

Freie wissenschaftliche Arbeit  
zur Erlangung  
des Grades eines Masters in Sozialmanagement  
an der Alice Salomon Hochschule Berlin  
(Masterarbeit)

Gesellschaftlicher und organisatorischer Wandel  
in der Sozialpsychiatrie

eingereicht bei

Erstleser: Herr Hans-Jürgen Wanke

Zweitleser: Herr Prof. Dr. Hans-Dieter Bamberg

von: Lambert Robke

Matr.-Nr. 08152030

Berlin, den 09.01.2018



# Inhalt

Abkürzungsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	5
<b>1. Einleitung</b>	<b>6</b>
1.1 Anlass der Masterarbeit	6
1.2 Aufbau der Arbeit	7
<b>2. Gesellschaftlicher und Organisatorischer Wandel</b>	<b>9</b>
2.1 Gesetz zur Stärkung der Teilhabe und Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderung	9
2.1.1 Grundsätze des BTHG	10
2.1.2 Aufbau des BTHG	12
2.1.3 Reformstufen des BTHG	12
2.2 Statistischer Bericht der Sozialhilfe im Land Berlin	19
2.2.1 Summe der Empfänger*innen von Leistungen der Eingliederungshilfe in den Jahren 2006 bis 2016	19
2.2.2 Empfänger*innen von Eingliederungshilfe nach Altersgruppen zum Jahresende 2012 – 2016	21
2.2.3 Ausgaben für die Eingliederungshilfe in den Jahren 2006 bis 2015	22
2.3 Der Berliner Wohnungsmarkt	24
2.3.1 Entwicklungen des Berliner Wohnungsmarktes	24
2.3.2 Sozialer Wohnungsbau im Land Berlin	26
2.4 Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft	30
2.4.1 Situation des Fachkräftemangels	31
2.4.2 Gründe für den Fachkräftemangel	32
<b>3. Implementierung des BTHG im Land Berlin</b>	<b>35</b>
3.1 Umsetzung	35
3.2 Teilhabebeirat	38
<b>4. Bedeutung der Sozialpolitik</b>	<b>39</b>
4.1 Notwendigkeit und Ziel von Sozialpolitik	39
4.2 Definition staatlicher Sozialpolitik	40
4.3 Zuständigkeiten der Sozialpolitik in Deutschland	41

4.4 Träger und Akteur*innen	42
<b>5. Change Management</b>	<b>44</b>
5.1 Begriffsbestimmung	44
5.2 Dimensionen von Change - Prozessen	45
5.3 Phasen von Change Prozessen und Gestaltungsaufgaben	49
5.4 Die emotionalen Phasen des Wandels	50
5.4.1 Das 7 Phasen Modell nach Kurt Lewin	50
<b>6. Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen</b>	<b>53</b>
6.1 Erfolgsfaktoren in Theorie und Praxis	53
6.2 Das Modell der 12 Erfolgsfaktoren	54
<b>7. Konsequenzen aus dem gesellschaftlichen und organisatorischen Wandel</b>	<b>58</b>
7.1 Konsequenzen für die Umsetzung des BTHG im Land Berlin	58
7.2 Konsequenzen aus den statistischen Entwicklungen in der Eingliederungshilfe, dem Wohnungsmarkt und dem Fachkräftemangel	64
<b>8. Fazit und Ausblick</b>	<b>69</b>
8.1 Wesentliche Erkenntnisse der Masterarbeit	69
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>72</b>

## Abkürzungsverzeichnis

AV Wohnen	Ausführungsvorschrift Wohnen
BAR	Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation
BEW	Betreutes Einzelwohnen
BGBL	Bundesgesetzblatt
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BTHG	Gesetz zur Stärkung der Teilhabe und Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderungen - Bundesteilhabegesetz
ICF	Internationale Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit
LIGA Berlin	Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege
PSG	Pflegestärkungsgesetz
SGB	Sozialgesetzbuch
SpD	Sozialpsychiatrischer Dienst
SenIAS	Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales
SenGPG	Senatsverwaltung für Gesundheit, Pflege und Gleichstellung
TV- L	Tarifvertrag der Länder
UN- BRK	Behindertenrechtskonvention der vereinten Nationen
WAV	Wohnungsaufwendungsverordnung

WHO

World Health Organization / Weltgesundheitsorganisation

## Abbildungsverzeichnis

		<b>Seite</b>
Abbildung Nr. 1	Summer der Empfänger*innen von Leistungen der Eingliederungshilfe in den Jahren 2006 bis 2016 in absoluten Zahlen.	19
Abbildung Nr. 2	Empfänger*innen von Eingliederungshilfe nach Altersgruppen.	20
Abbildung Nr. 3 - 7	Empfänger*innen von Eingliederungshilfe nach Altersgruppen 2012 – 2016.	22
Abbildung Nr. 8	Ausgaben für die Eingliederungshilfe in absoluten Zahlen 2006 -2015.	23
Abbildung Nr. 9	Ausgaben für die Eingliederungshilfe 2006 – 2015, graphische Darstellung.	23
Abbildung Nr. 10	Anzahl der länger als drei Monate unbesetzten Stellen.	31
Abbildung Nr. 11	Fachkräftemangel nach Berufsgruppen, Stand 2012.	32
Abbildung Nr. 12	Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung.	33
Abbildung Nr. 13	Gründe für die Nicht-Besetzung von Stellen.	34
Abbildung Nr. 14	Verteilung der 12 Erfolgsfaktoren über den Phasenverlauf von Veränderungsprozessen.	54

# 1. Einleitung

## 1.1 Anlass der Masterarbeit

Seit Herbst 2014 arbeite ich als Sozialarbeiter im Fachbereich der Sozialpsychiatrie. Im Speziellen handelt es sich bei meinem Arbeitsplatz um eine Wohneinrichtung, in der erwachsenen Menschen mit psychischen Erkrankungen, im Rahmen der Eingliederungshilfe im Betreuten Einzelwohnen, begleitet werden. Das Wohnprojekt bietet eine 24 Stunden Begleitung und richtet sich an Betroffene, die von einer ausgeprägten psychiatrischen Erkrankung betroffen sind.

In den zurückliegenden Jahren habe ich im Fachbereich der Sozialpsychiatrie unterschiedliche äußere Veränderungen beobachtet, die einen direkten Einfluss auf das Arbeitsgebiet nehmen.

Seit dem Jahr 2016 ist die Implementierung des Gesetzes zur Stärkung der Teilhabe und Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderungen (BTHG) innerhalb des Trägers thematisiert worden. Da es sich um umfangreiche Änderungen handelt, dessen konkrete Ausgestaltungen noch nicht im Detail geklärt sind, sorgen die anstehenden Änderungen für Ungewissheit unter den Mitarbeiter\*innen..

Parallel zu dieser Entwicklung ist die Besetzung von offenen Stellen innerhalb des Projektes, in dem ich beschäftigt bin, immer schwieriger geworden. Teilweise konnten über Wochen zwei Stellen nicht adäquat nachbesetzt werden. Dies führte zu einer hohen Arbeitsbelastung, zu verstärkten Krankheitsausfällen und zu Unzufriedenheit unter den Mitarbeiter\*innen.

Im Wohnprojektes gibt es unter den Betroffenen keine hohe Fluktuation. Zumeist werden Betreuungsplätze dann frei, wenn Betroffene versterben oder ihr Pflegebedarf so stark zunimmt, dass dieser nicht mehr durch eine ambulante Pflege abgedeckt werden kann. Auszüge aufgrund einer Stabilisierung oder Genesung sind die Ausnahmefälle.

Sobald sich abzeichnet, dass Wohnplätze frei werden, berichtet die Projektleitung über mögliche neue Bewohner\*innen. Es ist zu keinem Zeitpunkt vorgekommen, dass ein freier Wohnplatz nicht umgehend nachbesetzt werden konnte. Das Gegenteil ist der Fall. Teilweise haben Betroffene über Monate auf einen freien Platz warten müssen. Gerade für wohnungslose Menschen, die unter stark ausgeprägten psychiatrischen Erkrankungen leiden, gibt es nicht ausreichend Betreuungsplätze. In der Konsequenz müssen viele Betroffene die Zeit auf einer psychiatrischen Station im Krankenhaus oder in einer



Wohnungslosen Einrichtung verbringen.

Um dieser Situation zu begegnen, versucht der Träger neuen Wohnraum für Betroffene zu akquirieren. In den zurückliegenden Jahren ist dieser Versuch wiederholt vorgenommen worden. In der Umgebung des Wohnprojektes konnte in den letzten drei Jahren nicht eine neue Wohnung angemietet werden, deren Miete durch die Sozialämter übernommen worden wäre.

Die Beobachtungen dieser Entwicklung haben mich dazu gebracht, den gesellschaftlichen und organisatorischen Wandel in der Sozialpsychiatrie genauer zu analysieren. Ziel der Arbeit ist es, die zentralen Punkte des gesellschaftlichen und organisatorischen Wandels zu bearbeiten und im Anschluss die daraus resultierenden Konsequenzen zu diskutieren. Die Arbeit konzentriert sich auf die gesellschaftlichen und organisatorischen Bereiche im Land Berlin. Dennoch lassen sich einzelne Elemente der Arbeit nicht ausschließlich auf das Land Berlin beziehen.

## 1.2 Aufbau der Arbeit

Zum Einstieg in das Thema werde ich mich mit den einzelnen Bereichen des gesellschaftlichen und organisatorischen Wandels auseinandersetzen. Zu diesen zählen in Kapitel 2 die Grundsätze, der Aufbau und die Reformstufen des BTHG. Im weiteren Verlauf erläutere ich die statistische Entwicklung der Sozialhilfe im Land Berlin, die Situation des Berliner Wohnungsmarktes und den Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft.

Bei der Organisation des gesellschaftlichen und organisatorischen Wandels kommt der zuständigen Senatsverwaltung eine besondere Funktion zu. Dies trägt die Verantwortung dafür, dass Rahmenbedingen geschaffen werden, in denen Träger, Organisationen und Unternehmen den aktuellen Herausforderungen begegnen können. Daher wird in Kapitel 3 die Implementierung des BTHG im Land Berlin aus der Perspektive der zuständigen Senatsverwaltung geschildert.

Bei der vorliegenden Arbeit werden Themen behandelt, die inhaltlich dem Bereich der staatlichen Sozialpolitik zugeordnet werden können. Kapitel 4 gibt aufgrund dessen einen Überblick über die Bedeutung der Sozialpolitik.

Für die Vorbereitung auf die abschließende Diskussion, wird in den Kapiteln 5 und 6 auf die Bedeutung und die Inhalte des Change Managements und den Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen eingegangen.

Das Ende des Hauptteils bildet die Auseinandersetzung der Konsequenzen die sich aus

dem gesellschaftlichen und organisatorischem Wandel ergeben.

Der Abschluss der Arbeit ist die Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse und die Schlussfolgerungen.

## **2. Gesellschaftlicher und Organisatorischer Wandel**

Die Sozialpsychiatrie im Land Berlin unterliegt aktuell einem starken gesellschaftlichen und Organisatorischen Wandel, der sich auf unterschiedliche Bereiche auswirkt.

Die Implementierung des BTHG kann als eine der größten Gesetzesreformen innerhalb der Sozialgesetzbücher betrachtet werden. Diese beinhaltet einen echten Kulturwandel, dessen Ausgang zum jetzigen Zeitpunkt noch keiner vorhersagen kann. Die zuständigen Senatsverwaltungen, die Wohlfahrtsverbände und alle Träger, Organisationen und Unternehmen der Sozialwirtschaft sind herausgefordert dieser Aufgabe zu begegnen und neue Weichen für die Zukunft zu stellen.

Neben der gesetzlichen Veränderung, sind die Fallzahlen von Menschen, die Leistungen der Eingliederungshilfe in Anspruch nehmen, in den zurückliegenden Jahren kontinuierlich gestiegen. Dies geht mit einer Entwicklung auf dem Wohnungsmarkt einher, die es Menschen mit geringem Einkommen kaum noch ermöglicht, Wohnraum zu finden und dauerhaft zu halten.

Die Sozialwirtschaft und die Soziale Arbeit ist daher einmal mehr aufgefordert sich zu positionieren und sich diesen Aufgaben zu stellen. Um erfolgreich arbeiten zu können sind Träger, Organisationen und Unternehmen auf Mitarbeiter\*innen aus unterschiedlichen Fachbereichen angewiesen. Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu erreichen und im ausreichendem Maße zu halten, ist ebenfalls eine der aktuellen Herausforderungen.

Das Kapitel „Gesellschaftlicher und Organisatorischer Wandel“ verschafft einen Überblick über die genannten Bereiche.

### **2.1 Gesetz zur Stärkung der Teilhabe und Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderung**

Mit dem BTHG werden umfangreiche Änderungen in den Sozialgesetzbüchern vollzogen. Das BTHG versucht für Menschen mit Behinderungen die Ziele der UN - BRK (Behindertenrechtskonventionen der vereinigten Nationen) in der Eingliederungshilfe umzusetzen und damit den Menschen mit Behinderung in den Mittelpunkt des Geschehens zu rücken. Diese Entwicklung führt zu weitreichenden Veränderungen in der Eingliederungshilfe, sowie an der Schnittstelle zwischen Eingliederungshilfe und Pflege. Die Umsetzung des BTHG stellt hohe Anforderungen an alle Adressat\*innen.

### 2.1.1 Grundsätze des BTHG

Das BTHG ist am 16.12.2016 im Bundestag mit der Zustimmung des Bundesrates verkündet worden. Das zuständige BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) beschreibt das Gesetz als eines der großen sozialpolitischen Vorhaben der Bundesregierung. Erklärtes Ziel ist es, die Lebenssituation von Menschen mit Behinderung im Sinne von mehr Teilhabe und Selbstbestimmung zu verbessern, sowie die Eingliederungshilfe zu einem modernen Teilhaberecht weiterzuentwickeln.<sup>1</sup>

Das BTHG ist die bisher größte Reform des SGB IX (Sozialgesetzbuch) seit dessen Implementierung im Jahr 2001. Nach seiner Verkündung tritt das neue Gesetz bis zum 01. Januar 2023 stufenweise in Kraft und wird zu einem novellierten SGB IX mit neuen Inhalten und einer neuen Struktur führen.<sup>2</sup>

Mit dem BTHG wird die Eingliederungshilfe aus dem „Führsorgesystem“ der Sozialhilfe ausgegliedert. Ermöglicht werden soll dadurch mehr individuelle Selbstbestimmung durch ein zeitgemäßes Recht auf Teilhabe und die dafür notwendige Unterstützung. Fachleistungen der Eingliederungshilfe sind folglich klar von den Leistungen zum Lebensunterhalt getrennt und finanziert. Durch diesen Systemwechsel soll nach Auffassung der Bundesregierung künftig der Mensch im Mittelpunkt stehen.<sup>3</sup>

Wichtige Impulse für die Überlegung des Bundesteilhabegesetz lassen sich aus den UN – BRK, die am 26.03.2009 in Deutschland in Kraft getreten sind, ableiten. In den allgemeinen Grundsätzen des Artikel 3 ist in den Absätzen b. Und c. der UN - BRK die „Nichtdiskriminierung“ und die „volle und wirksame Teilhabe an der Gesellschaft und Einbeziehung in die Gesellschaft“ als zentrales Prinzip der UN- BRK festgeschrieben.<sup>4</sup>

Die Umsetzung des BTHG soll das in den UN - BRK festgeschriebene Recht in Deutschland weiterentwickeln und gleichermaßen einen Beitrag, hin zu einer inklusiven Gesellschaft, leisten.<sup>5</sup>

Im gleichen Rahmen wird der Behinderungsbegriff im Sinne der UN - BRK neu gefasst. Die aktuelle sozialrechtliche Definition ist heute im SGB IX § 2 Abs. 1, wie ebenfalls im Gesetz zur Gleichstellung behinderter Menschen verfasst und lautet:

*„Menschen sind behindert, wenn ihre körperliche Funktion, geistige Fähigkeit oder seelische Gesundheit mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als sechs Monate von dem für das Lebensalter typischen Zustand abweichen und daher ihre Teilhabe am Leben in der Gesellschaft beeinträchtigt*

---

1 Vgl. BMAS, 2017, S.2.

2 Vgl. BAR, 2017, S.4.

3 Vgl. BAMS, 2017, S.2f.

4 Zitat Behindertenbeauftragte, 2017, S.9.

5 Vgl. BAMS, 2017, S.2.

*ist. Sie sind von Behinderung bedroht, wenn die Beeinträchtigung zu erwarten ist.*<sup>6</sup>

Gemäß der UN - BRK entstehen Behinderungen aus der Wechselwirkung zwischen dem Menschen mit seiner Beeinträchtigung und den einstellungs- und umweltbedingten Barrieren in der Gesellschaft.<sup>7</sup> Folglich wurde bei der Begriffsbestimmung eines Menschen mit Behinderung im BTHG die UN - BRK berücksichtigt und lautet eben dort in § 2 Abs. (1) Satz 1.

*„Menschen mit Behinderung sind Menschen, die körperliche, seelische, geistige oder Sinnesbeeinträchtigungen haben, die sie in Wechselwirkung mit einstellungs- und umweltbedingten Barrieren in der gleichberechtigten Teilhabe an der Gesellschaft mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als sechs Monate hindern können.“*<sup>8</sup>

Zukünftig wird die notwendige Unterstützung eines Menschen mit Behinderung nicht mehr an einer bestimmten Wohnform, sondern ausschließlich an dem individuellen Bedarf ausgerichtet. Eine Differenzierung in der Eingliederungshilfe zwischen ambulanten, teilstationären und stationären Maßnahmen wird nicht mehr vorgenommen. In der Zukunft wird sich die Eingliederungshilfe ausschließlich auf die Fachleistung konzentrieren. Leistungen der Existenzsicherung werden, unbeachtet der jeweiligen Wohnform, wie bei Menschen ohne Behinderung, nach den Vorschriften des vierten Kapitels des SGB XII bzw. des SGB II erbracht.<sup>9</sup>

Leistungsberechtigten wurde in § 8 des BTHG auch das Wunsch und Wahlrecht gestärkt.

*„Bei der Entscheidung über die Leistungen und bei der Ausführung der Leistungen zur Teilhabe wird berechtigten Wünschen der Leistungsberechtigten entsprochen. Dabei wird auch die persönliche Lebenssituation, das Alter, das Geschlecht, die Familie sowie religiöse und weltanschauliche Bedürfnisse der Leistungsberechtigten Rücksicht genommen.“*<sup>10</sup>

Aus Sicht des Gesetzgebers ergeben sich daraus folgende positive Veränderungen:

- Die Selbstbestimmung und individuelle Lebensplanung der Menschen mit Behinderungen werden gestärkt
- Die Menschen mit Behinderung können, soweit es angemessen ist, selbst

---

6 Zitat BMJV, SGB XI, §2.

7 Vgl. BMAS, 2017, S.7.

8 Zitat BGBL, BTHG, §2.

9 Vgl. BAMS,2017, S.6.

10 Zitat BGBL, BTHG, §8.

entscheiden, wo sie wohnen

- „Sonderwelten“ der vollstationären Einrichtungen entfallen nach und nach
- In Bezug auf die existenzsichernden Leistungen zum Lebensunterhalt erfolgt eine Gleichstellung mit Menschen ohne Behinderung.<sup>11</sup>

### 2.1.2 Aufbau des BTHG

Das BTHG ist in der Form, wie es verabschiedet wurde, in drei Teile aufgliedert und hat künftig folgende Struktur:

Im *1. Teil* ist das für alle Rehabilitationsträger geltende Rehabilitations- und Teilhaberecht zusammengefasst. Dort finden sich die Regelungen für Menschen mit Behinderungen und von Behinderung bedrohten Menschen.

Den *2. Teil* bildet die reformierte und aus dem SGB XII herausgelöste Eingliederungshilfe unter dem Titel „Besondere Leistungen zur selbstbestimmten Lebensführung für Menschen mit Behinderungen.“

Zukünftig finden sich im *3. Teil* die besonderen Regelungen zur Teilhabe schwerbehinderter Menschen in dem weiterentwickeln Schwerbehindertenrecht.<sup>12</sup>

### 2.1.3 Reformstufen des BTHG

Vorgesehen sind vier Zeitabstände, die bis zum 01.01.2023 abgeschlossen sein werden. Bereits seit 01.01.2017 sind die Inhalte der ersten Reformstufe geltendes Recht. Der lange Umstellungsprozess ist notwendig, um die umfangreichen Regelungen schrittweise in die Praxis umzusetzen.<sup>13</sup>

Da es sich bei den neuen Leistungs- und Verfahrensregelungen innerhalb der jeweiligen Reformstufen um komplexe, teils sehr detaillierte Änderungen handelt, werden in der vorliegenden Arbeit die wichtigsten Aspekte dargestellt.

#### **1. Reformstufe ab 01.01.2017**

Der Schwerpunkt In der ersten Reformstufe liegt auf zwei Aspekten. Dies sind die höheren Freibeträge in der Eingliederungshilfe bei Einkommen und Vermögen (erste

---

11 vgl. BAMS,2017, S.6.

12 Vgl. BGBl, BTHG, S.3234ff.

13 Vgl. BAR, 2017, S.7.

Stufe) und die vorgezogenen Änderungen im Schwerbehindertenrecht.

Zu den Änderungen zählen im Einzelnen:

### *Einkommen*

Seit dem 01.01.2017 gilt für berufstätige Menschen mit Behinderung ein neuer Einkommensfreibetrag. Dieser ist bei 40% des Nettoeinkommens festgelegt worden, darf aber nicht mehr als 65% des Regelbedarfs betragen.

Die Regelung wird sich bereits ab dem 01.01.2020 ändern. Ab diesem Zeitpunkt wird der Einkommensfreibetrag jährlich neu angepasst. Grundsätzlich muss jedoch weiterhin ein Eigenbetrag durch die leistungsberechtigte Person geleistet werden, wenn das individuelle Einkommen über dem Einkommensfreibetrag liegt.

### *Vermögen*

Der persönliche Vermögensfreibetrag ist zum Jahresbeginn 2017 deutlich gestiegen. Ursprünglich lag dieser bei 2600 € und ist nun auf 27.600 € erhöht worden. Ab dem Jahr 2020 soll dieser Betrag noch einmal auf rund 50.000 € angehoben werden. Die genannten Werte beziehen sich auf Personen, die ausschließlich Leistungen der Eingliederungshilfe in Anspruch nehmen. Werden parallel zur Eingliederungshilfe Leistungen zum Lebensunterhalt oder Hilfen zur Pflege in Anspruch genommen, können andere und zum Teil deutlich niedrigere Werte gelten.

