diesem Konzept richten Sie bitte an den Leiter der Gruppe, Theodorus Maas, Evangelische Stiftung Alsterdorf in Hamburg.

¹ aus dem Arbeitsauftrag des BeB-Vorstandes

1. Einleitung

Komplexeinrichtungen im Zusammenhang dieser Empfehlungen sind über viele Jahre gewachsene Organisationen für Menschen mit geistiger und/oder Mehrfachbehinderung. Mit dem Begriff komplex ist hier eine Struktur beschrieben, die umfassend, vielschichtig und von innen wie von außen kaum durchschaubar ist. Dabei ist die Größe der Organisation nicht von entscheidender Bedeutung.

Ein wesentliches Merkmal von Komplexeinrichtungen ist die Vollversorgung der Menschen in den Feldern Wohnen, Arbeit, Bildung, Freizeit und häufig auch Therapie sowie die medizinische und pflegerische Versorgung. In der Regel findet diese Versorgung an Orten statt, die außerhalb von Städten oder Dörfern gelegen sind. Selbst wo dies nicht der Fall ist, sind sie von ihrem Umfeld getrennt. Die betroffenen Menschen leben somit in einer eigenen Welt, die für sie geschaffen worden ist. An der Lebenswelt aller anderen nehmen sie in der Regel nur zeitweise teil.

Die Versorgungsstrukturen in diesen Organisationen sind nur bedingt personenorientiert. Typisch ist der vom effektiven Versorgungsablauf gekennzeichnete Dienstbetrieb, der über 24 Stunden an 7 Tagen in der Woche vorgehalten wird und der die Versorgung aller, vorzugsweise in Gruppen, sicherstellt.

Der BeB begrüßt und unterstützt die Umwandlung von Komplexeinrichtungen und er sieht dazu keine Alternative. Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass dieser Prozess einige Herausforderungen mit sich bringt. Diese Herausforderungen und mögliche Antworten darauf sind in diesem Papier benannt. Es beschreibt einen Weg, dessen Ziel unumgänglich ist und der BeB macht mit dieser Vorlage deutlich, dass er sich aktiv den anstehenden Herausforderungen stellt und seine Mitgliedseinrichtungen dabei begleitet.

1.1. Ziele

„Der Begriff Konversion kommt aus dem Lateinischen und bedeutet Umwandlung oder Abkehr. Im Städtebau beschreibt der Begriff die Wiedereingliederung von Brachen in den Wirtschafts- und Naturkreislauf.“²

Eine umfassende Umwandlung bedeutet in der Regel eine tief greifende Veränderung für eine Einrichtung, und sie sollte durch eine Beschlusslage der Unternehmensleitung untermauert sein, die durch die Zielformulierung Orientierung bietet und gleichzeitig Raum lässt für Entwicklungspotenzial und einrichtungsindividuelle Lösungen.

Der Konversionsprozess einer Einrichtung mit traditioneller Struktur zu dezentralen orts- oder stadtteilorientierten Einheiten mit einer personenorientierten Dienstleistungsorganisation für Assistenz kann nur unter Einbeziehung der Zielgruppen und aller strukturellen Einheiten und Dienstleistungen erfolgen. Für die Planung und Umsetzung wird aufgrund der bisherigen Erfahrungen einzelner Träger eine differenzierte Projektstruktur dringend angeraten.

Als Zielstellung der Konversion in der Eingliederungshilfe ist die Dienstleistung zu sehen, die das jeweils mögliche Höchstmaß an gleichberechtigter Teilhabe und Inklusion des Menschen mit Assistenz in den Blick nimmt und verwirklichen kann. Dabei richten sich Teilhabe und Inklusion auf die Lebenswelt aller Menschen.

Die Grundlage dazu ist in der UN-Konvention für die Rechte von Menschen mit Behinderungen enthalten³

Der Fokus der Empfehlungen liegt auf dem Wohnen, das bedeutet in diesem Zusammenhang Wohnen in Nachbarschaft, am Ort, der frei gewählt ist und mit Teilhabe am örtlichen

² Quelle: www.wikipedia.de

³ s.a. Graumann, S. (2008): IMEW konkret 11: Die UN-Konvention für die Rechte von Menschen mit Behinderungen. Berlin

Geschehen, was Arbeit, Freizeit, Kultur, Bildung, Sport etc. betrifft. Eine gesonderte Lebenswelt des Wohnens für Menschen mit Assistenz wird nicht mehr angestrebt.

Der Weg zu diesem Ziel ist für jede Komplexorganisation verschieden und abhängig von der gegebenen Ausgangslage und von den Möglichkeiten, die sich bieten. Insofern sind die Hinweise dieses Rahmenpapiers auf Bedingungen, in denen der Konversionsprozess verläuft, nicht als für alle gleichermaßen geltende Richtlinien zu verstehen. Sie sind Hinweise auf zu beachtende fachliche, strukturelle und rechtlich geltende Regelungen und Bestimmungen, wobei sich letztere zudem länderspezifisch unterscheiden können.

1.2. Zur aktuellen Fachdiskussion

Die Fachdiskussion ist ständig im Wandel und zurzeit, durch unterschiedliche Faktoren bedingt, besonders in Bewegung. In der Eingliederungshilfe wird der aktuelle fachliche Prozess häufig mit dem Begriff „Paradigmenwechsel“ versehen. Damit wird ein umfassender Wandel im Denken und Handeln ausgedrückt, der sich in der Konsequenz auch auf die Strukturen auswirken muss.

Faktoren, die zur aktuellen Entwicklung der Fachdiskussion beigetragen haben, sind u. a.:

- Gesellschaftliche Entwicklungen der Emanzipation und Individualisierung seit den 60-er Jahren
- Initiativen betroffener Gruppen seit den 70-er Jahren, Elterninitiativen der Lebenshilfe, „Krüppelbewegung“, „People First“
- Vorangegangene Entwicklungen der Entospitalisierung in der Kinder- und Jugendarbeit (70-er-Jahre), der Psychiatrie (80-er-Jahre) und neuerdings in der Altenarbeit
- Reformstränge der Politik und Gesetzgebung, u. a. BSHG-Novelle, Grundgesetz, SGB IX und SGB XII
- Veröffentlichung der UN-Konvention für die Rechte von Menschen mit Behinderungen
- Entwicklung der Angebotsstruktur im Ausland, insbesondere in Skandinavien, den Niederlanden und den USA
- Entwicklung alternativer Angebote, z. B. bei kleinen Initiativen/Vereinen
- Überprüfung der anthropologischen Grundlagen bei Trägern, z. B. Entwicklung eines Leitbildes
- Fehlendes Wirtschaftswachstum und damit wirtschaftlicher Druck, Deckelung und Marktorientierung
- Erfahrungen einzelner Träger der Eingliederungshilfe.

Die aktuell geführte Fachdiskussion stellt die Entwicklung von Alternativen zur traditionellen stationären Eingliederungshilfe intensiv in den Vordergrund. Sie reagiert damit auf die o. g. Faktoren und konfrontiert die Träger einerseits mit diesen Impulsen und andererseits mit ihren eigenen Werten und Zielen.

Faktoren, die in Einrichtungen zur gelingenden Umsetzung der Fachdiskussion beitragen, sind u. a.:

- Auseinandersetzung in den Managementebenen mit den fachlichen Anforderungen und konzeptionellen Entwicklungen
- Informationsfluss der Fachthemen in die Einrichtungen durch Teilnahme an Tagungen, Schulungen, Aus- und Fortbildungen usw.
- Diskussionsforen in den Einrichtungen
- richtungsorientierte Unternehmensentscheidungen
- Reflexion von positiven Erfahrungen.

Mitentscheidend für die Initiierung der Konversion eines Trägers und damit für die Umsetzung neuer fachlicher Ziele kann neben der fachlichen Neuorientierung auch der existenziell-wirtschaftliche Druck durch die sinkende Nachfrage und die erhöhte Konkurrenzsituation durch alternative Angebote anderer Träger sein.

Auch die Menschen mit Assistenz sowie ihre Angehörigen und gesetzlichen Betreuer sind u.a. über die Medien (Internet) zunehmend besser informiert und reagieren, wie schon in der Altenarbeit, auf die Fachdiskussion sowie die steigende Angebotsvielfalt mit intensiveren und qualifizierteren Erwartungen.

2. Interessen und Einflussgrößen

2.1. Menschen mit Assistenz

Die hier aufgeführten Interessen wurden in der Arbeitsgruppe von den Teilnehmern aus ihrer Erfahrung mit Konversionsprozessen zusammengetragen. Sie beziehen sich auf die Rahmenbedingungen sowie auf den Verlauf und die gewünschten Folgen des Prozesses. Um ihnen Gewicht zu verleihen (und evtl. eine Diskussion unter Berücksichtigung der Nutzerperspektive anzuregen), werden sie im Folgenden als Tatsachen formuliert. Zwei persönliche Stellungnahmen von betroffenen Menschen mit Assistenz werden anschließend angefügt.

Im gesamten Prozess oder zumindest als Ergebnis der Konversion wollen Menschen mit Assistenz individuelle und ihrem jeweiligen Bedarf angepasste Leistungen erhalten. Die Grundversorgung muss sichergestellt sein. Ihre Ängste und Sorgen, insbesondere der Menschen, die langjährig in einer komplexen stationären Einrichtung gelebt haben, sind ernst zu nehmen.

Im Verlauf eines Konversionsprozesses legen sie Wert auf einen durch Verbindlichkeit und Offenheit gekennzeichneten Dialog der Einrichtung mit ihnen.

Des Weiteren haben sie ein zentrales Interesse am Erhalt und der Erweiterung ihrer Selbstbestimmungsmöglichkeiten und am Ausbau ihrer Rechte, sei es in Bezug auf Freizeitgestaltung, Gestaltung des Wohnhauses, Auswahl und Zubereitung der Mahlzeiten, Regeln und Strukturen etc.

Die Information über und vor allem das Erleben alternativer Wohnangebote sowie die Möglichkeit, Assistenzleistungen und Assistenten selbst zu wählen, erleichtern bzw. ermöglichen erst die Entscheidung für eine passende Wohnform.

Bei diesem Entscheidungsprozess, bei der Vorbereitung auf einen Umzug und beim Leben im neuen Zuhause soll den Sicherheitsbedürfnissen der Nutzer Rechnung getragen werden (z. B. Verlässlichkeit der Aussagen von Mitarbeitenden, zuverlässige Verfügbarkeit von Assistenz, Schutz der Privatsphäre, Umfeld des Wohnobjekts...).

Hierzu zählt auch ein verantwortungsbewusster und transparenter Umgang der Einrichtung mit dem Einkommen der Menschen mit Assistenz. Darüber hinaus liegt eine angemessene finanzielle Ausstattung der Leistungen in ihrem Interesse, d. h. vor allem, dass die Konversion aus Nutzerperspektive nicht der Einsparung und Leistungsminderung dienen soll.

Menschen mit Assistenz ist es wichtig, dass alle Dienstleistungen effizient und transparent erbracht werden, was u. a. einhergeht mit dem bereits erwähnten Streben nach Selbstbestimmung und dem Interesse an verantwortungsbewusstem Umgang mit Finanzen.

Ebenso sollen Assistenzleistungen zuverlässig und von qualifizierten Personen bei geringer Fluktuation erbracht werden. Dies gilt für alle Menschen, unabhängig von ihrem Assistenzbedarf.

Auch in Krisensituationen oder bei einer Veränderung des Unterstützungsbedarfs wollen Menschen mit Assistenz in ihrer Häuslichkeit bleiben und dort die für sie erforderlichen Leistungen erhalten, anstatt z. B. zeitweise in einer psychiatrischen Einrichtung aufgenommen zu werden.

