mitleben

Menschen mit Behinderung
leben mitten in der Gemeinde

Abschlussbericht für die Aktion Mensch zum Projekt:

MENSCHEN MIT GEISTIGER BEHINDERUNG UND HOHEM UNTERSTÜTZUNGSBEDARF **WOHNEN MITTEN IN DER GEMEINDE / STADT**

EIN PROJEKT DER

Lebenshilfe
Landesverband
Hessen e.V.

WISSENSCHAFTLICHE
BEGLEITUNG DURCH

Hochschule **RheinMain**
University of Applied Sciences
Wiesbaden Rüsselsheim

GEFÖRDERT VON

Aktion Mensch

PROJEKTZEITRAUM
01.04.2012 bis 31.03.2015

EVALUATIONSTEAM
Prof. Dr. Angelika Ehrhardt, Prof. Dr. Michael May,
Prof. Dr. Michael Schmidt, Jens Steinmetz, M. A.

Abschlussbericht für die Aktion Mensch zum Projekt:

MENSCHEN MIT GEISTIGER BEHINDERUNG UND HOHEM UNTERSTÜTZUNGSBEDARF **WOHNEN MITTEN IN DER GEMEINDE / STADT**

INHALT

1

PROBLEM- UND AUFGABENVERSTÄNDNIS

Aufgrund der überproportionalen Zunahme von Menschen mit einem intensiven Pflegebedarf und des verstärkten Wunsches der Betroffenen sowie ihrer Angehörigen, Wohnformen außerhalb einer vollstationären Unterbringung zu realisieren, steigen die Anforderungen an die ambulanten Unterstützungssysteme quantitativ und qualitativ stark an. Insbesondere Menschen mit einer geistigen Behinderung und hohem Unterstützungsbedarf sind derzeit mangels Alternativen in der Regel noch auf die Unterbringung in Heimen und Wohnstätten angewiesen. Artikel 19 der UN-Behindertenrechtskonvention wird somit für Menschen mit geistiger Behinderung und einem hohen Unterstützungsbedarf nicht realisiert. Deshalb baut die Lebenshilfe in Verbindung mit den ambulanten Trägern und stationären Einrichtungen ein individuell gestaltetes Hilfesystem für diese Zielgruppe im Sinne der »personenzentrierten Hilfen« aus; dabei soll die Vernetzung im Sozialraum eine zentrale Rolle spielen.

FÜR DIESES MODELLPROJEKT WURDE EINE WISSENSCHAFTLICHE BEGLEITUNG ETABLIERT, DIE FOLGENDE AUFGABEN WAHRNEHMEN SOLLTE:

- Beratung bei der Entwicklung und Umsetzung der Konzeption (Prozessbegleitung)
- Dokumentation des Prozesses
- Evaluation der Ergebnisse

DIE FORSCHUNG FOKUSSIERT DEN PROZESS DER UMSETZUNG ANHAND FOLGENDER FRAGEN:

- Wie hat sich die Lebensqualität der Menschen mit Behinderung in ihrem neuen Wohnumfeld verändert?
- Gelingt Integration oder Inklusion in den Sozialraum?
- Welche Auswirkungen auf den unmittelbaren Sozialraum sind beobachtbar?
- Was sind die Erfolgsbedingungen für ein gelingendes Teilhabe-Management?
- Wo liegen Stolpersteine und Hindernisse bei der Umsetzung eines individuell gestalteten Hilfesystems?

- Welche Instrumente der Bedarfserhebung und Hilfeplanung und der personenzentrierten Eingliederungshilfe haben sich wie bewährt?
- Wo liegen Stärken und Schwächen der Vernetzung der Akteure im Feld?
- Welche regionalen Unterschiede werden sichtbar?
- Welche Strukturbedingungen wirken sich wie aus?
- Welche Finanzierungsmodelle sind erfolgsversprechend?
- Wie gestalten sich die Kosten für das Teilhabemanagement?
- Welche Standards für Komplexleistungen zeichnen sich ab, die unerlässlich für eine erfolgreiche Integration sind?

Da sich das Modellprojekt als ein »lernendes« versteht und vieles erst im Projektverlauf konkretisiert werden kann, haben wir für die wissenschaftliche Begleitung und Evaluierung ein »integratives Konzept«[1] vorgeschlagen, das Ansätze »summativer« und »formativer« Evaluation kombiniert und mit einem Konzept der »Selbstevaluation« vermittelt. Eine »summative« Evaluation, also eine Wirkungsforschung, welche die Qualität und den Einfluss des gesamten Projektes feststellt oder gar zu messen und abschließend zu bewerten versucht, hielten wir aus unterschiedlichen Gründen für nicht realistisch und bestenfalls für Einzelmaßnahmen möglich:

- Um Wirkungen ursächlich auf eine bestimmte Maßnahme wissenschaftlich zurückführen zu können, wäre ein »(quasi-)experimentelles« Design erforderlich gewesen.[2] Nur so können andere Einflussfaktoren wissenschaftlich kontrolliert werden. Solche »Matching«-Verfahren mit entsprechenden Kontrollgruppen außerhalb des Programms würden jedoch bei Weitem den für die wissenschaftliche Begleitung und Evaluierung zur Verfügung stehenden Finanzrahmen überschreiten.

- Ein weiterer Grund ist, dass aus den vielfältigen Erfahrungen, die unser Institut in der wissenschaftlichen Begleitung sozialräumlicher Projekte und in der Evaluationsforschung gesammelt hat, ein großer Teil der durch das Modellprojekt angestoßenen Effekte erst nach dessen offiziellem Ende zum Tragen kommen dürfte und von daher in einer »summativen« Schluss–evaluation gar nicht mehr erfasst würde.

Von daher wurde beschlossen, dass praktikablere Verfahren der »Selbstevaluation« in Weiterentwicklung der aus dem Bereich frühkindlicher Bildung stammenden Verfahren der »Learning- und Teaching-Stories«[3] einzusetzen, die somit über die Modellprojektlaufzeit hinaus als Instrumente von Monitoring und (Selbst-) Evaluation einsetzbar sind. Ähnliches gilt für Verfahren der Analyse unterstützender Netzwerke und von Sozialräumen.

Nicht nur in diesem Sinne verstehen wir das Modellprojekt als ein »lernendes Programm«: So will die wissenschaftliche Begleitforschung die Akteure im Projekt darin unterstützen, sowohl im Hinblick auf konkrete Projekterfahrungen als auch durch die Implementierung verschiedener Instrumente eines entsprechenden Monitoring wechselseitig voneinander zu lernen und den Wissenstransfer zu fördern.

1 Götz, K. (1993): Zur Evaluierung beruflicher Weiterbildung, Bd. 1. Theoretische Grundlagen, Weinheim, S. 116 ff.

2 May, M. (2010): Evaluationsforschung. In: Miethe, I./Bock, K. (Hg.): Handbuch qualitative Methoden in der Sozialen Arbeit, Opladen & Farmington Hills.

3 May, H./Carr, M./Podmore, V. (1998): Learning and Teaching Stories: New approaches to assessment and evaluation in relation to Te Whariki. Wellington, New Zealand.

Nach dem Stand der Evaluationsforschung und -praxis sind für solche Programme, die sich noch in der Phase der Vorbereitung oder der Implementierung befinden, Verfahren »formativer Evaluation« das Mittel der Wahl, welche »Informationen für noch in der Vorbereitungs- oder Implementierungsphase befindliche oder laufende Programme bereitstellen, die verbessert werden sollen«.[4] Der Modell-Begriff wurde von uns so interpretiert, dass nicht erst am Ende des Programms von der wissenschaftlichen Begleitforschung Best-Practice-Beispiele auszuwählen und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten sind. Vielmehr sollen von Beginn des Programms an entsprechende positive Erfahrungen in den regionalen Projekten daraufhin untersucht werden, inwieweit die Bedingungen der Umsetzung verallgemeinerbar wären. Dieses Wissen sollte dann allen Programmbeteiligten praktisch handhabbar zur Verfügung gestellt werden.

4 Wottawa, H./ Thierau, H. (2003): Lehrbuch Evaluation, Bern/ Göttingen/ Toronto/ Seattle, S. 63.

2

EINZUSETZENDE METHODEN

Einem »integrativen« Ansatz von Evaluation folgend beabsichtigten wir einen Methodenmix einzusetzen, der folgende Komponenten enthielt:

WORKSHOPS MIT DEN CASE-MANAGERN/ TEILHABEMANAGERN DER REGIONALEN PROJEKTE

KICK-OFF-WORKSHOP

- Erläuterung von Forschungsauftrag und Forschungsinteresse
- Transparenz über die Forschungsplanung
- Partizipation der Case-Manager/Teilhabemanager am Forschungsprozess
- Vorstellen der Instrumente von Netzwerkanalyse sowie Learning- und Teaching-Stories

WORKSHOP ZUR FESTSTELLUNG DES HILFEBEDARFS

- Auswertung der Hilfeplangespräche

AUSWERTUNGS-WORKSHOP TEILHABEMANAGEMENT

- Erfahrungen mit den Instrumenten der Selbstevaluation
- Analyse der Probleme und Lösungsansätze im Mix unterschiedlicher Unterstützungsformen
- Evaluation des Transfers

2.1 SELBSTEVALUATION ÜBER DAS INSTRUMENT DER »LEHR- UND LERNGESCHICHTEN«

Diese Form der Selbstevaluation hat ihren eigentlichen Ursprung im Bereich frühkindlicher Bildung, erscheint uns jedoch auf den Bereich der Menschen mit geistiger Behinderung sehr gut übertragbar. Um Entwicklungsschritte zu dokumentieren wird hierbei bewusst davon Abstand genommen, isolierte Fähigkeiten auf Listen abzuhaken. An die Stelle der Überprüfung zusammenhangsloser, lebenspraktischer Fähigkeiten tritt das Konzept der Lerndispositionen. Dieses beinhaltet neben der Motivation eines/einer Lernenden auch deren/dessen Fähig- und Fertigkeiten, seine/ihre schon erworbenen Kompetenzen und ihre/seine Lernstrategien. Nach Margaret Carr kommen in den Lerndispositionen die Motivation und die Fähigkeit einer/eines Lernenden zum Ausdruck, sich mit neuen Situationen und Herausforderungen auseinanderzusetzen und diese mitzugestalten. Demzufolge sind Lerndispositionen grundlegende Voraussetzungen für Bildungsprozesse und bilden die Grundlage für ein lebenslanges Lernen. Solche Lerndispositionen werden erkennbar in der Art und Weise, wie sich Lernende interessieren, engagieren, Ausdauer bei Schwierigkeiten und Herausforderungen zeigen sowie darin, wie sie ihre Ansichten und Gefühle ausdrücken und Verantwortung übernehmen. In einem ersten Schritt wird der pädagogischen Fachkraft gewahr, dass gerade etwas

Wichtiges gelernt wird (Noticing). Dann erkennt sie den Lernschritt (Recognizing).