Eine Altersvorsorge, gespartes Geld zur Beschaffung oder Erhaltung eines angemessenen Grundstückes oder einer Eigentumswohnung, werden nicht als Vermögen angerechnet.

### *Vorgezogene Änderung im Schwerbehindertenrecht*

Ab dem 01.01.2017 wird das Schwerbehindertenrecht in den §§ 151 – 241 des *SGB IX - Neu* zu finden sein und bildet den 3. Teil des *SBG IX - Neu*. Seit dem Jahresende 2016 gelten Änderungen in folgenden Aspekten:

- rückwirkende Feststellung der Schwerbehinderung
- Wechsel von Integrationsprojekten zu Inklusionsbetrieben
- Stärkung von Inklusionsbetrieben
- Regelung von Parkplätzen für Menschen mit Behinderungen<sup>14</sup>

---

14 Vgl. ebd. 2017, S.17.

## **2. Reformstufe ab 01.01.2018**

Die Schwerpunkte in der zweiten Reformstufe beinhalten, dass der allgemeine Teil und das Schwerbehindertenrecht zu Teil 1 und Teil 3 im *SGB IX - Neu* werden. Das Vertragsrecht der Eingliederungshilfe wird reformiert und es werden Verbesserungen im Bereich der Teilhabe am Arbeitsleben und im Gesamtplanverfahren in der Eingliederungshilfe (zu diesem Zeitpunkt noch im SGB XII) vorgenommen.

Zu den Änderungen zählen im Einzelnen:

### *Fokussierung der Verantwortung*

Ab dem Jahr 2018 wird durch den Gesetzgeber eine stärkere Fokussierung auf die Verantwortung eines leistenden Rehabilitationsträger gegenüber dem Menschen mit Behinderung vorgenommen als bisher. Eine bedeutende Änderung hierzu ist, dass das SGB IX zum Jahresbeginn 2018 vollständig durch die Kapitel 1 - 14 mit den §§ 1 - 89 des *SGB IX - Neu* ersetzt wird.

### *Neuer Behinderungsbegriff*

Die Änderung des Behinderungsbegriffes im *SGB IX – Neu* orientiert sich an der UN - BRK wie bereits im Kapitel 2.1.1 „Grundsätze des BTHG“ dargestellt. Ergänzend zu der Orientierung an der UN - BRK ist bei dem Verständnis der Neudefinition das bio-psycho-soziale Modell, welches auch der Internationalen Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit (ICF) zugrunde liegt, berücksichtigt worden.

### *Neue Leistungsgruppe „Teilhabe an Bildung“*

Die „Leistungen zur Teilhabe an Bildung“ § 75 sind als eigene Leistungsgruppe neu geschaffen worden und ergänzen die Teilhabeleistungen zur medizinischen Rehabilitation §§ 42 ff., zur Teilhabe am Arbeitsleben §§ 49 ff., zu unterhaltssichernden Leistungen §§ 64 ff. , sowie Leistungen zur sozialen Teilhabe §§ 76 ff.

Das Ziel von Leistungen zur Teilhabe an Bildung liegt darin, Menschen mit Behinderungen innerhalb der Gesellschaft einen gleichberechtigten Zugang zu Bildung zu verschaffen. Dabei handelt es sich vor allem um kommunikative, technische oder andere Hilfsmittel, die den Zugang zu Bildung ermöglichen bzw. barrierearm gestalten.



### *Leistungen zur sozialen Teilhabe*

Die Leistungsgruppe „Teilhabe am Leben in der Gemeinschaft“ wird in „Leistungen zur sozialen Teilhabe“ umbenannt. Durch diese Änderung wird der Leistungskatalog neu formuliert und benannt.<sup>15</sup>

Das *SGB IX - Neu* unterscheidet in diesem Leistungsbereich zwischen Leistungen für Wohnraum, Assistenzleistungen, heilpädagogische Leistungen, Leistungen zur Betreuung in einer Pflegefamilie, Leistungen zum Erwerb und Erhalt praktischer Kenntnisse und Fähigkeiten, Leistungen zur Förderung der Verständigung und Leistungen zur Mobilität.<sup>16</sup>

### *Verhältnis zu den Leistungsgesetzen*

Die Regelungen zur Zusammenarbeit aller Reha- Träger wird im *SGB IX - Neu* verbindlich gestaltet. Die bisherige Regelung sah vor, dass das SGB IX solange verpflichtet ist, sowie die jeweiligen Leistungsgesetze (wie beispielsweise SGB V, VI, VII) nichts anderes regeln. Zum Jahresbeginn 2018 gilt, wie im § 7 *SGB IX - Neu* geregelt, dass die Kapitel 2 - 4 (Einleitung der Rehabilitation von Amts wegen, Erkennung und Ermittlung des Rehabilitationsbedarfs und Koordinierung der Leistungen) den jeweiligen Leistungsgesetzen immer vorgehen.

### *Modellvorhaben zur Stärkung der Rehabilitation*

Jobcenter und Rentenversicherungen erhalten über einen Zeitraum von fünf Jahren jeweils 100 Mio. Euro pro Jahr mit dem Ziel, chronischen Erkrankungen präventiv entgegenzuwirken und die Erwerbsfähigkeit von Menschen mit Behinderungen zu erhalten. Die zur Verfügung stehenden Geldmittel fließen in die Erprobung neuer Organisationsmodelle, Methoden und Maßnahmen, die zum Ziel haben, präventiv und rehabilitativ, eine drohende Behinderung oder eine drohende Erwerbsminderung so früh wie möglich entgegenzuwirken.

### *Frühzeitige Bedarfserkennung*

Reha - Träger tragen die Verantwortung, den Rehabilitationsbedarf einer Person so früh wie möglich zu erkennen. Im § 12 *SGB IX- Neu* sind Regelungen festgeschrieben, die den Reha - Träger dazu verpflichten, die frühzeitige Bedarfserkennung und Antragsstellung der Leistungsberechtigten zu unterstützen. Diese Informationsangebote sollen durch

---

<sup>15</sup> Vgl. ebd. S.8ff.

<sup>16</sup> Vgl. BGBL, BTHG, §§ 76-83.

sogenannte Ansprechstellen erfolgen. Die Aufgabe einer Ansprechstelle ist die Vermittlung von Informationsangeboten an Leistungsberechtigte, Arbeitgeber\*innen und andere Rehabilitationsträger. Zu den Informationsangeboten zählen die Inhalte, Ziele und Verfahren zur Leistung zur Teilhabe, das persönliche Budget sowie Beratungsangebote. Neben den Anforderungen der jeweiligen Reha - Träger werden ab 2018 ergänzende unabhängige Teilhabeberatungen installiert, die das Informations- und Beratungsangebot der Reha - Träger ergänzen sollen. Bereits vor der Beantragung von Leistungen soll dieses zur Verfügung stehen und nach den Leistungen des SGB IX informieren.

Dieses Beratungsangebot wird über fünf Jahre mit jährlich 52 Mio. € durch den Bund finanziell gefördert.

### *Instrumente zur Ermittlung des Rehabilitationsbedarfs*

Für eine passgenaue und abgestimmte Teilhabeleistung regelt § 13 SGB IX - Neu, dass Instrumente zur Ermittlung des Rehabilitationsbedarfs im Vorfeld festgelegt werden müssen. Bei der Ermittlung des jeweiligen Bedarfes wird stärker als bisher darauf gesetzt, dass die Instrumente bei allen Reha - Trägern auf einheitlichen, trägerübergreifenden Grundsätzen beruhen und ein verbindliches und effektives Teilhabeplanverfahren ermöglichen.

### *Verfahren zur Ermittlung des Hilfebedarfs*

Für das SGB XII gelten die Regelungen des Gesamtplanverfahrens nach §§ 117ff. und die der Teilhabeplanung nach §§ 19ff. BTHG ab dem 01.01.2018, bis diese im Jahr 2020 in den zweiten Teil des BTHG übergehen.

### *Die neue Rolle des Rehabilitationsträgers*

Ein Kernbereich im novellierten Gesetz ist das Gesamtplanverfahren. Ab 2018 reicht ein einziger Antrag aus, um alle benötigten Leistungen von verschiedenen Reha - Trägern zu erhalten.

Laut § 14 SGB IX - Neu gibt es einen „leistenden Rehabilitationsträger“, der für die Koordination der Leistungen und gegenüber der Person, die den Antrag stellt, verantwortlich ist.<sup>17</sup> Rehabilitationsträger können nach § 6 SGB IX - Neu die gesetzlichen Krankenkassen, die Bundesagentur für Arbeit, die gesetzliche Unfallversicherung, die gesetzliche Rentenversicherung, Träger der Kriegsopferversorgung, Träger der

---

<sup>17</sup> Vgl. ebd. S.8ff.

Jugendhilfe und Träger der Eingliederungshilfe sein.<sup>18</sup>

Die Verantwortlichkeit gegenüber den Reha - Träger ist in der neuen Regelung deutlich erhöht worden. Der leistende Reha - Träger muss andere Träger, die zum Teil zuständig sind, von nun an mit einbeziehen und nach §§ 19 - 23 *SGB IX - Neu* ein verbindliches Teilhabepflanverfahren durchführen. Somit kommt dem leistenden Rehabilitationsträger eine Schlüsselfunktion zu. Ziel dieses Vorgehens ist es, das Verfahren der Bedarfsermittlung, bis hin zur Leistungserbringung, für die beantragende Person zu beschleunigen.

### **3. Reformstufe ab 01.01.2020**

In der dritten Reformstufe liegen die Schwerpunkte darauf, dass das Recht der Eingliederungshilfe zu Teil 2 im *SGB IX - Neu* wird und die Freibeträge bei Einkommen und Vermögen weiter erhöht werden (zweite Stufe).

Zu den Änderungen zählen im Einzelnen:

#### *Eingliederungshilfe*

Bis zum Jahr 2020 wird die Eingliederungshilfe vollständig aus dem SGB XII (Sozialhilfe) herausgelöst und in das *SGB IX - Neu* als 2. Teil integriert. Bedingt durch strukturelle und leistungsrechtliche Neuerungen ist hierzu ein längerer Übergangszeitraum notwendig.

Zu den Änderungen zählen:

#### *Personenzentrierung statt Einrichtungszentrierung*

Aktuell sind die Leistungen der Eingliederungshilfe überwiegend einrichtungszentriert. Zukünftig werden die Unterstützungen und die Leistungen für Menschen mit Behinderungen personenzentriert ausgerichtet sein. Folglich orientiert sich der zukünftige Bedarf nicht mehr an einer Einrichtung, sondern ausschließlich am notwendigen Bedarf. Wie eingangs bereits festgehalten, wird keine Unterscheidung mehr zwischen ambulanten, teilstationären und stationären Maßnahmen vorgenommen. Jegliche Sonderwohnformen sollen schrittweise, soweit wie möglich, reduziert werden.

#### *Trennung zwischen Fachleistungen und existenzsichernden Leistungen*

Ab 2020 befasst sich die Eingliederungshilfe ausschließlich mit Fachleistungen für Menschen mit Behinderungen, wie beispielsweise Assistenzleistungen und Leistungen zur

---

18 Vgl. BGBl. BTHG, S.3239.

Mobilität. Leistungen zum Lebensunterhalt und die Kosten der Unterkunft werden von nun an, wie bei Menschen ohne Behinderung, durch die Sozialhilfe oder durch die Grundsicherung für Arbeitssuchende finanziert.

#### *Einkommen und Vermögen*

Die Berücksichtigung von Einkommen und Vermögen beim Bezug von Eingliederungshilfe wird dahingehend verbessert, dass bei der Bedarfsfeststellung das Vermögen von Ehe- und Lebenspartner\*innen nicht mehr angerechnet wird. Bedarfsgemeinschaften, wie sie aktuell bei der Bedarfsfeststellung berücksichtigt werden, entfallen demnach ab 2020.

#### **4. Reformstufe ab 01.01.2023**

Die abschließende Reformstufe befasst sich mit der Neugestaltung des Zugangs zur Eingliederungshilfe.

Die Änderung zählen im Einzelnen:

#### *Leistungsberechtigter Personenkreis*

Eingliederungshilfe wird weiterhin gewährt, wenn eine Person durch eine Behinderung wesentlich in der Fähigkeit, an der Gesellschaft teilzuhaben, eingeschränkt oder von einer solchen wesentlichen Behinderung bedroht ist. Bis zum Jahr 2023 sollen die Voraussetzungen für den Leistungszugang gesetzlich überarbeitet und vorher wissenschaftlich untersucht und modellhaft erprobt werden.<sup>19</sup>

Der inhaltliche Umfang der hier dargestellten Bestandteile des BTHG verdeutlichen die Komplexität der Gesetzesreformen. Zu beachten ist, dass in der vorliegenden Arbeit ausschließlich auf die, in der Literatur als bedeutendste Änderungen beschriebene Aspekte, eingegangen werden konnte.

Für die Sozialwirtschaft und die zuständigen Senatsverwaltungen bedeuten die jeweiligen Reformstufen hohe Anforderungen, um das BTHG in die Praxis umzusetzen.

Im Fokus der Änderungen steht dabei vor allem die ab dem 01.01.2020 gültige dritte Reformstufe. Die Herauslösung der Eingliederungshilfe aus dem SGB XII und die dadurch beschriebenen Entwicklungen bilden das Kernstück der Novellierung des *SGB IX - Neu*. Akteur\*innen aus den Bereichen der Sozialpsychiatrie sind in den kommenden zwei Jahren aufgefordert, die Umsetzung, zusammen mit allen Mitarbeiter\*innen, intensiv vorzubereiten.

---

<sup>19</sup> Vgl. BAR, 2017, S.11ff.

## 2.2 Statistischer Bericht der Sozialhilfe im Land Berlin

Im Kapitel des statistischen Berichtes der Sozialhilfe im Land Berlin werden die Entwicklungen der Eingliederungshilfe vom Jahr 2006 an dargestellt. Dabei wird auf die Summe von Empfänger\*innen, die Altersgruppen, die Betreuungsform und die Kostenentwicklung im Einzelnen eingegangen.

### 2.2.1 Summe der Empfänger\*innen von Leistungen der Eingliederungshilfe in den Jahren 2006 bis 2016

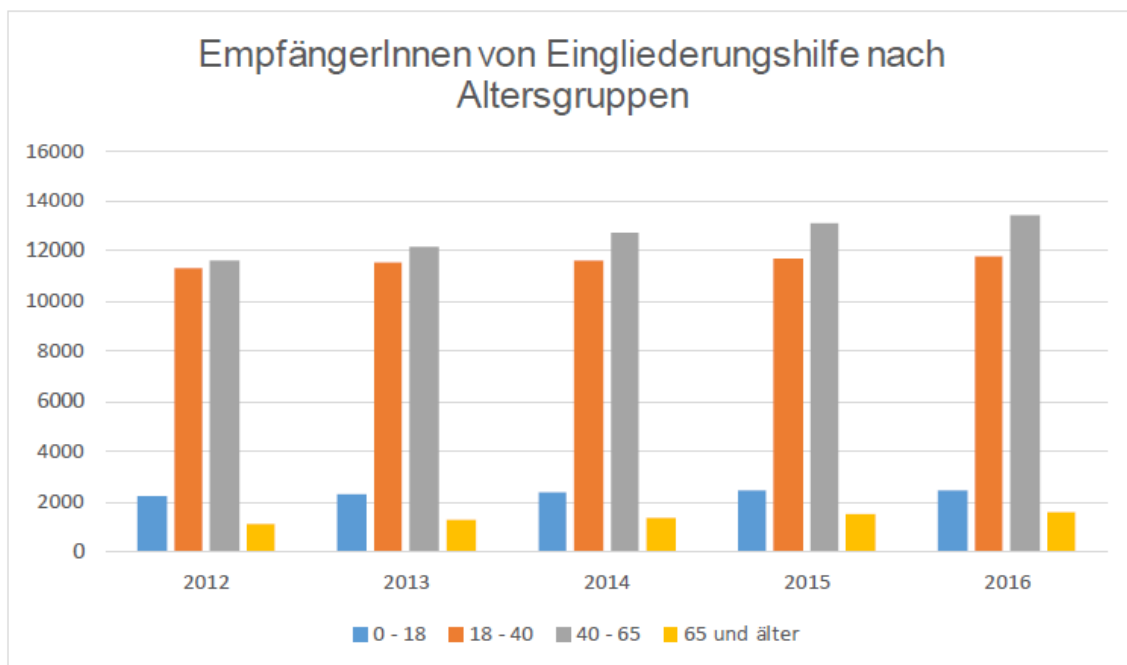
Die Grafik zeigt die Entwicklung von Empfänger\*innen von Leistungen der Eingliederungshilfe in den Jahren 2006 bis 2016. Innerhalb von zehn Jahren sind die Fallzahlen von 21.768 auf 29.254 gestiegen. In der Summe ist das ein Zuwachs von über 8000 Empfänger\*innen.

Eingliederungshilfe für behinderte Menschen	
Jahr	Empfänger*innen
2006	21 768
2007	20 119
2008	21 581
2009	22 900
2010	24 538
2011	25 538
2012	26 358
2013	27 325
2014	28 127
2015	28 726
2016	29 254 <sup>20</sup>

<sup>20</sup> Abb. Nr.1 Summe der Empfänger\*innen von Leistungen der Eingliederungshilfe in den Jahren 2006 bis 2016 in absoluten Zahlen. Statistischer Bericht K I 3 – j.

## 2.2.2 Empfänger\*innen von Eingliederungshilfe nach Altersgruppen zum Jahresende 2012 – 2016

Bei der Betrachtung der Empfänger\*innen von Leistungen der Eingliederungshilfe zeigt sich für den Zeitraum zwischen 2012 und 2016, dass vor allem die Altersgruppe der 40 - 65 Jährigen am deutlichsten steigt. Am niedrigsten sind Entwicklungen im Bereich der 0 - 18 Jährigen. Einen Rückgang von Fallzahlen ist in keinem Jahr in der jeweiligen Altersgruppe zu beobachten. Die Ergebnisse aus der vorangegangene Grafik spiegeln sich, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung, in den einzelnen Altersgruppen wieder.



21

21 Abb. Nr. 2 Empfänger\*innen von Eingliederungshilfe nach Altersgruppen. Statistischer Bericht K I 3 - j. Grafik nach eigener Darstellung.

### Zum Jahresende 2012

Eingliederungshilfe für behinderte Menschen	gesamt	Alter von ... bis unter ... Jahren				Ø
		0 - 18	18 - 40	40 - 65	65 und älter	
außerhalb von Einrichtungen	16.505	1.875	7.002	7093	535	37,5
in Einrichtungen	12.857	391	6.085	5.790	591	40,2
<b>gesamt</b>	<b>26.358</b>	<b>2.234</b>	<b>11.344</b>	<b>11.660</b>	<b>1.120</b>	<b>38,8</b>

### Zum Jahresende 2013

Eingliederungshilfe für behinderte Menschen	gesamt	Alter von ... bis unter ... Jahren				Ø
		0 - 18	18 - 40	40 - 65	65 und älter	
außerhalb von Einrichtungen	17.259	1.945	7.224	7.475	615	38,1
in Einrichtungen	13.216	400	6.122	6.043	651	40,9
<b>gesamt</b>	<b>27.325</b>	<b>2.304</b>	<b>11.555</b>	<b>12.214</b>	<b>1.252</b>	<b>39,4</b>

### Zum Jahresende 2014

Eingliederungshilfe für behinderte Menschen	gesamt	Alter von ... bis unter ... Jahren				Ø
		0 - 18	18 - 40	40 - 65	65 und älter	
außerhalb von Einrichtungen	17.994	2.018	7.324	7.904	698	38,7
in Einrichtungen	13.526	408	6.203	6.227	688	41,3
<b>gesamt</b>	<b>28.127</b>	<b>2.374</b>	<b>11.633</b>	<b>12.747</b>	<b>1.373</b>	<b>40</b>

### Zum Jahresende 2015

Eingliederungshilfe für behinderte Menschen	gesamt	Alter von ... bis unter ... Jahren				Ø
		0 - 18	18 - 40	40 - 65	65 und älter	
außerhalb von Einrichtungen	18.505	2.074	7.459	8.200	722	39,1
in Einrichtungen	13.569	429	6.132	6.288	720	41,6
<b>gesamt</b>	<b>28.726</b>	<b>2.444</b>	<b>11.717</b>	<b>13.086</b>	<b>1.497</b>	<b>40,4</b>

### Zum Jahresende 2016

Eingliederungshilfe für behinderte Menschen	gesamt	Alter von ... bis unter ... Jahren				Ø
		0 - 18	18 - 40	40 - 65	65 und älter	
außerhalb von Einrichtungen	18.925	2.045	7.507	8.528	845	39,7
in Einrichtungen	13.776	437	6.174	6.373	792	41,9
<b>gesamt</b>	<b>29.254</b>	<b>2.422</b>	<b>11.801</b>	<b>13.424</b>	<b>1.607</b>	<b>40,8<sup>22</sup></b>

### 2.2.3 Ausgaben für die Eingliederungshilfe in den Jahren 2006 bis 2015

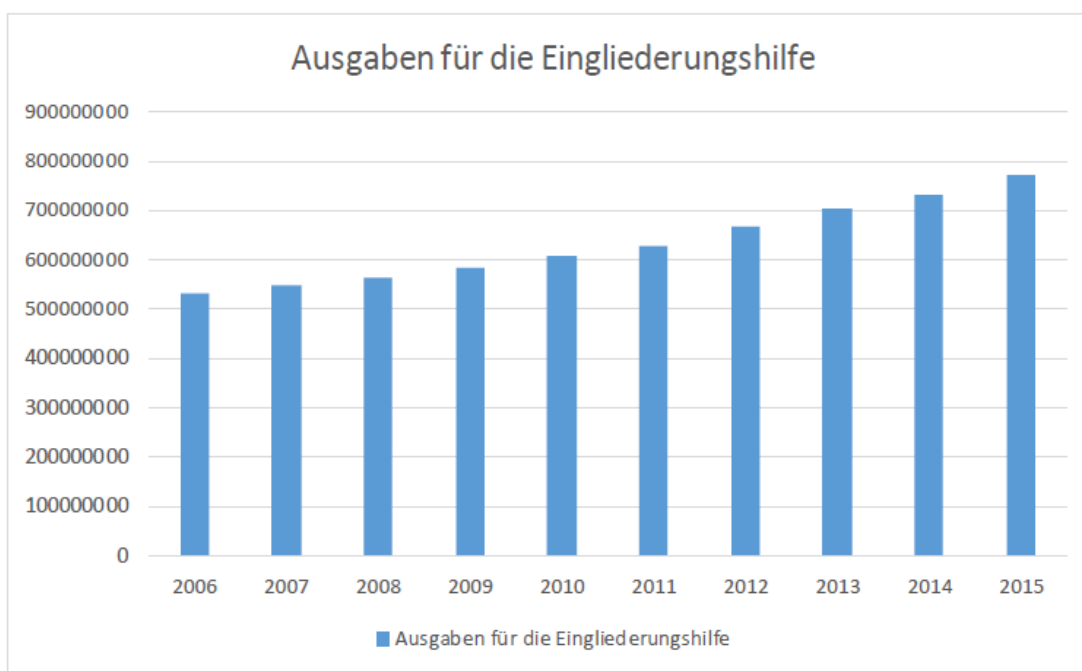
Die Ausgaben für Leistungen nach dem 6. Kapitel SGB XII sind in den Jahren von 2006 bis zum Ende des Jahres 2015 deutlich gestiegen. Zum Jahresende 2006 wurden rund 532,5 Millionen Euro für die Eingliederungshilfe aufgebracht. Bis zum Jahresende 2015 sind die Aufwendungen um mehr als ein Drittel auf rund 770,4 Millionen Euro gestiegen. Im Einzelnen sind für die Jahre 2006 bis 2015 folgende Ausgaben vorgenommen worden:

<sup>22</sup> Abb. Nr. 3 - 7 Empfänger\*innen von Eingliederungshilfe nach Altersgruppen 2012 - 2016.  
Statistischer Bericht K I 3 – j. Grafiken nach eigener Darstellung.