Ein geeignetes Wohnangebot ist auch dadurch gekennzeichnet, dass die alltäglichen Wege zur Arbeitsstelle, zu Beschäftigungsangeboten, zum Einkaufen, zur Gemeinde, zu attraktiven Freizeitaktivitäten und zu Bezugspersonen kurz sind.

Es folgen persönliche Stellungnahmen von 2 betroffenen Menschen mit Assistenz. Die Texte sind von den Betroffenen frei gegeben.

Stellungnahme 1: Herr A.

Vorher hat es mir in meiner Wohnung in Mühlthal schon gefallen, es ging eigentlich. Jetzt wohne ich seit 3 Jahren in einem Appartement in M., 30 KM entfernt von Mühlthal. Ich bin dort hin gezogen, weil ich auch mal andere Menschen kennen lernen wollte, in Mühlthal waren immer dieselben. Ich war ja fast mein ganzes bisheriges Leben in Mühlthal.

Mir gefällt es gut hier und Leute habe ich auch schon kennen gelernt. Nach dem Umzug nach M. habe ich auch meinen Arbeitsplatz gewechselt. Dort in der neuen Werkstatt gefällt es mir sehr gut, ich mache Gurte für die Lufthansa. Das ist eine große Verantwortung für mich.

Hier in M. treffe ich viele Menschen zum Beispiel beim Einkaufen. Mein Umzug ist ganz gut verlaufen. Ab und zu gehe ich in den „Goldenen Apfel“ zum Essen.

Dass die NRD alle großen Wohnhäuser schließt, da frage ich mich, wo denn die ganzen Leute dann hinkommen? Darüber mache ich mir Gedanken. Wenn alle auch so einen Platz in einem Appartement bekommen wie ich, dann fände ich das gut. Gut fände ich, wenn dann alle zu einem Rewe oder in ein Restaurant gehen können. Ja, das fände ich gut.

Jetzt muss ich ja mein Zimmer selbst aufräumen und putzen und mich um die Wäsche kümmern.

Stellungnahme 2: Frau B.

F.: Frau B., wie lange leben Sie schon in der ESA?

A.: 61 Jahre, ich bin mit 2 Jahren in die Alsterdorfer Anstalten gekommen. Ich hatte eine Gehirnhautentzündung.

F.: Sie haben erlebt, wie sich die Anstalten verändert haben und schließlich aufgelöst haben. Was hat sich für Sie persönlich verändert?

A.: Dass ich mein eigenes Reich habe und machen kann, was ich will. Ich bin ja selbständig, mit 71 Jahren, da hat sich keiner einzumischen. Ich habe in einer Wohngruppe gelebt und bin von da aus ins Haus Blume gezogen mit zwei anderen Frauen und einem Mann. Da habe ich mich gar nicht wohl gefühlt. Ich hatte Angst, da zu leben.

F.: Was hat Ihnen Angst gemacht?

A.: Dass da öfter eingebrochen wurde. – Danach habe ich eine Wohnung für mich alleine gesucht. Da wohne ich seit 12 Jahren.

F.: Was hat Ihr Leben in der Anstalt bestimmt? Was war für Sie schwer?

A.: In der Ecke gestanden habe ich von morgens bis abends. Wir mussten immer Kämme und Taschentücher vorzeigen. Aber als ich krank war, war Schwester A. wie eine Mutter zu mir. Früher musste ich immer gehorchen.

F.: Auch als Sie schon erwachsen waren?

A.: Ja, auch dann musste ich tun, was mir gesagt wurde.

F.: Früher haben Sie mit vielen Menschen gelebt, heute alleine. Sind Sie manchmal einsam?

A.: Nein, ich bin viel mit Karin unterwegs. Wir bummeln zum Langenhorner Markt und essen unterwegs etwas, trinken Kaffee auf dem Alsterdorfer Markt, ich geh alle 14 Tage zur Lebenshilfe. Da gehen wir mal ins Museum oder machen Tagesausflüge. Sehr schön!

F.: Vermissen Sie etwas von früher?

A.: Nein, nicht unbedingt. Manches war aber auch schön.

F.: Was wünschen Sie sich für die Zukunft?

A.: *Ich weiß noch nicht, wie lange ich noch in meiner Wohnung bleiben kann. Wenn ich immer älter werde, dann brauche ich auch Hilfe. Solange es geht, möchte ich gerne in meiner Wohnung bleiben.*

2.2. Berufsbetreuer

In der persönlichen Stellungnahme eines zu Rate gezogenen Berufsbetreuers werden folgende Gesichtspunkte benannt:

„Da die Kostenträger in der Regel die Kosten nur für relativ kurze Zeiträume übernehmen, müssen häufig Anträge (Grundsicherung, Eingliederungshilfe, Wohngeld u. a.) gestellt werden. Dies hat eine hohe Arbeitsbelastung für die Berufsbetreuer zur Folge. Gerade, wenn es um die monatlichen Betreuungsstunden im ambulanten Bereich geht, wird mit dem Kostenträger bei jedem Antrag um den Erhalt der Stundenzahl gerungen.

Die Qualität der pädagogischen Mitarbeitenden ist ein ganz entscheidender Faktor. An dieser Stelle gibt es in der Praxis die größten Defizite. Dies bedeutet in der Zusammenarbeit in der Regel Stress und kostet viel Zeit. Dem in der Rahmenempfehlung zur Konversion formulierten Streben nach hoher Kompetenz und ständiger Qualifizierung der Mitarbeitenden kann gar nicht genug Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Liegt die Wohneinheit in einer Stadt, kann der Betreute an die Nutzung der vorhandenen Infrastruktur (Banken, Einkaufen, Freizeitangebote) herangeführt werden. Gelingt dies, hat die Verselbstständigung natürlich nicht nur positive Auswirkungen auf den Selbstwert des Betreuten, sondern auch eine entlastende Komponente für den Berufsbetreuer. Allerdings erfordert das erheblich größere Angebot auch eine engere Begleitung durch den Berufsbetreuer und eine intensivere Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden.

Die Erreichbarkeit der Mitarbeitenden ist in kleineren Wohneinheiten schlechter und somit steht nicht immer ein Ansprechpartner zur Verfügung. Die wenigen Mitarbeitenden verfügen aber in der Regel über alle Informationen bezüglich des Bewohners, was die Zusammenarbeit erleichtert.

Wie den Anmerkungen zu entnehmen ist, bedeuten kleinere Wohneinheiten grundsätzlich einen höheren Arbeitsaufwand für den Betreuer. Der Gesetzgeber trägt dem allerdings Rechnung, indem er für Betreute, die nicht in einer stationären Einrichtung leben, ein höheres Stundenkontingent vergütet (10,5 Stunden monatlich gegenüber 6, bzw. 462,00 € im Quartal gegenüber 264,00 € - Bsp. aus Niedersachsen).

Insgesamt spielt die Wohnform, in der der Betreute lebt, für die tägliche Arbeit des Berufsbetreuers aber eine untergeordnete Rolle. Die personelle Ausstattung in den Wohneinrichtungen ist viel entscheidender, und schließlich steht und fällt das Ganze mit der Qualität der Assistenz durch die pädagogischen Mitarbeitenden. Personaldichte und Kompetenz sind wichtige Kriterien. Dies hat schließlich erhebliche Auswirkungen auf den Arbeitsaufwand der Berufsbetreuer.“

2.3. Angehörige

Die hier aufgeführte Stellungnahme gibt die persönliche Meinung des Angehörigenvertreters in der AG wieder:

„Die Gruppe der Angehörigen umfasst ein großes Spektrum, angefangen von denen, welche ihren behinderten Angehörigen vielleicht überhaupt nicht mehr besuchen und auch die gesetzliche Betreuung an einen Berufsbetreuer abgegeben haben, bis zu denen, die ihre Angehörigen regelmäßig besuchen, ihnen Familienheimfahrten und Ferien auch mit der Familie ermöglichen, sich z. B. in medizinischen und Gesundheits-Fragen ein über das gesetzliche Mindestmaß hinausgehendes Mitspracherecht ausbedungen haben.

Grundsätzlich möchte natürlich jeder Angehörige, dass sein Schützling einerseits möglichst gut gefördert wird, andererseits aber ein Leben in Sicherheit führen kann. Dies beginnt bei Schwerbehinderten bereits bei der selbstständigen Nahrungsaufnahme (Gefahr der Aspiration). Bei Menschen mit leichter Behinderung liegt das Problem Sicherheit natürlich auf einer anderen Ebene, z. B. in der Sicherheit im Straßenverkehr oder bezüglich des Schutzes vor Kriminellen. Die Gefährdungen in dem oft großen Areal einer Komplexeinrichtung sind wesentlich geringer als im öffentlichen Raum. Deshalb sind Angehörige daran interessiert, dass vor einer Regionalisierung von der betreffenden Öffentlichkeit, d. h. der politischen Gemeinde, den Kirchen, Vereinen etc., zu der Ansiedlung behinderter Menschen in ihrem Raum ein eindeutig positives Votum abgegeben wird. Dabei muss von Seiten der Einrichtung ggf. darauf hingewiesen werden, dass hin und wieder mit einem auffälligen Verhalten dieser zuziehenden Menschen zu rechnen ist.

Die Angehörigen möchten, dass die Befragung der Bewohner, ob sie umziehen möchten, wirklich neutral und nicht zielorientiert erfolgt und möchten an einer solchen Befragung auf alle Fälle teilnehmen, außer der/die Bewohner/in lehnt das ab. Es ist wichtig, nicht nur die Vorteile darzulegen, sondern realistisch die neue Situation möglichst in allen voraussehbaren Einzelheiten zu beschreiben. Oft wird der Bewohner überfordert sein, eine derartige Entscheidung alleine zu treffen und er wird gerne den Rat seines Angehörigen oder auch gesetzlichen Betreuers berücksichtigen.

Von Interesse sind natürlich auch der Erhalt und die weitere reibungslose Arbeit der zentralen Dienste, wie Ärzte, Pfarrer, Veranstalter gesellschaftlicher Events etc.

Ein ganz wesentliches Interesse aller Angehörigen ist die Stärkung des Mitarbeitendenpotenzials an der Basis. Ich befürchte sicher nicht zu unrecht, dass die Regionalisierung längere Fahrzeiten nach sich zieht, verbunden mit Minderung der Betreuungszeiten und noch stärkerer Beanspruchung der Mitarbeitenden an der Basis. Ferner darf durch die Regionalisierung keinesfalls der Verwaltungsaufwand zunehmen, weil auch dies auf eine Schwächung des Mitarbeitendenpotenzials an der Basis hinausläufe.

Ein wesentliches Interesse der Angehörigen betrifft auch die Finanzierbarkeit der Konversion zu kleineren Einheiten. In dem Zwischenbericht des Projektes „Leben im Ort“ wird unter 3.2 auf einen hohen Personal- und Zeiteinsatz hingewiesen (bis hin zu Selbstverteidigungskursen für die Bewohner/innen) und die Frage gestellt: „Wie kann ein solches Hilfemix-Konstrukt kostendeckend entwickelt werden?“⁴

Die Konversion darf keinesfalls auf Kosten der Personalausstattung der verbleibenden größeren Einheiten mit den schwerer behinderten Bewohnern erfolgen. Zieht eine Konversion höhere Kosten nach sich, muss unbedingt vor Durchführung der Maßnahme von den Sozialhilfeträgern eine Zusage für die Übernahme der Mehrkosten eingeholt werden.