In der nun folgenden dritten und entscheidenden Stufe reagiert sie prompt auf diesen Lernschritt in Form einer wie auch immer gearteten Resonanz, bei Sprachfähigen auch, indem sie mit dem/der Lernenden spricht und seinen/ihren Schilderungen, Deutungen und Erklärungen sehr aufmerksam zuhört (Responding). Im Anschluss daran dokumentiert die Fachkraft das Lernerlebnis und schließt dabei insbesondere die Sicht des/der Lernenden mit ein (Recording). Anhand dieser Dokumentation ist es möglich, auch zu einem späteren Zeitpunkt nochmals mit dem/der Betreffenden, ihren/seinen Eltern oder auch im Fachkreis über diese Lernsituation zu diskutieren (Revisiting).

Auf diese Weise wandelt sich nicht nur der defizitäre Blick bezüglich Kompetenzlücken in eine ressourcenorientierte Sichtweise, die die Stärken der Menschen mit geistiger Behinderung fokussiert.

Gleichzeitig wird so eine Reflexion des lernunterstützenden und -begleitenden Handelns möglich, wie auch, dass Fachkräfte die Beobachtungen sowohl mit den Lernenden und ihren Familien als auch mit anderen Fachkräften diskutieren. Die neu entwickelte, ganzheitliche und transaktionale Evaluationsmethode der »Learning Stories« gibt ihnen dazu die Möglichkeit.

Hat das Evaluationsverfahren der Lerngeschichten zum Ziel, Lernende zu bestärken sowie mit ihnen und ihren Familien zu kommunizieren, so fokussiert die Evaluationsmethode der »Teaching Stories« die Unterstützung von Fachkräften bei der Schaffung wechselseitiger, feinfühliger und respektvoller Beziehungen mit den ihnen Anvertrauten.

DABEI GEHT ES UM SOLCHE AUS DER PERSPEKTIVE DER LERNENDEN GESTELLTEN FRAGEN WIE:

- Kennst du mich und meine Interessen?
- Kann ich dir vertrauen?
- Ermunterst du mich, Unbekanntes auszuprobieren?
- Zeigst du Empathie für mich und meine Bestrebungen?
- Unterstützt du mich dabei, ein Teil der Gesellschaft zu werden?

AUF DIESER BASIS ÜBERLEGEN DIE FACHKRÄFTE DANN IN FORM VON KOLLEGIALER SUPERVISION UND INTERVISION:

- wie sie besser für jede(n) einzelne(n) Lernenden planen können,
- wie die eigene pädagogische Arbeit effektiver gestaltet werden kann,
- ob Veränderungen der Innen- oder Außenräume notwendig sind,
- ob sie Unterstützung hinsichtlich Personalentwicklung oder Fortbildungen benötigen,
- und welche Folgen dies für die Einrichtungsträger hat.

Bevor in die Feststellung des Teilhabebedarfs in Zusammenarbeit mit dem LWV eingetreten wird, also schon bei der Erfassung der Ausgangslage, sollten auf der Basis intensiver Erstkontakte mit den Menschen mit Behinderung, die in die regionalen Projekte aufgenommen werden, neben deren persönlichen Lebenszielen und -vorstellungen auch erste Hypothesen bezüglich deren Lerndispositionen formuliert werden. Das gesamte Material der »Learning- und Teaching-Stories« wird von der wissenschaftlichen Begleitforschung für die »summative Evaluation« einer systematischen Analyse mithilfe des Programmes MAXquda unterzogen.

Einerseits soll dabei auf der Basis der »Grounded Theory«[5] aus dem Material heraus die verschiedenen Perspektiven der Akteure auf ihr Lernen (verschiedene Muster von Lerndispositionen) bzw. die von ihnen realisierten Formen der Lernbegleitung über »In-vivo-Kodes« über die gesamte Breite des Materials rekonstruiert werden. Zugleich können über »Konzept-Kodes« auch beispielsweise die im IHP zur Beschreibung der Fähigkeiten/Beeinträchtigungen verwendeten Beschreibungen und Abstufungseinschätzung der ICF (International Classification of Funktioning, Disability and Health) zur Auswertung an das Material herangetragen werden.

2.2 METHODEN ZUR FESTSTELLUNG DER ANGEBOTSSTRUKTUR

Das Modellprojekt bearbeitet ein Feld, das sich gerade auf der Ebene der operationalen Umsetzung der verschiedenen notwendigen Unterstützungsmaßnahmen auf verschiedene Ressorts und Institutionen erstreckt. Die Bestandsaufnahme beinhaltet deshalb auch einen Überblick über die jeweils lokal beteiligten Institutionen, ihre jeweiligen Aufgaben sowie die Formen der Zusammenarbeit.

Eine entsprechende Bestandsaufnahme hat auch die Funktion, die beteiligten Akteure noch besser miteinander zu vernetzen; Ziele, Aufgaben und Ressourcen stärker aufeinander zu beziehen und zielgenauer in nachhaltigen Projekten zu bündeln. Diesbezüglich ist zunächst ein Organigramm der beteiligten Institutionen, Gremien und Akteure zu erstellen, das erste Auskunft über die Kommunikationswege, Zuständigkeiten und Arbeitsformen gibt.

Zur Unterstützung wird von der wissenschaftlichen Begleitung ein leicht handhabbares Raster entwickelt, das von den Projektgruppen vor Ort ausgefüllt wird.

DAS RASTER BEINHALTET:

- Institution (Dienststelle, Träger)
- Ziele, Aufgabenbeschreibung der einzelnen Akteure in Bezug auf Integration
- Integrationsverständnis
- Zielgruppe
- personeller Ressourceneinsatz
- institutionelle Verankerung
- bestehende Kooperationen

2.3 ANALYSE DER UNTERSTÜTZUNGSNETZWERKE

Soziale Netzwerke sind eine Voraussetzung sozialer Verortung und Identitätsentwicklung. Durch Netzwerkanalysen lassen sich individuelle Verhaltensweisen oder Einstellungen anhand von Merkmalen der sozialen Beziehungen rekonstruieren, wie sich umgekehrt individuelle Merkmale zur Erklärung von Netzwerkeigenschaften heranziehen lassen.[6] Im Case-Management-Ansatz ist die Einschätzung des »Falles« nicht nur auf die Biografie und Kompetenzen des »Falles« bezogen, sondern ebenso auf die Ressourcen seines sozialen Netzes, um das vorhandene Netz als Un-

5 Glaser, B. G./Holton, J. (2004): Remodeling Grounded Theory. In: Forum Qualitative Sozialforschung/ Forum: Qualitative Social Research, Vol. 5, Nr. 2, Art. 4.

6 Vgl. Feuerstein, T. (2010): Computerunterstützte Netzwerkanalyse (CANA) und Netzwerkförderung: ein flexibles Verfahren für die Ausbildung und Praxis Sozialer Arbeit. Wiesbaden, S. 3 unter Bezug auf Wolf, C. (1993): Egozentrierte Netzwerke. Datenorganisation und Datenanalyse. In: ZA-Informationen 32, S. 73.

terstützungspotenzial quantitativ sowie qualitativ zu erweitern und die soziale Kompetenz des »Falles«, sein Netzwerk zu nutzen, zu stärken.[7]

Die strukturellen Merkmale von Netzwerken sind nicht mit Ressourcen und Unterstützung gleichzusetzen, wenn die Qualität der Beziehungen nicht bekannt ist.[8] Aus diesem Grunde ist es wichtig, sowohl die Beziehungen untereinander als auch die Wirkung auf den Menschen mit Behinderung zu erfassen.

IM RAHMEN DES PROJEKTES WERDEN FOLGENDE NETZWERKE UNTERSCHIEDEN:

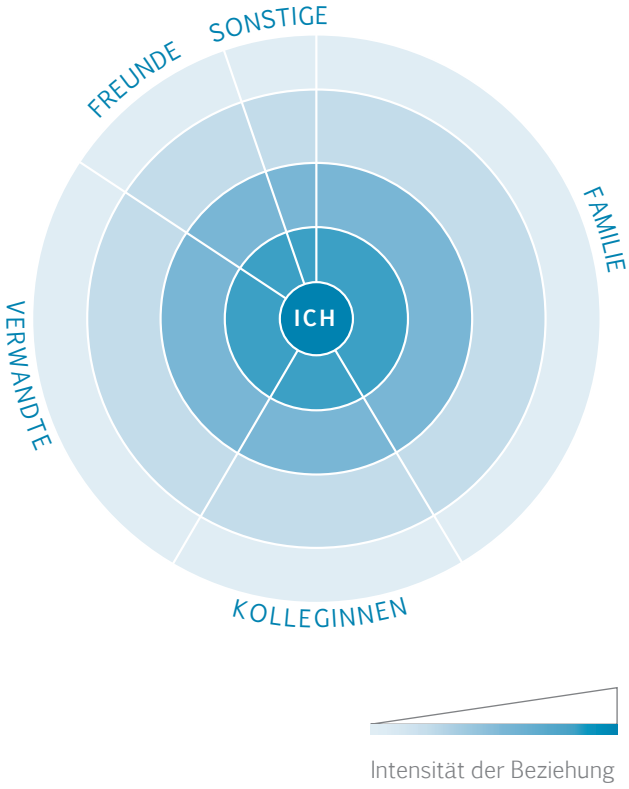
- mikrosoziale / primäre Netzwerke
in Form von familiären, verwandtschaftlichen oder auch engen Freundschaftsnetzwerken - gekennzeichnet durch Nähe / Intimität, Vertrauen, Intensität und Häufigkeit = informelles Sozialkapital

- makrosoziale / sekundäre Netzwerke
Formalisierung als Institutionen und Organisationen - gekennzeichnet durch Rechte und Bestimmungen sowie formalisierte Ziele = formelles Sozialkapital

- mesosoziale / tertiäre Netzwerke
als vermittelnde oder auch »intermediäre« Instanzen zwischen beiden erstgenannten

Die Beziehungen in den Netzwerken werden durch Netzwerkkarten erfasst (Beispiel: Netzwerkkarte zur Erfassung mikrosozialer Netzwerke):

NETZWERKKARTE
Mikrosozialer Netzwerke



Vor der Feststellung des Teilhabebedarfs werden die Case-Manager / Teilhabemanager in das im Rahmen des ISAPP von Prof. Dr. Feuerstein entwickelte Verfahren der computerunterstützten Netzwerkanalyse (CANA)[9], das wir für die Situation von geistig behinderten Menschen mit besonderem Hilfebedarf weiterentwickelt haben, eingewiesen.