Ausgaben für die Eingliederungshilfe	
Jahr	Betrag
2006	532.498.937,10 €
2007	546.493.753,97 €
2008	562.577.661,00 €
2009	585.339.577,23 €
2010	606.034.455,97 €
2011	626.115.271,83 €
2012	669.669.265,30 €
2013	701.841.159,24 €
2014	731.636.107,15 €
2015	770.401.091,07 €

23



24

Aus dem statistischen Bericht lässt sich ablesen, dass die Summe aller Empfänger\*innen in den zurückliegenden Jahren kontinuierlich gestiegen ist. Bei der Betrachtung der jeweiligen Altersgruppen ist zu erkennen, dass diese unterschiedlich und zum Teil nur gering zunehmen.

23 Abb. Nr. 8 Ausgaben für die Eingliederungshilfe in absoluten Zahlen, 2012 - 2015. GSI. Grafik nach eigener Darstellung.

24 Abb. Nr. 9 Ausgaben für die Eingliederungshilfe, graphische Darstellung. GSI. Grafik nach eigener Darstellung.

23

200.000.000 € können, im Zusammenhang mit einer kontinuierlich gestiegenen Anzahl von Leistungsempfänger\*innen, als ein Zeichen für den steigenden Bedarf an Leistungen der Eingliederungshilfe interpretiert werden.

## 2.3 Der Berliner Wohnungsmarkt

Wohnen ist ein elementarer Bestandteil für die positive Ausgestaltung des persönlichen Lebens. Den eigenen Wohnraum zu finden und zu sichern ist insbesondere für Menschen mit geringem Einkommen und für Menschen mit psychischen Erkrankungen im Land Berlin zunehmend schwierig geworden. Aber auch Träger und Organisationen stehen vor der Herausforderung Wohnraum für Menschen zu generieren, denen sie ihre Dienstleistungen anbieten.

Die folgenden Kapitel über die Entwicklung des Berliner Wohnungsmarktes und den sozialen Wohnungsbau geben einen Überblick über den aktuellen Staus Quo, die Entwicklungen des sozialen Wohnungsmarktes und die Bemühungen zur Sicherung des Wohnraums für alle, die durch das Land Berlin unternommen werden.

### 2.3.1 Entwicklung des Berliner Wohnungsmarktes

Bis vor einigen Jahren lag Berlin bei nahezu allen volkswirtschaftlichen und sozioökonomischen Kennzahlen weit hinter den Werten anderer Topstandorte in Deutschland. Dies hat sich in unterschiedlichen Bereichen positiv entwickelt. Zwischen 2005 und 2015 ist die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer\*innen um rund 29% gestiegen. Seit 2010 steigt das Bruttoinlandsprodukt der Stadt Berlin signifikant an. Neben der steigenden Wirtschaftskraft steigt auch die Zahl der Einwohner\*innen und damit auch die Nachfrage nach Wohnraum.

Berlins Wohnungsleerstand, der zeitweise mehr als 5% betrug, ist deutlich gesunken und die Angebotsmieten steigen jedes Jahr stärker als in anderen deutschen Großstädten. Bei der Bemessung der durchschnittlichen Angebotsmiete gibt es in Berlin eine strukturelle Besonderheit, die so nur noch in Hamburg vorzufinden ist. Die kommunalen Grenzen sind sehr weit gezogen und umfassen neben dem Ballungsraum einen deutlich größeren Anteil, als in anderen Städten. Deshalb fließen in Berlin bei der Bemessung des mittleren Mietniveaus auch Angebote ein, die in anderen Städten Vororten zugeordnet werden.

Die gute Konjunktur, das hohe Arbeitsangebot und die hohe Attraktivität der Stadt Berlin sorgen weiterhin für einen Bevölkerungsanstieg. Allein im Jahr 2015 ist die Zahl der Einwohner\*innen um fast 48.000 gestiegen. Für den Zeitraum bis 2030 sagt das Amt für Statistik Berlin - Brandenburg ein Wachstumspuls von 7,5% voraus. Dabei muss

berücksichtigt werden, dass zurückliegende Wachstumsprognosen mehrfach nach oben korrigiert wurden.



25

Die Grafik verdeutlicht den generellen Bevölkerungszuwachs für die gesamte Stadt. Dabei gibt es innerhalb der jeweiligen Bezirke unterschiedlich starke Entwicklungen.

Nach Angaben des Amt für Statistik Berlin - Brandenburg wird für jeden der zwölf Berliner Bezirke bis zum Jahr 2030 ein Bevölkerungszuwachs erwartet. Dieser fällt mit einem Plus von 15,9% am stärksten für den Bezirk Pankow aus und wird gefolgt mit jeweils 9,6% von den Bezirken Lichtenberg und Treptow - Köpenick. Die niedrigste Bevölkerungsentwicklung mit jeweils 2,7% wird für die Bezirke Steglitz - Zehlendorf und Tempelhof - Schöneberg erwartet. Für die verbleibenden sieben Bezirke werden Bevölkerungsprognosen zwischen 4,3% und 9,1% erwartet. Der durchschnittliche Bevölkerungszuwachs liegt bei 7,5%.

Die steigenden Bevölkerungszahlen haben einen direkten Einfluss auf die steigenden Angebotsmieten. Alleine im Jahr 2014 stieg der Mittelwert in Berlin pro Quadratmeter um 5,8%. 2015 waren es mit 2,3% etwas weniger, doch bereits im Jahr 2016 konnte wieder eine durchschnittliche Steigerung von 5,6% verzeichnet werden.

Der Zuwachs sorgt für deutlich mehr Spannung und Preissteigerung auf den Markt. Trotz des zunehmenden Neubaus wird das Angebot an Wohnraum zunehmend knapper.

Den stärksten Anstieg der mittleren Angebotsmiete von 2015 zu 2016 verzeichneten Neukölln (+17,1% = 9,47€ pro m<sup>2</sup>) und Marzahn - Hellersdorf (+10,2% = 6,70€ pro m<sup>2</sup>). Die geringsten Mietsteigerungen verzeichnete dagegen Charlottenburg - Wilmersdorf (2,3% = 10,21€ pro m<sup>2</sup>), Spandau (4,3% = 7,29€ pro m<sup>2</sup>) und Tempelhof - Schöneberg

25 Abb. Nr. 15 Bevölkerungsentwicklung in Berlin 2005 bis 2015. Berlin Hyp AG und CBRE GmbH, S.5.

(3,6% = 8,81 € pro m<sup>2</sup>). Alle weiteren Bezirke weisen Steigerungswerte um den Berliner Mittelwert (5,6 % = 9,00 € pro m<sup>2</sup>) auf.

Das erreichte Angebotsniveau in den Bezirken steht im engen Zusammenhang zu ihrer Zentralität. Das durchschnittlich höchste Angebotsniveau haben Friedrichshain - Kreuzberg (11,04€ pro m<sup>2</sup>), Mitte (10,48€ pro m<sup>2</sup>) und Charlottenburg - Wilmersdorf (10,21€ pro m<sup>2</sup>). Alle drei Bezirke befinden sich zum größtem Teil innerhalb des Berliner S- Bahn Rings und berühren nicht den Stadtrand. Die Bezirke Pankow und Neukölln erstrecken sich vom innerstädtischen Bereich bis an den Stadtrand. Die nicht genannten Bezirke haben größere Anteile am Stadtrand und bis auf Steglitz - Zehlendorf mittlere Angebotsmieten unter dem gesamtberliner Mittelwert von 9,00€ pro m<sup>2</sup>. Die vier Bezirke mit den niedrigsten durchschnittlichen Angebotsmieten (Treptow - Köpenick, Reinickendorf, Spandau und Marzahn - Hellersdorf) sind die Bezirke mit den längsten Anteilen an der Berliner Außengrenze.<sup>26</sup>

### 2.3.2 Sozialer Wohnungsbau im Land Berlin

Der traditionelle soziale Wohnungsbau umfasst in Berlin die bis 1997 mit öffentlichen Mitteln im Sinne des II. Wohnungsbaugesetzes geförderten Wohnungsbestände.<sup>27</sup> Nach Maßgabe der sogenannten Anschlussförderung, gewährte das Land Berlin jahrelang Vermieter\*innen Zuwendungen zur Bewirtschaftung öffentlich geförderter Sozialwohnungen. Begründet ist dies dadurch, dass seit Anfang der 70er Jahre der soziale Wohnungsbau mit kontinuierlich vermindernten Aufwendungsdarlehen und -zuschüssen gefördert wurde. Diese Mittel wurden für einen Zeitraum von 15 Jahren bewilligt. Nach Ablauf dieser Zeit waren die zu zahlenden Kredite für die Finanzierung der Gebäude an die Geschäftsbanken noch nicht getilgt. Um die bei Auslaufen der Förderung, welche bereits schrittweise abgebaut wurde, erheblich eintretende Mietsteigerung für die Mieter\*innen tragbar zu halten, wurde die sogenannte Anschlussförderung gewährt.<sup>28</sup>

Anfang der 2000er Jahre ist die Haushaltsslage in Berlin stark angespannt gewesen und zugleich stand eine Entscheidung über die eventuelle Weiterführung der Anschlussförderung an. Daraufhin wurde im Jahr 2002 eine Expertenkommission einberufen, welche Modelle für einen Ausstieg aus der Anschlussförderung sowie zur Einsparung im sozialen Wohnungsbau entwickeln sollte. Ausgehend vom Ergebnis der Expertenkommission wurde im Frühjahr 2003 durch den Senat der Ausstieg aus der

---

26 Vgl. Berlin Hyp AG und CBRE GmbH, S.3ff.

27 Vgl. SenSW, Sozialer Wohnungsbau.

28 Vgl. Berliner Mieterverein.

Anschlussförderung beschlossen. Eigentümer bei denen die 15jährige Grundförderung zum Jahresbeginn 2003 endete, haben bereits grundsätzlich keine weitere Förderung erhalten. Abhängig vom Zeitpunkt der Fertigstellung von Objekten des sozialen Wohnungsbau ist die Anschlussförderung bis zum Jahr 2016 weggefallen. Die Entscheidung, die Anschlussförderung einzustellen, ist nach Klagen von Eigentümern im Jahr 2006 durch das Bundesverwaltungsgerichts, bestätigt worden.<sup>29</sup>

In den zurückliegenden Jahren ist die Zahl der Sozialmietwohnungen stark zurückgegangen. Anfang 2016 gehörten in Berlin noch etwa 116.000 Wohnungen zu den Sozialmietwohnungen des 1. Förderweges. Dabei ist die Zahl, ohne eine Neuförderung, zum Jahr 2016 auf rund 79.000 Wohnungen zurückgegangen.

Der Rückgang ist zu einem großen Teil auf das Auslaufen der Bindungen der starken Förderungsjahrgänge in den 1960er und 1970er zurückzuführen. Ein weiterer Grund ist, dass aktuelle Förderdarlehen durch die Eigentümer\*innen, aufgrund der aktuell historisch niedrigen Zinsen, vorzeitig abgelöst werden und damit auch die Bindung vorzeitig abgelöst wird. Der zuständige Senat versucht dieser Entwicklung mit der 2014 eingeführten Neubauförderung entgegen zu wirken. Ziel ist es, wieder tausende Sozialmietwohnungen mit Mietpreis- und Belegungsbindungen für Haushalte mit niedrigem Einkommen zu errichten. Ergänzend werden Eigentümer\*innen seit Juli 2016 Zinssenkungen angeboten, um damit einen Anreiz zu geben, das Förderdarlehen nicht vorzeitig zurückzuzahlen.<sup>30</sup>

Der angespannte Wohnungsmarkt in Berlin hat den zuständigen Senat zu weiteren Maßnahmen veranlasst, damit Sozialmietwohnungen in vollem Umfang ihre Funktion für die Wohnungsversorgung wahrnehmen können.

Zum 01.07.2015 wurde die WAV Wohnaufwendungsverordnung (WAV) durch die neue Ausführungsvorschrift Wohnen (AV Wohnen) abgelöst. Die AV Wohnen regelt, welche Kosten für die Unterkunft und Heizung im Rahmen der Grundsicherung übernommen werden, welche Kosten als angemessen gelten und welche Verfahren zur Senkung der Kosten angewendet werden. Bei der Bemessung der Angemessenheit der Kosten für Unterkunft werden die Bruttokaltmiete und die Kosten für Heizung separiert voneinander beurteilt. Somit gibt es Richtwerte für die Bruttokaltmiete und Grenzwerte für die

---

29 Vgl. SenSW, Wegfall der Anschlussförderung.

30 Vgl. SenSW, Sozialer Wohnungsbau.

Heizkosten.<sup>31</sup> Bei der Berechnung können keine exakten Angaben gemacht werden, da dies von unterschiedlichen Faktoren, wie beispielsweise Anzahl der Personen im Haushalt, die genaue qm<sup>2</sup> Anzahl wie auch der Energieträger zum Heizen, abhängt. Exemplarisch wird dies an zwei Beispielen beschrieben.

Einer Einzelperson steht bei einer Wohnung mit 50m<sup>2</sup> als angemessen bewerteter Wohnraum ein Betrag von 364,50€ zuzüglich je nach Art der Heizung und Warmwasserbereitung zwischen 68,00€ und 96,00€ pro Monat als Höchstgrenze zu.

Einem drei Personenhaushalt steht bei einer Wohnung mit 75m<sup>2</sup> als angemessen bewerteter Wohnraum ein Betrag von 518,25€ zuzüglich je nach Art der Heizung und Warmwasserbereitung zwischen 102,00€ und 144,00€ pro Monat als Höchstgrenze zu.<sup>32</sup>

Zum Jahresbeginn 2016 sind weitere Maßnahmen eingeführt worden.

- Mieter\*innen von Haushalten des sozialen Wohnungsbaus wird ein Mietzuschuss von über 30% des Haushaltsnettoeinkommen gewährt.<sup>33</sup> Voraussetzung ist, dass die Wohnung dem sozialen Wohnungsbau des ersten Förderungsweges zugeordnet ist, dass sich das persönliche anrechenbare Einkommen innerhalb der Einkommensgrenzen für den Berliner Wohnberechtigungsschein (WBS) bewegt und die Mietbelastung aus der Bruttowarmmiete zum anrechenbaren Einkommen höher als 30% liegt<sup>34</sup>
- Ausbau der Prüfungen bei Sozialwohnungen durch die Investitionsbank Berlin bezogen auf die Mieten, der Betriebskosten sowie des Instandhaltungszustandes
- Der Ausschluss von großflächigen Freistellungen von Belegungsbindungen.

Eine weitere Schwierigkeit sind die Sozialmietwohnungen, deren erste Förderphase mit einer Dauer von 15 Jahren nach dem 31.12.2002 endet. Dies betrifft in etwa 18.000 Wohnungen, die ebenfalls keine Anschlussförderung erhalten haben. Deren Eigentümer\*innen können nach Ablauf der Frist die ungeforderte Kostenmiete verlangen. Aufgrund der Mietenproblematik bestehen für diese Wohnungen besondere gesetzliche Regelungen zum Bindungsende und der Mietbegrenzung im Fall des Verkaufs. Diese Regelungen betreffen vor allem eine verlängerte Kündigungs- und Überlegungsfrist bei Mieterhöhungen und den Anspruch auf Mietzuschuss zur Sicherung tragbarere Mieten im

---

31 Vgl. SenIAS, AV Wohnen.

32 Vgl. SenIAS, AV Wohnen, Anlage 1 und 2.

33 Vgl. SenSW, Sozialer Wohnungsbau.

34 Vgl. SenSW, Mietzuschuss in Sozialwohnungen in Berlin.

Bestand öffentlich geförderter Wohnungen.

Um langfristig einen einheitlichen Umgang für den sozialen Wohnungsbau zu erreichen, plant der zuständige Senat eine Reform mit dem Ziel eine einkommensorientierte Miete einzuführen. Demnach wird die Miethöhe in Abhängigkeit vom Haushaltsnettoeinkommen gestaffelt.

Mietwohnungen ohne Anschlussförderung sollen maximal die ortsübliche Vergleichsmiete kosten. Bei Mieter\*innen, die diese Kosten nicht im vollem Umfang aufbringen können, soll ergänzend ein Mietzuschuss gezahlt werden. Ergänzt werden soll dies durch einen Härtefallfond, der Eigentümer\*innen, die durch die Mietkappung in die wirtschaftliche Unterdeckung geraten, finanziell unterstützt.

Für die Reformen sind neue gesetzliche Regelungen notwendig, die in der 18. Legislaturperiode durch das Berliner Abgeordnetenhaus beschlossen werden können.<sup>35</sup>

Im Kapitel des Berliner Wohnungsmarktes wird deutlich, dass im gesamten Stadtgebiet die Mietpreise in den zurückliegenden Jahren deutlich angestiegen sind. Die jeweiligen Regionen verzeichnen dabei unterschiedlich starke Ausprägungen. Die stärksten Veränderungen sind vor allem in den Regionen zu beobachten, die in der Vergangenheit von Mietpreissteigerungen und Zuwachs wenig betroffen waren. Im Ergebnis führt dies dazu, dass nun jede Region von den Auswirkungen der wachsenden Stadt betroffen ist. Der soziale Wohnungsmarkt in Berlin unterliegt aktuell ebenfalls einer deutlichen Veränderung. Handlungen, die ab den 1960er Jahren bis in die Mitte der 2000er durch das Land Berlin vorgenommen wurden, werden in dieser Form nicht mehr angewendet. In der Konsequenz hat dies zu einem massiven Einbruch an Wohnungen im sozialen Wohnungsmarkt geführt. Um die Auswirkungen der wachsenden Stadt und das Recht auf Wohnen für alle aufrecht zu erhalten, werden aktuell durch das Land unterschiedliche Maßnahmen ergriffen. Ob diese in die gewünschte Richtung verlaufen, wird sich in Zukunft zeigen. Deutlich wird, dass sich der Berliner Wohnungsmarkt, wie auch der soziale Wohnungsmarkt, in einem enormen Wandel befindet. Die Politik, wie auch Träger und Organisationen der Sozialwirtschaft sind angehalten, dieser Entwicklung zu begegnen und Antworten zu finden

---

35 Vgl. SenSW, Sozialer Wohnungsbau.

## 2.4 Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft

Das zentrale Thema im Handlungsfeld der Sozialen Arbeit ist der Mensch. Dies trifft gleichermaßen auch für den Bereich des Personalmanagements zu. Eine Organisation ist nur dann erfolgreich, wenn das Personal eine qualitativ hochwertige Leistung über einen längeren Zeitraum erbringt. Eine hohe Fluktuation der Mitarbeiter\*innen kann zu Engpässen und zu gravierenden Auswirkungen von Organisationen führen. Im Schnitt verlassen bereits im ersten Jahr 40% der neuen Mitarbeiter\*innen die Organisation wieder und jede dritte Führungskraft kündigt noch innerhalb der Probezeit.<sup>36</sup>

Diese Angaben verdeutlichen die Bedeutung der Personalbeschaffung, in Zeiten eines Fachkräftemangels in der Sozialwirtschaft. Für das Aufgabenfeld der Personalbeschaffung hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass eine kurzfristige Aquirierung und Einarbeitung von Personal in vielen Fällen aufwändiger und teurer ist als eine mittel- und langfristig angelegte Strategie. Um Personal zu finden und zu halten, welches die Entwicklung der Zukunft mitgestaltet, bedarf es einer erfolgreichen Personalbeschaffungspolitik. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass sie zukunftsorientiert qualitäts- und kostenbewusst angelegt ist und die Organisationsziele, Visionen und das Leitbild erfolgreich kommuniziert. Demnach kann eine zukunftsorientierte, qualitäts- und kostenbewusste Personalbeschaffungspolitik, die die Organisationsziele, Visionen und das Leitbild präsentiert, dabei unterstützen, das Personal zu finden, welches die Entwicklung der Zukunft im Unternehmen mitgestalten möchte.<sup>37</sup>

Die Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt des dritten Sektors sind zahlreich und tiefgreifend. Der Wettbewerb nach qualifiziertem Fach- und Führungspersonal wird im Wesentlichen durch drei Entwicklungen bestimmt:

1. der soziodemografische Wandel
2. der Trend zur Wissenschaft – im Kontrast zur Wertschöpfung arbeitsintensiver Bereiche
3. die Globalisierung des Arbeitsmarktes.

Der Personalbedarf steigt durch die demografische Entwicklung branchenübergreifend. Neben dem quantitativen steigt auch der qualitative Personalbedarf. Diese Entwicklung

---

<sup>36</sup> Vgl. Pitsch, Christina in Grillitsch, Waltraud u.a. 2017, S.129ff.