Von ganz großem Interesse für uns Angehörige ist eine wirklich gesicherte Nachhaltigkeit der Regionalisierungsmaßnahmen. Unabhängig von der Konversion sollten wir natürlich immer wieder dafür kämpfen, dass mehr finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt werden und wenigsten der Inflationsausgleich und steigende Tariflöhne kompensiert werden. Unausweichlich ist ferner der Anstieg der Energiepreise; das bedeutet für uns höhere Heiz- und Fahrtkosten. Der Anstieg der Nahrungsmittelpreise hat ebenfalls deutlich zugenommen. Ein großes Anliegen von uns Angehörigen ist, unseren behinderten Kindern, Geschwistern etc. (wenigstens) den derzeitigen Lebensstandard zu erhalten.

Summa summarum:

Der Focus des Interesses der Angehörigen liegt auf der Nachhaltigkeit der Maßnahmen. Konversion ist also gut und richtig, wenn sie eindeutig die Lebensqualität der behinderten Menschen erhöht und keine ungedeckten Kosten verursacht. Viele Angehörige sind der Ansicht, dass dies nur für leichter behinderte Menschen zutrifft, die einen Teil ihrer Versorgung

⁴ Jerg, J./Goeke, S. (2007): Leben im Ort – „Auf das Erreichte bin ich stolz“. Wege zur personenorientierten Begleitung. Projektbericht Teil 1. Ludwigsburg

selbst übernehmen können. Im Interesse aller Beteiligten möge jede Einrichtung alle Umstände und Randbedingungen sorgfältig prüfen und behutsam und mit Augenmaß vorgehen.“

2.4. Mitarbeitende

Mitarbeitende, insbesondere die im mittleren Managementbereich, sind als (mit)handelnde Personen und als Multiplikatoren in einem Konversionsprozess als erfolgskritischer Faktor anzusehen. Sie ermöglichen und tragen damit nicht nur den Umwandlungsprozess, sie können ihn durch ihr Verhalten auch verstärken oder sogar verhindern. Erst wenn z. B. eine Einrichtungsleitung vom Sinn des Vorhabens überzeugt ist, kann sie die Mitarbeitenden der Basis, die Menschen mit Assistenz, die Angehörigen und gesetzlichen Betreuer ihrerseits überzeugen und den Prozess produktiv gestalten. Sie kann auch vorhandene fachliche Meinungen, Interessen und den Gestaltungswillen bei den Beteiligten aufnehmen, um den Prozess zu fördern, und sie kann kritische Meinungsführer als Bedenkenträger nutzen.

Ein Konversionsprozess beansprucht zudem in hohem Maße die Flexibilität der Mitarbeitenden, denn *„(...) nichts wirkt (...) destabilisierender auf die Mitarbeitenden (...), als eine Infrage-Stellung ihrer Tätigkeit, ohne dass sie Hintergründe und Zweck kennen (...), wenn auf höherer Entscheidungsebene eine Diskrepanz zwischen der Wirklichkeit und den anvisierten Zielen festgestellt und eine Reorganisation beschlossen wurde.“*⁵

Fest steht, dass mit der Dezentralisierung und Ambulantisierung völlig neue Ziele für die Komplexeinrichtung definiert werden, die es zu erreichen gilt. Dabei gilt die Leitlinie „form follows function“. Das heißt: Maßgeblich sind die Ziele, denen sich alle Strukturen, Arbeitsweisen, Organisationen und Abläufe anpassen müssen. Damit steht der bisher vertraute Rahmen für die Arbeit auf dem Prüfstand.

Gewohnheit in vertrauten Strukturen zeigt dabei ein zweifaches Gesicht, das insbesondere von den Entscheidungsträgern zu beachten ist:

- Gewohnheit gibt in der Zeit der Veränderung Sicherheit und Orientierung
- Gewohnheit ist der Feind der Veränderung.

In diesem Spannungsfeld gilt es zu agieren.

In der stationären Eingliederungshilfe sind Beschäftigungsrisiken über eine lange Zeit kaum vorhanden gewesen. Es ist davon auszugehen, dass diese Sicherheit ein Kriterium für die Auswahl des Berufs und des jeweiligen Trägers ist. Daher ist bei dem Vorhaben einer Konversion mit einer häufig geringen Risikobereitschaft und einer entsprechend großen emotionalen Belastung bei den Beschäftigten zu rechnen. Das Sicherheitsbedürfnis steigt zudem in der Regel mit der Länge der Betriebszugehörigkeit.

Es handelt sich gewiss nicht um ein konstruktives Vorgehen, wenn das Ziel der Dezentralisierung unvermittelt in die Einrichtung „gestreut“ wird, um dann die Mitarbeitenden in ihrer Einsicht oder in ihrem Widerstand mit Umsetzungsprojekten zu „beglücken“. Insoweit kommt der betrieblichen Information, Kommunikation und Mitarbeitendenqualifizierung von Anfang an bzw. vor dem Anfang eine entscheidende Bedeutung zu.

„Bestimmte Vorgehensweisen programmieren geradezu den Misserfolg. Besonders gefährlich ist die Verlockung, die Betroffenen ... zu überrumpeln (gemeint sind in diesem Kontext Menschen mit Assistenz, Mitarbeitende und Angehörige); ihnen ein Fertigménü zu servieren,

⁵ Probst, G.J.B. (1993): Organisation: Strukturen, Lenkungsinstrumente, Entwicklungsperspektiven; Landsberg/Lech, S.220

*das sie nicht bestellt haben; sie nicht an der Gestaltung der Zukunft zu beteiligen; ... dadurch Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu verlieren und ... diejenigen in Abwehr zu versetzen, auf die man bei der Umsetzung... angewiesen ist.*⁶

Die Dynamik in einem umfassenden Prozess der Umstrukturierung ist durch ein Gemengelage an unterschiedlichen und häufig gegensätzlichen Interessen gekennzeichnet. Die Interessen der Mitarbeitenden im Konversionsprozess sind existenzieller, organisatorischer und fachlicher Art, die bei den oben beschriebenen Irritationen durch emotionale Faktoren (z. B. Angst und Lust) erheblich beeinflusst werden können:

- Sicherung des Arbeitsplatzes
- berufliche Kontinuität erhalten als Grundlage der Lebensgestaltung
- Fortsetzung der Tätigkeit im Rahmen der beruflichen Identität, z. B. Fortsetzung der Beziehungsarbeit mit Menschen mit Assistenz
- günstige Arbeitsbedingungen
- durch Beteiligung an der Entwicklung neuer Angebote informiert werden
- als Kritiker gehört werden
- innovative Kompetenz einbringen können, neue Angebote erarbeiten, mitgestalten
- berufliche Identität neu gestalten können, sich fortbilden
- Umstrukturierungsprozess als Chance zur beruflichen Profilierung nutzen können.

Die Wahrnehmung der Interessen von Mitarbeitenden hat erheblichen Einfluss auf die benötigte Zeit im Prozess, ist aber von entscheidender Bedeutung für das Gelingen. Sie sollten auch nach Möglichkeit von den Interessen der Menschen mit Assistenz und der anderen Einflussgrößen separat dargestellt und bearbeitet werden.

Die Erfahrungen aus durchgeführten Konversionsprozessen zeigen, dass durch eine umfassende Transparenz und Beteiligung und durch die fachliche Neuorientierung im Ergebnis die Zufriedenheit der Mitarbeitenden deutlich steigt.

2.5. Einrichtungen

Wie jede Organisation haben auch diakonische Unternehmen ihre Eigeninteressen, die sich in der Regel in ausformulierten Unternehmensgrundsätzen ausdrücken. Jede Organisation entwickelt zudem Strategien, die ihre dauerhafte wirtschaftliche Stabilität sichern sollen. Im Focus der Unternehmensorganisation stehen häufig wirtschaftliche Effizienz und verwaltungsorientierte Verfahrensabläufe.

Die in Komplexeinrichtungen über viele Jahrzehnte gewachsenen Strukturen haben (zu ihrer Zeit mangels Alternativen nicht zu Unrecht) zu Lösungen geführt, die zu einem erheblichen Teil durch kasernenartige Wohnbedingungen (große Häuser und/oder Zentralgelände) mit entsprechenden zentralen Leitungs- und Organisationsstrukturen sowie arbeitsteiliger Leistungserbringung gekennzeichnet sind. Die Gründe, die zu dieser Arbeitsteilung/Segmentierung führten, sind u. a.:

1. Versorgungsleistungen, wie z. B. Verpflegung, Handwerksleistungen, Wäscherei u. a., waren bis in die 60-er Jahre (und darüber hinaus in der ehemaligen DDR bis zur Wiedervereinigung) nicht oder nur schwer beziehbar
2. von Pädagogen erwünschte Abgrenzungen. Diese führten zur Trennung von Lebensvollzügen (keine integrierte, sondern externe Essens- und Wäscheversorgung, die bis heute noch wirksame Trennung von Pädagogik und Pflege)

⁶ Doppler, K./Lauterburg, C. (1995): Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt a. M./New-York

3. Trennung von Pädagogik und Betriebswirtschaft
4. der möglichst effiziente Einsatz der knappen wirtschaftlichen und personellen Ressourcen.

Das Streben der Menschen mit Assistenz nach Individualität, Selbstbestimmung und Autonomie wirkt vor diesem Hintergrund als „Störfaktor“, der reibungslose, formalisierte und über Jahrzehnte tradierte Vorgehensweisen in Frage stellt. Das bedeutet, dass die Realisierung von Autonomie und Selbstbestimmung im tendenziellen Gegensatz zu den Interessen der Einrichtungsorganisation steht.

Daher kommen alle in der Regel zentral organisierten Einrichtungsteile in den Veränderungsblickpunkt, wie beispielsweise:

1. Verwaltung
2. Handwerksdienste
3. Wäscherei
4. Zentralküche
5. Fuhrpark
6. Fachdienste (Psychologie, Heilpädagogik, Medizin etc.)
7. zentral-betriebswirtschaftliches Controlling
8. unternehmensweit uniformierte Vorgaben in Bezug auf Personalmanagement und -entwicklung nach dem immer noch vorherrschenden Grundsatz „one size fits all“
9. aus Gewohnheit gewachsene Priorisierung der Rehabilitation zuungunsten der Integration („Besonderung“, Systemsicherung).

In der jahrzehntelangen Entwicklung der Einrichtungsstrukturen haben die hier genannten spezialisierten Fachabteilungen ein entsprechendes Know-how aufgebaut. Dieses Spezialwissen wird zwar einerseits für die Einrichtung nutzbar gemacht, andererseits sind damit nicht unerhebliche Macht- und Einflussgrößen entstanden. All diejenigen, die in der unmittelbaren Assistenz tätig sind, verfügen in der Regel nicht oder nicht ausreichend über dieses Wissen und sind mithin davon abhängig.

Das führt in vielen Fällen zu einer „Unternehmenskultur des Misstrauens“, da man den Assistenzbereichen diesbezügliche Kompetenzen nicht zutraut und aus Gründen des Machterhalts Wissen nicht teilen mag. Das hat wiederum zur Folge, dass die defizitorientierte Betreuungsmentalität perpetuiert wird und eine Kultur des Zutrauens/Vertrauens in die Kompetenzen der Mitarbeitenden und der Nutzer nicht herausgebildet werden kann. Eine Kultur des Zutrauens/Vertrauens ist jedoch konstitutiv für gelingende Dezentralisierung!

Mithin wird bei einer dezentralisierten Struktur die notwendige (Teil-)Übertragung von Verantwortung in die Assistenzbereiche vor Ort mit Widerständen und strukturellen Verwerfungen, aber auch mit einer umfassenden Mitarbeitendenqualifizierung verbunden sein.