7 Vgl. Feuerstein, T. (2010): Computerunterstützte Netzwerkanalyse (CANA) und Netzwerkförderung: ein flexibles Verfahren für die Ausbildung und Praxis Sozialer Arbeit. Wiesbaden, S. 3 unter Bezug auf Raiff, N. R. / Shore, B. K. (1997): Fortschritte im Case Management. Freiburg und Riet, N. van / Wouters, H. (2003): Case Management. Ein Lehr- und Arbeitsbuch über die Organisation und Koordination von Leistungen im Sozial- und Gesundheitswesen. Luzern.

8 Vgl. Feuerstein, T. (2010): Computerunterstützte Netzwerkanalyse (CANA) und Netzwerkförderung: ein flexibles Verfahren für die Ausbildung und Praxis Sozialer Arbeit. Wiesbaden, S. 5 unter Bezug auf Diewald, M. (1991): Soziale Beziehungen: Verlust oder Liberalisierung? Soziale Unterstützung in informellen Netzwerken. Berlin, S. 77ff.

9 Feuerstein, T. (2007): Computerunterstützte Netzwerkanalyse (CANA) und Netzwerkförderung. In: Miethe, I. / Fischer, W. / Giebeler, C. / Goblirsch, M. / Riemann, G. (Hg.): Rekonstruktion und Intervention. Interdisziplinäre Beiträge zur rekonstruktiven Sozialarbeitsforschung, Opladen / Farmington Hills, S. 115-128.

Die Case-Manager/Teilhabemanager können so bei der Eruierung der Qualität des bisherigen Unterstützungsnetzwerkes auf einer grafisch vorbereiteten digitalisierten Netzwerkgrundkarte auf ihrem Computer aus einer eigens für das Modellprojekt modifizierten Toolbar Symbole für Akteure und Kooperationsqualitäten hineinziehen und so zu einer systematischen Analyse gelangen.

2.4 SYSTEMATISCHE AUSWERTUNG DER HILFEPLANGESPRÄCHE

Aus der Wirkungsforschung Sozialer Arbeit ist die entscheidende Bedeutung von Hilfeplangesprächen für den erfolgreichen Verlauf der daran anschließenden Maßnahmen bekannt. Von daher werden alle Hilfeplangespräche aufgezeichnet und von der wissenschaftlichen Begleitung – unter Einbeziehung von Studierenden – ausgewertet. Im Vordergrund steht dabei die Frage, inwieweit es gelungen ist, sowohl die Interessen und Dispositionen der behinderten Menschen wie auch die Anliegen ihrer Familien aufzugreifen und sie somit in ein entsprechendes Arbeitsbündnis aktiv einzubinden.

Bei Hinweisen darauf, dass dies in den Hilfeplangesprächen nicht gelungen ist, wird die wissenschaftliche Begleitung der Helferkonferenz eine Moderation eines erneuten Hilfeplangespräches anbieten auf der Grundlage des Prinzips der Allparteilichkeit von Mediation. Zur Vorbereitung wird die wissenschaftliche Begleitung auf der Basis der dokumentarischen Methode[10] das verfügbare Material auswerten und dabei vor allem eine »soziogenetische Rekonstruktion« der Interessenlage und Dispositionen der behinderten Menschen und ihrer Angehörigen vornehmen.

10 Vgl. Bohnsack, R./Nentwig-Gesemann, I. (Hg.) (2010): Dokumentarische Evaluationsforschung. Theoretische Grundlagen und Beispiele aus der Praxis, Opladen/Farmington Hills und May, M. (a. a. O.).

2.5 EVALUATION DES TEILHABEMANAGEMENTS AUF DER BASIS DER DOKUMENTARISCHEN METHODE

Die Bedeutung, die wir einem Hilfeplangespräch mit einem vor allem von den Betroffenen geteilten Ergebnis beimessen, ist auch durch die Hypothese begründet, dass die dort beschlossenen Maßnahmen dann effektiv sein werden, wenn die daran Beteiligten und davon Betroffenen im Anschluss möglichst eng miteinander kooperieren. Dies setzt voraus, dass sie sich in der Definition der Probleme und der daran geplanten Maßnahmen einig sind.

Dieses Effektivitätskriterium mag auf den ersten Blick trivial erscheinen. Nach unseren vielfältigen Evaluationserfahrungen ist es jedoch alles andere als eine Selbstverständlichkeit, dass es bei entsprechenden Maßnahmen und Programmen unter den verschiedenen Beteiligten und Betroffenen einen Konsens bezüglich der zu bearbeitenden Probleme gibt.

Gehen aber die Vorstellungen über Probleme, Ziele und Strategien solcher Maßnahmen weit auseinander, werden entsprechende Maßnahmen zwangsweise wegen der Reibungen und Konflikte ineffektiv.

Vor dem Hintergrund dieser in unseren bisherigen Evaluationsprojekten gewonnenen Erkenntnis haben wir vorgeschlagen, bei der Evaluation des Teilhabemanagements auch die Seite der Betroffenen und ihrer Angehörigen einzubeziehen. Dazu sollen Gruppendiskussionen, in denen alle »Stakeholder« (Betroffene wie Beteiligte) repräsentiert sind, zu den einzelnen Maßnahmen stattfinden. Gegebenenfalls müsste bei der Anzahl der Gruppendiskussionen bzw. evaluierten Maßnahmen eine Auswahl getroffen werden, die auch deren Verschiedenheit Rechnung trägt. Thema der Diskussionen sind die möglicherweise unterschiedlichen Sichtweisen des Verlaufs der verschiedenen Maßnahmen seitens der jeweiligen Stakeholder sowie entsprechende Verbesserungsvorschläge. Für die Diskussionen gelten die gleichen Regeln wie für einen Mediationsprozess.

Moderiert werden diese Diskussionen von Mitgliedern der wissenschaftlichen Begleitforschung. Die Diskussionen werden aufgezeichnet und auf der Basis des Verfahrens »dokumentarische Evaluationsforschung« ausgewertet.

Im Vordergrund steht dabei eine Rekonstruktion der möglicherweise verschiedenen Sichtweisen, Orientierungen, Interessen, Strategien und Beurteilungskriterien der an der jeweiligen Maßnahme beteiligten Stakeholder und deren Standortgebundenheit bzw. soziokulturelle Hintergründe. Diese Analyse wird möglichst zeitnah an die Beteiligten zurückgekoppelt.

Ziel ist in diesem Zusammenhang nicht nur den Akteuren eine reflektiertere Einschätzung der (vielleicht bis dahin auch mehr latent gebliebenen) Prozessdynamik zu ermöglichen, wie sie in den einzelnen durch das Modellprogramm angestoßenen Maßnahmen wirksam wird, sondern auch, die »Ko-Produktion« dieser Maßnahmen zur Steigerung ihrer Wirkung zu verbessern. Wichtige Hinweise dazu liefert der von der wissenschaftlichen Begleitung zugleich herausgearbeitete Bestand gemeinsamer Deutungen und Einschätzungen bezüglich maßnahmenbezogener Verbesserungsvorschläge unter den verschiedenen Stakeholdern sowie dazu der wissenschaftlichen Begleitforschung vorliegende Erfahrungen an anderen Orten, die ebenfalls mit rückgemeldet werden.

3

ZUM PROZESSVERLAUF

Die folgenden Ausführungen basieren auf einem regelmäßigen protokollierten Austausch mit den Teilhabemanagern und Trägervertretern der beteiligten Projekte, u. a.:

- auf einer in der Mitte des Projektes durchgeführten Zwischenbilanz (in Form von Einzelinterviews mit den Projektvertretern),
- auf Erkenntnissen aus unterschiedlichen Fortbildungen und Inhouse-Schulungen zu für das Projekt relevanten Themen (z. B. Netzwerkanalyse und Lern-Lehrgeschichten).

Die bereits in unserem Aufgabenverständnis skizzierte Vermutung, dass sich die Projekte noch in einem frühen Entwicklungsstadium befinden und der Aufbau und die Umsetzung der Konzepte und Ideen einen größeren Zeitraum einnehmen dürfte, hat sich nicht nur bestätigt, sondern es wurde deutlich, dass die Vorarbeiten für die Realisierung der Projekte noch länger angesetzt werden müssen als ursprünglich geplant. Die einzelnen Projekte hatten/haben sich vor Ort mit je unterschiedlichen Ausgangsbedingungen und Hindernissen auseinanderzusetzen, sodass die jeweiligen Umsetzungsstrategien lange Planungszeiträume einnahmen und noch einnehmen werden.

Auf diese Umsetzungsbedingungen wird im Weiteren detailliert eingegangen.

Diese Ausgangssituation bedingte auch, dass geplante Methoden teilweise noch nicht eingesetzt werden und damit einige der Forschungsfragen noch nicht bearbeitet werden konnten. Aus diesem Grunde wird das Projekt der Begleitforschung von der Lebenshilfe Hessen auch um zwei weitere Jahre verlängert und finanziert (01.04.2015 bis 31.03.2017).

Diese Ausgangsbedingungen verweisen gleichzeitig darauf, welche Faktoren zu beachten sind, um die Projekte zum Erfolg zu führen. Dabei spielen alle Akteure im Feld eine wichtige Rolle:

- die Betroffenen und ihre Angehörigen,
- die Träger der neuen Wohnformen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (hier besonders jene, die das Teilhabemanagement planen),
- die Dienste, die ggf. zuarbeiten (Pflegedienste),
- der Kostenträger.

Die Hilfeplanung ist dabei das zentrale Instrument, diese unterschiedlichen Perspektiven und Akteursinteressen zusammenzubringen und im Interesse der Betroffenen auf eine entsprechende Basis zu stellen. Hinzu kommt die schwierige Suche nach entsprechendem Wohnraum und der damit zusammenhängenden sozialräumlichen Integration/Inklusion von Menschen mit Behinderung.

Im Weiteren werden diese Bedingungen näher ausgeführt.