<sup>37</sup> Vgl. Hölzle, Christina, 2006, S.48.



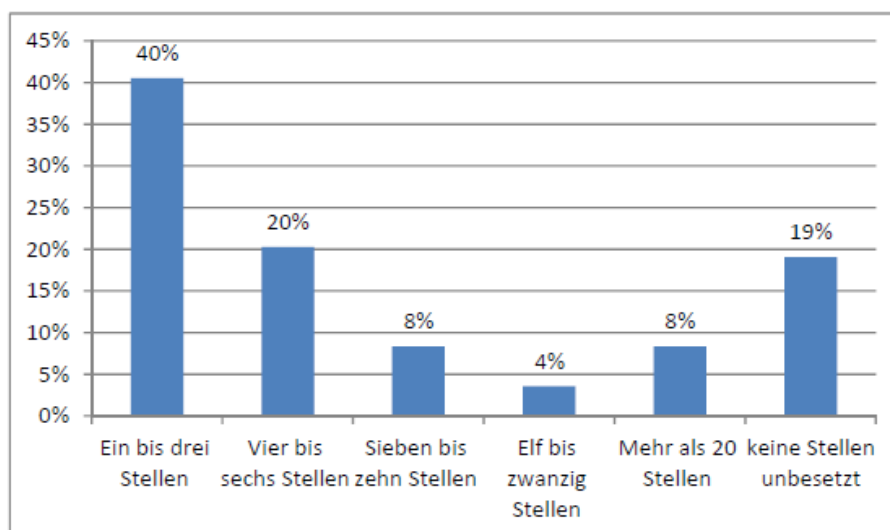
zwingt Unternehmen zum Handeln. Fach- und Führungspersonal müssen an die Organisationen gebunden werden, damit ihre Loyalität auch in Krisenzeiten zu Stabilität verhilft.

Aufgrund des demographischen Wandels in den nächsten 20 Jahren wird die arbeitende Gesellschaft in Deutschland unter 65 Jahren 10,8 Millionen Menschen einbüßen müssen. Entsprechend steigt die wachsende Zahl älterer und später auch pflegebedürftige Menschen überproportional an.

Diese Entwicklung ist für die Sozialwirtschaft eine immense Herausforderung, dessen Auswirkungen im Folgendem dargestellt werden.<sup>38</sup>

### 2.4.1 Situation des Fachkräftemangels

Der beschriebene Fachkräftemangel ist kein kommender Trend oder ein Zukunftsszenario, sondern eine Tatsache, die sich unterschiedlich stark auf alle Bereiche der Sozialwirtschaft auswirkt. 82 % aller Unternehmen und Organisationen sind direkt von der Schwierigkeit, Personal zu generieren, betroffen. Die Auswirkungen des Fachkräftemangels zeigt sich in der Anzahl von unbesetzten Stellen. 2012 gaben 81 % der Unternehmen und Organisationen an, dass mindestens eine Stelle länger als drei Monate nicht nachbesetzt werden kann.



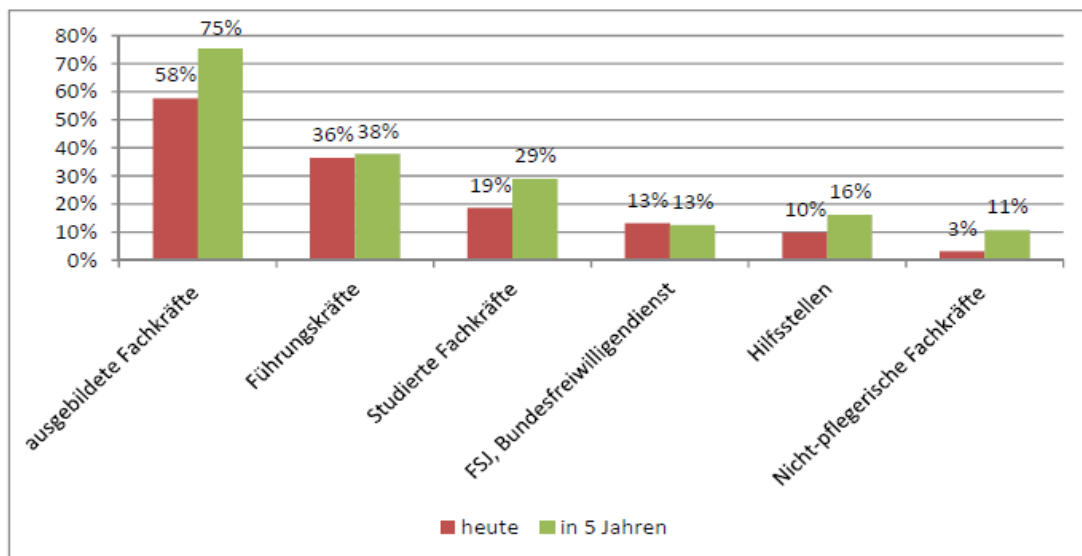
Anzahl der länger als drei Monate unbesetzten Stellen<sup>39</sup>

Im Jahr 2012 wurde nach der Einschätzung der Entwicklung in 5 Jahren gefragt. Die

<sup>38</sup> Vgl. Heider- Winter, Cornelia, 2014, S.5.

<sup>39</sup> Abb. Nr. 10 Anzahl der länger als drei Monate unbesetzten Stellen. Aus König, Matthias u.a. 2012 S.13.

Erwartungen waren, dass 75 % der Träger, Unternehmen und Organisationen Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung für ausgebildete wie auch für studierten Fachkräfte haben werden.<sup>40</sup> Ableitend aus den Einschätzungen zu der Entwicklung sind die Herausforderungen für die Sozialwirtschaft, Fachpersonal zu akquirieren und zu halten, stärker denn je.



Fachkräftemangel nach Berufsgruppen, Stand 2012 (rot) und Erwartung in 2017 (grün)<sup>41</sup>

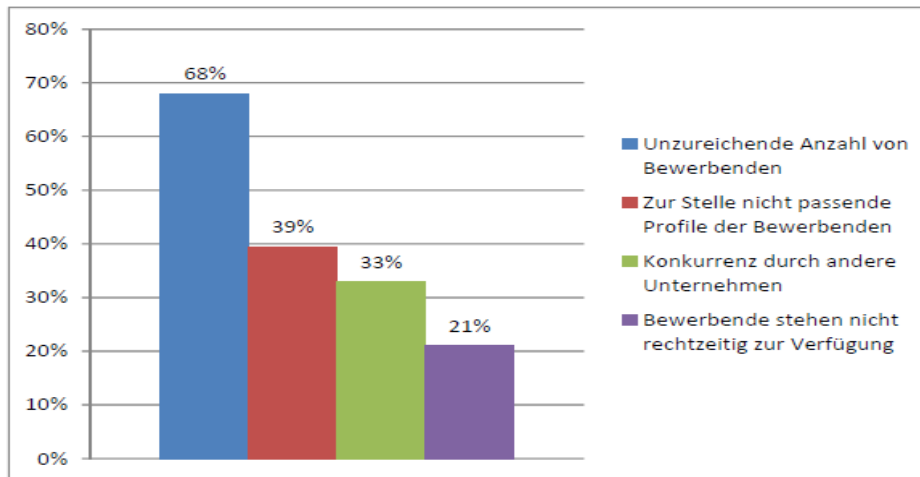
## 2.4.2 Gründe für den Fachkräftemangel

Bei der Untersuchung von Gründen für den Fachkräftemangel ergeben sich unterschiedliche Schwierigkeiten. Von Unternehmen und Organisationen wird als entscheidender Faktor die unzureichende Anzahl von Bewerber\*innen angegeben, die eine Stellenbesetzung erschwert. Ein, wenn auch weniger gewichteter Grund, liegt in den nicht passenden Profilen der Bewerber\*innen. Die Konkurrenz zwischen den Unternehmen und Organisationen wird entgegen möglichen Erwartungen als wenig relevant angegeben.<sup>42</sup>

40 Vgl. ebd. S.11ff.

41 Abb. Nr. 11 Fachkräftemangel nach Berufsgruppen, Stand 2012. Aus ebd. S.12.

42 Vgl. ebd. S.14f.



Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung<sup>43</sup>

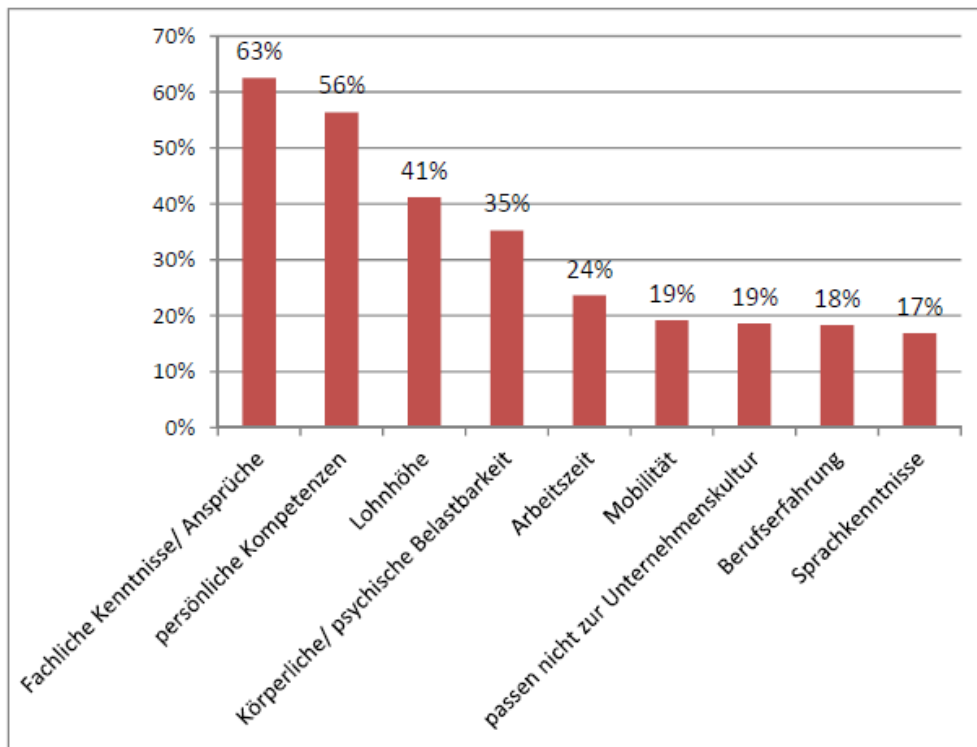
Auch bei den Gründen der Nicht-Besetzung von offenen Stellen, ist ein Fachkräftemangel zu erkennen. Zu diesen zählen die nicht ausreichend vorhandenen fachlichen Kenntnisse der Bewerber\*innen, die persönliche Kompetenz und die Lohnhöhe.

Die in der Regel unregelmäßigen Arbeitszeiten, eine mangelnde Mobilität, oder die Berufserfahrungen der Bewerber\*innen sind bei der Nicht-Besetzung nicht ausschlaggebend.

Unternehmen und Organisationen schreiben die Verantwortung für die Probleme bei der Stellenbesetzung in den Bereichen der fachlichen Kenntnis und bei der Mobilität den Bewerber\*innen zu. Einen eigenen Handlungsbedarf jedoch sehen Unternehmen und Organisationen im Bereich der Lohnhöhe und der Arbeitszeiten. <sup>44</sup>

43 Abb. Nr . 12 Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung. Aus ebd. S.15.

44 Vgl. ebd. S.14f.



Gründe für die Nicht-Besetzung von Stellen<sup>45</sup>

Innerhalb der gesamten Sozialwirtschaft ist ein Mangel an Fachkräften festzustellen. Im Kapitel „Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft“ zeigt sich, dass dieser Fachkräftemangel sich zwar auf alle Bereiche auswirkt, sich in der Qualität aber unterscheidet. So sind in erster Linie Pflegeberufe von den Auswirkungen betroffen. Weiter zeigt sich, dass Berufsgruppen, die einen Abschluss an einer Hochschule erworben haben, weniger stark am Markt fehlen, wie Berufsgruppen mit einer Ausbildung an Fachschulen. Neben den klassischen Mitarbeiter\*innen ist es auch für Unternehmen und Organisationen zunehmend schwerer Führungskräfte für die einzelnen Stellen zu finden. Damit zeigt sich, dass in der Summe die Auswirkungen in allen Bereichen der Sozialwirtschaft angekommen sind. Bei der Suche nach den Gründen werden durch die Organisationen und Unternehmen an erster Stelle die fehlenden fachlichen Kenntnisse und die persönliche Kompetenz angegeben. Gehälter, Belastung und Arbeitszeit werden erst nachfolgend als Gründe angegeben.

<sup>45</sup> Abb. Nr. 13 Gründe für die Nicht-Besetzung von Stellen. Aus ebd. S.16.

### 3. Implementierung des BTHG im Land Berlin

Das BTHG ist ein Bundesgesetz, das begründet durch den Föderalismus, durch die jeweiligen Bundesländer eigenständig umgesetzt werden muss. Es gibt kein Vorhaben, nachdem alle Bundesländer die Gesetzesvorgaben einheitlich umsetzen. Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit den Maßnahmen und Wegen, die das Land Berlin zur Implementierung des BTHG ergriffen hat.

#### 3.1 Umsetzung

Der regierende Bürgermeister und die Senatskanzlei von Berlin haben zur Umsetzung des BTHG folgendes Ziel öffentlich bekanntgegeben.

*„Der Senat nutzt die Möglichkeiten, die sich mit dem neuen Bundesteilhabegesetz (BTHG) für eine volle, wirksame und gleichberechtigte Teilhabe von Menschen mit Behinderungen am Leben in der Gemeinschaft im Land Berlin ergeben“<sup>46</sup>*

Die Umsetzung des BTHG in Berlin wird als ressortübergreifendes Projekt durchgeführt. Angesichts der Größenordnung und der Komplexität dieses Vorhabens, ist die Umsetzung allein durch die Senatsverwaltung, im Rahmen der vorhandenen Strukturen und Ressourcen, nicht möglich. Ziel der Umsetzung ist es, altes Recht reibungslos und ressourcenschonend in ein neues System zu überführen und die im Gesetz vorgesehenen Reformen zeitnah umzusetzen. Die für Soziales zuständige Senatsverwaltung, welche der Senatsverwaltung für Integration Arbeit und Soziales (SenIAS) zugeordnet ist, übernimmt, aufgrund der originären Zuständigkeit für die Eingliederungshilfe von Menschen mit Behinderungen, die Federführung im Projekt.

In Anbetracht dessen, dass ab dem 01.01.2018 die zweite Reformstufe des BTHG in Kraft tritt, wird im Jahr 2017 im Land Berlin mit Vorbereitungen und Umsetzungsprozessen begonnen. Bei der Unterstützung der nachfolgend beschriebenen Maßnahmen, werden externe Beratungsdienstleistungen in Anspruch genommen. Die Ergebnisse und Prozesse, die sich ab 2017 ergeben, werden nach Angaben der Senatsverwaltung, in den Folgejahren im Rahmen des Gesamtprojektes aufgesetzt. Für die im folgenden beschriebenen Maßnahmen sind nach Angaben der Senatsverwaltung für die Jahre 2017 und 2018 zusammen bis zu 190.000 € an Auftragswerten vorgesehen.

---

46 Zitat Der Regierende Bürgermeister / Senatskanzlei

Die ab 2017 beginnenden Maßnahmen des Landes Berlin sind in die Themenbereiche Unterstützung des Projektmanagements und Vorbereitung einer Organisationsuntersuchungsaufteilen, Vorbereitung und Begleitung einer Erprobung von neu entwickelten Verfahren und wissenschaftliche Vorbereitungen zur Entwicklung des Instruments zur Feststellung des Hilfebedarfs aufgeteilt.

#### *1. Unterstützung des Projektmanagements und Vorbereitung einer Organisationsuntersuchung*

Die finanziellen Mittel in Höhe von 190.000€ fließen in öffentliche ausgeschriebene Aufträge mit der Zielsetzung, das Projektmanagement zu unterstützen und eine Organisationsuntersuchung vorzubereiten.

Die Senatsverwaltung für Soziales hat ein Konzept für ein BTHG - Projekt entwickelt. Dieses soll entsprechend analysiert, getestet und nach Bedarf korrigiert werden. Das Endresultat wird für die weitere mehrjährige Durchführungsphase den Grundstein legen. Der anschließende Projektverlauf wird durch Teilprojektleitungen geführt, welche durch externe Beratungen in der Strukturierung der Arbeitspakete sowie im Controlling und in methodischen Vorgehensweisen unterstützt werden. Das Ziel ist es dabei den Arbeitsprozess optimal zu gestalten und Fachwissen des Projektmanagements bei Mitarbeiter\*innen in der Verwaltung zu erweitern und zu vertiefen.

Der Rahmen des BTHG - Projektes soll dazu genutzt werden, eine Organisationsuntersuchung durchzuführen, um die Strukturen in der Eingliederungshilfe und deren Geschäftsprozesse zu analysieren. Im Einzelnen handelt es sich dabei um eine Struktur- und Geschäftsprozessanalyse. Dahinter steht das Ziel, Grundlagen für Personal- und Sachmittelbemessung durch unabhängige wissenschaftliche Organisationsuntersuchungen zu schaffen.

Da die Eingliederungshilfe mit den BTHG aus der Sozialhilfe ins SGB IX Teil 2 überführt wird, muss ein neuer Träger abseits des derzeitigen Sozialhilfeträgers geschaffen werden. Für die Bestimmung des Trägers der Eingliederungshilfe in Berlin soll eine Untersuchung der bisherigen Strukturen als Entscheidungsgrundlage dienen, die im Jahr 2017 vorbereitet und begonnen wird. Bei der Analyse werden neben den Erfahrungen im Land Berlin auch Modelle in anderen Bundesländern sowie anderen europäischen Ländern mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen mit in die Untersuchung mit einbezogen.

Das BTHG sieht eine stärkere gesetzliche Regulierung der Personenzentrierung in der Eingliederungshilfe vor. Um dieser Anforderung gerecht zu werden, plant die zuständige Senatsverwaltung, die aus dem BTHG resultierenden fachlichen Anforderungen, an dem Geschäftsprozess der Eingliederungshilfe zu erarbeiten. Dies soll der Vorbereitung einer Geschäftsprozessanalyse, welche im Verlauf des BTHG – Projektes erfolgen wird, dienen.

## *2. Vorbereitung und Begleitung einer Erprobung von neu entwickelten Verfahren*

Das ressortübergreifende Projekt zur Umsetzung des BTHG bearbeitet die fachlichen, rechtlichen und organisatorischen Anforderungen in verschiedenen Teilprojekten.

Die angepassten bzw. neuen Verfahren sollen in zwei Bezirken vor der Einführung der dritten Reformstufe des BTHG ab 2020 erprobt werden.

Die Resultate aus den erprobten Bezirken sind bei der stadtweiten Umsetzung zu berücksichtigen. Die Auswahl der Bezirke erfolgt im Jahr 2017 ebenso wie die Vorbereitung der Mitarbeiter\*innen in den Dienststellen. Die Verfahrenserprobung muss zum Jahresende 2017 organisiert sein, da bereits zum Jahresbeginn 2018, mit Inkrafttreten der zweiten Reformstufe, die geänderten Verfahren und Leistungen in allen Bezirken angewendet werden müssen.

Veränderungen, die zu Beginn der dritten Reformstufe sichergestellt sein müssen, sollen zu einem späteren Zeitpunkt erprobt werden.

## *3. Wissenschaftliche Vorbereitungen auf die Entwicklung des Instruments zur Feststellung des Hilfebedarfs*

Die Verfahren, welche bisher zur Bedarfsermittlung angewendet wurden, müssen nach der Rechtsverordnung des BTHG § 118 Absatz 2 auf die Kriterien der ICF der Weltgesundheitsorganisation (WHO) angepasst werden. Eine wissenschaftlich Expertise soll im Jahr 2017 verschiedene, in Deutschland angewandte Instrumente analysieren. Auf der Basis dieser Ergebnisse wird eine Arbeitsgruppe mit Vertreter\*innen aus den SenIAS und Senatsverwaltung für Gesundheit, Pflege und Gleichstellung (SenGPG) in den Jahren 2018 und 2019 eine konzeptionelle Neugestaltung des Bedarfsermittlungsinstrumentes vornehmen und mit Vertreter\*innen der Verbände für Menschen mit Behinderungen sowie der Leistungserbringer diskutieren. Dabei ist ein Austausch mit den anderen Bundesländern für die eigenen Überlegungen von großer Bedeutung.<sup>47</sup>

---

47 Vgl. (SenIAS) - III D 3 RR -.

## 3.2 Teilhabebeirat

Im Mai 2017 hat sich der Teilhabebeirat mit dem Ziel konstituiert, die Umsetzung des BTHG im Land auf der fachlichen Ebene zu begleiten.<sup>48</sup> In der Geschäftsordnung des Teilhabebeirates heißt es hierzu in § 1 Abs. 2: „Der Teilhabebeirat ist die Plattform für den Austausch zu Umsetzungsfragen des BTHG im Land Berlin zwischen Leistungsberechtigten, Leistungserbringern und Leistungsträgern“.<sup>49</sup>

Das Land Berlin ist das einzige Bundesland, welches in Form eines Teilhabebeirates versucht, bereits bei der Implementierung des BTHG die Perspektiven der Menschen mit Behinderungen und der Leistungserbringer mit einzubeziehen.<sup>50</sup> Grundsätzlich jedoch ist jedes Bundesland nach § 94 *SGB IX – Neu* zur Förderung und Weiterentwicklung der Strukturen der Eingliederungshilfe dazu verpflichtet, Arbeitsgemeinschaften aus Vertreter\*innen, welche am Prozess der Eingliederungshilfe beteiligt sind, am Prozess der Umsetzung zu partizipieren.<sup>51</sup>

Der Teilhabebeirat setzt sich aus 17 Vertreter\*innen zusammen, dem der Träger der Eingliederungshilfe, die Leistungserbringer sowie die Verbände für Menschen mit Behinderungen angehören. Ernannt wurden Mitglieder und deren stellvertretende Mitglieder durch Beschlüsse des Landesbeirates für Menschen mit Behinderungen bzw. der LIGA Berlin (Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege) und der Bezirksstadträte.<sup>52</sup> Um seinen Aufgaben gerecht zu werden, tagt der Teilhabebeirat mindestens zwei mal im Jahr. Auf Antrag sind weitere Sitzungen möglich, aber nicht unmittelbar vorgesehen. Beschlüsse des Teilhabebeirates haben für die Umsetzung des BTHG im Land Berlin einen empfehlenden Charakter.<sup>53</sup>

---

48 Vgl. (SenIAS) Teilhabebeirat.

49 Zitat (SenIAS) Geschäftsordnung des Teilhabebeirates. § 1.

50 Vgl. (SenIAS) Teilhabebeirat.

51 Vgl. BGBL, BTHG, § 94.

52 Vgl. (SenIAS) Teilhabebeirat.

53 Vgl. (SenIAS) Geschäftsordnung des Teilhabebeirates. § 4 ff.



## 4. Bedeutung der Sozialpolitik

Das BMAS benennt die Reform des *SGB IX - Neu* als eine der umfangreichsten sozialpolitischen Entwicklungen der jüngeren Vergangenheit.