Das beschriebene Spezialistentum und damit die bis heute vorzufindende Aufgabentrennung in Großeinrichtungen wird verstärkt durch die Vorstellung, dass in großen Einheiten gleichartige Leistungen zusammengefasst kostengünstiger erbracht werden können (Zentralküche, Fachdienste usw.). Das kann u. U. richtig sein, führt aber zu einer Uniformität der Leistungen und Lebensvollzüge. Individualität und Autonomie bleiben dabei auf der Strecke. Die „Spezialisten“ müssen sich zudem kontinuierlich beweisen und entwickeln entsprechende „Überlebensstrategien“, die nicht selten zu Lasten der Menschen mit Assistenz gehen.

Eine Einrichtung, die ihre Angebote und Dienste konsequent dezentralisiert hat, wird eine Struktur entwickelt haben, die durch Vertrauen in klar definierte Kompetenzen der Mitarbeitenden und der Menschen mit Assistenz das Unternehmensziel realisiert. Recht verstandene Dezentralisierung heißt nicht nur Auslagerung von Wohnplätzen aus der Zentraleinrichtung, sondern sie stellt bisherige Konzepte, Strukturen, Machtkonstellationen und zum Teil langjährige Gewohnheiten zur Disposition!

2.6. Kostenträger

Die folgende Darstellung fasst das Gespräch mit einer ehemaligen Direktorin eines überörtlichen Trägers der Sozialhilfe zusammen:

„Es gibt wohl kaum einen Sozialhilfeträger, der dezentrale Wohnangebote im Sinne des Grundsatzes „ein Leben so normal wie möglich“ inhaltlich nicht unterstützt. Bekanntermaßen wird das Prinzip „ambulant vor stationär“ vehement vertreten. Mithin wird jeder Einrichtungsträger im Falle der Realisierung von Dezentralisierungsprojekten grundsätzlich auf Zustimmung bei den Kostenträgern stoßen, solange keine Kostensteigerungen zu erwarten sind. Je nach Zuständigkeiten in den Regionen, ob örtlich oder überörtlich und je nach Finanzkraft des jeweiligen Bundeslandes, kann die Unterstützung des Sozialhilfeträgers sehr unterschiedlich ausfallen.

Im Fall der Dezentralisierung von Wohnangeboten ohne Umwandlung in ambulante Strukturen steht eine Diskussion zur entgeltfinanzierten Beteiligung der Sozialhilfeträger über die Investitionspauschale an. Da die Mittel der Ausgleichsabgabe i. d. R. erschöpft/begrenzt sind, erscheint die finanzielle Beteiligung der Sozialhilfeträger über Entgelte sehr fraglich und erschwert die Umsetzung, besonders, wenn erhöhte Investitionspauschalen zu erwarten sind.

Bei der konkreten Umsetzung der Dezentralisierung von stationären in ambulante Strukturen, wird die komplette Finanzierung umgestellt (Eingliederungshilfe für Betreuung über Fachleistungsstunden und übliche Sozialhilfeleistungen wie z. B. Grundsicherung). War die Einrichtung zu diesem Thema bislang aktiv an den Entwicklungsmöglichkeiten von Menschen mit Assistenz beteiligt (im Sinne der Schaffung von ambulanten Wohnangeboten bzw. Hilfen), wird der Druck zur Umwandlung von stationären auf ambulante Wohnplätze durch den Sozialhilfeträger eher gering sein.

Dezentralisierung steht sowohl in der Planungs- als auch in der Konkretisierungsphase nicht in der alleinigen Entscheidungsbefugnis des Einrichtungsträgers. Der Sozialhilfeträger ist dabei ein entscheidender Mitspieler, der Einfluss einfordert und nimmt. Dezentralisierung eröffnet dem Sozialhilfeträger (neue) Möglichkeiten der sozialplanerischen, inhaltlichen und finanziellen Einflussnahme. Trägerhoheit beschränkt sich im Grundsatz auf die strategische Entscheidung zur Dezentralisierung; die Trägerhoheit relativiert sich jedoch in der Planungs- und Realisierungsphase. Die Interessen der Sozialhilfeträger werden sehr stark von der Finanzkraft der Region und vom jeweiligen politischen Druck zur Kostendämpfung der Eingliederungshilfe bestimmt.“

3. Gesetzliche Rahmenbedingungen

Jede Komplexeinrichtung wählt ihren eigenen Weg der Konversion.

Die dabei relevanten gesetzlichen Rahmenbedingungen haben den Prozess der Konversion nicht explizit zum Gegenstand. Dennoch können sie den Prozess beeinflussen und die Einrichtung, die sich auf den Weg der Konversion begibt, ist gut beraten, sich damit auseinanderzusetzen.

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen, in denen die Konversion vollzogen wird, sind u.a. zu finden in den Sozialgesetzbüchern, insbesondere im SGB IX und SGB XII, in geringerem Maße auch in SGB V und SGB XI.

SGB IX

Teilhabe an der Gesellschaft

Das SGB IX beschreibt das Recht von Menschen mit Behinderung auf Teilhabe an der Gesellschaft. Damit ist für den Prozess der Konversion das vorrangige Ziel benannt und auch ein Maßstab gegeben: Konversion muss sich messen lassen an der Zielerreichung der Teilhabe.

Selbstbestimmung und Wunsch- und Wahlrecht (SGB IX § 9)

Ist der Konversionsprozess begründet durch die gesetzlich geforderte Teilhabe am gesellschaftlichen Leben, so sind Selbstbestimmung und Wunsch- und Wahlrecht der Menschen mit Behinderung richtungsweisend für die Gestaltung des Prozesses. Dies betrifft die Bestimmung neuer Wohnorte, die Wohnform sowie die Anzahl der Mitbewohner u. a. m. An diesen Prozessen sind die Menschen mit Assistenz zu beteiligen, wie auch die gesetzlichen Betreuer. Instrumente der individuellen Zukunftsplanung können hierbei sehr hilfreich sein.

Trägerübergreifendes Persönliches Budget (SGB IX § 17)

Ausdruck und Chance selbstbestimmter Teilhabe am gesellschaftlichen Leben ist die ab 01.01.2008 vorgesehene Regelleistungsförm des Trägerübergreifenden Persönlichen Budgets. Es ist damit zu rechnen, dass im Zuge zunehmender Inanspruchnahme Persönlicher Budgets die Nachfrage nach wohnortnahen bzw. –integrierten Wohnmöglichkeiten mit passgenauer und hinreichender Assistenz zur Teilhabe am gesellschaftlichen Leben zunehmen wird. Dies ist für die Komplexeinrichtung Grund genug, entsprechend differenzierte Leistungsmodulare zu beschreiben und vorzuhalten sowie deren Preis zu kalkulieren.

Allerdings ist eine unbürokratische Handhabung des TPB noch nicht gegeben. Es bleibt abzuwarten, ob die Hürden allmählich durch ergänzende Ausführungsbestimmungen beseitigt werden.

SGB XII

Eingliederungshilfe

Grundlage der Hilfen für Menschen mit Behinderung ist die Eingliederungshilfe. Sie wird im SGB XII geregelt. Nach § 53 Abs. 3 ist es die besondere Aufgabe der Eingliederungshilfe, u. a. „die behinderten Menschen in die Gesellschaft einzugliedern“. Eingliederungshilfe ist ein Teil der Sozialhilfe und richtet sich demnach nach den Besonderheiten des Einzelfalles. Aufgabe der Eingliederungshilfe ist es, den individuell gegebenen Bedarf des Menschen mit Behinderung zu decken.

Das Wunsch- und Wahlrecht und das Recht auf gleichberechtigte Teilhabe nach SGB IX sind zu beachten. Diese wesentlichen Grundzüge der Eingliederungshilfe sind der Maßstab für die Beurteilung ihrer Weiterentwicklung. Konversionsprozesse müssen diesen Anforderungen genügen.

„Ambulant vor stationär“

Auch Komplexeinrichtungen, welche sich für Konversion entscheiden, sind konfrontiert mit dem Grundsatz „ambulant vor stationär“.

Nach §13 SGB XII haben ambulante Leistungen der Eingliederungshilfe Vorrang vor stationären. Allerdings wird ein Mehrkostenvorbehalt wirksam, wenn stationäre Unterbringung zumutbar ist und die ambulante Leistung mit unverhältnismäßig mehr Kosten verbunden ist. Der Vorrang der ambulanten Leistungen soll insbesondere auf Betreiben der Kostenträger und der Politik im Sinne der Weiterentwicklung von Eingliederungshilfe durchgesetzt werden, insbesondere jedoch, um die Kostenausweitung der Eingliederungshilfe einzudämmen oder abzumildern.

Gleichwohl unterliegen ambulante und (teil-) stationäre Leistungen zurzeit sehr unterschiedlichen Regelungen, bis hin zu mancherorts noch unterschiedlichen Zuständigkeiten auf örtlicher und überörtlicher Kostenträgerebene.

Vereinbarungen mit dem Kostenträger (SGB XII § 75)

Konversionsprozesse bringen in der Regel Dezentralisierung oder Regionalisierung von Diensten und Dienstleistungen mit sich. Grundsätzlich trifft der Regelungszusammenhang des § 75 SGB XII ff mit seinen Vorschriften über die Vereinbarung von Leistungen, Qualität und Vergütung in vollem Umfang zu.

SGB XI

Die Sonderregelungen im SGB XI § 43a hinsichtlich Pflegebedürftiger in Behinderteneinrichtungen haben Geltung auch in stationären dezentralen Einrichtungen, nicht jedoch im ambulant betreuten Wohnen. Dort kann die Leistung der Pflegekassen für ambulante Pflege in Anspruch genommen werden.

Im stationären Wohnen werden Pflegeleistungen nach dem SGB XI nicht in vollem Umfang vergütet. Die volle Finanzierung würde die Umwandlung in eine Pflegeeinrichtung voraussetzen.

4. Umsetzung/ Anforderungen an das Management

4.1. Verantwortung des Vorstands/ der Geschäftsführung

Eine Entscheidung zur Dezentralisierung von Angeboten mit dem in der Regel daraus folgenden Konversionsprozess bringt eine Vielzahl an zu lösenden Problemstellungen mit sich. Der Entscheidung durch die oberste Führungsebene des Unternehmens kommt damit eine besondere Bedeutung zu. Natürlich muss sie sorgfältig vorbereitet und inhaltlich fundiert sein. Doch schon in diesem Zusammenhang ist eine gründliche inhaltliche Auseinandersetzung mit den Grundlagen und den Konsequenzen der Konversionsentscheidung notwendig. Unter Umständen ändern sich schon in dieser Phase für Vorstände/Geschäftsführung bisher vertraute Prioritäten: Die strukturgebenden „hard facts“ dominieren zunächst nicht mehr die sog. „soft skills“. Zunächst gilt es, sich Themen wie „Integration“, „Inklusion“, „Normalisierung der Lebensverhältnisse“, „Kundenwünsche“ etc. zu stellen und auf dem Hintergrund der jeweiligen Unternehmenssituation zu deuten.

Der Vorstand/die Geschäftsführung hat insofern zunächst eine inhaltliche Entscheidung zu treffen, die dann „top-down“ zu vermitteln und durchzusetzen ist. Unbedingt sind die Aufsichtsgremien in die inhaltlichen Diskussionen und den damit zusammenhängenden Entscheidungsprozess mit einzubeziehen, denn diese müssen der Konversionsentwicklung mit allen dazugehörigen Konsequenzen zustimmen bzw. diese aktiv mittragen.