4

STRUKTURELLE HEMMNISSE IM KONTEXT DER PROJEKT-ENTWICKLUNG

Strukturelle Hemmnisse bezüglich einer gelingenden Projektentwicklung in Richtung Inklusion und Partizipation von Menschen mit Behinderungen werden durch zahlreichen Faktoren bestimmt, die oftmals nur bedingt von außen beeinflusst werden können. Die im Folgenden beschriebenen Hemmnisfaktoren sollen diesbezüglich einen exemplarischen Einblick bieten.

4.1 FINANZIERUNG

Nicht ohne Grund sind hier an erster Stelle die Finanzierungsmodalitäten zu nennen. Es konnten trägerspezifische Strategien in der Verhandlung mit Kostenträgern beobachtet werden, die von den Trägern auch nicht gerne transparent gemacht werden. Die Paradoxie zwischen ökonomischen und fachlichen Interessen wird hier immer wieder deutlich, insbesondere, wenn darauf verwiesen wird, dass die neuen Wohnformen/Unterstützungsleistungen nicht den bisherigen Kostenrahmen überschreiten dürfen (Mehrkostenvorbehalt nach § 9 Abs. 2 Satz 3 SGB XII). Dass dieses Vorgehen den UN-Behindertenrechtskonventionen widerspricht, wird dabei hingenommen.

Besonders problematisch ist, dass die wesentlich umfangreicheren Vorarbeiten durch die TeilhabemanagerInnen (Wohnraumsuche, Vorbereitung des Klienten und der Angehörigen auf die neue Umgebung, Probewohnen, Sozialraumorientierung, Hilfeplanerstellung) fast keine Berücksichtigung in der Finanzierung durch den LWV Hessen finden. Die komplizierten und aufwendigen Antrags- und Finanzierungsverfahren verhindern, dass Angehörige selbst dies bewältigen können, und auch die Fachkräfte benötigen hier Unterstützung sowie Anleitung. Zumal die jeweiligen Projektmitglieder mit den Verhandlungspartnern des Kostenträgers (LWV Hessen) je unterschiedliche Finanzierungssettings aushandeln und demnach auch die konkreten Umsetzungsstrategien unterschiedlich ausfallen.

Die Notwendigkeit der Finanzierung von sozialräumlichem Arbeiten mit Blick auf den Inklusionsansatz und der Unterstützung von Vernetzung/Zusammenleben im Quartier/Sozialraum muss dabei auch nochmals hervorgehoben werden.

Sozialraumbudgetierung, wie sie beispielsweise in der Jugendhilfe zum Einsatz kommt, kann hier als ein Gelingensfaktor einer sozialräumlichen Arbeit aufgeführt werden, auch wenn in der Fachwelt diesbezüglich zahl-

reiche Vorbehalten geäußert werden.[11] Insgesamt nutzt die Praxis der Projekte die Form der Mischfinanzierung mit unterschiedlichen Einnahmeseiten (Pflegeversicherungsleistungen, Eingliederungsleistungen usw.) und sieht hier einen Vorteil gegenüber dem persönlichen Budget, für das sich keiner der Projekte als Finanzierungsmodell entschieden hat.

Im Laufe des Projektes ergeben sich immer wieder neue Fragen der Finanzierung. So steht die Finanzierung bzw. Sicherstellung der Leistungserbringung in Wohngemeinschaften, die die Pflegversicherungsleistungen in »gepoolter« Form (§ 36 Abs. 1 Satz 6 SGB XI) in Anspruch nehmen, stets zur Disposition, denn das Leistungsportfolio der Pflegversicherung ist eng mit der Leistungsnehmergemeinschaft verflochten. Im Falle eines Auszugs eines Bewohners aus der Wohngemeinschaft ist folglich das gesamte Konstrukt nicht mehr stimmig und es müssen neue Finanzierungsformen eruiert werden.[12]

11 »Pauschalierte Sozialraumbudgets stehen in dem Verdacht, zu einer Verschlechterung, Beeinträchtigung oder gar Aufhebung individueller Rechtsansprüche der Leistungsberechtigten führen zu können« – online im WWW unter: http://www.sozialraum.de/auf-den-nutzer-kommt-es-an.php (Stand: 27.01.2015).

12 Vgl. § 36 Pflegesachleistung SGB XI | (1) Pflegebedürftige haben bei häuslicher Pflege Anspruch auf Grundpflege und hauswirtschaftliche Versorgung als Sachleistung (häusliche Pflegehilfe). Leistungen der häuslichen Pflege sind auch zulässig, wenn Pflegebedürftige nicht in ihrem eigenen Haushalt gepflegt werden; sie sind nicht zulässig, wenn Pflegebedürftige in einer stationären Pflegeeinrichtung oder in einer Einrichtung im Sinne des § 71 Abs. 4 gepflegt werden. Häusliche Pflegehilfe wird durch geeignete Pflegekräfte erbracht, die entweder von der Pflegekasse oder bei ambulanten Pflegeeinrichtungen, mit denen die Pflegekasse einen Versorgungsvertrag abgeschlossen hat, angestellt sind. Auch durch Einzelpersonen, mit denen die Pflegekasse einen Vertrag nach § 77 Abs. 1 abgeschlossen hat, kann häusliche Pflegehilfe als Sachleistung erbracht werden. Mehrere Pflegebedürftige können Pflege- und Betreuungsleistungen sowie hauswirtschaftliche Versorgung gemeinsam als Sachleistung in Anspruch nehmen. Der Anspruch auf Betreuungsleistungen als Sachleistung setzt voraus, dass die Grundpflege und die hauswirtschaftliche Versorgung im Einzelfall sichergestellt sind. Betreuungsleistungen als Sachleistungen nach Satz 5 dürfen nicht zulasten der Pflegekassen in Anspruch genommen werden, wenn diese Leistungen im Rahmen der Eingliederungshilfe für behinderte Menschen nach dem Zwölften Buch, durch den zuständigen Träger der Eingliederungshilfe nach dem Achten Buch oder nach dem Bundesversorgungsgesetz finanziert werden.

Um eine Kontinuität in Kontext einer sicheren und langfristigen Finanzierung von ambulanten Wohnformen sicherzustellen, ist es notwendig, an die Mitwirkungsverpflichtung der Kostenträger bzw. Gesetzgeber zu appellieren – das Bundesteilhabegesetzt[13] erscheint in diesem Zusammenhang als ein erstes Leuchten am Horizont.

Um den Leistungsnehmern und ihren Angehörigen die Arbeit zu erleichtern bzw. den »Rechtsdickicht« zu lichten, wurde seitens der Lebenshilfe ein Finanzierungsleitfaden[14] erstellt, der von den Projektträgern mit großem Interesse aufgenommen und genutzt wird.

4.2 HILFEPLANUNG

Das System der Hilfeplanprozesse ist aus unserer Sicht ein weiterer zu beachtender Faktor. Es konnte festgestellt werden, dass die einzelnen Träger mit dem Instrument sehr unterschiedlich umgehen und auch die Vorarbeiten dazu sehr verschieden gehandhabt werden.

So werden unterschiedliche Planungsschritte bzw. Methoden durchgeführt/eingesetzt, die wiederum in ihrer Form und Intensität in den jeweiligen Projekten je unterschiedlich umgesetzt werden – besonders im Hinblick auf den Einbezug der Akteure. Einige Träger schulen hier ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für den Einsatz bestimmter Instrumente (z. B. persönliche Zukunftsplanung oder Funktionale Gesundheit) und entwickeln so ein einheitliches Verständnis, andere mischen unterschiedliche Ansätze.

Insgesamt stellt sich die Frage, wie die tatsächlichen Interessen und Bedürfnisse der Menschen mit Behinderung partizipativ zu eruieren sind.

13 Vgl. online im WWW unter: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a762-bundesteilhabebericht.pdf?__blob=publicationFile (Stand: 27.01.2015).

14 online im WWW unter: http://lebenshilfehessen.de/wDeutsch/aktuelles/index.php (Stand: 27.01.2015).

Die vom Forschungsteam (Hochschule RheinMain) geschulten Methoden wurden diesbezüglich von den Projektteilnehmern unterschiedlich eingesetzt. Das Instrument »Netzwerkanalyse« fand z. B. breite Zustimmung. Das Instrument »Lehr-/Lerngeschichten« wurde hingegen kaum genutzt und als zu komplex in der Alltagsanwendung empfunden. Als zentrales Hemmnis wurde vonseiten der Professionellen zudem immer wieder die Zeitknappheit benannt. In wenigen Projekten werden die gängigen Hilfeplanungskonzepte auch mit anderen ergänzt, wie beispielsweise mit dem Konzept der »persönlichen Zukunftsplanung« oder dem der »Funktionalen Gesundheit«. Letztgenanntes fokussiert jedoch nicht die aus unserer Sicht so bedeutsame Individualität, in der Menschen mit geistiger Behinderung und zusätzlichem Hilfebedarf auf andere Menschen zugehen und sich ihre Umwelt aneignen, sondern zerlegen diese in einzelne Variablen. Letzteres scheint auch eine dialogische Ermittlung von Bedürfnissen und Unterstützungsbedarfen im Sinne einer individuellen Bildungsbegleitung eher zu erschweren denn zu ermöglichen.

Darauf verweisen Erfahrungen einer an die wissenschaftliche Begleitforschung angebundenen studentischen Projektgruppe aus dem Masterstudiengang der HSRM und der Hochschule Fulda, die mit dem Instrument der Lehr- und Lerngeschichten sowie dem Versuch der dialogischen Bearbeitung des IHP experimentiert haben. Dabei zeigte sich, dass die Überführung der Ausfüllung des IHP in eine dialogische Struktur kaum möglich war.

Dass dies nicht an den geistigen Fähigkeiten der Menschen mit Behinderung liegt, lässt sich damit belegen, dass in anderen Interaktionssituationen mit denselben Menschen sehr wohl Dialoge über die für den IHP relevanten Themen möglich waren.

Allerdings zeigte sich in der Arbeit mit der studentischen Projektgruppe auch eine tendenzielle Begrenztheit des Instrumentes der Lehr- und Lerngeschichten – und zwar bei Menschen, die unter die Kategorie »herausfordernd des Verhalten« fallen. Hier lässt sich an dem von der Projektgruppe gesammelten empirischen Material zu den Lerngeschichten zeigen, dass bestimmte rigide Konfliktmuster, die vermutlich im bisherigen Wohnumfeld ausgebildet wurden, auch außerhalb dieser reinszeniert werden. Das Instrument der Lehrgeschichten scheint in diesen Situationen aber nur unzureichend geeignet, die Beteiligung der Professionellen an der Reinszenierung solcher rigiden Konfliktmuster zu analysieren und in der Folge dann auch aufzubrechen.

