



## **Arbeitskräftemangel und Mitarbeitenden-Entwicklung in der sozialen Arbeit mit und für Menschen mit Behinderung in NRW**

Ein Diskussions- und Forderungspapier der  
Landesarbeitsgemeinschaft Freie Wohlfahrtspflege NRW

**Januar 2024**

## Ausgangslage

In nahezu allen Sektoren der Arbeitsgesellschaft wird ein Mangel an Arbeits- bzw. Fachkräften beklagt. Auch im Sozialwesen erfolgen entsprechende Problemmeldungen; seit langem bereits aus den Bereichen Pflege und frühkindliche Bildung, aber zunehmend auch aus anderen Handlungsfeldern und Arbeitsbezügen der sozialen Arbeit, der Pflege und der Bildung.

Vielerorts fehlt bei aufsuchenden Diensten der Eingliederungshilfe (EGH), in besonderen Wohnformen, in der Schulbegleitung, in der Frühförderung oder in den Werkstätten für Menschen mit Behinderungen Personal und es wird immer schwieriger, neue Mitarbeiter\*innen zu finden. Über alle Verbandsgruppen hinweg und sowohl in ländlich geprägten Kreisen als auch in den vielen Städten Nordrhein-Westfalens wird von Personalnot gesprochen.

Stellen sind teils lange Zeit vakant und der Einsatz von Arbeitskräften externer Dienstleister nimmt deutlich wahrnehmbar zu.

Das führt u.a. dazu, dass Leistungen nicht (mehr) angeboten oder bedarfsgerecht ausgebaut werden können; dementsprechend wachsen Wartelisten und können innovative Projektideen nicht umgesetzt werden.

Zugleich nimmt die Nachfrage nach Leistungen der Eingliederungshilfe absehbar zu:

- Menschen mit Behinderungen werden zunehmend älter und benötigen dadurch über längere Zeiträume Unterstützung durch Assistenzleistungen.
- Gleichzeitig sind die Zugänge in das System der EGH stabil, so dass die absolute Zahl der Leistungsempfänger\*innen – soweit derzeit absehbar – kontinuierlich steigt.
- Gemeinsame Erziehung und Bildung von Kindern mit und ohne Behinderungen for-

dern den Einsatz von qualifiziertem Personal in den sog. Regelsystemen der (frühkindlichen) Bildung. Mit dem Ausbau inklusiver Settings in Kitas und Schulen werden zunehmend personelle Ressourcen der Eingliederungshilfe gebunden.

Gepaart mit der demographischen Entwicklung, der absehbaren Verrentung der „Babyboomer-Generation“ und den parallel ansteigenden Bedarfen anderer Bereiche der Sozialwirtschaft (z.B. Pflege, Kita, OGS) erhöht sich der Druck. Es ist zu erwarten, dass der Personalmangel zunimmt und sich auf hohem Niveau festigt.

Auch wenn zeitgleich Positivbeispiele von personell gut besetzten Einrichtungen und Diensten existieren, die über gefestigte Personalstrukturen verfügen und in der Lage sind, neue Mitarbeiter\*innen zügig anzuwerben und gut in ihre Teams zu integrieren, nimmt dieser Personal-mangel bei einer steigenden Zahl von Leistungserbringern erkennbar zu.

## Der Umgang mit diesem Problem innerhalb der LAG FW NRW

In den Ausschüssen und Handlungsfeldern der LAG FW NRW wird dieses Problem des Personalmangels breit diskutiert und es werden Lösungsvorschläge erarbeitet; dazu gehören u.a.:

- der Ausbau von Multiprofessionalität/ bzw. multiprofessionellen Teams
- die Verbesserung der Berufszugänge für Quereinsteiger\*innen
- die Erleichterung des Zugangs für zugezogene Fachkräfte, u.a. durch die schnellere Anerkennung ausländischer Bildungs- und Berufsabschlüsse
- der Ausbau des Ausbildungsangebots, u.a. für Heilerziehungspfleger\*innen ohne Eigenanteile der Schulträger
- eine durchgängig angemessene Vergütung schon ab Ausbildungsbeginn
- Neufassung bzw. Flexibilisierung in der personellen Ausstattung und der Personalqualifikation
- Flexibilisierung in der Personaleinsatzplanung
- Veränderungen in der sächlichen Ausstattung der Mitarbeitenden
- Einführung alltagsunterstützender Assistenzlösungen (AAL)
- die öffentliche Wertschätzung für Tätigkeiten in den Feldern des Sozialwesens
- gezielte Marketingmaßnahmen, wie eine Imageoffensive, ergreifen – durch die LAG FW und deren Verbände, aber auch im Schulterschluss mit weiteren Partner\*innen
- Ausbau der Freiwilligendienste/ des Einsatzes von Freiwilligen in Arbeitsfeldern der Sozialen Teilhabe (mit zusätzlicher Finanzierung – auch für Anleitung und Begleitung)