Das Kapitel „Bedeutung der Sozialpolitik“ zielt darauf ab, ein Verständnis von Sozialpolitik zu schaffen und die Bedeutung herauszustellen.

### 4.1 Notwendigkeit und Ziel von Sozialpolitik

Zu Beginn kann festgehalten werden, dass Sozialpolitik in allen Gesellschaften notwendig war und ist. Aus den jeweiligen Gerechtigkeitsvorstellung einer Gesellschaft lassen sich die Ziele der Sozialpolitik entsprechend ableiten.

Die Notwendigkeit von sozialpolitischen Leistungen ist darin begründet, dass es in jeder Gesellschaft Personen gibt, die nicht oder nur zum Teil aus eigener Kraft ihre Existenz sicherstellen können und somit auf die Hilfe Dritter angewiesen sind. Ebenso ergeben sich Notwendigkeiten aufgrund von sozialer Ungleichheit in Gesellschaften, die einen verteilungsbedingten Bedarf an sozialpolitischen Maßnahmen auslösen. Die Frage, in welcher Form das Maß der Ungleichheit als gerecht empfunden wird, unterscheidet sich dabei in unterschiedlichen Gesellschaften zum Teil stark.

Die Zielsetzungen der Sozialpolitik hängt von den vorherrschenden gesellschaftlichen und politischen Systemen, dem vorherrschendem Menschenbild, den damit verbundenen normativen Setzungen, sowie von der wirtschaftlichen Situation der jeweiligen Gesellschaft ab. Bei der Umsetzung von sozialpolitischen Maßnahmen ist schließlich von Bedeutung, was eine Gesellschaft durchsetzen will, ebenso wie das, was sie mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen durchsetzen kann.<sup>54</sup>

Prinzipiell reagiert Sozialpolitik in der Konsequenz auf soziale Risiken und Probleme. In Gesellschaften die modern, hoch differenziert und arbeitsteilig sind, ist die Möglichkeit des Einzelnen begrenzt, wenn im Verlauf eines Lebens der Bedarf an Unterstützung vorhanden ist. Abhängig von Art, Schwere, Dringlichkeit und Dauer von Problemen sind aus diesem Grund Maßnahmen der Sozialpolitik erforderlich. Nur durch diese kann vermieden werden, dass beispielsweise Krankheiten, Arbeitslosigkeit oder Armut zu einer Ausgrenzung aus der Gesellschaft führen.<sup>55</sup>

---

54 Vgl. Engel, Heike, 2011, S.11ff.

55 Vgl. Bäcker, Gerhard, 2008, S.43.

## 4.2 Definition staatlicher Sozialpolitik

Es sind zahlreiche Versuche vorgenommen worden, den Bereich der Sozialpolitik zu definieren und dennoch ist der Begriff bis heute umstritten geblieben. Die Schwierigkeit liegt darin, dass jede Definition eines Politikbereichs stets mit bestimmten Wertungen verbunden ist, unabhängig davon, dass eine Definition nur eine beschreibende und analytische Funktion besitzt. Entscheidend ist, ob Sozialpolitik als Politik für Arbeitgeber oder für wirtschaftlich Schwache definiert wird, ob sie als eine Politik des Ausgleichs gruppenspezifischer wirtschaftlicher Schwäche, oder ob sie als eine auf die umfassende Verwirklichung von Freiheit und Gerechtigkeit gerichtete Gesellschaft aufgefasst wird. Außerdem muss bei dem Versuch einer Definition beachtet werden, dass sich die Ziele und Instrumente staatlicher Sozialpolitik in Bezug auf den Wandel sozialer und gesellschaftlicher Strukturen verändern. Definitionen der Sozialpolitik, die aus der Sozialpolitik vergangener oder gegenwärtiger Gesellschaften abgeleitet sind, haben nur eine räumlich und zeitlich begrenzte Gültigkeit.

Bei der Entwicklung einer Definition, die sowohl Allgemeingültigkeit für sich beanspruchen kann und frei von normativ wirkenden Inhalten ist, müssen konkrete Ziele, Grundsätze, Objekte, Mittel und Träger der Sozialpolitik abstrahiert und von den raum- und zeitunabhängigen Zielen praktischer Sozialpolitik ausgegangen werden.<sup>56</sup>

Demnach lässt sich die praktische Sozialpolitik definieren, als jenes politisches Handeln, das darauf abzielt,

*„die wirtschaftliche und soziale Stellung von wirtschaftlich oder sozial absolut oder relativ schwachen Gesellschaftsmitgliedern durch den Einsatz geeigneter Mittel im Sinne der in einer Gesellschaft verfolgten gesellschaftlichen und sozialen Grundziele (freie Entfaltung der Persönlichkeit, soziale Sicherheit, soziale Gerechtigkeit, Gleichbehandlung) zu verbessern und den Eintritt wirtschaftlicher oder sozialer Schwäche im Zusammenhang mit dem Auftreten existenzgefährdender Risiken zu verhindern.“<sup>57</sup>*

Anhand dieser Definition wird deutlich, dass der Sozialpolitik im wesentlichen zwei Aufgaben zukommen. Zu diesen zählt die *Absicherung gegen existenzgefährdende Risiken* und die *Verteilung von Einkommen, Vermögen und sozialen Positionen in einer Gesellschaft*.<sup>58</sup>

Um diesen Anforderungen nachzukommen, setzt sich die Sozialpolitik aus einer Vielzahl von Maßnahmen, Leistungen und Diensten zusammen. Diese werden durch

---

56 Vgl. Althammer, W. Jörg, 2014, S.3f.

57 Zitat: ebd. S.4.

58 Vgl. ebd. S.4.

unterschiedliche Institutionen, Einrichtungen und Akteure bereitgestellt bzw. angeboten. Der Gesamtkomplex wird auch als Sozialstaat oder Wohlfahrtsstaat beschrieben.<sup>59</sup>

### 4.3 Zuständigkeiten der Sozialpolitik in Deutschland

Die Regelungskompetenzen für die Sozialpolitik unterliegen, wie ebenso andere Bereiche des staatlichen Handelns in Deutschland, auch dem Prinzip des Föderalismus. Das heißt, dass die Verteilung der Gesetzgebungs- und Regelungskompetenzen auf die unterschiedlichen staatlichen Ebenen mit den jeweils eigenen verfassungsrechtlich geschützten Zuständigkeiten beruhen.

Dem *Bund* obliegt die Gesetzgebungskompetenz für alle Bereiche, bei denen es um die Einheitlichkeit und Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse geht. Zudem ist der Bund zuständig für die öffentliche Fürsorge. Der Fürsorgeauftrag beinhaltet u.a die Grundsicherung für Arbeitssuchende, die Sozialhilfe, das Wohngeld, die Kinder- und Jugendhilfe sowie familienpolitische Leistungen.

Die jeweiligen *Länder* können in einzelnen Bereichen gesetzgeberisch tätig werden. Genauere Regelungen und die Abgrenzungen von Bund und Ländern ist im Rahmen der Bestimmung zur konkurrierenden Gesetzgebung im Grundgesetz festgelegt. Die Zuständigkeiten im Bereich der Sozialpolitik sind begrenzt und beziehen sich auf Felder des Gesundheits- und Sozialwesens.

Sozialpolitische Zuständigkeiten innerhalb der *Kommunen*, gemeint sind damit die kreisfreien Städte, die (Land)Kreise und kreisangehörige Städte und Gemeinden, konzentrieren sich auf alle sozialen Angelegenheiten der örtlichen Gesellschaft nach Artikel 28, Absatz 2 des Grundgesetzes. Den Kommunen ist bei der Umsetzung der Daseinsvorsorge ein großer Entscheidungs- und Handlungsspielraum zugesprochen worden. Dieser bezieht sich insbesondere auf die so genannten freiwilligen Leistungen. Dabei müssen von den freiwillige Leistungen die Pflichtaufgaben, welche durch das Bundes- oder Landesrecht vorgegeben sind, unterschieden werden. Die Angebote an sozialpolitischen Maßnahmen, Einrichtungen und Dienstleistungen im Rahmen der Leistungsgesetze wird in den Gesetzen zumeist nur im Grundsatz vorgegeben. Die Bestimmung von Mengen, Leistungsarten, Qualitäten und Preisen erfolgen durch Verhandlungen und Verträgen zwischen Leistungserbringern und Kostenträgern.<sup>60</sup>

---

59 Vgl. Althammer, W. Jörg, 2014, S.44.

60 Vgl. ebd. S.67f.

#### 4.4 Träger und Akteur\*innen

Die praktische Durchführung von sozialpolitischen Maßnahmen erfolgt in Deutschland durch die jeweiligen Träger und Akteur\*innen. Der deutsche Sozialstaat ist dadurch gekennzeichnet, dass die Erbringung von Geldzahlungen ebenso wie von Sachleistungen, medizinischen, pflegerischen und übrigen sozialen Diensten nicht primär durch (zentral-)staatliche Institutionen erfolgt. Deutlich ausgeprägter ist eine dezentrale Leistungsstruktur, bei der intermediäre Instanzen dominieren. Ergänzt werden diese Instanzen zunehmend durch private und privatwirtschaftliche Leistungserbringer\*innen. Folgende Grundstruktur lässt sich für die einzelnen Leistungsbereiche ableiten.

- Für die Durchführung von *sozialversicherungsrechtlichen* organisierten Sozialleistungen sind die Sozialversicherungsträger zuständig.  
Bei diesen handelt es sich:
  - in der gesetzlichen Rentenversicherung um die Deutsche Rentenversicherung
  - in der gesetzlichen Krankenversicherung um die einzelnen Krankenkassen
  - in der gesetzlichen Pflegeversicherung um die, unter dem Dach der Krankenkassen, angesiedelten Pflegekassen
  - in der gesetzlichen Unfallversicherung um die Berufsgenossenschaften
  - in der Arbeitslosenversicherung und Arbeitsförderung um die Bundesagentur für Arbeit
- Die Erstellung und Erbringung von Leistungen, die durch die Sozialversicherungen garantiert werden, erfolgen i.d.R. durch private und privatwirtschaftliche Anbieter
- Leistungen aus den Sozialleistungsgesetzen, die durch den Bund und die Ländern garantiert sind, werden zur Umsetzung auf kommunaler Ebene delegiert. Zu diesen Leistungen zählen z.B. Wohngeld, Ausbildungsförderung, Sozialhilfe und Jugendhilfe. Diese Pflichtaufgaben erfolgen durch örtliche Träger (Städte, (Land)kreise und Gemeinden). Die konkrete Ausgestaltung ist dabei nur in den seltensten Fällen mit vorgegeben. Innerhalb dieses Delegationsverfahrens beteiligen die Kommunen nach Vorgabe des Subsidiaritätsprinzip private Träger und Anbieter, die sich in frei- gemeinnützige und privat- erwerbswirtschaftlich Anbieter unterscheiden lassen
- Zu den wichtigsten privaten Trägern gehören die Verbände der freien

Wohlfahrtspflege. Zu diesen zählen insgesamt sechs Spitzenverbände: die Arbeiterwohlfahrt, der Deutsche Caritasverband, das Diakonische Werk, das Deutsche Rote Kreuz, der Paritätische Wohlfahrtsverband sowie die Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland.<sup>61</sup>

Im Kapitel „Bedeutung der Sozialpolitik“ wird deutlich, dass Sozialpolitik stets Bestandteil von Gesellschaften ist. Begründet ist dies durch die Tatsache, dass in jeder Gesellschaft Personen leben, die ihre Existenz nicht oder nur zum Teil aus eigener Kraft sichern können. Die Frage ist dabei, in welcher Form Ungerechtigkeit durch die Gesellschaft wahrgenommen wird.

Auch wenn Sozialpolitik nicht einheitlich definiert werden konnte, besteht ihre wesentliche Aufgabe darin, existenzgefährdende Risiken zu vermeiden und die Verteilung von Ressourcen in Gesellschaften zu steuern.

In Deutschland erfolgt die Regelung der Zuständigkeiten nach dem Prinzip des Föderalismus. Die jeweilige Umsetzung erfolgt in den Kommunen wiederum durch Träger und zunehmend durch privatwirtschaftliche Leistungserbringer nach dem Subsidiaritätsprinzip.

---

61 vgl. ebd. S.69ff.

## 5. Change Management

Der Unternehmensalltag in der Sozialwirtschaft wird zunehmend vom Wandel bestimmt. Um diesen Anspruch optimal zu steuern sind bestimmte Managementtechniken notwendig, die sich unter dem Begriff Change Management zusammenfassen lassen. Bei allen Betrachtungen, die sich aus der Sicht von Unternehmen und Organisation ergeben, steht der Faktor Mensch stets im Vordergrund. Eine Umsetzung im Sinne des Change Management ist somit immer auf die aktive Unterstützung der Mitarbeiter\*innen angewiesen. Jeder Mensch besitzt eigene Bedürfnisse, Vorstellungen und Erfahrungen, die nicht zwangsläufig mit der Unternehmensorganisation einhergehen. Dementsprechend gibt es keinen leichten Weg, einen Wandel erfolgreich zu steuern. Der Wandel ist immer ein komplexes Vorhaben, welches bei den betroffenen Individuen, den Unternehmensstrukturen und der Unternehmenskultur ansetzt<sup>62</sup>

### 5.1 Begriffsbestimmung

Im Mittelpunkt des Change Management stehen alle Change- Prozesse die absichtsvoll und systematisch durchgeführt werden. Es steht außer Frage, dass Unternehmen und Organisationen immer in einem Prozess des Wandels durch Anpassungen an veränderte Einflussfaktoren stehen. Das Change Management berücksichtigt diese Grundbewegung, beinhaltet aber die Aufgabe, Veränderungen punktuell zu beschleunigen und zielorientiert in eine vorgegeben Richtung zu kanalisieren.<sup>63</sup>

Aus dem Dargestellten lässt sich Change Management entsprechend definieren als...

*„...das zielorientierte, situative und aktive Gestalten von Change- Prozessen in Organisationen sowohl kurzfristig als auch langfristiger Natur. Es hat strukturelle, organisatorische, kulturelle oder einstellungs- und verhaltensbezogene Auslöser, die sowohl intern als auch extern motiviert sein können, und besteht aus vielfältigen Elementen, Akteuren und Instrumenten, die miteinander harmonisiert und in eine sinnvolle Beziehung zueinander gebracht werden müssen.“<sup>64</sup>*

Der Begriff Change Management benennt, wie aus der Definition zu entnehmen, den generellen Umgang mit Veränderungen. Davon ist der Begriff Change - Prozess dahingegen zu unterscheiden, dass hiermit der einzelne Veränderungsprozess gemeint ist. Ein Change - Prozess weist in der Regel die Form eines zeitlich begrenzten Projektes

62 Vgl. Lauer, Thomas, 2014, S.3.

63 Vgl. DGFP, 2011, S.12.

64 Zitat ebd. S.13.

mit klarer Struktur auf, das durch Einflussnahme auf Erfolgsfaktoren steuerbar ist und Veränderungen auf der strukturellen und / oder Verhaltensebene nach sich zieht.

Innerhalb von Change - Prozessen spielt der Faktor Mensch eine entscheidende Rolle, wodurch die Planung deutlich erschwert werden kann. Studien belegen, dass Change - Prozesse meist aus den (Existenz-) Ängsten von Mitarbeiter\*innen bereits vor den anstehenden Veränderungen scheitern. Aus diesen Ergebnissen lässt sich der Schluss ziehen, dass nur mit Mitarbeiter\*innen, die einer Veränderung positiv gegenüber stehen und sich dem Unternehmen / der Organisation zugehörig fühlen, Projekte zum Erfolg bringen lassen.<sup>65</sup>

## 5.2 Dimensionen von Change - Prozessen

Wie bereits festgehalten, sind Veränderungen in Unternehmen und Organisationen Prozesse mit hoher Komplexität. Eine Begründung warum Change - Projekte in der Praxis scheitern, ist, dass die Komplexität bei der Planung nicht ausreichend berücksichtigt worden ist. Daher ist es unbedingt notwendig, sich bei der Planung von Veränderungsprojekten mit allen relevanten Dimensionen eines solchen Vorgangs auseinanderzusetzen. Die daraus gewonnen Erkenntnisse dienen im weiteren Verlauf als Grundlage für die Projektgestaltung.

Relevante charakteristische Dimensionen für das Verständnis und die Planung eines Change - Projektes sind:

- Auslöser
- Ziele
- Wirtktiefe
- Dauer
- Betroffene / Beteiligte
- Risiken

Die jeweiligen Dimensionen von Change - Prozessen haben in der Praxis eine hohe Bedeutung im Veränderungsprozess. Jedoch muss beachtet werden, dass diese nicht isoliert voneinander betrachtet werden können, da sie stets miteinander in Beziehung stehen.

---

65 Vgl. ebd. S.13.

### *Auslöser von Change - Prozessen*

Veränderungsprozesse, die gezielt gesteuert werden, passieren nicht einfach, sondern sind auf einen Auslöser zurückzuführen. Gemeint sind hiermit Ereignisse, die einen Druck oder einen Zwang zur Veränderung erzeugen. Demzufolge ist jeder Change - Prozess auf einen Auslöser zurückzuführen. Wichtig ist aber auch, dass nicht jeder Auslöser einen Change – Prozess nach sich zieht.

Grundsätzlich können Auslöser innerhalb und außerhalb von Unternehmen und Organisationen liegen. Typen von Auslösern sind u.a.

- Einführung technischer Innovationen
- strategische Neuausrichtung
- organisatorische Veränderung
- Sanierungen
- regulatorische Veränderungen

Als einer der wesentlichen Gründe von externen Auslösern sind aktuelle gesellschaftspolitische Entwicklungen zu betrachten, die meist mit Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen / die gesamte Organisation einhergehen.<sup>66</sup>

### *Ziele im Change - Prozess*

Unter einem Ziel ist immer ein Zustand zu verstehen (sogenannter Soll - Zustand), der durch Entscheidungen und die dadurch ausgelösten Handlungen in der Zukunft erreicht werden soll. Ziele konkretisieren perspektivische Aussagen über eine Situation, von denen zum Ausgangspunkt ungewiss ist, ob diese erreicht werden können. Aus diesem Grund müssen ausformulierte Ziele folgende Anforderungen erfüllen:

- Ziele müssen *realistisch* sein. Die Umsetzbarkeit muss im Rahmen des möglichen liegen. Ein Ziel ist beispielsweise dann realistisch, wenn die Zielformulierung mit dem Leistungsangebot, den zur Verfügung stehenden Mitteln und der fachlichen Kompetenz der MitarbeiterInnen einhergeht. Nur Ziele, die auch realistisch zu erreichen sind, besitzen einen motivierenden Charakter.
- Ziele müssen *geordnet* sein. Wird versucht mehrere Ziele zu erreichen, müssen die Beziehungen dieser Ziele zueinander klar definiert sein. Für jedes Ziel muss

---

<sup>66</sup> Vgl. ebd. S.17ff.



eindeutig geklärt sein, wie dringlich die Umsetzung ist und welche Bedeutung es für die Organisation / das Unternehmen besitzt. Eine Einordnung und Priorisierung in eine Zielhierarchie schafft die notwendige Klarheit.

- Ziele müssen *konsistent* sein. Einzelne Zielstellungen dürfen sich untereinander nicht widersprechen.
- Ziele müssen *aktuell* sein. Ziele müssen den gegenwärtigen und aktuellen Herausforderungen und Anforderungen entsprechen. Überholte und vergängliche Ziele sind weder motivierend, noch lässt sich aus diesen die Notwendigkeit zur Umsetzung erkennen.
- Ziele müssen *transparent, operational* und *nachvollziehbar* sein. Allen Mitarbeiter\*innen muss das Zielsystem zugänglich und verständlich gemacht werden. Operationale Ziele kennzeichnet, dass sie den Soll - Zustand auf Zielinhalt, Zielausmaß, Zeitbezug und den sachlichen Geltungsbereich klar definiert und beschrieben haben.<sup>67</sup>

#### *Wirktiefe von Change - Prozessen*

Die Wirktiefe beschreibt die Intensität der Veränderung im Bezug auf das Unternehmen, der Organisation. Diese besitzt einen wesentlichen Einfluss auf die Gestaltung des gesamten Change - Prozesses und kann sowohl das gesamte Umfeld des Unternehmens, der Organisation, als auch über Schnittstellen hinaus, in das externe Umfeld, Einfluss nehmen.

Die Kenntnis der zu erwartenden oder der geplanten Wirktiefe ist dahingehend von Bedeutung, dass Verantwortliche bereits bei der Planung entsprechende Kommunikationsstrategien entwickeln und je nach Bedarf, unterschiedliche Sozialpartner\*innen mit einbeziehen können.

Da meist das gesamte Unternehmen, die gesamte Organisation von den Veränderungsprozessen betroffen ist, zeigen isoliert durchgeführte Maßnahmen weniger Erfolge.

#### *Zeitliche Dauer von Change – Prozessen*

Die zeitliche Dauer beschreibt den Zeitrahmen vom Beginn bis zum Abschluss eines

---

<sup>67</sup> Vgl. Bachert, Robert u.a., 2007, S. 38f.

Change - Prozesses. Die zeitliche Dauer ist ein ebenfalls wichtiges Charakteristikum, wobei zwischen kurzfristigen und langfristigen Veränderungsprozessen unterschieden werden muss. Kurzfristige Prozesse nehmen etwa 6 Monate in Anspruch, Prozesse zwischen 7 und 12 Monaten werden als mittelfristig beschrieben und ab 24 Monaten gilt ein Projekt als langfristig.

Von Bedeutung für den Erfolg ist die zeitliche Gewichtung einzelner Projektphasen innerhalb des Change - Prozesses. Erfolgreiche Veränderungsprozesse investieren nahezu die Hälfte der Zeit für eine umfassende Analyse und Diagnose, sowie für die Planungsphase.