In der studentischen Projektgruppe wurde in diesen Fällen auf das Instrument des »szenischen Verstehens«[15] zurückgegriffen, das in der psychoanalytischen Pädagogik und Sozialarbeit vielfach eingesetzt wird.

Da dies noch mehr Zeitaufwand und Selbstreflexionsbereitschaft voraussetzt als die Lehr-/Lerngeschichten, scheint es wenig realistisch, dieses Instrument in breiter Form in der wissenschaftlichen Begleitforschung einzusetzen. Eventuell wäre es aber eine Möglichkeit, dass Professionelle, die mit Menschen zu arbeiten haben, die ein »herausforderndes Verhalten« zeigen, eine Art tiefenhermeneutisch gestützte Supervision durch die wissenschaftliche Begleitung in Anspruch nehmen können, um entsprechende rigide Konfliktmuster verstehen und im Anschluss daran auch aufzubrechen lernen.

Bei der Frage der Hilfeplanung ist die Frage der Partizipation der Menschen mit Behinderung von zentraler Bedeutung. Einschätzungen der im Modellprojekt tätigen Professionellen bestätigen die Erfahrungen der studentischen Projektgruppe, dass der IHP hierzu keine ausreichende Mitwirkungsmöglichkeit bietet, was die Nutzung anderer Instrumente zwingend macht – etwa dialogische Verfahren, die vom IHP abgekoppelt durchgeführt werden. Hier will die wissenschaftliche Begleitforschung zukünftig auf Methoden zurückgreifen, welche auf die direkte Partizipation von Menschen mit geistiger Behinderung und zusätzlichen Hilfebedarf zielen.

15 Lorenzer, A. (2005): Szenisches Verstehen. Zur Erkenntnis des Unbewußten, Kulturanalysen Bd. 1, Tectum, Marburg.

Hierzu gibt es ebenfalls von Studierenden des Masterstudiengangs schon erfolgreich erprobte Ansätze.[16] Diese scheinen auch eine gute Möglichkeit zu sein, die Herausforderung produktiv zu wenden, dass immer wieder neue Ziele zu definieren sind, um die Fachleistungsstunden finanziert zu bekommen, weil die Stabilisierung des Ist-Standes als nicht ausreichend akzeptiert wird.

Demgegenüber schränkt die derzeitige Struktur der Hilfeplanung und Finanzierung nach den Erfahrungen im Projekt die Selbstvertretung der Menschen mit Behinderung stark ein und macht sie abhängig von einer Stellvertreterdeutung und einem Stellvertreterhandeln. Die undurchsichtigen und komplizierten Finanzierungsmodalitäten erfordern eine professionelle Expertise, die selbst unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht durchgängig vorhanden ist. Die Lebenshilfe und ihre Mitgliedsorganisationen als formale Interessenvertreter der Menschen mit Behinderung und ihrer Angehörigen sollte sich hier stärker auf Partizipations- sowie Selbstvertretungsaspekte besinnen. Es gilt nicht »für«, sondern vielmehr »mit« den Menschen mit Behinderung zu arbeiten, und zwar im Sinne einer Stärkung der Wahrnehmung ihres Rechtsanspruchs. Eine weitere Herausforderung im Projekt dürfte sein, diese Interessen der Betroffenen mit den Interessen ihrer Angehörigen zu vermitteln.

So konnte im bisherigen Projektverlauf festgestellt werden, dass die eher »junge« Elterngeneration ihre Erwartungen an den Träger deutlicher formulieren und häufig klarere Vorstellungen haben, was sie sich für ihre Kinder wünschen, ja, diesbezüglich sogar selber aktiv gegenüber dem Kostenträger werden.

16 Steinmetz, J. (2014): »Schatzsuche nach verschütteten Bedürfnissen` – Ein Partizipationskonzept für Menschen mit Behinderung im Kontextvon Inklusion«. Masterarbeit HSRM.

4.3 ORGANISATION

Die bisher beschriebenen Aspekte haben insgesamt Auswirkung auf die Organisationsstrukturen und die Organisationskultur bei den Trägern, was auch als wichtiger Gelingensfaktor identifiziert werden kann. Selbstgesteuertes und selbstbestimmtes Wohnen von Menschen mit Behinderung kann nur dann erfolgreich gelingen, wenn die beteiligten Organisationen in ihrem Management Aspekte der Selbststeuerung und des Selbstlernens nachhaltig berücksichtigen. Die Personenzentrierung in der Arbeit mit den Zielgruppen sollte eine Entsprechung in der Organisationskultur finden. Um Lösungsarrangements auf den Einzelfall maßzuschneidern, ist auch aufseiten der Organisation eine hohe Flexibilität erforderlich. Weitergehende Ausführungen finden sich unter Punkt 6 zur Notwendigkeit von Personal- und Organisationsentwicklung.

4.4 WOHNRAUM

Die Suche nach bezahlbarem und adäquatem Wohnraum ist einer der zentralen Schlüsselfaktoren für die Realisierung der Projektziele. Insbesondere in Großstädten und Gebieten mit guter Infrastruktur ist dies eine der großen Herausforderungen.

HIER SIND DIE PROJEKTE SEHR UNTERSCHIEDLICHE WEGE GEGANGEN UND HABEN EINE FÜLLE VON IDEEN ENTWICKELT, U. A.:

- Neubau und Umbau von Wohnungen,
- Gewinnung von Sponsoren,
- Zurverfügungstellung von Wohnraum durch Angehörige,
- Mischbelegungen im sozialen Wohnungsbau.

Häufig ist jedoch die Refinanzierung der Investitionen mit den herrschenden Sätzen für Miete nicht zu leisten. Deutlich wurde in den Projekten, dass die Menschen mit Behinderung zwischen den Wohnformen frei wählen können müssen, und zwar unabhängig vom Grad ihrer Behinderung. Zudem sollten sich die Mieter der Wohngemeinschaften vorher gut kennenlernen und auf freiwilliger Basis zusammenkommen können.

Diesbezüglich initiieren einige der Projekte sogenannte »Wohnzimmertisch-Gespräche«, um eben ein ungezwungenes Kennenlernen bzw. Annähern zu ermöglichen. Auch hierzu müssen Finanzierungsmodelle gefunden oder noch entwickelt werden, z. B. zur Finanzierung

- der Vorlaufzeit,
- eines Wohnraums zur Ermöglichung eines Probewohnens,
- der Wohnungssuche.

Insbesondere wenn eine Anbindung in den bisherigen Sozialraum des betroffenen Menschen realisiert werden soll, ist die Wohnungssuche sehr aufwendig. Entweder sind die Wohnungen zu teuer (nicht über die Grundsicherung abzudecken) oder nicht barrierefrei. Zudem werden Menschen mit Behinderung trotz des AGG (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz) noch oft mit Vorurteilen seitens der Vermieter, Makler und Nachbarn konfrontiert.

Ist die Lebenshilfe selbst Mieter des Wohnraumes, ergibt sich die Frage der Finanzierung bei Leerstand. Erbringt sie zudem noch die Betreuungs- bzw. Unterstützungsleistung im Alltag des Menschen mit Behinderung, dann greift das Wohn- und Betreuungsvertragsgesetzes (WBVG) und das Hessische Gesetz über Betreuungs- und Pflegeleistungen (HGBP). Ambulante Wohn- und Unterstützungsformen fallen in diesem Zusammenhang unter die Heimaufsicht und unterliegen demnach wiederum zahlreichen Regularien, die zusätzlich bei der Planung zu berücksichtigen sind. Des Weiteren ist seit der neoliberalen Wende des deutschen Staates ein Rückzug aus der öffentlichen Daseinsvorsorge sichtbar – zu erkennen an dem nicht mehr favorisierten sozialen Wohnungsbau der hessischen Kommunen und Städte. Dies ist ein gravierender Hinderungsfaktor jeglicher Inklusionsbestrebungen von Menschen mit Behinderung und hohem Unterstützungsbedarf, denn ein Wohnraum im städtischen bzw. gemeindenahen Kontext ist schlichtweg für die Betroffenen und die Lebenshilfevereinigungen vor Ort nicht zu finden bzw. zu finanzieren.

Hier ist insbesondere die Politik und die Sozialplanung in den Kommunen gefordert. Die Menschenrechte und die Inklusionsidee auf diesem Gebiet sind zu realisieren und der Wohnraum im Sinne des kommunalen Versorgungsauftrags ist bereitzustellen.

4.5 SOZIALRAUMORIENTIERUNG

Das Verständnis von Sozialraumorientierung muss noch weiter entwickelt werden. Zum einen beinhaltet es die Integration/Inklusion des Bewohners in den sozialen Nahraum und damit die Berücksichtigung seiner Bedürfnisse sowie Interessen. Hierzu wurde in den Projekten das Instrument der Netzwerkanalyse erfolgreich eingesetzt.

Ein Verständnis von Sozialraumorientierung in Hinblick auf politische Teilhabe in der Kommune (aktiv und passiv) muss zum anderen noch stärker vermittelt werden.

Ausgehend von dem Fakt, dass Menschen mit Behinderung (besonders diejenigen, die körperlich und kognitiv eingeschränkt sind) in stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe geringere Möglichkeiten haben, ihren Handlungsraum, Wahrnehmungs- und Aneignungsraum eigenständig zu erweitern, ist davon auszugehen, dass sie den/die Sozialraum/-räume als »inselförmig« im Sinne von Zeiher (1983) wahrnehmen.

»Der Lebensraum ist nicht ein Segment der realen räumlichen Welt, sondern besteht aus einzelnen separaten Stücken, die wie Inseln verstreut in einem größer gewordenen Gesamtraum liegen, der als ganzer unbekannt oder zumindest bedeutungslos ist.«[17] »Die Wohninsel ist das ökologische Zentrum, von dem aus die anderen Inseln aufgesucht werden, wie der Kindergarten, die Schule, das Kinderzimmer eines Freundes in einem anderen Stadtteil. Die Entfernungen zwischen den Inseln werden mit dem Auto oder anderen Verkehrsmitteln zurückgelegt. Der Raum zwischen den Inseln verschwindet und wird von den Kindern nicht wahrgenommen.«[18]

Die Erkenntnis Zeihers (1983) in den Kontext der Lebenswelt von Menschen mit Behinderung gesetzt, lässt darauf schließen, dass folgende Institutionen, Angebote und Räume der Behindertenhilfe einen »inselförmigen Charakter« darstellen:

- Werkstätten,
- Wohnstätten,
- Sonderschulen,
- Freizeitclubs,
- spezifische Bildungs- und Reiseangebote

für Menschen mit Behinderung

wobei sich dieser Charakter erst herauskristallisiert, indem die Menschen mit Behinderungen ihre Wege eben nicht eigenständig zu Fuß, mit dem Rad o. Ä. zurücklegen, sondern mit spezifischen Fahrdiensten quasi von »Insel A« nach »Insel B« befördert werden.