Die LAG FW befasst sich an anderer Stelle übergeordnet mit dem Personalmangel in der Sozialwirtschaft. Daher werden in diesem Papier primär die spezifischen Positionen und Maßnahmen für die Hilfen für Menschen mit Behinderung zusammengefasst.

### Arbeitskräftemangel und Mitarbeitenden-Entwicklung im Feld der Hilfen für Menschen mit Behinderungen:

#### Impulse für die Fachkräfte- und Personalentwicklung

Angesichts der Prognosen zur Entwicklung des Arbeitsmarktes und der hohen Nachfrage nach Leistungen für Menschen mit Behinderungen ist zunächst festzustellen, dass das Problem des Arbeitskräftemangels nicht kurzfristig in größerem Maße gelöst werden kann. Umso mehr gilt es, möglichst wirkungsvolle Strategien, welche zu einer signifikanten Änderung dieser Lage führen könnten, zu entwickeln.

Damit geraten insbesondere Handlungsoptionen in den Blick, die

- in der Lage sind, die Attraktivität von Arbeitgebern zu steigern und Voraussetzungen für effektivere Personalbindung liefern,
- den Austritt von Mitarbeitenden aus dem Feld der Eingliederungshilfe verhindern bzw. verringern,

## **Im Detail empfehlen wir, folgende Aspekte im Kontext Fach- und Arbeitskräfteentwicklung im Feld der Hilfen für Menschen mit Behinderungen zu fokussieren:**

- vereinfachte Zugangsmöglichkeiten zu Arbeitsfeldern der EGH eröffnen,
- geeignet sind, die Attraktivität der Arbeitsfelder in der Eingliederungshilfe herauszustellen und öffentlich wahrnehmbar werden zu lassen
- zudem auch in der Lage sind, die Attraktivität dieses Berufsfeldes zu steigern, ohne dabei eine gegenseitige Abwerbung von Mitarbeitenden innerhalb des Sozialwesens zu befördern
- mit den vorhandenen Ressourcen durch die Leistungserbringer und die Spitzenverbände selbst gestaltbar sind.

Entsprechend richten sich die Blicke nachfolgend sowohl nach innen – auf Leistungserbringer und Spitzenverbände in der LAG FW - als auch nach außen - besonders auf Landesministerien und Leistungsträger.

### **• Schnelle Anerkennung von vorhandenen Qualifikationen**

Um möglichst zeitnah einen ersten entlastenden Effekt im Hinblick auf Fachkräftemangel in der Eingliederungshilfe zu erzielen, ist es zielführend Sofortmaßnahmen zu ergreifen, die unmittelbar eine Erweiterung des Personenkreises zugelassener Fachkräfte sicherstellen.

Hierfür werden folgende Maßnahmen als wirksam erachtet:

Die schnelle Anerkennung vorhandener und geeigneter Abschlüsse durch Veröffentlichung einer Liste anerkannter Studiengänge und Berufsabschlüsse. Die Liste wird regelmäßig fortgeschrieben. Hierdurch werden die heute teils monatelangen Prüfprozesse der Leistungsträger deutlich verkürzt und die Leistungserbringer erhalten Orientierung, welche Bewerber\*innen anhand ihrer Qualifikation als geeignet anerkannt werden.

Identifizierung und Auflistung der Studiengänge und Berufsabschlüsse, die nahezu die Voraussetzungen für eine Fachkraftanerkennung erfüllen und die Beschreibung notwendiger Zusatzqualifikationen zur Erreichung des Fachkraftstatus in der EGH. Aufgrund der Vorkenntnisse sollte der Fachkraftstatus bereits gelten, wenn die entsprechende Zusatzausbildung begonnen wird. Dies würde auch die Attraktivität für Quereinsteiger\*innen deutlich erhöhen.