Wenn die Entscheidung getroffen ist, hat sich der Vorstand/die Geschäftsführung den besonderen Hausforderungen der Umsetzung zu stellen. Die einmal getroffene Entscheidung muss ständig kommuniziert werden. Und auch bei Schwierigkeiten und Widerständen muss die Leitung zu ihrer Entscheidung stehen. *„Veränderung kann nicht ex cathedra verordnet und vom Schreibtisch aus verwaltet werden... Der Chef ist Teil des Geschehens... Entweder er stellt sich selbst der Veränderung - oder sie findet nicht statt.“*⁷

Das heißt keinesfalls, dass der Vorstand/die Geschäftsführung permanent in das operative Geschäft eingreifen muss. Aber seine Bereitschaft zur inhaltlichen Auseinandersetzung wird ständig abgefordert. Darüber hinaus hat der Konversionsprozess auch Rückwirkungen auf die Organisation der Leitungsfunktionen: Die Dezentralisierung aller Aufgabenbereiche verändert auch die Zuständigkeiten der zentralen Geschäftsführung, sodass Verantwortlichkei-

⁷ Doppler (1995), a.a.O.

ten abgegeben werden an die Einrichtungsleitungen vor Ort. Konversion wäscht nicht nur das Unternehmen, sondern macht auch den Pelz der Vorstände/Geschäftsführungen nass!

4.2. Beteiligung der Menschen mit Assistenz

Ziel der Konversion ist die Verbesserung der Lebenssituation der Menschen mit Assistenz. Ihre Wohnsituation wird sich massiv verändern und dies betrifft nicht nur die Wohnlage, sondern auch die Größe der Wohnung, die Struktur der Versorgung, die Zahl und die Personen der neuen Mitbewohner, die Einrichtung der Wohnung und die Frage der Tagesgestaltung.

Wenn die unmittelbar Betroffenen (mit ihren Angehörigen) nicht für den Konversionsprozess gewonnen werden und diesen unterstützen, kann er nicht gut gelingen. Daher ist es das Ziel des Managements, die Menschen mit Assistenz für das Vorhaben zu gewinnen und die Vorteile der neuen Lebenssituation neben den Risiken verlässlich und überzeugend zu vermitteln. Die Angehörigen, die Betreuer und die Basismitarbeitenden vor Ort mit ihren Leitungen spielen dabei eine entscheidende Rolle. Ihre positive Einstellung zur Konversion ist wichtiges Transportmittel.

Auch sind der Heimbeirat und mögliche weitere Vertretungsorgane, wie die MAV, gemäß gesetzlichen Vorgaben einzubeziehen.

In welchem Ausmaß und mit welchen Begrenzungen eine Beteiligung möglich ist, hängt ab von den gesetzlichen Regelungen aber auch von den formellen und nicht formellen Gepflogenheiten im Umgang miteinander. Dabei ist entscheidend, wer im unteren und mittleren Management die Rolle übernehmen kann, die Menschen überzeugend für die Ziele der Veränderung zu gewinnen. In der Regel sind dies die Mitarbeitenden, die selbst von den Zielen überzeugt sind und einen Zugang haben zu den Themen der Selbstbestimmung und des Empowerment.

Die Mitarbeitenden haben den informellen täglichen Zugang zu den Menschen mit Assistenz mit ihren Wünschen und Ängsten. Ergänzend stehen ihnen auch Methoden wie Kundenbefragung, z. B. nach Wohnwünschen, Interessenregistrierung und die persönliche Zukunftsplanung zur Verfügung. Mit solchen Vorgehen sind sie u. U. vertraut. Wo dies nicht der Fall ist, sind entsprechende Weiterbildungsangebote erforderlich.

Wenn mit dem Konversionsprozess größere Umzugsbewegungen verbunden sind, sind der eigene Augenschein sowie persönliche Berichte bereits umgezogener Personen und Probewohnen in neuen oder bereits in Betrieb stehenden Häusern von großem Vorteil. Auf diese Weise werden Ängste abgebaut. Nicht selten haben die Menschen keine wirkliche Vorstellung von anderen Möglichkeiten des Wohnens außerhalb ihrer derzeitigen Wohnsituation in der Einrichtung.

So werden ihnen auch wirklich konkrete Wahlmöglichkeiten geboten. Der dafür erforderliche hohe Zeitaufwand macht sich mit einer großen Zufriedenheit mehr als bezahlt.

4.3. Personalmanagement und -entwicklung

Aus der mit der Dezentralisierung verbundenen konzeptionellen Neuorientierung ergeben sich veränderte Anforderungen an die Assistenz und aller zuarbeitenden Dienstleistungen. Der „dezentralisierte“ Lebensalltag muss ohne bisher vorhandene zentrale Einrichtungsteile, wie Großküche, technischer Dienst u. ä. bewältigt werden, was auch Konsequenzen für die Verwaltungsstrukturen hat.

Das stellt hohe Anforderungen an das Personalmanagement und die von diesem zu entwickelnden Personalentwicklungsmaßnahmen für alle Mitarbeitende im Unternehmen. Es werden neue Tätigkeitsprofile entwickelt und die Mitarbeitenden werden auf räumlich und inhalt-

lich veränderte Arbeitsplätze vorbereitet. Die Aufgaben- und Stellenwechsel müssen zielorientiert gesteuert werden.

Autonome Unterstützungsformen, verbunden mit der Abkehr von funktionalen Betreuungskonzepten, bedingen ein höheres Maß an selbstständigem Handeln und an Übernahme von Verantwortung. Die Führungskräfte sind nicht mehr ständig vor Ort, die Mitarbeitenden arbeiten selbstständiger mit hohem Maß an Selbstorganisation. Für die Mitarbeitendenführung sind deshalb neue Wege zu entwickeln und umzusetzen.

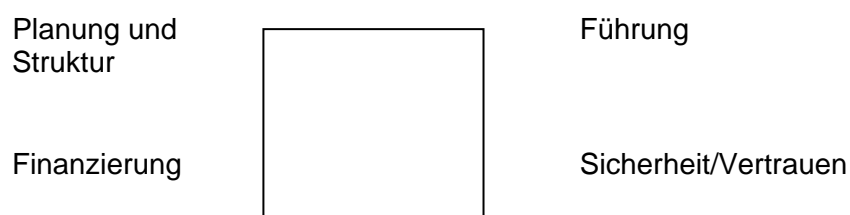
Personalentwicklung in diesem Kontext braucht u. a. Mut fürs Unkalkulierbare! Wenn die Individualität der Menschen mit Assistenz im Vordergrund der Unterstützungskonzepte steht, dann ist die selbstbewusste Individualität der Mitarbeitenden, die im Veränderungsprozess neue Arbeitsformen mitgestalten wollen/werden, zu akzeptieren und zu unterstützen.

Auch auf der Seite der Mitarbeitenden sind Voraussetzungen für das Gelingen des Prozesses notwendig, dazu gehören:

- Flexibilität – Veränderungen zulassen
- sich einlassen und sich mit der eigenen Fachkompetenz einbringen
- Interesse an persönlicher und fachlicher Entwicklung
- Modifikation der Grundhaltung zulassen, z. B. bei der Definition von Grundsätzen der Selbstbestimmung und Teilhabe, von personenorientierter Assistenz und Normalisierung für den eigenen Arbeitsbereich
- Kompetenz in Bezug auf Menschen mit Assistenz und auf gesellschaftliche Rahmenbedingungen
- aktive Gestaltung der Umsetzung.

Die Anforderungen an die Mitarbeitenden durch die Konversion sind hoch und können als Zumutung oder Überforderung empfunden werden. Um von der Konfrontation zu einem gemeinsamen Streiten und Vorangehen zu gelangen, ist eine Reihe von Maßnahmen durch den Träger sinnvoll.

Erfahrungsgemäß ergeben sich vier Eckpunkte, die von den Verantwortlichen für den Prozess zu berücksichtigen sind, um die Mitarbeitenden auch als Mit-Arbeitende im Prozess zu gewinnen:



Planung und Struktur:

Ein umfassender Prozess der Umstrukturierung erfordert eine intensive Vorbereitung und eine Richtungsentscheidung sowie eine Prozessstruktur, die in der Regel über einen Projektstatus mit einer zielorientierten Gremienstruktur abgebildet und umgesetzt werden kann. Eine externe Begleitung kann an verschiedenen Stellen, auch als Projektleitung, sinnvoll sein.

Die Interessen der Mitarbeitenden brauchen im Konversionsprozess einen ‚Ort‘, d. h. eine Berücksichtigung und für alle erkennbare Zuordnung explizit in der Planung und Durchführung (MA-Vertretung einbeziehen, MA-Versammlungen, spezielle Arbeitsgruppen etc.). Die Mitarbeitendenvertretung des Trägers hat über die mitbestimmungspflichtigen Fragen hinaus im Prozess eine mitverantwortende Rolle.

Bei der Planung von Zeit- und Bewältigungsstrukturen für eine Konversion ist zu bedenken, dass dieser langjährige Prozess mit seinen teilweise nicht planbaren Effekten sehr viel Zeit benötigt, häufig viel mehr Zeit, als am Anfang abzusehen ist. Deshalb sind die Fixierung und Veröffentlichung von Zwischenergebnissen, im Projektstatus Meilensteine genannt, eine Methode, die zur Übersicht und zur Motivation der Mitarbeitenden und der anderen Beteiligten beitragen können.

Führung:

Um die Mitarbeitenden durch den Prozess führen zu können, brauchen die Führungskräfte im mittleren und unteren Bereich selber Führung. Dazu gehören u. a. eine Richtungsentscheidung, eine Vision oder ein Szenario, klare Aufträge, ein Gestaltungsrahmen für die Ausarbeitung

sowie die Zusage, dass die präsentierten Arbeitsergebnisse berücksichtigt werden. Im Prozess benötigen sie Begleitung und Unterstützung.

Die für den Prozess notwendigen unterschiedlichen Führungsqualitäten können Thema bei der Vorbereitung des Prozesses und bei der Vergabe von Aufträgen sein. Auch die Personalentwicklung von Führungskräften (Schulung, Supervision usw.) ist i. d. R. hilfreich.

Ohne eine ausgewogene Führung der Mitarbeitenden zwischen Fordern und Fördern durch die Führungskräfte würde der Prozess der Konversion verzögert und der Erfolg evtl. gefährdet.

Finanzierung:

Die im Rahmen des Umstrukturierungsprozesses erforderlichen Maßnahmen zur Personalentwicklung kosten Geld. Als Beispiele seien hier insbesondere der Personalaufwand in der Projektarbeit genannt sowie die Kosten für Fort- und Weiterbildung, für Schulungen und Supervision.

Ein Träger ist gut beraten, wenn er im Vorfeld entsprechende Mittel bereitstellt und ggf. dafür bereitstehende Fördermittel beantragt (s. a. 4.5 Finanzmanagement).

Sicherheit/Vertrauen:

Die oben und im Kapitel 2 „Interessen und Einflussgrößen“ beschriebenen Effekte der Irritation mit einer teilweise hohen emotionalen Beteiligung bei den Mitarbeitenden erfordern die besondere Berücksichtigung der sog. „weichen“ Faktoren. Auch mit Verletzungen unterschiedlicher Art, wie z. B. dem Gefühl, dass die bis dahin häufig langjährige Arbeit mit den Menschen mit Assistenz nicht gut genug war, muss gerechnet werden. Diese Verletzungen sollten nicht nur gesehen, sondern auch bearbeitet werden (Führungsaufgabe, ggf. Supervision).

Die Integration von Mitarbeitenden in den Prozess wird erst möglich, wenn es gelingt, Konflikte zu deeskalieren. Dafür ist es notwendig, durch verbindliche Zusagen die Angst um den Arbeitsplatz zu nehmen. Weiter tragen klare Richtungsentscheidungen, eine hohe Transparenz im Leitungshandeln und die Beteiligung der Mitarbeitenden dazu bei, das Vertrauen zu erhalten bzw. wieder zu gewinnen. Die Mitarbeitenden müssen erleben, dass sie weiter gebraucht und ernst genommen werden.