Diese Aufteilung der Lebenswelt in nicht zusammenhängende »Inseln«, deren Grenzen nicht ohne fremde Hilfe überwunden werden können, macht es besonders für Menschen mit Behinderung schwer, Erfahrungen zu erweitern, um die »Unmittelbarkeit« ihres Alltags zu überschreiten.[19]

Zudem handelt es sich bei den »Inseln«, zu denen die Menschen mit Behinderung befördert werden, dann meist um regulierte, vorstrukturierte bzw. vorkonstruierte Räume, die zusätzlich u. a. durch die Heimgesetzgebung und institutionellen Regularien spezifischen Kriterien zu entsprechen haben, z. B.:

- Brandschutz-,
- Hygiene-,
- Pflege-,
- Raumgestaltungs- sowie
- Raumnutzungsvorschriften,

und sich demnach weniger an den wirklichen Interessen der dort Lebenden orientieren und zudem nur wenig Raum für eine eigenständige Raumaneignung lassen.

Um Letzteres zu fördern, wäre es noch stärker als bisher im Modellprojekt praktiziert notwendig,

- die eigentätige Auseinandersetzung der Menschen mit geistiger Behinderung und zusätzlichem Hilfebedarf mit der Umwelt zu ermöglichen (dazu sollte ja das Instrument der Lerngeschichten entsprechende konkrete Anstöße liefern!),

17 Zeiher, H. (1983): »Die vielen Räume der Kinder. Zum Wandel räumlicher Lebensbedingungen seit 1945", in: Preuss-Lausitz, U. u. a.: »Kriegskinder, Konsumkinder, Krisenkinder«, Berlin.

18 Vgl. online im WWW unter der URL: http://www.sozialraum.de/deinet-aneignung-und-raum.php (Stand 12.12.2013).

19 Deinet bezieht sich hierbei auf Kinder und Jugendliche, vgl. online im WWW unter der URL: http://www.sozialraum.de/deinet-aneignung-und-raum.php (Stand: 12.12.2013).

- zur (kreativen) Gestaltung von Räumen mit Symbolen etc. anzuregen,
- Inszenierung, Verortung im öffentlichen Raum (Nischen, Ecken, Bühnen) und in Institutionen durchzuführen,
- den Handlungsraum zu erweitern (die neuen Möglichkeiten, die in neuen Räumen liegen, zu nutzen),
- vorgegebene Situationen und Arrangements zu verändern,
- die motorische, kreative und mediale Kompetenz zu erweitern,
- neue Medien zur Erschließung virtueller sozialer Räume zu nutzen.

4.6 LWV/ KOSTENTRÄGER

Bedingt durch die zentrale Funktion der Finanzierung spielt der LWV (Landeswohlfahrtsverband Hessen) in den Projekten eine zentrale Rolle. Kritisiert wird immer wieder die Handlungspraxis des LWV – besonders weil:

- zu wenig Orientierung an den Rechten der Betroffenen, ihren Vorstellungen und an dem Inklusionsauftrag stattfindet (der Fördercharakter steht im Vordergrund und weniger der Teilhabebedarf des Klienten).
- eine diskriminierende Regelsetzung praktiziert wird (Stichwort »Mehrkostenvorbehalt«).
- eine zeitliche Verzögerung anstelle tätiger Mithilfe praktiziert wird (Antragverfahren gestalten sich schwierig und langwierig).
- regionale, sozialräumliche und Individuelle Bedingungen nur unzureichend berücksichtigt werden.

Die entsprechenden Auseinandersetzungen kosten in allen Projekten viel Energie und nur selten können befriedigende Ergebnis erzielt werden. Beispielsweise müssen Wohnarrangements getroffen werden, die finanziell langfristig nicht abgesichert sind.

5

BEDINGUNGEN FÜR EINE GELINGENDE UMSETZUNG

Nach der Betrachtung der Hemmnisfaktoren wird im Folgenden der Fokus auf die Gelingensfaktoren im Kontext der Projektentwicklungsprozesse gelenkt. (z. B. Kooperation mit den Angehörigen, Kompetenzanforderung an die TeilhabemanagerInnen usw.)

5.1 ANGEHÖRIGE

Betroffene und ihre Angehörigen gehen ein existenzielles Wagnis ein. Es geht um die Zukunft der Menschen mit Behinderung und das Eingehen einer unsicheren neuen Form des selbstständigeren Lebens mit allen Zweifeln und Ängsten. Diese Eltern haben ein hohes Sicherheitsbedürfnis für ihre Kinder, sind häufig Bedenken- und Sorgenträger, ihnen ist der Schutz ihrer Kinder besonders wichtig und sie werden derzeit mit all ihren Fragen und Ängsten nicht genügend aufgefangen. Sie brauchen einen langem Atem, Geduld und Frustrationstoleranz.

Sie müssen widrige Umstände auf sich nehmen, lange Antragsverfahren über sich ergehen lassen und gegen Barrieren und Widerstände durchhalten, Kompromisse eingehen und den Mut nicht verlieren.

Diese Kompetenz haben sie in den bisherigen Projekten bewiesen, aber es gibt auch einige, die auf diesem langen Weg den Mut und das Durchhaltevermögen verlieren und aufgeben, auch aus Angst, kein auskömmliches Budget erstreiten zu können. Manche Eltern sind »erschöpft« von jahrelangem Engagement in Kita und Schule; es ist zu viel, jetzt wieder ein großes Engagement aufzubringen um ein Wohnprojekt zu entwickeln. Häufig kapitulieren sie, wenn sich die Wohnprojekte noch in der Planungsphase befinden. Angehörige wünschen sich »fertige« Lösungen und können sich nur selten auf einen eher unsicheren Prozess einlassen, der ihnen zu wenig Halt und Sicherheit bietet. Der Weg von der Vorstellung über eine andere Art des Wohnens hin zum Handeln wird dann nicht gegangen. Nicht nur deshalb bedarf es des aktiven Abbaus von Barrieren im Antragswesen, der Finanzierung und bei Wohnraumbeschaffung.

Die Betroffenen und ihre Eltern sind derzeit angewiesen auf eine äußerst umfangreiche Beratung und tätige administrative Unterstützung durch Dienste in der Beantragung und in der Organisation von Hilfen und Wohnraum. Sie sind damit abhängig von der Bereitschaft und der Fähigkeit dieser Dienste, diese aufwendige und nicht finanzierte (Mehr-)Arbeit zu ermöglichen.

Die Beratungsarbeit mit den Eltern bzw. Angehörigen muss sowohl in der Vorbereitungszeit als auch später bei der Umsetzung angemessen finanziert werden. Gerade im Übergang von einer Wohnform zur nächsten haben die Eltern viele Zweifel und Fragen und benötigen einen kompetenten Ansprechpartner.

Die bisherigen Projekterfahrungen zeigen, dass die Integration in die neue Wohnform dort am besten gelingt, wo eine adäquate und langfristig angelegte Vorbereitung der Menschen mit Behinderung und ihrer Angehörigen stattgefunden hat (durch Organisation der Anbahnung und Vorbereitung).

BEISPIELSWEISE DURCH:

- regelmäßige »Wohnzimmertischgespräche« mit den Klienten und ihren Angehörigen bezüglich der Ermittlung von Bedarfen, Wünschen, aber auch zum Abbau von Ängsten,
- Wochenendfreizeiten zur Eruierung der Bedarfe sowie Fähigkeiten der Klienten,
- Gründung eines Elternkreises/-beirats,
- niedrigschwellige Info- und Beratungsangebote,
- Gruppenangebot zur Übergangsprozessgestaltung vom Elternhaus in alternative Wohnformen (Probewohnen).

Besonders die Zielgruppe der Menschen mit hohem Unterstützungsbedarf, auf die die Projekte ja bewusst ausgerichtet ist, ist teilweise nicht leicht zu erreichen.

Hinzu kommt, dass sich in der Praxis offensichtlich bei Wohngemeinschaften eine Mischform von BewohnernInnen mit unterschiedlich hohem Hilfebedarf als sinnvoll erwiesen hat. Besonders in Hinblick auf die Generierung von Synergieeffekten (voneinander lernen, sich gegenseitig helfen usw.) scheinen Mischformen förderlich. Diese Konstrukte sind jedoch so sensibel, dass z. B. beim Wegzug eines Bewohners die Gesamtplanung obsolet werden kann, da die Finanzierung des Wohnraums und der Unterstützungsleistung wie im gewohnten Maß dann nicht mehr sichergestellt ist. In den Projekten zeigt sich zum Teil ein neues Arbeitsbündnis mit Eltern:

- etwas gemeinsam entwickeln zu wollen,
- neue Formen der Versorgung zu entwickeln,
- neue Lebensformen und neue Arrangements der (Teilung von) Verantwortung aufzubauen.

Auf der anderen Seite gehen Einschätzungen und Vorstellungen zwischen Eltern und Diensten/Mitarbeitern zum Teil stark auseinander, da häufig familienförmige Erwartungen seitens der Eltern an die Dienste gestellt werden. Umso wichtiger ist es hier im Dialog zu sein und diese unterschiedlichen Sichtweisen offen zu diskutieren, u. a. um die Unterscheidung von Arbeitsbeziehungen und Familienbeziehungen transparent zu machen und die jeweiligen spezifischen Rollen in ihrer Professionalität zu klären.

DIE BEREITS OBEN ERWÄHNTE JUNGE ELTERNGENERATION SETZT DA NEUE MASSSTÄBE, SIE:

- gründet neue Elternvereine, die mit der Lebenshilfe kooperieren,
- schließt sich in Gruppen zusammen (innerhalb und außerhalb der Lebenshilfevereine),
- tritt selbstbewusster und fordernder auf.

Hierdurch entstehen neue Arrangements der (Teilung von) Verantwortung, was wiederum neue Formen der Vereinbarungen und Vertragsgestaltung erfordert.

Dass diese Prozesse nicht immer konfliktfrei verlaufen, zeigen die Erfahrungen in den Projekten – gleichsam verweisen sie auf die Notwendigkeit, entsprechende Vereinbarungen zu treffen. Besonders in Bezug auf folgende Fragestellungen:

- Wer deckt welche Verantwortungsbereiche ab?
- Wo sind die Grenzen hinsichtlich des Einflusses

der Angehörigen auf den Wohnalltag der Klienten zu ziehen (z. B. bezüglich der Besuchsregelungen, Dienstplangestaltung usw.)?