### *Betroffene und Beteiligte*

Betroffene sind jene Personengruppen, auf deren Arbeit sich die Veränderungsprozesse das Change - Projekt auswirken. Betroffene können sowohl interne als auch externe Personengruppen sein.

Beteiligte sind jene Personengruppen, die konkreten Einfluss auf die Gestaltung des Veränderungsprozesses haben.

Ein zentraler Erfolgsfaktor bei Veränderungsprozessen ist die Einbindung von Beteiligten, Betroffenen und Führungskräften. Gerade die Gruppe der Führungskräfte muss einerseits als Multiplikator\*innen und andererseits als Vorbild für geänderte Abläufe dienen. Unabdingbar ist, dass die jeweilige Führungskraft den Veränderungsprozessen und die Zielstellung mitträgt.

### *Risiken*

Als Risiko wird ein Ereignis beschrieben, das eine realistische Eintrittswahrscheinlichkeit besitzt und sich gleichzeitig negativ auf die Entwicklung des Unternehmens, der Organisation auswirkt.

Bei der Planung und Konzeptionierung von Veränderungen sollte eine umfassende Analyse möglicher Risiken erfolgen, die den Erfolg verhindern bzw. mindern könnte. Eine umfassende Risikoabwägung, die Planung präventiver Maßnahmen zur Risikominderung und klar definierte Abbruchkriterien sind besonders bei Veränderungsprozessen mit großer Wirtktiefe unabdingbar.<sup>68</sup>

---

68 Vgl. DGFP, 2011, S.29ff.

### 5.3 Phasen von Change Prozessen und Gestaltungsaufgaben

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit den Phasen eines Veränderungsprozesses. Die Phasen befassen sich mit der professionellen Gestaltung von Veränderungsprozessen anhand einer Analyse- und Konzeptionsphase, einer Umsetzungsphase und einer Phase der Erfolgskontrolle und Evaluation.

Mit der Entscheidung ein Change – Projekt durchzuführen, ergeben sich typischerweise folgende drei separierte Phasen im Projektverlauf.

#### *Phase 1 – Planungsphase bis zum Kick - off*

Die erste Phase beinhaltet eine Reihe von Anforderungen, die zu Beginn des Verlaufes feststehen müssen. Eine Konzeption des Veränderungsprozesses muss in strategischer, personeller und organisatorischer Hinsicht vorliegen. Es muss Klarheit über die Betroffenen und Beteiligten, wie über die Ressourcen und die Zeitbindung herrschen. Das Ziel muss unter Berücksichtigung von Erwartungen unterschiedlicher Gruppen möglichst einheitlich festliegen. Widerstand, ob passiv oder aktiv, muss bewältigt sein, um alle Beteiligten zu aktivieren.

Sind diese Anforderungen umgesetzt, endet die erste Phase zumeist mit einer Kick – off Veranstaltung. Inhalt dieser Veranstaltung ist es, die Projektziele und den Projektplan zusammenfassend allen beteiligten Personengruppen darzustellen und den offiziellen Start der Veränderung bekannt zu geben.

#### *Phase 2 - Umsetzungsphase*

In der Umsetzungsphase wird der Projektplan unter Berücksichtigung möglicher Anpassungen abgearbeitet. Die Gestaltung und arbeitsteilige Umsetzung findet in Abhängigkeit des Rollenkonzeptes statt. Verantwortliche steuern die Maßnahmen und stellen sicher, dass unterschiedliche Projektströme nicht auseinanderlaufen. Die Arbeitsteilung und Kommunikation zwischen internen und externen Beteiligten muss dabei sicher gestellt sein. Im gesamten Projektverlauf ist darauf zu achten, das „große Ganze“, und den emotionalen Teil im Auge behalten werden.

#### *Phase 3 - Phase der Erfolgskontrolle*

In der abschließenden Phase wird die inhaltliche und finanzielle Zielerreichung evaluiert. Zum Ende des Projektverlaufes müssen robuste Aussagen über den Erfolg oder auch Misserfolg und seine nachhaltigen Wirkungen zusammengetragen werden. Aus diesen

Ergebnissen lässt sich ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess für zukünftige Veränderungsprozesse ableiten. Aber auch Erkenntnisse aus Abweichungen und Fehlentwicklungen, die im Projektverlauf korrigiert werden konnten, tragen zu einem Verbesserungsprozess bei. Am Ende gilt es die wichtigen von den unwichtigen Erkenntnisse zu trennen und Resultate festzuhalten.<sup>69</sup>

## 5.4 Die emotionalen Phasen des Wandels

Veränderungen sind Prozesse, die zur Umsetzung immer eine bestimmte Zeit benötigen und in dieser unterschiedliche Phasen durchlaufen. Ziel eines jeden Veränderungsprozesses ist es, die einzelnen Schritte möglichst effektiv umzusetzen. Anhand des 7 Phasen Modells nach Kurt Lewin wird der Verlauf und die möglichst effektive Gestaltung von Veränderungsprozessen im Folgenden dargestellt.

### 5.4.1 Das 7 Phasen Modell nach Kurt Lewin

#### *1. Phase: Schock und Überraschung*

Werden Mitarbeiter\*innen von tiefgreifenden Veränderungen überrascht, ist die erste Reaktion Schock bzw. Überraschung. Abhängig davon, wie überraschend und weitreichend die Veränderung wahrgenommen wird, fallen die Reaktionen unterschiedlich aus. Veränderungen, insbesondere tiefgreifende, können eine persönliche Betroffenheit auslösen und die eigene wahrgenommene Kompetenz, in Bezug auf die Veränderung, kann gering wahrgenommen werden.

#### *2. Phase: Ablehnung*

Die Phase der Ablehnung tritt meist automatisch nach dem erstem Schreck ein. Es darf nicht sein, was nicht sein kann. Treten Veränderungen unvermittelt ein, wird je nach Umfang, von Betroffenen ein Schutzmechanismus aktiviert. Für vorübergehende Linderung sorgt zunächst die ablehnende Haltung, die aus der unzureichenden Handlungs- und Gestaltungsfreiheit resultiert. Diese Abwehrhaltung gibt Betroffenen ein gewisses Gefühl von Macht und Einfluss auf die Situation, („Das mache ich nicht mit!“), womit übergangsweise die eigene wahrgenommene Kompetenz wieder ein wenig zunimmt.

---

69 Vgl. ebd. S.45ff.

### *3. Phase: Rationale Einsicht*

Nachdem sich Mitarbeiter\*innen an den Gedanken gewöhnt haben, dass ein Veränderungsprozess ansteht, sind sie langsam dazu bereit, sich für Fakten zu öffnen. Entscheidend ist, dass Mitarbeiter\*innen in dieser Phase verstehen, warum die Veränderung notwendig ist. Für die Akzeptanz ist es wichtig, dass die Mitarbeiter\*innen erkennen, dass sich der Schritt der Veränderung lohnt. Um die Notwendigkeit von Entscheidungen zu erkennen, ist es wichtig, dass die entscheidenden Informationen den Mitarbeiter\*innen zugänglich gemacht werden.

Damit dies gewährleistet ist und die Mitarbeiter\*innen engagiert und fokussiert mitarbeiten, müssen sie verstehen, akzeptieren und wissen, woran sie beteiligt werden.

Innerhalb dieser Phase wird im besten Fall die Notwendigkeit der Veränderung auf den gesamtunternehmerischen Wandel rational akzeptiert. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die mit dem Wandel verbundene individuelle notwendige Verhaltensanpassung erkannt wird.

### *4. Phase: Emotionale Akzeptanz / Verweigerung*

In dieser Phase entscheiden sich die einzelnen Mitarbeiter\*innen, ob sie die Veränderung auch emotional akzeptieren oder die tatkräftige Unterstützung verweigern. Eine emotionale Akzeptanz kann nur dann erlangt werden, wenn in der vorherigen Phase die rationale Veränderungsnotwendigkeit nachvollzogen werden konnte.

Ist dies erfolgt, muss sich nun jede einzelne Person eingestehen, dass sich das eigene Denken und Handeln den neuen Zielen anpassen muss.

Das größte Risiko innerhalb dieser Phase sind Beharrungstendenzen. „Lieb gewonnene“, aber nicht mehr passende Verhaltensweisen, werden oft noch bis zum Schluss beibehalten.

### *5. Phase: Testphase*

Sind alte Strukturen und Denkmuster überwunden, können sich alle Beteiligten an den neuen Verhaltensweisen und Prozessen probieren. Durch die aktive Gestaltung werden neue Arbeitsweisen immer mehr verbessert und weiter angepasst. Auch kann es notwendig sein, dass neue Kompetenzen erworben werden müssen, um neuen Ansprüchen gerecht zu werden. Insbesondere für langjährige und ältere Mitarbeiter\*innen ist diese Phase eine besondere Herausforderung.

### *6. Phase: Erkenntnisphase*

Langsam sind die wichtigsten Abläufe vertraut und durch die aktive Gestaltung ist ein sicherer Umgang zu erkennen. Durch die Testphase ist ein breiter Erfahrungsschatz gewonnen worden, der nun beginnt sich auszuzahlen. Mitarbeiter\*innen kennen die Erfolgsfaktoren und wissen, wie diese vorausschauend eingesetzt werden können. Die eigene wahrgenommene Kompetenz und die emotionale Zufriedenheit steigt soweit an, dass es sich positiv in die Zukunft schauen lässt.

### *7. Phase: Routine erlangen*

Zum Ende des Veränderungsprozesses ist das neue Verhaltensrepertoire nun nicht mehr neu, sondern zu einer lieb gewordenen Gewohnheit geworden. Ohne nachzudenken, werden neue Denk- und Verhaltensweisen optimal ausgeführt und die eigene wahrgenommene Kompetenz ist so hoch, dass sie nur noch sachte steigen kann.<sup>70</sup>

Das Kapitel „Change Management“ verdeutlicht zum Einem, dass der Wandel innerhalb von Unternehmen und Organisationen immer an den Mitarbeiter\*innen ansetzt und zum anderem absichtsvoll und systematisch erfolgen muss.

Dabei ist der Umfang der beschriebenen Dimensionen und den Ablaufphasen in der Praxis eine hohe Bedeutung zuzuschreiben. Innerhalb des zielgerichteten Change Managements durchleben die Mitarbeiter\*innen stets auch einen emotionalen Wandel. Das 7 Phase Modell nach Kurt Lewin gibt an dieser Stelle einen detaillierten Überblick über die einzelnen Phasen und deren Bedeutung für eine effektive Gestaltung von Veränderungsprozessen.

---

<sup>70</sup> Vgl. Rainer, Niermeyer, 2012, S.51ff.

## 6. Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen

Wie bereits im vorherigem Kapitel dargestellt, sind Veränderungen heute ein dauerhafter Begleiter des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Handels in Unternehmen und Organisationen.

Der Schlüssel für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit wird daher zunehmend in der Schaffung und Entfaltung einer kontinuierlichen Wandlungs- und Lernfähigkeit auf der individuellen und organisatorischen Ebene liegen. Anhand dessen hat die professionelle und zielgerichtete Begleitung von Veränderungsprozessen, das Change Management, an Bedeutung gewonnen. Eine umgesetzte Veränderung bedeutet nicht automatisch, dass im Anschluss auch der erhoffte Erfolg eintritt. Vor diesem Hintergrund hat sich der Fokus des Change Management erweitert. War die Gestaltung von Veränderungsprozessen lange Zeit fast ausschließlich Ökonomen und Marktstrategen vorbehalten, hat sich das Forschungsinteresse zunehmend auch „auf weiche“ Faktoren ausgedehnt. Personen und deren Rolle in Veränderungsprozessen haben bewiesener Weise entscheidenden Einfluss auf den Erfolg von Prozessen. Entscheidend ist dabei, dass Veränderung von den betroffenen Personen nicht als Gefährdung wahrgenommen wird, sondern dass sie Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickeln, um die Veränderung zu bewältigen. Die betroffenen Personen müssen dabei unterstützt werden, ihre Aufmerksamkeit positiven Aspekten der Veränderung zuzuwenden.

Im Nachfolgenden werden Erfolgsfaktoren beschrieben. Diese können dazu führen, dass Veränderungen bei Betroffenen nicht als bedrohlich sondern als sinnvoll, notwendig und mit neuen Chancen verbunden werden.

### 6.1 Erfolgsfaktoren in Theorie und Praxis

Innerhalb der Fachliteratur ist das Thema der Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen in Form von Konzepten und Modellen vielfach beschrieben worden. Methodisch betrachtet, lassen sich Ergebnisse aus Veränderungen nicht eindeutig auf bestimmte Faktoren zurückführen. Die Schwierigkeit liegt einerseits in der Individualität und in der Komplexität, andererseits in der methodischen Schwierigkeit, Veränderungsprozesse kontrollierend oder vergleichend zu untersuchen.

Um ein praxisnahes Konzept von Erfolgsfaktoren zusammenzustellen, ist es entscheidend, neben wissenschaftlichen Theorien auch populärwissenschaftliche Managementliteratur und entsprechende Studien zu nutzen. In dem folgendem Konzept

wurde die Praxisrelevanz, die Anwendbarkeit und die Verständlichkeit, wie auch der Differenzierungsgrad zwischen den einzelnen Faktoren, im Besonderen berücksichtigt. Im Ergebnis wurde das Modell der 12 Erfolgsfaktoren in Change Prozessen entwickelt.

## 6.2 Das Modell der 12 Erfolgsfaktoren

In Anlehnung an eine Grundphilosophie des Change Managements „Mache Betroffene zu Beteiligten“, steht als zentraler Punkt die Einbindung und Partizipation aller Mitarbeiter\*innen in den Veränderungsprozessen im Vordergrund. Die Partizipation wird als entscheidende Grundlage betrachtet und wird somit nicht explizit als eigenständiger Faktor aufgeführt.

Die jeweiligen Erfolgsfaktoren werden über den Verlauf in drei Phasen zusammengefasst. Anhand der Abbildung lässt sich der Phasenverlauf und die Verteilung der 12 Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen veranschaulichen.



71

### 1. *Umfassende Symptombeschreibung und Diagnose der Ist - Analyse*

In der ersten Phase sollten neben den Strukturen, Voraussetzungen und Gegebenheiten insbesondere auch die mental - kulturellen Faktoren, wie beispielsweise Einstellungen, Glaubensansätze, Werte, das Ausmaß an Vertrauen und die vorherrschende Konfliktkultur einbezogen werden. Erst nachdem eine Ist - Analyse von Barrieren, aber auch möglicher Nutzungspotenziale erfolgt, können Maßnahmen zielgerecht geplant werden. Für eine

71 Abb. Nr. 14 Verteilung der 12 Erfolgsfaktoren über den Phasenverlauf von Veränderungsprozessen. Gerkhardt, Marit, 2006, S. 52.



umfassende und realistische Analyse ist der Einbezug aller Mitarbeiter\*innen entscheidend.

## 2. *Vision und Ziele definieren*

Eine Vision, im Sinne eines „Bildes der Zukunft“, verschafft Klarheit und gibt die Richtung an, hin zu einem „Soll - Zustand“. Diese Vision muss möglichst einfach zu kommunizieren und ein Appell an alle Stakeholder, Mitarbeiter\*innen und Kunden sein. Ziele eines zukünftigen „Soll – Zustands“ sollten positiv besetzt werden, sodass alle Beteiligten motiviert und interessiert die Veränderung unterstützen.

## 3. *Gemeinsames Problembewusstsein*

Aus dem Prozess der „Ist - und Soll - Analyse“ muss ein Problembewusstsein entstehen, aus dem sich ein grundsätzlicher Handlungsbedarf gründet. Die Dringlichkeit und Notwendigkeit der Veränderung gilt es auf breiter Basis zu verdeutlichen. Ist ein gemeinsames Problembewusstsein gewachsen, können alte Denkblockaden abgebaut und neue Energie für Veränderungen freigesetzt werden.

## 4. *Führungskoalition und Treiber*

Veränderungsprozesse benötigen eine breite Koalition von Befürworter\*innen der Veränderung. Diese sind die notwendige und treibende Kraft im Prozess. Eine breit aufgestellte Koalition sollte aus Mitarbeiter\*innen und Verantwortlichen bestehen. Engagement und Glaubwürdigkeit des Managements spielen eine entscheidende Rolle. Je stärker das Vertrauen in die Führung, desto stärker ist die Offenheit gegenüber Veränderungen.

## 5. *Kommunikation*

Nachdem die Ziele und Visionen bereits klar kommuniziert wurden, ist im weiteren Verlauf sicherzustellen, dass der regelmäßige und interaktive Austausch im Veränderungsprozess bestehen bleibt. Alle Betroffenen müssen so früh wie möglich, wahrheitsgetreu und klar über den aktuellen Verlauf in Kenntnis gesetzt werden. Dies führt dazu, dass sich zwischen Mitarbeiter\*innen und Verantwortlichen Vertrauen entwickelt und auch bei einem schwierigen Verlauf die Offenheit gegenüber der Veränderung erhalten bleiben kann.

## 6. *Zeitmanagement*

Da Veränderungen, je nach Umfang, einen unterschiedlich langen Zeitraum benötigen, ist es entscheidend, genügend Zeit einzuplanen und systematisch vorzugehen. Ein sorgfältiges Zeitmanagement hinsichtlich der Phasenschwerpunkte und -abfolge sollte am Anfang jeden Projektes stehen. Eine detaillierte Planung unterstützt die Kontrolle über den Prozess zu behalten und ggf. rechtzeitig steuernd eingreifen zu können.

## 7. *Projektorganisation und Verantwortlichkeit*

Ein entscheidender Faktor für den Projektverlauf ist eine professionelle Projektorganisation mit geschulten Mitarbeiter\*innen in fachlicher, methodischer und psychologischer Hinsicht. Bei allen fachlichen Kompetenzen darf die Vertrauensbasis nicht außer Acht gelassen werden. Es empfiehlt sich, bei unterschiedlichen Zielgruppen einzelne Vertreter\*innen einzubeziehen und durch diesen Vorgang die Partizipation über den gesamten Prozess zu gewährleisten. Für die optimale Zusammenarbeit ist eine frühe Klärung von Verantwortlichkeiten, Rollen und Aufgaben von zentraler Bedeutung.

## 8. *Hilfe zur Selbsthilfe, Qualifikation und Ressourcen*

Gemeint ist die Förderung und Unterstützung der Selbstorganisation aller beteiligten Personen im Veränderungsprozess. Energie und Motivation kann dadurch entstehen, dass die Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden. Neben der Bereitstellung von Ressourcen, wie personelle Ressourcen, Zeit und Budget, ist auch die Unterstützung in den Bereichen Ausbildung und Qualifizierung wichtig. Ergänzt werden sollte dies durch Förderungen wie u.a. von Beratung, Feedback und Moderation.

## 9. *Schnelle Erfolge und Motivation*

Um erste Erfolge zu erreichen, sollten leicht zu realisierende Maßnahmen am Anfang eines Veränderungsprozesses stehen. Dadurch nehmen Betroffene wahr, dass sich tatsächlich etwas bewegen kann und werden so in ihrem Engagement und in ihrer Initiative bestätigt. Wichtig ist auch, über die Zeit der schnellen Erfolgsvermittlung, die kontinuierliche Wertschätzung und Honorierung erbrachter Leistungen als Motivationsfaktor zu erkennen.

## 10. *Flexibilität im Prozess*

Für die Zeit des Veränderungsprozesses sollte ein gewisses Maß an Flexibilität bewahrt werden, um Alternativen zu ermöglichen. Innerhalb von Veränderungsprozessen können immer Anforderungen auftreten, die in der Ursprungsplanung nicht vorgesehen waren. Ein Veränderungsprozess kann nicht erfolgreich zu Ende gebracht werden, wenn nicht ein gewisses Maß an Flexibilität eingeplant ist.

## 11. *Monitoring und Controlling des Prozesses*

Die Begleitung von Veränderungsprozessen durch regelmäßiges Monitoring und Controlling gewinnt zunehmend an Bedeutung. Dies zwingt Verantwortliche dazu, zur eindeutigen Definition von Zielen und hilft zur rechten Zeit zu erkennen, wenn Prozesse stagnieren oder zu scheitern drohen. Aus diesen Gründen ist es hilfreich, dass das Monitoring / Controlling kontinuierlich über den gesamten Verlauf erfolgt.

## 12. *Verankerung der Veränderungen*

Neue Ansätze, Verfahren und Verhaltensweisen sind detailliert zu verankern, um den Erfolg der Veränderung zu sichern. Entscheidend ist dabei eine überzeugte Führung, die Wert darauf legt, die Veränderung nachhaltig zu stabilisieren und diese in die Zukunft trägt.

Die dargestellten Erfolgsfaktoren führen oberflächlich angewendet nicht zwangsläufig zum Erfolg. Entscheidend ist, dass es bei Veränderungsprozessen immer um die betroffenen Menschen und deren Erleben und Verhalten geht. Daher gilt es, die Erfolgsfaktoren mit dem in Kapitel Change Management beschriebenen 7 Phase Modell nach Kurt Lewin in Verbindung miteinander anzuwenden. Dabei darf die Wirkungsweise zwischen Erfolgsfaktoren und den emotionalen Phasen des Wandels nicht als kausale Wenn - Dann - Beziehung verstanden werden. Die Erfolgsfaktoren und die Berücksichtigung der emotionalen Phasen des Wandels, bieten eine Reihe von Möglichkeiten Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten. Letztendlich trägt vor allem die Führungskraft die Aufgabe Barrieren, Stolpersteine sowie Chancen zu erkennen und den Prozess adäquat zu begleiten.<sup>72</sup>

---

72 Vgl. Gerhardt, Marit, 2006, S.51ff.

## 7. Konsequenzen aus dem gesellschaftlichen und organisatorischen Wandel

Das Kapitel „Konsequenzen aus dem gesellschaftlichen und organisatorischen Wandel“ führt die vorangegangenen Abschnitte in Form einer Diskussion zusammen. Die Inhalte der einzelnen Abschnitte des Kapitels „Gesellschaftlicher und Organisatorischer Wandel“ werden zusammen mit dem Kapitel „Implementierung des Bundesteilhabegesetzes im Land Berlin“ diskutiert. Ziel der Diskussion ist es, konkrete Handlungsabsichten, die sich aus der Sicht des Autors ergeben, darzustellen und zu einem Ausblick in die Zukunft zu führen. Die thematischen Inhalte der Kapitel „Bedeutung der Sozialpolitik“, „Change Management“ und „Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen“ werden die Diskussion auf der fachlichen Ebene ergänzen.