- **Qualifizierung von Quereinsteiger\*innen neu denken und ausbauen**

Der Gedanke, Quereinsteiger\*innen für einen dauerhaften Einsatz in der Eingliederungshilfe zu gewinnen und berufsbegleitend zu qualifizieren, ist nicht neu. In deutlichem Widerspruch zum häufig erklärten Wunsch und Willen, Quereinstiege zu erleichtern und nachträgliche Qualifizierung zu ermöglichen, steht jedoch der bisher erreichte Organisationsgrad in diesem Bereich: Flächendeckende Angebote und Maßnahmen dazu oder auch der Wille solche zu finanzieren sind nicht bekannt.

Um dem Arbeitskräftemangel zu begegnen, gilt es, auf Grundlage eines klaren Qualitätsverständnisses, Curricula zu entwickeln und Bildungsangebote für Nicht-Fachkräfte zu schaffen. Diese müssen flächendeckend angeboten und auskömmlich finanziert werden. Familienfreundliche Angebotsformen in Voll- und/oder Teilzeit sind erstrebenswert. Die Qualifizierungen müssen die Chance bieten, langfristig ein hohes fachliches Niveau zu erreichen und dieses nachweisen zu können. Die Quereinsteiger\*innen müssen die Möglichkeit erhalten, sich sukzessive Wissen, Haltung und Kompetenzen anzueignen, die auch in grundständigen Ausbildungen und Studiengängen vermittelt und entwickelt werden. Modular aufgebaute Curricula i.S. eines Baukastensystems o.ä. bieten dabei die Chance, attraktive Qualifizierungswege für Menschen mit unterschiedlichen Biografien und Vorerfahrungen zu eröffnen.

Ein Punktesystem, ähnlich den ECTS im Bachelor-Mastersystem, könnte zum Beispiel dafür sorgen, den sukzessiven Wissens- und Kompetenzzuwachs abzubilden und die Aufgabenerweiterung sowie die daran geknüpfte Vergütung zu legitimieren.

An dieser Stelle sind alle Akteure in und um die EGH gefordert: sowohl die zuständigen Ministerien – Ministerium für Bildung und Wissenschaft, Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales – mit den ihnen zugeordneten Institutionen als auch die Leistungsträger und die Spitzenverbände der FW. Gemeinsam müssen sie neue Qualifizierungsangebote konzipieren. Ministerien und Leistungsträger müssen gewährleisten, dass entsprechende Angebote ausreichend finanziert werden und bei öffentlichen Bildungsanbietern bekannt sind. Die Spitzenverbände der FW motivieren in ihren Mitgliedschaften, Qualifizierungsangebote neu zu schaffen.



- **Die Attraktivität von Quereinstiegen und Qualifizierungen wirkungsvoll steigern**

Die berufsbegleitende Qualifizierung soll für einen Zuwachs an Wissen und Kompetenzen sowie für persönliche Entwicklung sorgen. Um die Attraktivität von Quereinstiegen zu erhöhen, soll sie aber auch Grundlage für Gehaltszuwachs und individuelle Personalentwicklung sein. Die berufsbegleitende Qualifizierung für Quereinsteiger\*innen, die auf einem konsentierten Verständnis von Qualität beruht, muss Möglichkeiten eröffnen, komplexere Aufgaben zu übernehmen und dadurch höhere Gehaltsstufen erreichen zu können. Diese Einstufung müsste sich selbstverständlich auch in der Refinanzierung abbilden.

In enger Zusammenarbeit mit dem MAGS als dem für das WTG federführende Ministerium müssen Leistungsträger und die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege Verhandlungen um Vergütung führen – sowohl für die Zeiten, in denen sich Mitarbeitende oder Quereinsteigende weiterqualifizieren als auch in der Zeit nach erfolgreicher Qualifizierung. Darüber hinaus bedarf es der zwischen den Akteuren abgestimmten Öffentlichkeitsarbeit; Kampagnen, die für den Quereinstieg werben, sollten gemeinsam geplant und auf den Weg gebracht werden.

- **Qualität in den Hilfen für Menschen mit Behinderung neu definieren**

Bislang war es weitgehender Konsens, dass die Qualität der Hilfen für Menschen mit Behinderungen v.a. mit der Erbringung der Leistungen und Hilfen durch qualifizierte Fachkräfte verknüpft wurde. Im Fokus waren Berufsabschlüsse und akademische Grade und diese galten als wesentliche Qualitätskriterien. Diese Prämisse ist nachvollziehbar, da ein Studium oder eine Ausbildung gute Grundlagen für qualifiziertes Handeln in der Praxis schaffen. Da allerdings entsprechend qualifiziertes Personal fehlt und nicht zu erwarten ist, dass dieser Mangel kurz- oder mittelfristig kompensiert wird, muss die starre Verbindung von Qualität und Berufsabschluss geöffnet werden.