- Wie sollten Vereinbarungen bezüglich Störungen und Problemen bearbeitet und getroffen werden?

- Wie sollten Vorabsprachen getroffen werden (beispielsweise bezüglich der Finanzierung von zeitweise nicht besetzten WG-Plätzen oder bezüglich der Auswahlprozesse bei der Neubesetzung eines WG-Zimmers usw.)?

5.2 TEILHABEMANAGERINNEN UND TEILHABEMANAGER

Über die Kompetenzanforderungen an die Fachkräfte, die die Hilfeplanprozesse vorbereiten, umsetzen und fachlich begleiten, werden in den beteiligten Projekten umfangreiche Erfahrungen gesammelt.

Die Ergebnisse dazu wurden in dem Positionspapier »Thesen zum Aufgabenprofil und zur Ausgestaltung der beruflichen Rolle eines Teilhabemanagers, einer Teilhabemanagerin – Grundlagen und Grundhaltungen der Assistenz in der Unterstützung und Begleitung von Menschen mit geistiger Behinderung« zusammengefasst und werden hier im Folgenden dargestellt:

1. Nach Monika Seifert[20] verlagern sich die Aufgaben des Teilhabemanagers/der Teilhabemanagerin (der Professionellen) von der umfassenden Betreuung des behinderten Menschen auf die Assistenz zur Realisierung eines individuellen Lebensstils, auf die Erschließung von Netzwerken, von Freizeit-, Bildungs- und Arbeitsmöglichkeiten in der Gemeinde sowie auf Beratung und Unterstützung der am Netzwerk beteiligten Personen.

20 Vgl. Seifert, M. (2010): KUNDENSTUDIE - Bedarf an Dienstleistungen zur Unterstützung des Wohnens von Menschen mit Behinderung, Berlin.

2. Teilhabemanager und Teilhabemanagerinnen stellen eine Sozialraumorientierung sicher und suchen gemeinsam mit den Assistenznehmenden nach Unterstützungsmöglichkeiten innerhalb des Sozialraumes. Sie übernehmen gegebenenfalls die stellvertretende Kommunikation und Beziehungsgestaltung zu der Umwelt für den zu assistierenden Menschen.

3. Der Teilhabemanager/die Teilhabemanagerin ist eine qualifizierte Kraft. Er/sie ist der zu assistierenden Person beigeordnet, nicht übergeordnet und hat eine unterstützende, eine zudienende Rolle. Die Interessen, Neigungen und Vorstellungen der zu assistierenden Person stehen nach E. E. Kobi[21] im Zentrum der Planungen und Tätigkeiten von Assistenten.

4. Teilhabemanager und Teilhabemanagerinnen stellen einen fachlichen Rahmen der Kooperation aller an der Unterstützung Beteiligten sicher, u.a.:

- mit den Betroffenen und ihren Angehörigen und der gesetzlichen Betreuerin / dem gesetzlichen Betreuer,

- mit weiteren Partnern (Mix aus Diensten und Einrichtungen im Sozialraum),

- mit der eigenen Organisation, z.B. durch:

- Team- und Personalarbeit (dies beinhaltet beispielsweise die Anleitung, Kontrolle, Reflexion und Konfliktbearbeitung)

- ständige Weiterentwicklung der Unterstützungsleistungen der Assistenz,

- Verhinderung von Machtmissbrauch.

Dieser Rahmen ist insbesondere auch beim Einsatz von Assistentinnen und Assistenten ohne pädagogische oder pflegerische Qualifikation notwendig.

21 Vgl. E. E. Kobi. In: Heilpädagogik 1/ 2010.

5 Teilhabemanager/Teilhabemanagerinnen übernehmen für die anzuleitenden Assistenten/Assistentinnen eine Führungsaufgabe und haben im Rahmen dieser Aufgabengestaltung die klassischen »Verantwortungsbereiche von Führungskräften« abzudecken:

- Auswahl der geeigneten Assistentinnen und Assistenten,
- Teamorganisation,
- Sorge für und Bereitstellung der notwendigen Mittel und Ressourcen (Finanzen, Zeit und Sachmittel),
- Festlegung der Zielsetzungen für die einzelnen Arbeitsprozesse und der Assistenten,
- Kontrolle der Zielerreichung und der Arbeit der Assistentinnen und Assistenten,
- Unterstützung des Arbeitsbündnisses zu den Betroffenen und ihren Angehörigen,
- Kooperation mit Partnern im Unterstützungssetting.

6 Teilhabemanager und Teilhabemanagerinnen müssen die Dilemmata – also die nicht auflösbaren Widersprüche – zwischen Eigenverantwortung und Fremdverantwortung sowie zwischen Selbstbestimmung und Autonomieeinschränkung gestalten. Weiter haben sie die Aufgabe, die Assistenten in der Gestaltung dieses Spannungsfeldes anzuleiten und kontinuierlich fachlich zu begleiten.

7 Teilhabemanagement muss ein verlässliches und vertrauensvolles Beziehungsangebot bieten.

8 Der Teilhabemanager/die Teilhabemanagerin gestaltet das »Arbeitsbündnis« mit den Assistenznehmenden und ihren Angehörigen und ggf. zusätzlich mit den gesetzlichen Vertretern. Er/sie bietet Unterstützung bei der Ausbalancierung der Interessen und der Verantwortungsbereiche zwischen den Angehörigen und ggf. zusätzlich mit der gesetzlichen Betreuerin/dem gesetzlichen Betreuer sowie dem zu assistierenden Menschen.

9 Der Teilhabemanager/die Teilhabemanagerin regt zur Förderung des Selbstwertgefühls und der Eigenkräfte von Menschen mit Behinderung und zum Ausbau ihrer Motivation für mögliche Veränderungsschritte einen Austausch zwischen Menschen mit Behinderungen im Sinne der »Peer-Arbeit« an.

10 Der Teilhabemanager/die Teilhabemanagerin kennt die einzusetzenden Hilfebedarfs-/Teilhabebedarfsinstrumente für den Bereich der Eingliederungshilfe und der Pflege und kann mit unterstützenden Instrumentarien/Methoden (Netzwerkanalyse, Zukunftsplanung, Lehr- und Lerngeschichten usw.) gemeinsam mit den zu Assistierenden den jeweiligen Hilfebedarf/Teilhabebedarf ermitteln, beschreiben sowie dokumentieren. In diesem Prozess regt der Teilhabemanager/die Teilhabemanagerin einen Austausch mit allen am Unterstützungsprozess beteiligten Personen an.

11 Der Teilhabemanager/die Teilhabemanagerin kennt sich in den gesetzlichen Grundlagen und der aktuellen Rechtssprechung bezüglich der Finanzierung der unterschiedlichsten Unterstützungsleistungen für Menschen mit Behinderung aus und ist in der Lage, gemeinsam mit dem gesetzlichen Vertreter/der gesetzlichen Vertreterin bzw. dem zu assistierenden Menschen entsprechende Anträge gegenüber den zuständigen Behörden zu stellen, Sie/er unterstützt den zu Assistierenden und gegebenenfalls die gesetzliche Betreuerin/den gesetzlichen Betreuer in den Verhandlungen mit Vertreterinnen und Vertretern der Sozialhilfeträger.

12 Der Teilhabemanager/die Teilhabemanagerin ist in der Lage, in Abstimmung der Einrichtungsleitung und mit dem zu assistierenden Menschen sowie seinen gesetzlichen Vertretern, den Einsatz der ausgehandelten finanziellen Mittel zu steuern

und die Mittel zielgerichtet zur individuellen Unterstützung der einzelnen Menschen mit Behinderung einzusetzen.

13 Der Teilhabemanager/die Teilhabemanagerin übernimmt die Aufgabe der Ausbalancierung der Interessen des Trägers gegenüber den Interessen des einzelnen Menschen mit Behinderung.

Die bisherige Projektpraxis bestätigt diese Thesen und zeigt auf, dass die besonderen Leistungen des Teilhabemanagements darin bestehen, vielfältige Kooperationen und Vernetzungen leisten zu müssen und dabei immer wieder mit Rückschlägen, veränderten Ausgangsbedingungen sowie Finanzierungslücken konfrontiert zu sein.

Konflikte entstehen nicht nur unter oder mit den Bewohnern, sondern auch mit Angehörigen, mit den unterschiedlichen Diensten (z. B. Pflegedienst), mit Vermietern, dem Kostenträger und Nachbarn.

Konfliktmanagement wird damit neben der Kompetenz zur Koordination der unterschiedlichen Hilfen zu einer Schlüsselkompetenz eines Teilhabemanagers/einer Teilhabemanagerin.

Auch die Gewinnung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde in den Projekten als Schlüsselfaktor für den Erfolg benannt, so wechseln diese z. B. vom stationären in den ambulanten Bereich und sehen sich dort mit ganz anderen Anforderungen konfrontiert. Hierdurch entsteht zusätzlich ein hoher Zeitaufwand bezüglich der Einarbeitung und des Weiterbildungsbedarfs der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Teilhabemanagement erfordert – das zeigt die Projektevaluation – eine hohe Selbststeuerungskompetenz, diesbezüglich muss den Professionellen auch eine entsprechende Entscheidungskompetenz zugestanden werden. Das wiederum bedeutet, wie oben bereits beschrieben, dass innerhalb der Lebenshilfe ggf. eine veränderte Führungskultur erforderlich ist.

6

NOTWENDIGKEIT ZUR PERSONAL- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Am 28.08.2013 fand in Marburg ein Workshop zur Organisationsentwicklung im Rahmen des Projektes »Mitleben« statt. Ausgehend von der Hypothese, dass selbstgesteuertes Wohnen von Menschen mit Behinderung nur dann erfolgreich gelingt, wenn die beteiligten Organisationen in ihrem Management Aspekte der Selbststeuerung nachhaltig berücksichtigen, wurde im Workshop den folgenden Fragestellungen nachgegangen:

1. Wie kann Selbststeuerung in Organisationen der Lebenshilfe aussehen?

2. Welche grundlegenden Führungskonzepte werden angewandt?

3. Wie wirkt sich das auf die TeilhabemanagerInnen und AssistentInnen aus?

Die Dynamik komplexer Systeme hat zur Folge, dass es unmöglich ist, ein System von einer zentralen Instanz aus zu durchschauen, objektiv zu beschreiben und korrekt abzubilden.[22] Um komplexe Systeme dennoch steuern zu können, sind entsprechende Ansätze notwendig. Hierzu bietet sich eine Orientierung an kybernetischen Managementmodellen[23] sowie an reifegradbezogenen und situationsorientierten Führungsansätzen[24] an.