Für einen anderen Teil der Mitarbeitenden wird die Ankündigung zu einer Konversion allerdings auch zu einem Vertrauenszuwachs führen, wenn sie bisher unzufrieden mit der fachlichen Ausrichtung der Einrichtung waren und/oder die neuen Konzepte als Chance begreifen. Besonders aus dieser Gruppe können die „stakeholder“ für den Prozess gewonnen werden.

An Personalentwicklungsmaßnahmen sind daher insbesondere einzuplanen:

- umfassende und rechtzeitige Information und Kommunikation zur Perspektive aller Mitarbeitenden
- Einrichtung einer unternehmensinternen Stellenbörse/Stellenvermittlung

- Qualifizierung und Begleitung von Mitarbeitenden mit dem Ziel der Vorbereitung und Befähigung im Hinblick auf die neuen Aufgaben und Anforderungen
- Qualifizierung für den Prozess der veränderten Arbeitsorganisation und Kommunikation.

„Nach bestem Wissen arbeiten, nicht stehen bleiben, Fachwissen aufbauen durch Fortbildung, Unabhängigkeit anstreben, nicht nur tun, was gefordert ist, sein Umfeld beeinflussen und verändern, Verantwortung übernehmen, sich für größere Entscheidungsspielräume einsetzen.“⁸

Das wird im Dezentralisierungsprozess und danach fortlaufend von Mitarbeitenden eingefordert. Die Einrichtung ist gut beraten, dieses (neu) entwickelte Berufsverständnis und Selbstbewusstsein zu befördern und im Konzept der Personalentwicklung angemessen zu berücksichtigen.

4.4. Verwaltungs- und Verfahrensabläufe

Die Verwaltungs- und Verfahrensabläufe sind so zu gestalten, dass sie das Ziel unterstützen, die Assistenzleistungen konsequent an den Bedürfnissen und Interessen der Menschen mit Assistenz auszurichten. Menschen mit Assistenz benötigen deshalb einen weiten Raum, in dem sie ihr Leben den eigenen Wünschen gemäß gestalten können. Entsprechend gilt auch für die Mitarbeitenden, die sie begleiten, dass sie die Möglichkeit haben müssen, in einem klar definierten Rahmen eigenständig entscheiden und handeln zu können. Nimmt man das ernst, wird im Rahmen des Konversionsprozesses eine Reihe von Zuständigkeiten aus der Zentralverwaltung in die Einrichtungen vor Ort zu verlagern sein.

Natürlich wäre es nicht sinnvoll, alle Aufgaben, die von zentralen Diensten übernommen werden, in kleine, dezentrale Einheiten zu verlagern. Das würde den Personalbedarf erheblich ausweiten. Deshalb gilt grundsätzlich:

- alles, was die Kernprozesse vor Ort stärkt, gehört dorthin
- alles, was für die Kernprozesse nicht erforderlich ist und die Arbeit vor Ort eher belastet, kann zentral durch eigene Kräfte, oder durch externe Anbieter bearbeitet werden

An der Entscheidung darüber soll die dezentrale Einrichtung beteiligt werden, denn die genauen Kenntnisse der Bedingungen vor Ort gewährleisten eine bedarfsgerechte und situationsangemessene Leistungserbringung.

Folgende Aufgaben können dezentral bearbeitet werden:

- alle Fragen, die mit dem Personaleinsatz zusammenhängen
- die Organisation der Hauswirtschaft (Reinigung, Wäsche, Speiseversorgung)
- die Geldbewegungen, die von den Mitarbeitenden vor Ort beeinflusst werden können (beispielsweise Ausgaben für Beschäftigung, Transport, Freizeit und kulturelle Angebote, oder der Einkauf von Lebensmitteln, die vor Ort beschafft und zubereitet werden)
- die Kontrolle über die Einhaltung des vorgegebenen Budgets
- persönliche Angelegenheiten der Menschen mit Assistenzbedarf wie die Auszahlung des Barbetrages, der Bekleidungs-einkauf oder die Bestellung von Lebensmitteln, die vom Nutzer gewünscht werden

⁸ Sprenger, R.K. (2001): Aufstand des Individuums – Warum wir Führung komplett neu denken müssen. Frankfurt a. M./New York

- die Organisation der pflegerischen Versorgung und ärztlichen Begleitung
- Reparaturen und Haustechnik
- die Meldungen der An- und Abwesenheitszeiten
-

Die Tätigkeiten erfordern von den Mitarbeitenden vor Ort die Bereitschaft, fachübergreifend tätig zu sein. Allerdings ist auch hier zu prüfen, welche Tätigkeiten zu den Kernprozessen gehören und welche sie behindern. Entscheidend ist, ob eine Leistung sinnvoll in den Kernprozess zu integrieren ist und ob der damit verbundene Personalaufwand in einem angemessenen Verhältnis zu den Kosten steht.

Alle Aufgaben, die eher die Rahmenbedingungen der Arbeit betreffen und die vor Ort unnötig Ressourcen binden würden, können dagegen zentral oder durch externe Anbieter wahrgenommen werden:

- Leistungs- und Vergütungsvereinbarungen
- die Personalverwaltung
- Finanzbuchhaltung und Revision
- strategische Controlling-Aufgaben
- EDV (Einkauf, Netzwerk, Installation, Wartung, Unterhaltung)
- Gebäudemanagement (infrastrukturell, technisch, kaufmännisch)
- Arbeitssicherheit und Umweltschutz
- Öffentlichkeitsarbeit

Die zentralen Dienste übernehmen in diesem Zusammenhang konsequent eine Dienstleistungsfunktion für die Menschen mit Assistenz und Mitarbeitenden in den dezentralen Arbeitsbereichen. Sie gestalten den Rahmen für die Arbeit, der vor Ort inhaltlich zu füllen ist. So stellt die Zentrale die benötigten Daten zur Verfügung, damit vor Ort die Finanzmittel bekannt sind, über die man verfügen kann. Im Sinne der bedarfsgerechten Entscheidungsmöglichkeit ist es sinnvoll, hier keine Vorgaben zu den einzelnen Ausgabenpositionen zu machen, sondern ein Gesamtbudget vorzugeben, mit dem vor Ort gewirtschaftet werden kann. Wichtig für den Umgang mit den Controlling-Zahlen ist, dass sie leicht und schnell zu erfassen sind.

Das Gleiche gilt für die Informationen zum Personalcontrolling, welche von den Mitarbeitenden benötigt werden, die für den Personaleinsatz Verantwortung tragen. Sie müssen zeitnah zur Verfügung stehen, um die „Soll-Personal-Stellung“ den jeweiligen Belegungsänderungen anpassen zu können. Diesen Anforderungen wird ein IT-gestütztes Informationssystem am ehesten gerecht.

Entscheidend für dezentrale Assistenzsysteme ist die Stärkung der Autonomie und der Verantwortlichkeit der Mitarbeitenden vor Ort. Von daher ist darauf zu achten, dass sie befähigt werden, selbstständig Entscheidungen zu treffen. Dafür sind klare Definitionen von Abläufen erforderlich, an denen sich die Mitarbeitenden orientieren können.

Vorgesetzte Mitarbeitende benötigen in diesem Rahmen ein Kontrollsystem, das sich auf wesentliche Kennzahlen und -daten beschränkt. Im wirtschaftlichen Bereich sind das die bereits angesprochenen Budget- und Controllingzahlen. Für den Assistenzbereich sind andere Instrumente zu entwickeln, um überprüfen zu können, in welcher Weise die Ziele der Assistenz umgesetzt wurden.

Dazu dienen:

- eine an den Interessen der Menschen mit Assistenz orientierte Assistenzplanung (z. B. GBM) mit den dazugehörigen Audits
- Rückmeldungen von Seiten der Menschen mit Assistenz im Rahmen eines Nutzerbeirates im ambulanten Bereich oder des Heimbeirates bzw. auch Angehörigenbeirates in stationären Wohnformen
- Beschwerdemanagement
- Befragungen zur Zufriedenheit der Menschen mit Assistenz
- Zahlen zu Anmeldungen und Abmeldungen
- jährliche Zielvereinbarungsgespräche mit Mitarbeitenden

Im Sinne der Stärkung von Selbstbestimmung und der Individualität, sind die Menschen mit Assistenz an allen sie betreffenden Prozessen zu beteiligen.

Voraussetzung für ein selbstständiges und verantwortungsbewusstes Handeln der Mitarbeitenden auf allen Ebenen ist ein gut funktionierendes Informationssystem, in dem alle wesentlichen Informationen von der Zentrale zur dezentralen Einrichtung und umgekehrt weitergegeben und den Personen zur Verfügung gestellt werden, die sie für ihre Arbeits- und Entscheidungsprozesse benötigen.

4.5. Finanzmanagement

Liegt eine unternehmerische Entscheidung zur Wandlung einer Komplexeinrichtung vor, sind im Rahmen des Finanzmanagements folgende Schwerpunktbereiche zu bearbeiten:

- Investitionsplanung
- Personal-/Personalkostenplanung
- Sachkostenplanung
- Umsatzplanung
- Fördermittel

Investitionsplanung

Entscheidend für die Investitionsplanung ist die Frage, ob vorhandene Immobilien zu nutzen sind oder ob neue Immobilien erworben, angemietet oder sogar neu gebaut werden müssen. Können vorhandene Immobilien durch Eigennutzung oder Umnutzung genutzt werden, sind die dem Nutzungskonzept entsprechenden notwendigen Veränderungsbedarfe zu klären.

Müssen neue Immobilien erworben werden, ist für die Suche danach die im Rahmen des Nutzungskonzepts festgelegte Wohn- und Nutzungsform ausschlaggebend.

Bei jeder der Varianten sind die gesamten Investitionskosten zu ermitteln, welche dann bei der Erschließung der jeweiligen Finanzierungsquelle einfließen müssen.

Für die Immobilien, bei denen eine weitere betriebliche Nutzung ausgeschlossen ist, müssen hier Konzepte zu deren Verwertung entwickelt werden. Dabei ist unbedingt zu klären, ob etwaige Zweckbindungen durch Fördertatbestände die Objekte belasten. Häufig sind die Gebäude anteilig mit umfangreichen Fördermitteln/Darlehen der öffentlichen Hand errichtet worden. Die zum Bau aufgenommenen öffentlichen Gelder haben einen geringen Zinssatz, aber auch geringe Tilgungsraten. Dadurch sind bei vielen Gebäuden mittleren Alters bis zum heutigen Tage noch erhebliche Restvaluten vorhanden. Die Abschreibung erstreckt sich in der Regel auf einen Zeitraum von 50 Jahren, und die Gebäude unterliegen über einem langen Zeitraum einer Zweckbindung.

Im Falle einer Belastung sind die Objekte vor Verwertung lastenfrei zu stellen. Bei der Entwicklung eines entsprechenden Verwertungskonzeptes ist auch die noch bestehende finanzielle Belastung durch Restbuchwerte etc. zu ermitteln, da diese in die Kalkulation der Ver-

wertung einfließen müssen. Diese u. U. zu erzielenden Einnahmen aus der Verwertung gehören zu einem wesentlichen Bestandteil der finanziellen Gesamtbetrachtung des Konversionsprozesses (siehe auch 4.6 Gebäudemanagement).

Personal- und Personalkostenplanung

Da die Personalkosten unserer Unternehmungen mindestens ca. 70 % der laufenden Kosten ausmachen, ist auf diesen Bereich im Besonderen unser Augenmerk zu richten. Der Konversionsprozess zieht durch veränderte Assistenzsysteme auch eine veränderte Personalstruktur nach sich. Das Anforderungsprofil an die Mitarbeitenden verändert sich entsprechend der neuen Aufgaben. Die neue „Kleinteiligkeit der Einrichtungen“ kann dabei eine Erhöhung der Mitarbeitendenanzahl nach sich ziehen (z. B. Nachtdienste). Mitarbeitende aus vormals zentralen Diensten müssen umfassend auf ihre neuen Aufgaben vorbereitet und motiviert werden. Damit sind erhöhte Qualifizierungs- und Fortbildungskosten verbunden. Gegebenenfalls müssen zusätzliche Mitarbeitende eingesetzt werden, die diesen Prozess steuern und koordinieren.