Qualität sollte nicht ausschließlich das Bildungsniveau bzw. die konkreten Abschlüsse der leistungserbringenden Personen in den Blick nehmen, sondern auch ihre Haltung, Kompetenzen und Fähigkeiten und den Mehrwert dieser Aspekte in Bezug auf die Begleitung und Unterstützung von Menschen mit Behinderungen.

Insofern muss die Qualität noch stärker die Bedingungen der Leistungserbringung sowie die fortwährende Qualifizierung *on the job*, auch von Nicht-Fachkräften bzw. Quereinsteigern, in den Blick nehmen.

Die Fragen danach, was Qualität in den Feldern der Eingliederungshilfe bedeutet, wie die Qualität sozialer, pädagogischer und pflegender Arbeit gesichert werden kann und wie Mitarbeitende langfristig befähigt werden können, qualitativ zu arbeiten, müssen neu beantwortet werden - ohne dabei den Qualitätsanspruch aufzugeben.

Eine klare Vorstellung von Qualität, die nicht ausschließlich an Abschlüsse, Titel und Berufsbezeichnungen geknüpft ist, schafft die Grundlage für differenzierte inhaltliche und wirtschaftliche Überlegungen.

Diese Diskussion um die Weiterentwicklung des Qualitätsbegriffs muss zwischen allen Stakeholdern geführt werden; sie braucht den Aushandlungsprozess zwischen Vertreter\*innen der Wissenschaft, der organisierten Selbsthilfe von Menschen mit Behinderungen, ihren Angehörigen, Leistungsträgern, Leistungserbringern, deren Spitzenverbänden und z.B. den WTG-Behörden. Auch der Gesetzgeber sollte in diese Prozesse eingebunden werden und im Rahmen seiner Kompetenzen an der Verstetigung tragfähiger Übereinkünfte mitwirken. Alle Beteiligten sind in diesem Zusammenhang gefordert, die eigenen Vorstellungen von Qualität vorab zu klären und eigene Standpunkte diesbezüglich zu entwickeln.

- **Die hohe Relevanz und Attraktivität des Arbeitsfeldes darstellen**

Eingliederungshilfe wirkt, wie Soziale Arbeit, Bildung und Pflege ganz allgemein, an der Schaffung und am Erhalt von Arbeitskraft mit. Ohne die Leistungen des Sozialwesens wäre die Wertschöpfung in Deutschland deutlich geringer und die arbeitsteilige Gesellschaft wesentlich ineffizienter. Sehr deutlich spiegelt sich dies auch im Bereich Teilhabe am Arbeitsleben wider, in der u.a. Sozial- und Privatwirtschaft produktiv zusammenwirken. Insofern hat Eingliederungshilfe eine weitaus höhere gesellschaftliche Relevanz, als man zunächst vermuten könnte. Es ist keine Randleistung, in der sich Menschen mit dem Herz am rechten Fleck selbst(los) verwirklichen können, sondern eine Grundbedingung dafür, dass Menschen trotz Behinderungen oder (temporären) Erkrankungen an dieser Wertschöpfung mitwirken und auch deren Umfeld in der Lage ist, an der Gesellschaft teilzuhaben.

Mitarbeitende im Feld der Hilfen für Menschen mit Behinderungen sind zudem Möglichmacher und Mitgestalter. Sie schaffen heute Settings und Möglichkeiten der Teilhabe und Selbstbestimmung, die noch vor 40, 50 oder 100 Jahren als ausgeschlossen galten.

Der sinnstiftende Charakter der Tätigkeiten in den Arbeitsfeldern der sozialen Teilhabe scheint jedoch mehr und mehr aus dem Fokus der öffentlichen Wahrnehmung zu fallen; damit rückt ein wesentliches Motiv für eine Karriere in diesen Bereichen in den Hintergrund.

Die wenigen, in der Öffentlichkeit wahrnehmbaren Fachartikel, die Spartensendungen im öffentlich-rechtlichen Rundfunk, die Werbeclips der Aktion Mensch und Imagefilme sozialwirtschaftlicher Protagonisten nehmen keinen großen Raum in den Publikumsmedien inkl. dem Internet ein.