1. Dies bedeutet konkret der Abschied einer zentraler Steuerung von oben nach unten und die sukzessive Verlagerung von Verantwortungen, Kompetenzen und Zuständigkeiten auf die operativen Ebenen – je nach Entwicklungsstand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies impliziert auch ein Abschied von

22 Vgl. Rüegg-Stürm, J. (2005): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre, Zürich, S. 67; unter Bezug auf von Hayek, F. A. (1972). Theorie komplexer Phänomene.Tübingen; Malik, F. (1984/ 2002): Strategie des Managements komplexer Systeme (7. Aufl.), Bern und Simon, F. (2001): Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements, Heidelberg.

23 Malik, F. (2008): Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme. 10. veränd. Aufl. Bern; Malik, F. (2004): Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation. Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze komplexer Systeme, Bern.

24 Hersey, P. (1986): Situatives Führen - die anderen 59 Minuten. Landsberg/ Lech: Verlag Moderne Industrie; Mahlmann, R. (2011): Führungsstile gezielt einsetzen. Mitarbeiterorientiert, situativ und authentisch führen, Weinheim.

Fremdbestimmungen und mikropolitischen Machtspielen und die Eröffnung neuer Handlungsspielräume für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf den verschiedenen Funktionsebenen.

2 In den beteiligten Organisationen müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die eine Selbststeuerung der Teilhabemanagerinnen und Teilhabemanager sowie AssistentInnen ermöglichen. Hierzu gehören u. a. eine Veränderung der Organisationsstruktur (des Organisationsaufbaus) z. B. durch flache Hierarchien, die entsprechende Anpassung der Ablaufprozesse in der Organisation, klare Regelung der Zuständigkeiten, die Verfügung über ein entsprechendes Finanzbudget, die Unterstützung und Entlastung durch Fachabteilungen des Trägers (interne Dienstleister) sowie eine Klärung der Fach- und Dienstaufsicht und das Schnittstellenmanagement.

3 Führung durch die oberen Funktionsträger bedeutet in diesem Kontext sich selbst steuernder Systeme dann vor allem die Unterstützung der Entwicklung einer entsprechenden Organisationskultur im Kontext eines wertschätzenden Umgangs miteinander und die Vereinbarung von Zielen, für deren Umsetzung die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbstverantwortlich sind unter Bereitstellung der entsprechenden dafür notwendigen Ressourcen in sächlicher und personeller Hinsicht.

Damit ergeben sich für die Funktionsträger auch Spielräume für neue Tätigkeitsfelder im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit, des Change Managements der Organisationen sowie der Entwicklung neuer Projekte.

4 Zur Sicherung der Struktur- und Prozessqualität bedarf es der Etablierung entsprechender Evaluations- und Kontrollsysteme zur Überprüfung der erbrachten Leistungen.

5 Die bisherigen Aspekte bedeuten den Ausbau hin zu einer »lernenden Organisation«, die:

- anpassungsfähig ist und auf äußere und innere Reize positiv reagiert,
- sich als ständig in Bewegung befindendes System definiert, das Veränderung als normal begreift,
- eine Kultur der Veränderungsbereitschaft pflegt, die von der Unternehmensführung vorgelebt wird,
- kontinuierlich ihre Fähigkeiten ausweitet, um ihre eigene Zukunft schöpferisch zu gestalten,
- kontinuierlich ihre Wissensbasis und Handlungsspielräume erweitert,
- von Individualität geprägt ist,
- daran orientiert ist, Probleme auf innovative Art zu lösen,
- klare Visionen hat, gemeinsame Zielsetzungsprozesse entwickelt und stets am Nutzen für die Kunden orientiert ist,
- Raum für Kooperations- und Konfliktlösungsfähigkeit lässt und auf diese Weise die Entwicklung eines wechselseitigen Vertrauens und eines Teamgeistes ermöglicht,
- Prozessorientierung und Selbstregulation in Gruppen zulässt,
- auf einem demokratischen und partizipativen Führungsstil basiert, der wiederum zur Findung neuer Ideen zur Lösung von Problemen anregen soll (Stichwort »Ideenmanagement«) und gleichsam die Ebenen »Personal- und Organisationsentwicklung« integriert,
- Engagement belohnt und Fehler bei riskanten Vorhaben toleriert,
- zur (Selbst-)Beobachtung und Prognose fähig ist.

6 Die Kompetenzanforderungen an die Teilhabemanagerinnen/Teilhabemanager und Assistenten verändern sich in Richtung eigenständigem, selbstverantwortlichem Handeln. Im Bereich der Personalführung gewinnt die Leitung von Teams und Gruppen ebenso eine zentrale Bedeutung wie die Motivation von Menschen zur Leistungserbringung, Nutzung ihrer Stärken und Entfaltung ihrer Ressourcen. Im fachlichen Bereich ist der Umgang mit unterschiedlichen Finanzierungsmodellen ebenso eine Herausforderung wie die Suche nach geeignetem Wohnraum und die Vernetzung und Kooperation mit anderen Akteuren im Feld.

Diese z. T. neuen Kompetenzanforderungen erfordern eine Ausweitung der Investitionen in der Personalentwicklung.

SO BEDARF ES ENTSPRECHENDER WEITERBILDUNGSANGEBOTE FÜR DIE THEMENFELDER:

- Selbststeuerungskompetenz,
- Verantwortungsübernahme, Entwicklung von Entscheidungskompetenz,
- Personalführung, Führungs- und Leitungsstil im Kontext von Selbststeuerung,
- Leitung von Teams und Gruppen,
- Umgang mit Konflikten/Konfliktmanagement,
- Finanzierungsmodelle.

Es ist vorstellbar, dass im Rahmen einer Weiterführung des Projektes die Lebenshilfeorganisationen hierbei durch die Hochschule RheinMain begleitet werden (Seminare und Unterstützung vor Ort).

7

FORTSETZUNG DER BEGLEITFORSCHUNG

FÜR DIE FORTSETZUNG DER BEGLEITFORSCHUNG WERDEN U. A. FOLGENDE SCHWERPUNKTE GESETZT:

- weitere Unterstützung bei der Antragstellung der Finanzierung durch Aktion Mensch.
- weiterer Erfahrungsaustausch und fachliche Diskussion mit den Teilhabemanagerinnen und Teilhabemanagern.
- weitere Inhouse-Schulungen auf Nachfrage.
- Konzeptentwicklung für Sozialraumorientierung (Durchführung von Sozialraumanalysen und Anwendung von Methoden, die sich in diesem Zusammenhang bewährt haben, z. B. Stadtteilbegehung, subjektive Fotografie usw.).
- Entwicklung entsprechender Umsetzungsstrategien.
- Partizipation (Entwicklung und Anwendung von Methoden zur Förderung von Partizipationsprozessen, z. B. Zukunftswerkstätten).
- Erproben und Entwicklung von Methoden zur Ermittlung der wirklich, wirklichen (im doppelten Sinne) Bedürfnisse[25] von Menschen mit Behinderung.
- Zusammenarbeit mit Angehörigen.
- Evaluation der Einzelprojekte.
- Analyse der Instrumente zur Hilfebedarfserhebung und Hilfeplanerstellung.
- Öffentlichkeitsarbeit u. sozialpolitische Einflussnahme.

25 Mit Bezug auf den von Bergmann (2004) geprägten Begriff »wirklich, wirklich wollen« (im doppelten Sinne) ist hier der Begriff nicht nur im Arbeitskontext gesetzt, sonder vielmehr wird der Fokus darauf gelegt, welche »wirklich, wirklichen Bedürfnisse« das Individuum im Kontext eines Lebens und Arbeitens im Rahmen der Behindertenhilfe hat. Prinzipiell besteht jedoch ein Konsens zu dem von Bergmann konturierten Begriff und den Ideen. Bergmanns Ideen bilden einen Gegenpol zu einer Arbeitsweise, die den Menschen im Dienste der Arbeit begreift. Entwickelt hat er sein Konzept im Kontext der anstehenden Massenentlassungen in der Automobilstadt »Flint« in den 1980er Jahren. Dort gründete er mit Mitstreitern das erste Zentrum für Neue Arbeit, für die, die von den Entlassungen betroffen waren bzw. aus Arbeitsprozessen herauszufallen drohten. Die eingerichteten Zentren dienten dabei in erster Linie dazu, »(...) die verborgenen Fähigkeiten und brachliegenden Fertigkeiten, aber auch die Wert- und Wunschvorstellungen der Arbeit ans Licht zu bringen. Wir wollten herausfinden, welche Arbeit sie »wirklich, wirklich« tun wollten« (Bergmann, Frithjof (2004): Neue Arbeit, Neue Kultur, Freiamt, S. 10). Bergmann plädiert für eine alternative Wirtschaftsweise, die er »Neue Arbeit, Neue Kultur« nennt. Im Kontext eines »wirklichen Bewusstseins« sei hier zudem auf Freire (Freire (1973): Pädagogik der Unterdrückten. Bildung als Praxis der Freiheit, Reinbek bei Hamburg, S. 91.) hingewiesen.

IMPRESSUM

AUFTRAGGEBER

Lebenshilfe
Landesverband Hessen e.V.

Raiffeisenstraße 18, 35043 Marburg
Tel. +49 (0) 6 42 1 · 948 40 - 20
Fax +49 (0) 6 42 1 · 948 40 - 11
info@lebenshilfe-hessen.de
www.lebenshilfe-hessen.de

Vorsitzender: Frank Strotmann
Geschäftsführer: Alexander Mühlberger

GESTALTUNG

BRENDLE Grafik | Design
www.stefaniebrendle.de

HERAUSGEBER

Hochschule RheinMain
University of Applied Sciences

Fachbereich Sozialwesen
ISAPP Institut Sozialer Arbeit für
Praxisforschung und Praxisentwicklung

Kurt-Schumacher-Ring 18
65197 Wiesbaden
Tel. +49 (0) 611 · 94 95 - 1304
Fax +49 (0) 611 · 94 95 - 1303
isapp@hs-rm.de
http://www.hs-rm.de/isapp oder www.isapp.de

verantwortlich:
Prof. Dr. Angelika Ehrhardt
Tel. +49 (0) 611 · 94 95 - 1304
Fax +49 (0) 611 · 94 95 - 1303
angelika.ehrhardt@hs-rm.de

Wiesbaden, Juni 2015