All diese Faktoren sind bei der Planung der Umsetzung eines Konversionsprozesses zu bedenken und zu kalkulieren. Die Kalkulation sollte immer auf die jeweilige Kostenstelle bezogen erfolgen. Übergreifende personelle Mehrkosten sind auf alle bezogenen Kostenstellen umzulegen. Das ist im Besonderen wichtig, um bei der Beantragung der finanziellen Mittel wirklich alle Kostenfaktoren berücksichtigt zu haben.

Sachkostenplanung

Die Planung der Sachkosten im Konversionsprozess sollte wie bei den Personalkosten auch kostenstellenbezogen erfolgen. Übergreifende Kosten sind auch hier bei allen entsprechenden Kostenstellen zu berücksichtigen. Wichtig bei der Planung der Sachkosten sind die sich aus der Investitionsplanung ergebenden kostenwirksamen Faktoren. Das können neben Mietkosten auch Kosten für die Refinanzierung von Krediten, Instandhaltungskosten, Abschreibungen usw. sein. Neben den Personalkosten ist das ein weiterer wichtiger Bestandteil bei der Planung der finanziellen Mittel der jeweiligen Kostenstelle. Auch in diesem Bereich ist die veränderte Struktur der Einrichtung bei der Kalkulation der Sachkosten zu beachten. Die neue kleinteilige Struktur muss bei der Planung der Sachkosten mit einkalkuliert werden. Das kann z. B. den Bereich Versorgung, begleitende Maßnahmen, Verwaltungs- und haustechnische Dienstleistungen umfassen. Selbst der eigene Telefonanschluss, der eigene Internetzugang und die eigene Mülltonne sind zu bedenken.

Umsatzplanung

Die sich aus den Personal- und Sachkosten bzw. aus evtl. zusätzlichen Investitionskosten ergebenden Entgelte/Zuwendungen münden in die Umsatzplanung der jeweiligen Kostenstelle. Zu den Umsätzen der jeweiligen Kostenstelle können neben den Entgelten natürlich auch noch andere Einnahmen, wie z. B. Spenden oder Zuschüsse, erzielt werden. Neben der normalen Kalkulation ist zu bedenken, dass gegebenenfalls durch bestimmte Übergangszeiten (Auflösung einer Einrichtung bis zur vollständigen Auslastung der neuen Einrichtung) Mehrkosten anfallen, die ausgeglichen werden müssen. Hier könnte die Verhandlung eines geringeren Auslastungsgrades ein Weg zum Ausgleich des Einnahmeausfalls sein.

Alle Planungsfaktoren münden in die Gewinn- und Verlustrechnung des Unternehmens. Diese sollte für den Zeitraum, in dem der Gesamtprozess der Konversion läuft, jahresbezogen aufgestellt werden. Durch diese planerische Vorausschau kann ermittelt werden, in welchem Jahr das Unternehmen mit Verlusten und ab welchem Jahr es mit Überschüssen rechnen kann.

Der Investitionsplan sollte ebenso über die gesamte Laufzeit des Konversionsprozesses aufgestellt werden. Neben den Investitionen an sich sollte natürlich auch die Refinanzierung der Maßnahmen dargestellt werden. Aus dem Investitionsplan und der Rentabilitätsvorausschau

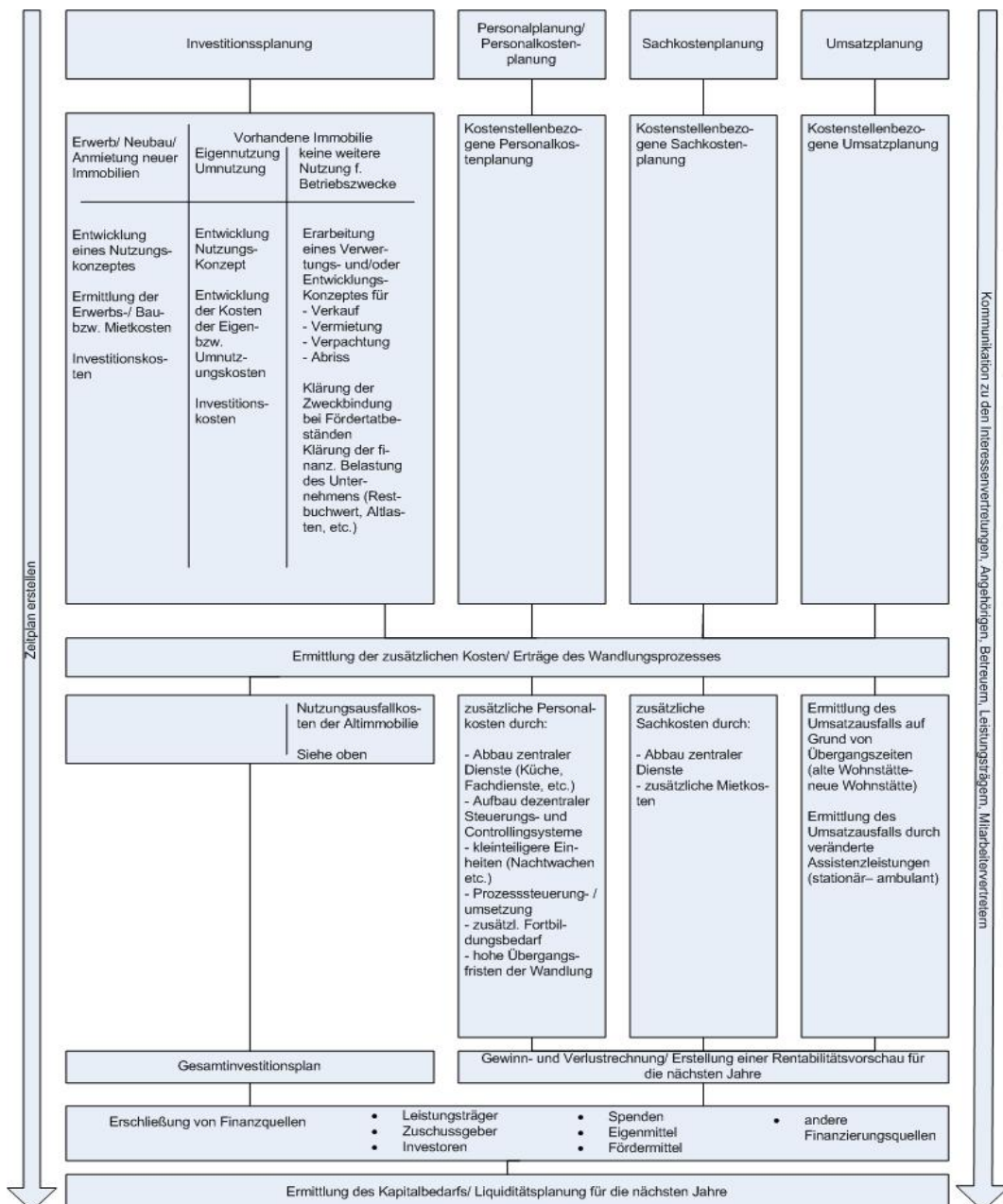
der entsprechenden Jahre muss der Kapitalbedarf ermittelt werden. Die zeitgemäße Liquiditätsplanung ist eine unabdingbare Notwendigkeit, um finanziellen Engpässen bzw. einer Zahlungsunfähigkeit entgegenzuwirken.

Das Finanzmanagement erfordert im Prozess der Konversion eine intensive Kommunikation vor allem mit den Leistungs- und Zuschussgebern.

Fördermittel

Sowohl die Kostenträger/Länder als auch „Aktion Mensch“ und andere spendenfinanzierte Organisationen haben unterschiedliche Programme der Förderung aufgestellt. Ein eigener Förderverein oder eine Stiftung können mit einer Beteiligung aus dem Kreis der Angehörigen und aus der örtlichen Umgebung des Trägers zusätzlich die Identifikation der Beteiligten erhöhen.

Liegt das Unternehmenskonzept zur Umwandlung von Komplexeinrichtungen vor, sind folgende, für den Bereich der Finanzen relevante Positionen zu bearbeiten:



4.6. Gebäudemanagement

Facility Management

Im Zuge eines Konversionsprozesses bekommt die Frage nach der Verwendung bestehender Gebäude und die Bereitstellung neuer Gebäude eine zentrale Bedeutung.

Facility Management (FM) betrachtet alle kostenrelevanten Aspekte eines Gebäudes, eines baulichen Objekts oder einer im Unternehmen erbrachten Leistung, die nicht zum Kerngeschäft gehört. FM bedeutet professionelle Gebäudebewirtschaftung von der Konzeption bis letztendlich zum Abriss eines Gebäudes - also den gesamten Lebenszyklus. Gebäudemanagement umfasst neben technischen und kaufmännischen Leistungen, wie das Einholen von Angeboten, Vertragsverhandlungen oder Flächenplanung, auch die Betreuung aller Dienstleistungen rund um die bauliche Anlage.

Im Hinblick auf die Aufgabenstellung stehen bei der Konversion von Komplexeinrichtungen folgende Aufgabenstellungen unmittelbar an:

Vorhandener Gebäudebestand

Ziel: Die langfristig wirtschaftlichste Lösung für den Gebäudebestand

Durch die angestrebte Dezentralisierung der Wohnangebote stellt sich zwangsläufig die Frage nach der weiteren wirtschaftlichen Nutzung der bislang genutzten Immobilie(n). In vielen Fällen sind die Gebäude anteilig mit umfangreichen Fördermitteln/Darlehen der öffentlichen Hand errichtet worden. Deshalb sind die Immobilien vor einer weiteren Verwertung unbedingt lastenfrei zu stellen (siehe hierzu 4.5 Investitionsplanung).

In vielen Gebäuden gibt es einen Instandhaltungsstau. Die Architektur entspricht nicht den heutigen Anforderungen, ebenso nicht geltenden gesetzlichen Vorschriften, wie z. B. den Vorgaben der Heimaufsicht, der Feuerwehr oder der Energieeinsparverordnung (ENEV). An den Gebäuden sind umfassende Sanierungsmaßnahmen notwendig.

Unter Beachtung der jeweiligen Marktentwicklung und des inhaltlichen Konzeptes sind folgende Szenarien für den Gebäudebestand zu untersuchen:

- Eigennutzung/Umnutzung
- Abriss Gebäude und Neubau für Eigenbedarf
- Gebäude leer ziehen, stehen lassen und Marktentwicklung abwarten
- Vermietung/Verpachtung
- Verkauf der Immobilie einschl. Grundstück
- Abriss Gebäude und Veräußerung Grundstück

Bei der Abarbeitung der unterschiedlichen Szenarien für den Gebäudebestand ist notwendig:

- Bildung einer Projektgruppe "Gebäude" (Bau, Finanzen, Betrieb, Konzepte, Leitung)
- Festlegung eines Planungsbudgets
- Instandhaltungsplanung des Gebäudes (kurz-, mittel-, langfristig) erstellen (Kostenschätzung)
- Inhaltliche Konzepterstellung für verschiedene Szenarien entwickeln
- bei externen Planern (Architekten/Fachingenieure) die Aufgabenstellung klar umreißen/abgrenzen, Kostennote vor Beginn der Tätigkeit festschreiben und schriftlich beauftragen: möglichst keine Akquiseplanung!
- Fristenplan aufstellen, wann spätestens welche Entscheidung fallen soll

Neue Wohnangebote

Ziel: Schaffung von attraktiven Wohnangeboten

Bei der Erschließung neuer Wohnangebote sollten diese möglichst barrierefrei sein. Die DIN 18025 Teil 1, Wohnungen für Rollstuhlbenutzer und Teil 2, barrierefreie Wohnungen, sind die Grundlagen dazu. Um heute nicht absehbaren weiteren zukünftigen Entwicklungen der Rahmenbedingungen zu entsprechen, sollte der Wohnraum/die Immobilie auch für andere Nutzungen, z. B. für altengerechtes Wohnen oder für eine normale Vermietung, vermarktbar sein.