Gemeinsam mit den Leistungsträgern sollten die LAG FW NRW und die darin organisierten Verbände die Bedarfe und Präferenzen möglicher Zielgruppen im Hinblick auf Informationsversorgung kennenlernen und zielgruppengerechte Kampagnen entwickeln. Sie sollten gemeinsam zu einem „Mainstreaming“ der Informationsversorgung beitragen sowie die Erfolgsgeschichten und die positiven Aspekte der Eingliederungshilfe und eine Mitwirkung dort herausarbeiten. Sie sollten Einfluss auf das öffentliche Bewusstsein nehmen und dazu beitragen, dass über Inklusion und personenbezogene Dienstleistungen für Menschen mit Behinderungen ebenso selbstverständlich gesprochen wird wie über Konsumprodukte und Trendthemen – ohne dabei einen gemeinsamen Wertekern und die Zielrichtung des SGB IX aus dem Blick zu verlieren. Dabei geht es für die Zusammenwirkenden ausdrücklich nicht um Employer Branding o.ä., sondern um das Erreichen eines gemeinsamen Ziels für den gemeinsamen Nutzen: mehr Menschen den Weg in die Eingliederungshilfe zu bereiten!

Es gilt Rahmenbedingungen zu schaffen und zu erhalten, in denen das positive soziale Miteinander ebenso dauerhaften Bestand hat, wie die teilhabeorientierte Erbringung der Hilfen/Leistungen. Sie sollen ebenso Raum für Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, Kreativität und Innovation schaffen. Es müssen Ressourcen, Handlungsoptionen und Regeln zur Verfügung stehen, um eine solche Atmosphäre als weitere Voraussetzung und Gelingensfaktor für eine effektive Entwicklung des Personals zu schaffen.

Die Spitzenverbände sollten diesen Aspekt thematisieren und bei ihren Mitgliedsorganisationen ein Bewusstsein dafür fördern. Die Mitgliedschaften sollten dazu ermuntert werden, ihre Bedingungen dahingehend eingehend zu analysieren und bedarfsweise Maßnahmen zur Verbesserung einzuleiten, um die Arbeitsatmosphäre als Faktor der Personalbindung nutzbar zu machen.

- **Die eigene Arbeitsatmosphäre in den Blick nehmen**

Ob eine dauerhafte Identifikation mit einer Arbeitsstelle und darauf beruhend eine belastbare Personalbindung entsteht, hängt von unterschiedlichen Faktoren, z.B. der Unternehmenskultur und der Arbeitsatmosphäre in den Einrichtungen und Diensten, ab.

Führungs- und Leitungskräfte, aber auch Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung müssen dabei unterstützt werden, eine positive Atmosphäre mitzugestalten.





- **Teamarbeit als Ressource und Entwicklungsaufgabe**

In allen Bereichen der EGH sind Mitarbeitende in Teams eingebunden. Oftmals wird ihre Funktion aber nicht klar definiert, wodurch Potenziale unausgeschöpft bleiben, die sich positiv auf die übrigen Empfehlungen dieses Papiers auswirken können.

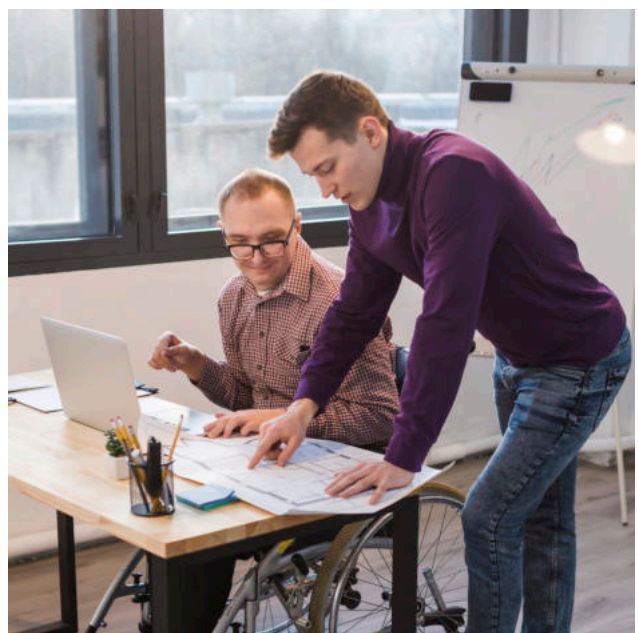
Teams und Teamarbeit können im Bereich Qualifizierung wichtige Rollen einnehmen. Die Aufbereitung und Weitergabe von Wissen, die Anleitung und Begleitung von Lernenden on the job können durch entsprechende Impulse und Strukturen in Teamabläufe implementiert werden. Dies unterstützt die o.g. Qualifizierungen und sichert dauerhaft die Qualität der Leistungserbringung.