### 7.1 Konsequenzen für die Umsetzung des BTHG im Land Berlin

Unter Berücksichtigung des Prinzips des Föderalismus ist das Land Berlin in der Pflicht die Novellierung des Bundesgesetzes SGB IX umzusetzen. Der Berliner Senat hat diesbezüglich schriftlich bekannt gegeben, dass er die Möglichkeiten, die sich mit dem BTHG für eine volle, wirksame und gleichberechtigte Teilhabe von Menschen mit Behinderungen am Leben in der Gemeinschaft im Land Berlin ergeben, nutzen möchte. Um möglichst alle Akteure und Betroffene und deren Ressourcen und Sichtweisen zu berücksichtigen, wurde der Teilhabebeirat gegründet. Dieses Format ist in dieser Form so nur in Berlin vorzufinden und ist, wie die ressortübergreifende Projektplanung innerhalb der zuständigen Senatsverwaltungen, als positiv zu bewerten.

In der Praxis haben sich mit dem BTHG seit Jahresbeginn 2017 bereits erste rechtliche Änderungen ergeben. Auf organisatorischer Ebene wurde die Einführung eines Einkommensfreibetrages und die Steigerung des Vermögensfreibetrages ohne größeren organisatorischen Aufwand umgesetzt.

Alle Änderungen im BTHG, die ab dem 01.01.2018 rechtskräftig sind und nicht rein formell umgesetzt werden können, werden bis 2020 im Land Berlin ausgesetzt. Auf einer Tagung im Herbst 2017 zur Umsetzung des BTHG in Berlin berichteten Herr Fischer, zuständiger Staatssekretär für die Arbeitsbereiche Arbeit und Soziales innerhalb der SenIAS, sowie ein Mitarbeiter aus der Abteilung Soziales, dass sich bis Jahresbeginn 2020 in Berlin keine Änderungen zur aktuellen Praxis in Bezug auf das BTHG ergeben werden. Begründet wurde dies mit der Tatsache, dass die Anforderungen, die zur

Umsetzung notwendig sind, nicht rechtzeitig durch die zuständige Senatsverwaltung geleistet werden kann. Derzeitig werden somit sämtliche Regelungen und Gesetzesvorgaben, die ab dem 01.01.2018 in Kraft treten, im Land Berlin nicht angewendet.

Für Betroffene und für Akteure, die sich zur Umsetzung der Leistungen der Eingliederungshilfe verpflichtet haben, entsteht dadurch eine paradoxe Situation. Zum Einem haben Betroffene ab dem 01.01.2018 Anspruch auf Leistungen, welche nicht umgesetzt werden. Zum zweiten handeln Leistungserbringer auf Gesetzesgrundlagen, die zum Teil ihre Rechtsgültigkeit verloren haben, bzw. missachten Regelungen gültigen Rechts. Davon betroffen sind folgende Bereiche:

Die Leistungsgruppe „Teilhabe an Bildung“ im § 75 des *SGB IX - Neu* ist mit dem Ziel entstanden, Menschen mit Behinderungen einen gleichberechtigten Zugang zu Bildung zu verschaffen.

Die Leistungsgruppe „Teilhabe am Leben in der Gemeinschaft“ ist in „Leistungen zur sozialen Teilhabe“ umbenannt worden. Neu ist, dass in dieser zwischen den unterschiedlichen Leistungsbereichen differenziert wird und nicht mehr ein einheitliches Verständnis herrscht.

Zum Jahreswechsel ist vorgesehen, dass die Kapitel „Einleitung der Rehabilitation von Amtswegen“, „Erkennung und Ermittlung des Rehabilitationsbedarfs“ und „Koordination der Leistungen“ im *SGB IX – Neu* den jeweiligen Leistungsgesetzen vorgehen.

Jobcenter und Rentenversicherungen erhalten bereits ab 2018 Gelder mit dem Ziel chronischen Erkrankungen präventiv entgegenzuwirken.

Die zuständigen Reha - Träger sind nun verpflichtet die frühzeitige Bedarfserkennung und Antragsstellung zu unterstützen. Hierzu sind sogenannte Ansprechstellen einzurichten. Für die Ermittlung des individuellen Hilfebedarfs müssen effektive Instrumente entwickelt werden, die auf trägerübergreifenden Grundsätzen beruhen.

Ein Kernbereich der Regelungen, die ab dem 01.01.2018 bestehen ist, dass ein einziger Antrag ausreicht, um alle benötigten Leistungen von verschiedenen Reha - Trägern zu erhalten.

In Bezug auf diese Punkte stellen sich für Betroffene und Akteure für die Jahre 2018 und 2019 offene Fragen.

Wird Betroffenen nun nach Möglichkeit ein Zugang zu gleichberechtigter Bildung verschafft? Was geschieht, wenn eine betroffene Person eine spezifische Unterscheidung ihrer benötigten Leistung fordert? Welche Regelung trifft auf Betroffene zu, wenn

zwischen den Kapiteln „Einleitung der Rehabilitation von Amtswegen“, „Erkennung und Ermittlung des Rehabilitationsbedarfs“ und „Koordinierung der Leistungen“ und den weiteren Leistungsgesetzen Uneinigkeit besteht? Werden die Gelder zur Ergreifung von präventiven Maßnahmen zur Vermeidung von chronischen Erkrankungen zwei Jahre lang nicht in Anspruch genommen? Erhalten Menschen, die einen Bedarf nach Leistungen der Eingliederungshilfe haben, durch entsprechende Ansprechstellen die ihnen zugesprochene Unterstützung? Gibt es ein trägerübergreifendes Instrument zur Feststellung eines einheitlichen Hilfebedarfes? Erhalten Menschen, die nur einen Antrag stellen, alle notwendigen Leistungen?

Das Land Berlin musste für sich erkennen, dass es erst im Jahr 2020 in der Lage sein wird, die genannten Rechtsansprüche umzusetzen. In der Konsequenz bedeutet dies für Betroffenen, dass sich das Land Berlin vorbehält ihre Rechtsansprüche zwei Jahre lang nicht anzuwenden. Die eingangs genannten Worte des Berliner Senats, dass die Möglichkeiten des BTHG nutzen möchte, treffen somit ,zumindest für die Jahre 2018 und 2019, nicht zu.

Ab dem Jahr 2020 treten die umfangreichsten Änderungen des BTHG in Kraft. Die Eingliederungshilfe wird vollständig aus dem SGB XII herausgelöst und in das *SGB IX - Neu* integriert.

Der Bedarf einer Person orientiert sich nun ausschließlich am notwendigen Bedarf und nicht mehr an einer Einrichtung. Sonderwohnformen sollen soweit wie möglich reduziert werden und es wird keine Unterscheidung mehr zwischen ambulanten, teilstationären und stationären Maßnahmen vorgenommen. Das Aufgabengebiet der Eingliederungshilfe befasst sich nun ausschließlich mit der Fachleistung. Innerhalb von Bedarfsgemeinschaften wird das Vermögen von Ehe- und Lebenspartner\*innen nicht mehr angerechnet.

Da im Land Berlin die Rechtsansprüche, die ab dem 01.01.2018 gültig sind bis zum 01.01.2020 ausgesetzt werden, ist noch nicht absehbar, in welchem Umfang die Regelungen, welche ab dem 01.01.2020 gültig sind, umgesetzt werden können. Die Schwierigkeit liegt dabei nicht nur in der Organisation. Sozialverwaltungen wie auch Träger, Organisationen und Unternehmen haben aktuell noch keine genau Vorstellung, wie im Einzelnen die Änderungen umgesetzt werden sollen. Die Herauslösung des SGB XII aus der Sozialhilfe ist dabei zunächst eine formelle Handlung. Wie aber die Orientierung am notwendigen Hilfebedarf im Gegensatz zur Orientierung an einer

bestimmten Einrichtung aussehen wird, ist noch unklar. Aktuell gibt es in Berlin ein Verfahren, bei dem der SpD (Sozialpsychiatrischer Dienst) und das Fallmanagement eng zusammenarbeiten. Die Mitarbeiter\*innen des SpDs bieten in Form eines multiprofessionellen Teams (Ärztinnen / Ärzte, Sozialarbeiter\*innen, Psycholog\*innen) Hilfe und Unterstützung für erwachsene Menschen mit einer psychiatrischen Erkrankung an. Die Beratung, Hilfevermittlung und Krisenintervention wird in den bezirklich verordneten Dienststellen oder bei Hausbesuchen angeboten.<sup>73</sup>

Das Fallmanagement hat hierzu einen Ablauf des Eingliederungshilfe Verfahrens erstellt, der folgenden Ablauf vorsieht.

1. Kontakt und Erstgespräch in Form eines Einzelgesprächs.

2. Assessment und Feststellung des Hilfebedarfs

Hierzu zählen die Prüfung der örtlichen Zuständigkeit, die Feststellung einer möglichen Behinderung und der Einsatz von Einkommen und Vermögen. Abgeschlossen wird dieser Punkt durch die Feststellung des ganzheitlichen und individuellen Hilfebedarfs

3. Ziel und Leistungsplan

Zusammen mit der leistungsberechtigten Person werden Ziel- und Leistungsbestimmungen festgelegt. Die Ergebnisse dienen der Vorstellung im Steuerungsgremium Psychiatrie um einen passenden Leistungsträger zu finden.

4. Realisierung der Leistungen

Es erfolgt eine Auswahl des Leistungsanbieters bzw. des (trägerübergreifenden) Persönlichen Budgets. Die Auswahl des Leistungsanbieters erfolgt im Steuerungsgremium Psychiatrie, bei dem unterschiedliche Träger aus dem jeweiligem Bezirk und die betroffene Person zusammenkommen, um gemeinsam eine möglichst passende Auswahl zu treffen.

Anschließend erfolgt die Bescheiderteilung, die Kostenübernahme und die Zielvereinbarung in Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Leistungsanbieter

Im Anschluss an den bewilligten Leistungszeitraum erfolgt, zusammen mit der leistungsberechtigten Person und dem Leistungserbringer, eine Zielüberprüfung. Diese beinhaltet eine mögliche Anpassung und Fortschreibung der Ziele und Leistungen.<sup>74</sup>

<sup>73</sup> Vgl. Landesbeauftragter für Psychiatrie.

<sup>74</sup> Vgl. SenIAS. Abteilung Soziales: Ablauf des Eingliederungshilfe Verfahrens.

Dieser Ablauf wird in der Praxis angewendet, beinhaltet jedoch für Betroffene Barrieren. Die Grundvoraussetzung ist, dass betroffene Personen den Schritt gegangen sind, sich auf das Hilfesystem einzulassen und eine Diagnose in Form eines psychiatrischen Gutachtens erhalten haben. Dieser Schritt dauert teilweise über Jahre an. Ist eine betroffene Person in der Lage, sich auf Hilfeleistungen einzulassen, wird nach erfolgter Ziel- und Leistungsbestimmung, eine Vorstellung im Steuerungsgremium Psychiatrie vorgenommen. Bei diesen Treffen sind unterschiedliche Vertreter\*innen von Trägern, der SpD sowie das Fallmanagement anwesend. Für Betroffene ist das persönliche Vorsprechen meist eine zu hohe Anforderung, so dass dies durch das Fallmanagement erfolgt. In der Realität können Betroffene zumeist nicht oder nur unter wenigen Leistungsanbietern auswählen. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn Betroffene nicht über eine eigene Wohnung verfügen und die Erkrankung über eine lange Phase nicht professionell begleitet wurde.

Die Erfahrung zeigt, dass bei genannten Personengruppen in der Regel ein oder mehrere längere Krankenhausaufenthalte auf einer psychiatrischen Station vorliegen. Zumeist wird der Kontakt zum Hilfesystem durch Sozialarbeiter\*innen im Krankenhaus eingeleitet. Personen, deren Hilfebedarf eine therapeutische Wohngemeinschaft oder ein Einzelapartment voraussetzt, müssen zum Teil mehrere Monate auf einen entsprechenden Platz warten. Für wohnungslose Betroffene bleibt für die Zeit der Überbrückung nur die Wahl zwischen dem Aufenthalt in einer psychiatrischen Klinik oder einer Wohnungslosenunterkunft.

In der aktuellen Vorgehensweise ist bereits vorgesehen, dass in kooperativer Zusammenarbeit für Betroffene die möglichst zutreffendste Hilfeform gefunden wird. In der Realität zeigt sich, dass dies bei Betroffenen mit einer ausgeprägten psychiatrischen Erkrankung kaum zu leisten ist. Somit ist auch die Überprüfung von Zielen und eine möglichen Anpassung immer im Kontext der tatsächlichen Möglichkeiten zu beurteilen.

Bereits jetzt gibt es im Bereich der Versorgung von Menschen mit ausgeprägten psychiatrischen Erkrankungen große Schwierigkeiten die jeweils notwendige Hilfeform zu gewährleisten. Der Anspruch, dass ab 2020 die Leistung ausschließlich am notwendigen Bedarf festgemacht werden, wirkt aktuell wie eine Utopien. So lange es keine realistischen Rahmenbedingen zur Umsetzung gibt, kann der Bedarf nur in der Ausnahme berücksichtigt werden. Vorgesehen ist weiterhin, dass Sonderwohnformen soweit wie möglich reduziert werden und das Wunsch- und Wahlrecht des Betroffenen zu stärken. Im beschriebenen Ablauf wird bereits versucht auf die individuellen Wünsche und Bedarfe einzugehen. Das diese zum Jahresbeginn 2020 stärker berücksichtigt werden können, ist



zweifelhaft.

Bei der Betrachtung der Gesetzesänderung des SGB IX darf jedoch nicht außer acht gelassen werden, dass die Ausprägung der psychiatrischen Erkrankung bei einer Vielzahl der Betroffenen erheblich reduzierter auftritt. Viele sind berufstätig, verfügen über eigenen Wohnraum und sind in ein soziales Umfeld eingebunden.

Für diese Personengruppe kann das reformierte SGB IX deutlich positiver beurteilt werden. Die Orientierung des individuellen Bedarfs fällt leichter, da sich die Leistungen der Eingliederungshilfe nicht mehr auf Einrichtungen, sondern auf die Personen konzentrieren wird. Der Vermögensfreibetrag, der Einkommensfreibetrag und die Entwicklung, dass das Vermögen von Ehe- und Lebenspartner\*innen bei der Bedarfsfeststellung nicht mehr mit angerechnet wird, verschafft Betroffenen Perspektiven.

Die Ausgeführten Punkte verdeutlichen die Vielschichtigkeit der Umsetzung des BTHG im Land Berlin. Im Kapitel „Implementierung des BTHG im Land Berlin“ werden die unterschiedlichen Maßnahmen beschrieben, die zur Umsetzung ergriffen wurden. Diese Maßnahmen betreffen zunächst die SenIAS, in der die Eingliederungshilfe verwaltet wird. Da die Anforderungen zur Umsetzung des BTHG sehr hoch sind, werden externe Beratungsdienste in Anspruch genommen. Ziel ist es, dass diese die Umsetzung des entwickelten Konzeptes zur Umsetzung des BTHG begleiten. Daneben sollen Mitarbeiter\*innen im Verlauf ihr Fachwissen im Bereich des Projektmanagements vertiefen.

Bevor diese Schritte eingeleitet werden, muss berücksichtigt werden, dass es sich für die Mitarbeiter\*innen in der Senatsverwaltung um einen Paradigmenwechsel ihrer Arbeit handelt.

Damit das BTHG Projekt der Senatsverwaltung erfolgreich durchgeführt werden kann, ist es notwendig, dass sich alle Mitarbeiter\*innen auf den Veränderungsprozess einlassen. Verantwortlichen bieten bei dieser Aufgabe die Inhalte des Change Management eine Hilfestellung. Wie im Kapitel „Change Management“ beschrieben, scheitern Veränderungsprozesse häufig daran, dass die Komplexität und die Dimensionen nicht ausreichend berücksichtigt wurden. Insbesondere die konkrete Zielvorgabe ist im BTHG-Projekt, aufgrund der Komplexität, nur schwer eindeutig zu formulieren. Wie bereits ausgeführt, werden aktuell gültige Gesetzesvorgaben nicht angewendet. Festzustellen ist daher, dass auch die Phasen von Change Prozessen im BTHG Projekt parallel verlaufen. In der Praxis müsste aktuell die Umsetzungsphase der 2. Reformstufe laufen. Praktisch befindet sich diese, wie ebenso die 3. Reformstufe in der Planungsphase. Verantwortliche

müssen nun die Inhalte des Change Managements bis zum Jahresende 2019 berücksichtigen um die 2. und 3. Reformstufe erfolgreich umzusetzen. Bei der Umsetzung kann, neben den Inhalten des Change Managements, auch das „Modell der 12 Erfolgsfaktoren“ einen positiven Einfluss nehmen, da diesem Modell ebenfalls eine Planungs- und Analysephase vorgesehen ist.

Durch die Unterstützung des Change Managements und des Modells der Erfolgsfaktoren, muss die Senatsverwaltung das Ziel verfolgen, dass die Mitarbeiter\*innen dem Veränderungsprozess positiv gegenüber stehen. Leistungsanbieter sind auf die Qualität der Arbeit der Senatsverwaltung angewiesen. Nur wenn diese den Veränderungsprozess positiv gestalten, können sich Leistungsanbieter auf konkrete Veränderungen einstellen und konstruktiv zusammenarbeiten.

Im Anschluss der Implementierungsphase darf die von der Senatsverwaltung geplante Phase der Entbetrachtung nicht fehlen. Die Senatsverwaltung verfolgt in der Abschlussphase die Ziele des Qualifikations- und Ressourcenzuwachs der Mitarbeiter\*innen und des Monitoring und Controlling. Dies deckt sich mit den Inhalten des Modells der Erfolgsfaktoren. Da es sich dabei um eine zukünftige Aufgabe handelt, kann aktuell keine weitere Beurteilung vorgenommen werden.

## 7.2 Konsequenzen aus den statistischen Entwicklungen in der Eingliederungshilfe, dem Wohnungsmarkt und dem Fachkräftemangel

Im Land Berlin hat die Zahl der Empfänger\*innen von Leistungen der Eingliederungshilfe in den letzten zehn Jahren kontinuierlich zugenommen. Wie im Kapitel „Statistischer Bericht der Sozialhilfe im Land Berlin“ beschrieben, gab es in Berlin von 2006 bis 2016 einen Zuwachs von knapp 8000 Empfänger\*innen. Bei dem Zuwachs von Leistungsempfänger\*innen handelt es sich um einen bundesweiten Trend. So haben im Jahr 2006 auf Bundesebene insgesamt 638.174 Menschen Leistungen der Eingliederungshilfe erhalten. Innerhalb von zehn Jahren ist die Anzahl auf 894.638 Empfänger\*innen gestiegen.<sup>75</sup> Proportional zu den steigenden Leistungsberechtigten steigen auch die Ausgaben der Eingliederungshilfe. Für das Land Berlin betragen die Ausgaben im Jahr 2015 über 770 Millionen Euro. Auf Bundesebene wurden insgesamt 15 649 Milliarden Euro an Ausgaben aufgebracht.<sup>76</sup>

Für das Land Berlin und die einzelnen Bezirke bedeuten diese Entwicklungen hohe

---

<sup>75</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt. Ergebnis - 22131-0001.

<sup>76</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt. Pressemitteilung Nr. 363.

Anforderungen und Belastungen. Die steigenden Ausgaben führen zu einem hohem Kostendruck und zum anderem müssen immer mehr Menschen im Hilfesystem versorgt werden. Dabei spielt der Zuwachs von Menschen, die innerhalb von Einrichtungen betreut werden, eine besondere Rolle. Der Zuwachs kann nur dadurch angemessen aufgefangen werden, indem neuer Wohnraum für Leistungsberechtigte zur Verfügung gestellt wird. Der Berliner Immobilienmarkt bietet Leistungsanbietern zur Zeit jedoch kaum die Möglichkeit Wohnraum zu akquirieren. Da Empfänger\*innen der Eingliederungshilfe zumeist auf die Übernahme der Mietkosten oder einen Mietzuschuss durch den Sozialhilfeträger angewiesen sind, müssen sich diese Kosten im Bereich der Sozialmiete bewegen.

Wie dem Kapitel „Der Berliner Wohnungsmarkt“ zu entnehmen ist, steigen die Angebotsmieten im gesamten Stadtgebiet. Die höchsten Angebotsmieten finden sich in den innerstädtischen Bezirken. Infolgedessen besteht die Gefahr, dass in diesen Bezirken für die steigende Zahl von Menschen, die Leistungen der Eingliederungshilfe beziehen, kein Wohnraum bereitgestellt werden kann. Auch Menschen, die außerhalb von Einrichtungen, im eigenen Wohnraum, begleitet werden, sind zunehmend davon betroffen, dass ihr Einkommen nicht die Wohnkosten deckt.

Parallel zu dieser Entwicklung befindet sich der soziale Wohnungsbau in einer Phase des Umbruchs. Die Anzahl, der durch das Land Berlin geförderte Wohnungen, ist in den zurückliegenden Jahren deutlich zurückgegangen. Begründet ist dies, wie im Kapitel Sozialer Wohnungsbau in Berlin beschrieben, durch das Auslaufen von Anschlussförderungen und deren Bindung an den sozialen Wohnungsmarkt. Zudem werden neu aufgelegte Förderdarlehen aufgrund des aktuell niedrige Zinsniveau von Eigentümer\*innen vorzeitig abgelöst, um damit die Bindung an den sozialen Wohnungsmarkt zu beenden.

Für leistungsberechtigte Menschen der Eingliederungshilfe bedeutet diese Entwicklung immer häufiger, dass sie dazu gezwungen sind, ihren Wohnort wechseln müssen.

In der Konsequenz führt diese Entwicklung dazu, dass sich in weniger zentralen Bezirken und bestimmten Wohnbereichen die Anzahl von Leistungsberechtigten beginnt zu konzentrieren. Dies wiederum steht im Gegensatz zu den geplanten Inhalten des BTHG. Menschen mit Behinderungen sollen, laut dem Gesetz, in die Gesellschaft eingeschlossen sein und ein inklusives Leben führen können.

Parallel zu der Entwicklung des Berliner Wohnungsmarktes und der zunehmenden Anzahl von Menschen, die Leistungen der Eingliederungshilfe beziehen, stehen Träger, Organisationen und Unternehmen vor der Aufgabe, dem aktuellen Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft zu begegnen.