Unter Beachtung von Marktentwicklung, inhaltlichen Konzeptionen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ergeben sich hier folgende Szenarien zur Schaffung neuer Wohnangebote:

- Umbau eigener Immobilien (siehe vorhandener Gebäudebestand)
- Neubau
- Kauf
- Anmietung

Umbau, Neubau und Kauf von Immobilien sollten im wohl verstandenen Sinne von Konversion auf keinen Fall dem neuerlichen Betreiben von Heimen dienen. Es sei erneut darauf hingewiesen, dass es dabei auf die Größe des Heimes nicht ankommt. Auch Kleinstheime sind Heime.

Wohnungsverwaltung

Ziel: Servicepartner der Mieter für Nebenkosten, Mängel der Wohnung, haustechnische Dienste etc.

Dieser Punkt hat wesentliche Schnittstellen mit der Rahmenbedingung "Verwaltungs- und Verfahrensabläufe" (Kapitel 4.4) und "Personalmanagement und Personalentwicklung" (Kapitel 4.3).

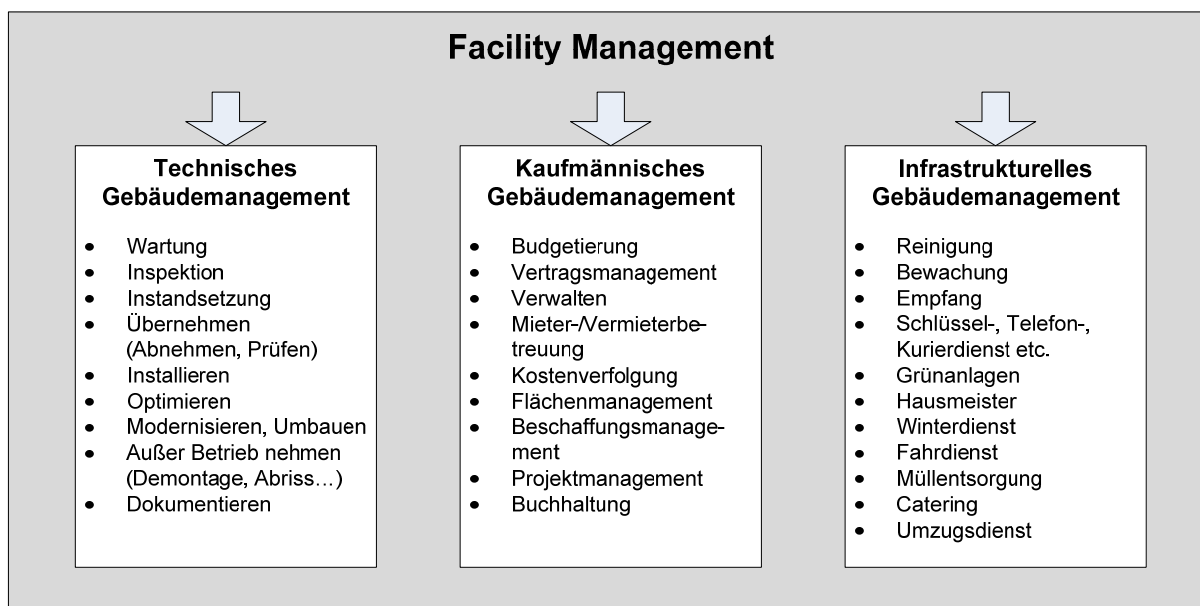
Bei vielen Trägern sind zentrale Abteilungen vorhanden, die sich mit dem Gebäudemanagement befassen. Eine Überprüfung und gegebenenfalls ein Anpassen dieser Abteilungen von zentraler Verwaltung auf eine dezentrale Struktur der Liegenschaften sind im Konversionsprozess unumgänglich. Hierbei stehen tiefgreifende Veränderungen der gesamten Prozesslandschaft der Arbeitsabläufe an. Das unten am Text eingefügte Schaubild des Instrumentes „Facility Management“ zeigt die Vielfalt der Prozesse.

Beispielsweise könnte hier das „Vermieter-/ Mieter-Modell“ zu mehr Transparenz im Rahmen einer Konversion beitragen.

„Ineffizientes Betreiben und Verwalten von Facilities im Unternehmen und in der öffentlichen Verwaltung verursachen hohe Kosten und binden erhebliche Ressourcen.“

Deutscher Verband für Facility Management e.V.

Um diese komplexen, vielfältigen Vorgänge in ein auf die jeweilige Organisation zugeschnittenes ganzheitliches Konzept des Gebäudemanagements abzubilden, empfiehlt sich die Überlegung, externe Fachleute einzubinden. Diese Fachleute optimieren strategisch mit langjähriger, operativer Erfahrung aus der Praxis, die in dieser Form in eigenen Reihen eher selten anzutreffen sein wird. Am Markt gibt es unabhängige Berater, die dem Facility Management in den Unternehmen insgesamt oder in einzelnen Bereichen Ideen, Vorschläge und Anregungen geben.



Entnommen aus: facilitymanagement_220030, S. 2

4.7. Sozialraumorientierung

„Der Begriff „Sozialraumorientierung“ vermittelt (demgegenüber) eine infrastrukturelle Vorstellung. Als Ausgangspunkt dienen nicht die von den Individuen ausgehenden Analysen, sondern die räumliche Struktur vorhandener, zu bewertender und zu gestaltender infrastruktureller Ausstattungen. Anders als bei der Lebensweltorientierung ist der Denkansatz nicht auf das Individuum gerichtet, sondern auf den geografischen und administrativen Bezug, auf dessen Grundlage Infrastruktur betrachtet wird. ... Mit der Sozialraumorientierung wird eine räumliche Begrenztheit konstituiert, weil nur in räumlichen Grenzen Analysen und Handlungsperspektiven konzipiert werden können.“⁹

Mit der Konversion von Komplexeinrichtungen ist in der Regel eine Dezentralisierung und Regionalisierung der Dienstleistungen einer Einrichtung verbunden. Sie trifft dabei an den neuen Wohnorten auf sehr unterschiedliche Bedingungen und hat sich darauf einzustellen. Die Präsenz der Dienste vor Ort bietet gleichzeitig neuen Interessenten die Chance, an ihrem Wohnort in den gewohnten Beziehungen zu bleiben. Sie müssen nicht in die Anstalt oder das auswärtige Heim ziehen und auf ihr gewohntes Umfeld verzichten.

Unter den Leitideen der Normalisierung von Lebensbedingungen und der Teilhabe am gesellschaftlichen Leben wird die Konversion der Komplexeinrichtung nicht mit der Dezentralisierung und Regionalisierung von Dienstleistungen enden. In den Gemeinwesen oder gemeindenah gelegenen kleinen oder größeren Wohneinheiten wird für sich genommen den Menschen mit Assistenz noch keine Teilhabe am gesellschaftlichen Leben vermittelt. Auch die kleine Wohneinrichtung kann in Struktur und Ablauf dem gewohnten Heimalltag entsprechen und die Menschen sind weiterhin überwiegend unter sich. Kontakte außerhalb sind sporadisch, häufig weiterhin beschränkt auf die WfbM oder Förderstätte, wo man ebenfalls unter seinesgleichen ist.

Ausgehend vom Wunsch nach größerer Teilhabe sieht sich der Anbieter von Assistenzleistungen vor der Aufgabe, diese Teilhabe in dem (neuen) Wohnumfeld mit den Menschen gemeinsam zu realisieren. Mit dieser Aufgabe gewinnt die Dienstleistung eine neue Qualität. Sie besteht nicht mehr nur oder überwiegend aus der persönlichen Assistenz bei der Bewältigung von täglichen Aufgaben oder dem Ausgleich behinderungsbedingter Nachteile. Viel-

⁹ Merchel, J. (2001): Beratung im Sozialraum. In: Neue Praxis, Heft 4, S. 372

mehr orientiert sich die Dienstleistung auf den Sozialraum, in dem Menschen mit Assistenz wohnen. Größere Teilhabe setzt demnach voraus, diesen Raum zu erkunden, seine Möglichkeiten der Teilhabe zu erforschen, seine Strukturen zu analysieren und so Sicht zu bekommen auf Ressourcen und Chancen der Teilhabe.

Die Analyse und Bewertung dieser Gegebenheiten als Chancen zur Teilhabe werden sich je nach Örtlichkeit voneinander unterscheiden. Sie sind in jedem Fall jedoch die Ausgangslage für eigenes Handeln zur Gestaltung der infrastrukturellen und sonstigen Lebensbedingungen im jeweiligen Sozialraum.

Der Anbieter von Wohndienstleistungen für Menschen mit Assistenz wird somit ein Akteur im Sozialraum, der ein eigenes Interesse daran hat, Einfluss zu nehmen auf die infrastrukturellen Bedingungen im Sozialraum, weil er so die Qualität der Teilhabeleistungen beeinflussen und sogar steigern kann.

Seine Fachkompetenz besteht zunächst in der professionellen Gestaltung von Dienstleistungen für Menschen mit Assistenz. Diese Kompetenz wird aber nunmehr im Sozialraum benötigt und kann als gewichtiges Gestaltungsmoment eingebracht werden. Sie wird damit auch eine Ressource des Sozialraumes und bietet Chancen für ganz andere Personengruppen; letztlich für alle, die im Sozialraum zu Hause sind.

Da ein solcher Anbieter lediglich ein Akteur ist und er nicht alleine die Infrastruktur eines Sozialraumes gestalten kann, muss er sich bald vergewissern, welche die anderen wichtigen Akteure sind, die den Sozialraum gestalten. Es entstehen auf diese Weise Kooperations- und Vernetzungsnotwendigkeiten, durch die Teilhabechancen entstehen und vergrößert werden.

Welche diese Akteure sind, lässt sich schwer generell festlegen. Es kommen aber infrage: die kommunale Verwaltung, die Kirchengemeinde, die Wohnungsbaugesellschaften, die Schulen vor Ort, der Pflegedienst, die medizinischen Einrichtungen und alle Sozialeinrichtungen, die gewerblichen Betriebe, Vereine etc. Im Kontext und Zusammenspiel mit diesen Akteuren wird sehr schnell deutlich, dass Teilhabe am gesellschaftlichen Leben sich am Wohnen in der Gemeinde nicht erschöpft und nicht erschöpfen kann. Von eminenter Bedeutung sind ebenfalls die Chancen zur Teilhabe an Arbeit im Gemeinwesen, die Chancen, am Regelunterricht und anderen Bildungsangeboten teilzunehmen und vieles mehr.

Die Komplexeinrichtung, welche sich dezentralisiert und ihre Dienste regionalisiert, wird an keinem Ort fertige Konzepte der größtmöglichen Teilhabe am gesellschaftlichen Leben vorfinden. Wichtig ist es deswegen, sich zu vergewissern, welche die Bedingungen sind, auf die sich ein neu begründeter gemeindenaher Wohndienst einlässt. Nur so lässt sich ein tragfähiges Konzept zur Entwicklung von Teilhabe aufstellen und umsetzen.