Teams, die zudem über eine gewisse Diversität in Bezug auf Alter, Geschlecht und Herkunft verfügen und/oder multiprofessionell konstituiert sind, schaffen weitere Potenziale. Sie ermöglichen fach- und generationenübergreifendes, wechselseitiges Lernen, können in internen Beratungs- und Reflexionsprozessen unterschiedliche Perspektiven einnehmen und bringen unterschiedliche Kompetenzen zusammen, wovon schließlich die Zielgruppe profitiert. Reflektierte Teams mit guter Arbeitsatmosphäre bilden Grundlagen für effiziente Unterstützungs-, Lern- und Entwicklungsprozesse aller Teammitglieder.

Ebensolche Teams eröffnen auch die Möglichkeit, über fachliche Trends und Standards zu beraten und zu diskutieren. Sie tarieren unterschiedliche Standpunkte aus und ermöglichen, dass sich z.B. junge und erfahrene Mitarbeitende in Bezug auf Haltung, Methodik und Handlungsstrategien sinnvoll ergänzen und wertschätzen. Dies schafft die Grundlage zur Entwicklung gemeinsamer Haltungen, die sich in der Erbringung von Hilfen für Menschen mit Behinderungen positiv auswirken und Kontinui-

tät ermöglichen. All dies trägt den o.g. Qualitätsansprüchen Rechnung und schafft Bindung bei den Teammitgliedern.

Für die gezielte Entwicklung von Teams braucht es Ressourcen und entsprechende Übereinkünfte mit den Leistungsträgern. Die LAG FW sollte den (ungedeckten) Ressourcenbedarf eruieren sowie in den Verbändegesprächen bzw. vergleichbaren Konsultationen für ein entsprechendes Bewusstsein bei den Leistungsträgern werben. Leistungsträger sollten ein Verständnis für konstruktive Teamarbeit als Gelingensfaktor für Mitarbeitendenbindung entwickeln und die Ressourcenbedarfe anerkennen sowie für deren entsprechende Finanzierung sorgen.



- **Bindungs- und entwicklungsorientierte Führung und Leitung stärker fokussieren**

Eine ähnlich gelagerte Gelingensbedingung stellt das Leitungs- bzw. Führungsverhalten bei den Leistungserbringern dar. Führungs- und Leitungspersönlichkeiten, die neben Steuerungsaufgaben auch die Bindung der Mitarbeiterschaft sowie deren individuelle Entfaltung und Entwicklung in den Blick nehmen, schaffen Voraussetzungen dafür, dass sich Teams dauerhaft konstituieren und verringern die Gefahr von Personalabgängen. Sie sind in der Lage, positive Integrationsbedingungen für neue Mitarbeiter\*innen zu schaffen und Bewerber\*innen für vakante Stellen zu gewinnen.

Auch hierfür bedarf es, neben der entsprechenden persönlichen Haltung und Kompetenz, zeitlicher und materieller Ressourcen, klare Regeln und Standards.

Leistungserbringer müssen in diesem Zusammenhang reflektieren, ob vor Ort die Voraussetzungen dafür vorhanden sind, bindungs- und entwicklungsorientiert führen zu können und gleichzeitig die Leistungserbringung so zu steuern, dass die Erwartungen der Stakeholder erfüllt werden können.

- **„Personenzentrierte Leistungserbringung“ als Mittelpunkt der Arbeit**

Erfragt man, unter welchen Bedingungen Arbeit unattraktiv ist, dann erhält man eine Vielzahl unterschiedlicher Antworten und Ansätze: Aus dem Bereich Pflege ist bekannt, dass umfangreiche Dokumentationen und Bürokratie, überbordende Aufgaben außerhalb der Kernprozesse und Arbeitsleistungen, die einzig dazu dienen, die Kernprozesse zu belegen, als störend und dysfunktional erlebt werden und dadurch die Arbeit in der Pflege uninteressanter werden lässt; aus den Arbeitsfeldern der frühkindlichen Bildung werden ähnliche Eindrücke gemeldet.