Im Kapitel „Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft“ wird beschrieben, dass brachenübergreifend der Personalbedarf steigt und dreiviertel aller Träger, Unternehmen und Organisationen Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung haben. Die Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung sind bei ausgebildeten, wie studierten Fachkräfte vorzufinden.

Der soziodemografische Wandel, der Trend zur Vermeidung arbeitsintensiver Tätigkeiten und die Globalisierung des Arbeitsmarktes sind im Arbeitsmarkt des dritten Sektor die wesentlichen Gründe für den Wettbewerb nach qualifiziertem Personal.

Arbeitgeber\*innen geben bei den Gründen für die Nicht - Besetzung an, dass vor allem nicht ausreichend Bewerber\*innen zur Verfügung stehen. Ein weiterer Grund für die Nicht - Besetzung von offenen Stellen ist, dass die fachlichen Kenntnisse und Qualifikationen, wie auch die persönliche Kompetenz, häufig nicht ausreichend sind.

In der Praxis führt dies zu Problemen. Unbesetzte Stellen lassen zum Einem die Arbeitsbelastung steigen und belasten somit die Arbeitszufriedenheit. Zum Anderen sind Träger, Unternehmen und Organisationen im Zweifel dazu gezwungen, die Einstellungskriterien abzusenken. Infolge dessen, kann diese Entwicklung dazu führen, dass die Qualität der täglichen Arbeit abnimmt.

Gerade in Zeiten hoher Anforderungen ist es notwendig, dass die Arbeitsqualität und -zufriedenheit erhalten bleibt.

Den Auswirkungen des gesellschaftlichen und organisatorischen Wandels im Land Berlin muss auf unterschiedlichen Ebenen begegnet werden.

Das BTHG sieht vor, dass für die nächsten fünf Jahre jeweils 100 Millionen Euro zur Verfügung gestellt werden, um chronischen Erkrankungen präventiv entgegen zu wirken. Die steigenden Fallzahlen sind ein deutliches Zeichen dafür, dass das Aufgabenfeld der Prävention in den zurückliegenden Jahren zu wenig beachtet wurde. Chronische Erkrankungen entwickeln sich über einen langen Zeitraum. Daher muss das zur Verfügung stehende Geld dafür eingesetzt werden, bereits vorhandene Maßnahmen weiter zu entwickeln und diese auf breiter Ebene Betroffenen und Angehörigen bekannt zu machen.

Im Land Berlin übernehmen diese Aufgaben sogenannte Kontakt- und Beratungsstellen. Zusammen mit den Angeboten, die durch den SpD und das Fallmanagement im Land Berlin erbracht werden, bietet sich bereits die Möglichkeit, einer möglichen Ausprägung der psychiatrischen Erkrankung entgegenzuwirken. In der Realität sind die Kontakt- und Beratungsstellen sowie der SpD der Öffentlichkeit jedoch kaum bekannt.

Die zur Verfügung stehenden Geldmittel sollten dafür verwendet werden, die Kontakt- und

Beratungsstellen in das Bewusstsein der Öffentlichkeit zu rufen. Ergänzend muss das Ziel verfolgt werden, dass psychiatrische Erkrankungen von der Öffentlichkeit nicht weiterhin negativ stigmatisiert werden. Nur wenn Stigmatisierungen und Zuschreibungen in Bezug auf psychiatrische Erkrankungen nachlassen, kann erreicht werden, dass Betroffene, aber auch Freunde und Angehörige, sich frühzeitig Unterstützung und Hilfestellungen suchen. Menschen, die sich bereits lange im Hilfesystem befinden und unter einer ausgeprägten psychiatrischen Erkrankung leiden, muss auf anderer Ebene begegnet werden. Im BTHG ist vorgesehen, Sonderwohnformen soweit wie möglich aufzulösen. Dieses Vorgehen muss mit Bedacht verfolgt werden. Sonderwohnformen bieten Betroffenen auch einen Schutzraum. Das Ziel der inklusiven Teilhabe kann in der Konsequenz dazu führen, dass betroffene Menschen mit stark ausgeprägten psychiatrischen Erkrankungen täglich mit ihrer eigenen gesellschaftlichen Unzulänglichkeit konfrontiert werden.

Demgegenüber steht die Chance, dass durch die Einbindung in die Gesellschaft und der Versuch, Inklusion zu leben, Betroffene sich tatsächlich außerhalb der „Sonderwelt Psychiatrie“ bewegen und ihnen Alternativen zur Verfügung stehen.

Folglich gilt es bei der Umsetzung des BTHG eine angemessene Balance zu finden. Menschen mit stark ausgeprägten Erkrankungen muss weiterhin ein Schutzraum zur Verfügung gestellt werden. Parallel dazu sollte die „Sonderwelt Psychiatrie“ soweit abgebaut werden, dass psychisch erkrankte Menschen mit Ressourcen für eine persönliche Integration entsprechend gefordert werden.

Im Land Berlin sind unterschiedliche Maßnahmen eingeführt worden, die verhindern sollen, dass Menschen mit geringem Einkommen und psychiatrischen Erkrankungen ihren Wohnraum verlieren. Ob diese Maßnahmen ihr Ziel erreichen, kann aktuell nicht bewertet werden. Das Land Berlin muss, unabhängig von den bereits beschlossenen Maßnahmen, weiterhin an dem Ziel arbeiten, dass bereits vorhandener Wohnraum, der dem sozialen Wohnungsmarkt zugeordnet ist, erhalten bleibt.

Neben der Entwicklung von Maßnahmen, die den bestehenden Bestand schützen sollen, muss die Planung und Errichtung von neuem Wohnraum berücksichtigt werden. Bei der Bereitstellung von landeseigenen Grundstücken oder der Umwandlung von Gewerbeflächen zu Wohngebieten, muss immer ein prozentualer Anteil für Wohnungen berücksichtigt werden, der den Kriterien des sozialen Wohnungsmarktes entspricht.

Ergänzend hierzu müssen Träger, Unternehmen und Organisationen, die eigenes Kapital für den Bau von Wohnungen aufbringen können, bei der Realisierung durch das Land Berlin Unterstützung erhalten.

Abschließend ergeben sich für den Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft folgende Konsequenzen.

Im BTHG ist eine Änderung für die Entgeltverhandlungen zwischen Leistungsanbieter und Kostenträger vorgenommen worden. Vorgesehen ist, dass bei Leistungsanbieter die sich dazu verpflichtet nach dem Tarif der Länder (TV- L) zu zahlen, der finanzielle Mehrbedarf nicht negativ bewertet werden darf. Leistungsanbieter, die nicht nach dem TV- L zahlen, sollten diese Änderung für sich als Appell verstehen. Entgeltverhandlungen mit dem Kostenträger müssen dahingehend geführt werden, dass sich die Gehälter nach dem TV- L richten. Träger, Organisationen und Unternehmen haben, wie im Kapitel „Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft“ beschrieben, angegeben, dass sie einen eigenen Handlungsbedarf im Bereich der Vergütung erkennen. Nun bietet sich für Leistungsanbieter die gesetzlich festgeschriebene Möglichkeit dies umzusetzen.

Neben den Änderungen im Bereich des Entgeltes müssen sich Träger, Unternehmen und Organisationen ihre Personalpolitik professionell ausrichten. Bewerber\*innen können sich in Zeiten des Fachkräftemangels meist zwischen unterschiedlichen Stellenangeboten entscheiden. Daher müssen die Rahmenbedingen der Träger, Unternehmen und Organisationen qualitativ ausgestaltet werden. Eine zeitgemäße und professionelle Ausstattung der Arbeitsbereiches die den Standards des Arbeitsschutzes entsprechen, ein hochwertiges Qualitätsmanagement, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Vermögenswirksame Leistungen sind nur einige Beispiele dafür wie die Rahmenbedingen ausgestaltet werden können.

## 8. Fazit und Ausblick

Zum Abschluss werde ich die für mich wesentlichen Erkenntnisse zusammenfassen und einen Ausblick auf die Herausforderungen, die sich im Arbeitsgebiet der Sozialpsychiatrie ergeben, darstellen.

### 8.1 Wesentliche Erkenntnisse der Masterarbeit

Für mich ist die wichtigste Erkenntnis, dass sich Leistungsanbieter in der Sozialpsychiatrie auf breiter Ebene professionell aufstellen müssen, um den gegenwärtigen Anforderungen begegnen zu können.

In meiner Arbeit habe ich mich mit den Änderungen, die sich mit dem BTHG ergeben sollen, auseinandergesetzt. Dabei ist mir deutlich geworden, dass diese sehr komplex und umfangreich sind. Aktuell haben weder die zuständige Senatsverwaltung noch die Leistungsanbieter ein einheitliches Verständnis davon, wie genau die Änderungen umgesetzt werden sollen. Auch für mich ist diese Frage nach der theoretischen Auseinandersetzung nicht eindeutig zu beantworten. Dass sich die inhaltliche Ausgestaltung und die Haltung der Sozialpsychiatrie grundsätzlich ändern wird, ist für mich der wesentliche Erkenntnisgewinn. Von diesem Perspektivwechsel sind ab spätestens 2020 alle Leistungsanbieter innerhalb der Sozialpsychiatrie betroffen. Verantwortliche sind nun dafür zuständig, Mitarbeiter\*innen, Betriebsstrukturen und Arbeitsprozesse auf die Änderungen vorzubereiten. Kein Leistungsanbieter kann sich weiterhin auf Altbewährtem ausruhen.

Die Chancen im BTHG bestehen vor allem für junge Menschen, die gerade erst mit dem Hilfesystem Psychiatrie in Kontakt kommen. Diesen Menschen bietet das BTHG mit der Fokussierung auf die Inklusion und der verstärkten Prävention zur Vermeidung von ausgeprägten psychiatrischen Erkrankungen die Möglichkeit, nicht in die teilweise sehr undurchlässigen Strukturen des Hilfesystems zu geraten.

Menschen, die stark erkrankt sind und sich bereits über Jahre im Hilfesystem befinden, darf nicht der Schutzraum der Sonderwohnformen genommen werden. Inklusion darf für diese Personengruppen keine Pflichtaufgabe werden, der sie teilweise nicht nachkommen können und wollen.

Somit bietet das BTHG Chancen und Risiken, die bei der Umsetzung beidseitig beachtet werden müssen.

Die Umsetzung des BTHG im Land Berlin koordiniert die SenIAS. In der Praxis werden

die gesetzlichen Änderungen des BTHG zwischen den Jahren 2018 und 2020 nicht umgesetzt. Die entwickelte BTHG Projektgruppe und die zuständige Senatsverwaltung haben ihren eigenen Zeitplan und ihre eignen Pläne nicht umsetzen können. Aufgrund dieses Zustandes wird deutlich, dass die zuständige Senatsverwaltung aktuell nicht in der Lage sind, ihren Aufgaben umfassend nachzukommen. Für Träger, Organisationen und Unternehmen muss unbedingt dafür gesorgt werden, dass ab 2020 Klarheit über anstehende Veränderungen herrscht. Nur so können die Chancen des BTHG zukünftig in die Praxis umgesetzt werden.

Die Elemente des Change Managements und der Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen, bieten sowohl für die Senatsverwaltungen wie auch Leistungsanbietern eine Form der Unterstützung, um die Veränderungen des BTHG umzusetzen.

Der Zuwachs an Fallzahlen und die steigenden Ausgaben für Leistungen der Eingliederungshilfe in den letzten zehn Jahren erklärt für mich, dass es einen konkreten Handlungsbedarf gibt, dieser Entwicklung zu begegnen.

Die Situation des Fachkräftemangels erschwert meines Erachtens, dass Träger, Organisationen und Unternehmen diesem Handlungsbedarf qualitativ und quantitativ nachkommen können. Nach Jahren, in denen sie sich bei der Besetzung von offenen Stellen die besten Bewerber\*innen aussuchen konnte, hat sich die Situation gewandelt. Ich sehe in der Situation des Fachkräftemangels aber auch eine Chance zur individuellen Entwicklung. Nur Träger, Organisationen und Unternehmen, die eine echte Professionalisierung der eigenen Rahmenbedingungen vornehmen, sind für Bewerber\*innen ein attraktiver Arbeitgeber. Folglich sollten sie dies positiv bewerten. In der Herausforderung steckt die Chance, veraltete Strukturen und Prozesse zu überdenken und sich als professioneller Arbeitgeber im 21. Jahrhundert zu positionieren.

In Bezug auf die steigende Anzahl leistungsberechtigter Empfänger\*innen der Eingliederungshilfe ergibt sich aus den Inhalten der Arbeit, dass die Prävention schwerpunktmäßig ausgebaut werden muss. Menschen, die auf Leistungen der Eingliederungshilfe angewiesen sind, verlassen nur selten das Hilfesystem wieder. Daher ist es notwendig, dass der Umgang mit psychischen Erkrankungen neu überdacht werden muss. Der breiten Öffentlichkeit muss ein niedrighschwelliger Zugang zu Informationen und Angeboten zum Umgang mit psychischen Erkrankungen ermöglicht werden. Nur wenn Menschen wissen, wie und wo sie Hilfestellungen erhalten, können präventive Maßnahmen erfolgen.



Abschließend trägt das Land Berlin in Zusammenarbeit mit Trägern, Organisationen und Unternehmen die Verantwortung, dass Menschen mit geringem Einkommen und psychiatrischen Erkrankungen weiterhin in der Mitte der Gesellschaft leben können.

Die Entwicklungen auf dem Berliner Wohnungsmarkt, erachte ich aktuell und zukünftig als die größten und schwierigsten Herausforderungen, der sich die Sozialpsychiatrie stellen muss. Die Preissteigerungen auf dem Wohnungsmarkt in Verbindung mit steigenden Fallzahlen führen bereits jetzt dazu, dass bestimmte Wohnbereiche nicht mehr von Betroffenen bewohnt werden können. Das Land Berlin und Leistungsanbieter müssen weiter daran arbeiten, dass bereits vorhandene Wohnbereiche, in denen vermehrt Menschen mit niedrigem Einkommen und schwierigen Sozialstrukturen leben, nicht stetig anwachsen.

Die Sozialpsychiatrie muss Antworten auf den gesellschaftliche und organisatorischen Wandel finden. Dabei sind die Aufgaben vielfältig und komplex. Neben allen Herausforderungen, bewerte ich vor allem positiv, dass sich die Sozialpsychiatrie und alle Verantwortlichen mit der dringend notwendigen Professionalisierung auseinandersetzen.

## Literaturverzeichnis

Althammer, W. Jörg, Lampert, Heinz: Lehrbuch der Sozialpolitik. 9. Auflage. Berlin, Heidelberg, Springer – Verlag, 2014

Bachert, Robert, Vahs, Dietmar: Change Management in Nonprofit – Organisationen. Stuttgart, Schaeffer – Poeschel Verlag, 2007

Bäcker, Gerhardt, Naegele, Gerhard, Bispinck, Reinhard, Hofemann, Klaus, Neubauer, Jennifer: Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland. Band 1: Grundlagen, Arbeit, Einkommen und Finanzierung. 4. Auflage. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWVFachverlag GmbH, 2008

Beauftragte der Bundesregierung für die Belange von Menschen mit Behinderung (Behindertenbeauftragte): Die UN- Behindertenrechtskonvention. Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen. Stand Januar 2017

Verfügbar unter:

[www.behindertenbeauftragte.de](http://www.behindertenbeauftragte.de) [ 24.10.2017 ]

Berlin Hyp AG und CBRE GmbH: Wohnmarktreport Berlin 2017 mit Wohnkostenatlas.

Verfügbar unter:

[www.berlinhyp.de](http://www.berlinhyp.de) [ 04.12.2017 ]

Berliner Mieterverein: Info 165: Wegfall der Anschlussförderung. Stand August 2017

Verfügbar unter:

[www.berliner-mieterverein.de](http://www.berliner-mieterverein.de) [ 06.12.2017 ]

Bundesanzeiger Verlag. Bundesgesetzblatt (BGBl). Jahrgang 2016 Teil I Nr. 66, ausgegeben zu Bonn am 29. Dezember 2016: Gesetz zur Stärkung der Teilhabe und Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderung. (Bundesteilhabegesetz – BTHG). verfügbar unter:

[www.bgbl.de](http://www.bgbl.de) [ 24.10.2017 ]

Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation e.V. (BAR): Bundesteilhabegesetz Kompakt. Die wichtigsten Änderungen im SGB IX. Frankfurt / Main. 2017  
Verfügbar unter:

[www.bar-frankfurt.de](http://www.bar-frankfurt.de) [ 24.10.2017 ]

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS): Häufige Fragen zum Bundesteilhabegesetz (BTHG). Stand 12. April 2017. Verfügbar unter:

[www.bmas.de](http://www.bmas.de) [ 24.10.2017 ]

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV): Gesetze im Internet. SGB XI. Verfügbar unter:

[www.gesetze-im-internet.de](http://www.gesetze-im-internet.de) [ 24.10.2017 ]

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) (Hrsg.): Herausforderung Change Management. Mit professioneller Personalarbeit Veränderungen zum Erfolg bringen. 1. Auflage. Düsseldorf, DGFP- Praxis Edition Band 98, 2011

Der Regierende Bürgermeister / Senatskanzlei: Richtlinien der Regierungspolitik 2016-2021

Verfügbar unter:

[www.berlin.de](http://www.berlin.de) [ 04.11.2017 ]

Engel, Heike: Sozialpolitische Grundlagen der Sozialen Arbeit. Stuttgart, W. Kohlhammer GmbH, 2011

Gesundheits- und Sozialinformationssystem (GSI): Ausgaben und Einnahmen gemäß SGB XII in Berlin und den Berliner Bezirken nach ausgewählten Merkmalen. Stand 31.12.2006 bis 31.12.2015

Verfügbar unter:

[www.gsi-berlin.info](http://www.gsi-berlin.info) [ 14.11.2017 ]

Grillitsch, Waltraud, Brandl, Paul, Schuller, Stephanie (Hrsg.): Gegenwart und Zukunft des Sozialmanagements und der Sozialwirtschaft. Aktuelle Herausforderungen, strategische Ansätze und fachliche Perspektiven. Wiesbaden, Springer Fachmedien GmbH, 2017

Heider- Winter, Cornelia: Employer Branding in der Sozialwirtschaft. Wie Sie als attraktiver Arbeitgeber die richtigen Fachkräfte finden und halten. Wiesbaden, Springer Fachmedien GmbH, 2014

Hölzle, Christina: Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Instrumente. Weinheim und München, Juventa Verlag, 2006

König, Matthias, Clausen, Hartmunt, Schank, Christoph, Schmidt, Matthias: Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft. Eine empirische Studie. Hamburg, akquinet business consulting GmbH, 2012

Verfügbar unter:

[www.sonderpaedagogik.uni-wuerzburg.de](http://www.sonderpaedagogik.uni-wuerzburg.de) [ 16.11.2017 ]

Lauer, Thomas: Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. 2 Auflage. Berlin und Heidelberg, Springer Verlage, 2014

Landesbeauftragter für Psychiatrie: Sozialpsychiatrische Dienste in den Bezirken.

Verfügbar unter:

[www.berlin.de](http://www.berlin.de) [ 15.12.2017 ]

Niermeyer, Rainer, Postal G., Nadia: Mitarbeitermotivation in Veränderungsprozessen. Psychologische Erfolgsfaktoren des Change Management. 1. Auflage. Freiburg, Haufe- Lexware GmbH & Co. KG, 2013

Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales (SenIAS), Abteilung Soziales: Ablauf des Eingliederungshilfe Verfahrens.

Verfügbar unter:

[www.berlin.de](http://www.berlin.de) [ 15.12.2017 ]

Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales (SenIAS): Anlage 1 und 2 AV - Wohnen.

Verfügbar unter:

[www.berlin.de](http://www.berlin.de) [ 09.12.2017 ]

Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales (SenIAS): AV - Wohnen

Verfügbar unter:

[www.berlin.de](http://www.berlin.de) [ 09.12.2017 ]

Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales (SenIAS): Teilhabebeirat

Verfügbar unter:

[www.berlin.de](http://www.berlin.de) [ 09.11.2017 ]

Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales (SenIAS): Teilhabebeirat:

Geschäftsordnung des Teilhabebeirates. Stand 22.05.2017

Verfügbar unter:

[www.berlin.de](http://www.berlin.de) [ 09.11.2017 ]

Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales (SenIAS) - III D 3 RR - : Umsetzung  
des Bundesteilhabegesetz in Berlin. Vom 07. April 2017

Verfügbar unter:

[www.parlament-berlin.de](http://www.parlament-berlin.de) [ 04.11.2017 ]

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen (SenSW): Mietzuschuss in  
Sozialwohnungen in Berlin

Verfügbar unter:

[www.stadtentwicklung.berlin.de](http://www.stadtentwicklung.berlin.de) [ 09.12.2017 ]

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen (SenSW): Sozialer Wohnungsbau.

Verfügbar unter:

[www.stadtentwicklung.berlin.de](http://www.stadtentwicklung.berlin.de) [ 04.12.2017 ]

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen (SenSW): Wegfall der  
Anschlussförderung.

Verfügbar unter:

[www.stadtentwicklung.berlin.de](http://www.stadtentwicklung.berlin.de) [ 06.12.2017 ]

Statistisches Bundesamt: Pressemitteilung Nr. 363. Sozialausgaben im Jahr 2015.

Verfügbar unter:

[www.destatis.de](http://www.destatis.de) [ 06.12.2017 ]

Statistisches Bundesamt: Ergebnis - 22131-0001. Empfänger von Leistungen nach dem  
5. bis 9. Kapitel SGB XII: Deutschland, Jahre, Art der Hilfe, Geschlecht

Verfügbar unter:

[www-genesis.destatis.de](http://www-genesis.destatis.de) [ 06.12.2017 ]

Statistischer Bericht K I 3 – j / 12 bis 16. Sozialhilfe im Land Berlin 2012 bis 2016:  
Empfänger von Leistungen nach dem 5. bis 9. Kapitel SGB XII.

Verfügbar unter:

[www.statistik-berlin-brandenburg.de](http://www.statistik-berlin-brandenburg.de) [ 11.11.2017 ]

„Hiermit versichere ich gemäß § 17 Absatz 10 der ‚Rahmenstudien- und prüfungsordnung (RSPO) der ‚Alice-Salomon‘ - Hochschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik Berlin‘, dass ich diese Masterarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen“

Berlin, den 10.01.2018