Die vorgenannten Aufgaben abseits der Kernprozesse verursachen nicht nur eine erhebliche Ressourcenbindung zu Lasten der Leistungserbringung und dadurch zu Lasten der Leistungsberechtigten, was angesichts der bereits skizzierten Ausgangssituation unweigerlich Widersprüche auslöst und dauerhaft einer bedarfsgerechten Versorgungsstruktur entgegenwirkt, sondern wirken sich auch negativ auf Arbeitsmotivation und Leistungsfähigkeit aus. Neben vielen weiteren Faktoren treiben auch diese Aspekte die Mitarbeitenden aus den herkömmlichen Arbeitskontexten heraus und zu den Leiharbeitsfirmen, in denen die bürokratischen Anforderungen weitaus weniger umzusetzen sind, stattdessen aber die eigentliche Arbeit (Pflege, Assistenz usw.) wieder mehr im Mittelpunkt stehen. Die Beauftragung von Arbeitnehmerüberlassungen bindet wiederum finanzielle Mittel, die für Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung fehlen.

Die Leistungsinfrastruktur muss daher unverkennbar die personenzentrierte Leistungserbringung in den Mittelpunkt der Hilfen für Menschen mit Behinderungen rücken. Hemmende und störende Faktoren, die aus den gesetzlichen oder vertraglichen Anforderungen und Vereinbarungen zur Leistungserbringung rühren, müssen analysiert und ggf. abgebaut bzw. angepasst

werden, um diese Effekte abzuschwächen. Regularien und Standards sollten sich den Kernprozessen unterordnen und diese vielmehr unterstützen.

Auch wenn alle zurzeit in Diskussion befindlichen, die Sozialwirtschaft betreffenden Maßnahmen umgesetzt werden sollten, ist in Anbetracht der demografischen Entwicklung nicht davon auszugehen, dass eine so große Zahl an Arbeitskräften gebunden und neu erschlossen werden kann, dass die von der Sozialwirtschaft sowie von Politik und Leistungsträgern erwarteten pädagogischen, sozialen und pflegerischen Dienstleistungen im benötigten Umfang möglich sein werden.

Es ist zu beobachten, dass sozialstaatliche Leistungen zunehmend Personal beim Land, den Kommunen, den Leistungsträgern und den Leistungserbringern nicht bei der Leistung für Menschen, sondern in diversen verwaltenden und prüfenden Tätigkeiten binden. Die LAG FW fordert daher, eine Initiative zum Bürokratieabbau für die Eingliederungshilfe zu starten. Frühere Bemühungen von Landesregierungen sind für die Eingliederungshilfe substantiell ins Leere gelaufen. Die permanent zunehmenden Regulierungsvorgaben des Staates und der Sozialversicherungen (auch) für die Eingliederungshilfe binden zu viele personelle Ressourcen und machen die Akquise und vor allem die Bindung von Mitarbeiter\*innen in der Eingliederungshilfe nicht selten aussichtslos.

Insofern gilt es darauf hinzuwirken, dass zunehmende Anforderungen außerhalb der originären Leistungserbringung immer auch im Hinblick auf Verhältnismäßigkeit zu prüfen sind. Ferner gilt es zu prüfen, ob Anforderungen abgebaut werden können, um Ressourcen für die Leistungserbringung zu generieren und die Attraktivität des Berufsfeldes Eingliederungshilfe zu stärken. Die LAG FW sollte entsprechende Potenziale identifizieren, Lösungen entwickeln und an das Land, Ordnungsbehörden und Leistungsträger kommunizieren.

Die Leistungsträger und beteiligten Ministerien müssen sich ihrer Verantwortung bewusst sein, den Abbau von Bürokratie aktiv zu gestalten und gezielte Maßnahmen zum Bürokratieabbau definieren und umsetzen.

## • Stellen „lebenslagen-sensibel“ ausrichten

Die Lebenslagen und Bedürfnisse der Angestellten sind bunt und vielfältig. Eltern- und Familienzeit, Teilzeitanstellungen, Work-Life-Balance, die Rückkehr aus Phasen der (partiellen) Abwesenheit oder Wiedereingliederungsmaßnahmen sind nur ein Ausschnitt etwaiger Phasen, Instrumente und Modelle.

In Zeiten personeller Notsituationen ohne Aussicht auf wesentliche Verbesserung sowie in Konkurrenz zu externen Dienstleistern, die sich über steigende Nachfrage freuen, verdient die Bindung von Mitarbeitenden, die man auch dauerhaft im Team halten möchte, besondere Aufmerksamkeit. In Bezug auf die Lebenslagen und sich wandelnden Bedarfe der Mitarbeitenden bedeutet dies für die Einrichtungen und Dienste, im Rahmen der Möglichkeiten anpassungsfähig und flexibel zu bleiben. Das heißt auch, für verschiedene und neue Modelle offen zu sein und neue Wege zu erproben, um den Mitarbeitenden

lebenslagen-sensible Arbeitsplätze bieten zu können.

Denkbare Handlungsoptionen könnten beispielsweise berufsbegleitende (also bezahlte) Qualifizierung, sowie flexible/innovative Qualifikationsformate und Arbeitszeitmodelle sein.

Eine bislang zu selten genutzte, aber in Zukunft wahrscheinlich immer attraktivere Variante ist außerdem die Ermöglichung von Teilzeit-Arbeitsplätzen für im Ruhestand befindliche Arbeits- bzw. Fachkräfte. Es erscheint sinnvoll, sich in diesem Kontext mit Anstellungs- und Einsatzmöglichkeiten vertraut zu machen und sie zu erproben.

Eine erste konkrete Maßnahme in diese Richtung könnte die Erprobung unterschiedlicher Modelle der Weiterbeschäftigung von bereits verrenteten Fachkräften sein. Die LAG FW könnte Leistungserbringer bei der Umsetzung entsprechender Modellprojekte begleiten und unterstützen. Träger- bzw. verbandsgruppen-übergreifende rückenwind<sup>3</sup>-Projekte könnten zum Beispiel einen entsprechenden Rahmen bieten.

vierend. Es droht, dass Menschen mit komplexen Hilfebedarfen gegenüber "einfacheren Fällen" das Nachsehen haben.

Die Leitungskräfte sind gefordert, ihre Strategien offen zu legen und Kriterien für solche Situationen festzulegen: werden eine höhere Anzahl Leistungsberechtigte unterstützt, dafür nicht vollumfänglich oder wenige und diese dafür bedarfsdeckend? Auf welcher Grundlage wird entschieden, wer Unterstützung erhält? Wie entsteht ein Fall-Mix, der für die Mitarbeitenden arbeitszufrieden leistbar ist und die Qualitätsstandards sichert? Dies muss für alle Beteiligten transparent dargestellt und gelebt werden.

Zur Orientierung ist es darüber hinaus sinnvoll und notwendig, die Leistungserbringung konkret und nachvollziehbar in (Fach)Konzepten festzulegen. Dies fördert sowohl bei einer steigenden Anzahl von Teilzeitbeschäftigten als auch bei Fluktuation von Mitarbeitenden eine schnelle und effektive Einarbeitung und bringt darüber hinaus Sicherheit in der Leistungserbringung, die sich wiederum positiv auf die Bindung auswirken kann.

- **Mitarbeitende durch klare strategische Vorgaben und Konzepte schützen**

Erstmalig gibt es bei aufsuchenden Diensten Wartelisten (was in besonderen Wohnformen durch die begrenzten Platzzahlen die Regel ist): der Bedarf ist, wie eingangs erörtert, höher als die Personalkapazitäten. Die Mitarbeitenden müssen immer öfter entscheiden, wen sie mit welchem Leistungsumfang unterstützen, ob sie noch weiteren Leistungsberechtigten Zusagen machen, ohne zu wissen, ob es bedarfsdeckend ist / sein wird. Dies wirkt belastend und demoti-



## Zum Abschluss: Die Zukunft der Eingliederungshilfe

Die demografische Entwicklung und das damit einhergehende Altern der Gesellschaft in Deutschland ist bekannt, ebenso der zunehmende Mangel an (qualifizierten) Arbeitskräften – auch im Feld der Hilfen für Menschen mit Behinderungen. Wie eingangs erwähnt, nimmt zugleich der Bedarf an Leistungen der Eingliederungshilfe zu und verschärft so eine systemrelevante Problemlage.

Diese sich verschärfende Mangel- und Problemlage trifft auf ein Feld [Eingliederungshilfe], das stetig und dauerhaft neue Anforderungen erfüllen muss: Die Leistungserbringer in der Eingliederungshilfe müssen den neuen, verschärften Steuerungsbestrebungen der Leistungsträger innerhalb der EGH Rechnung tragen, sich noch stärker personenzentriert und dezentral ausrichten, ihre Nutzer\*innen und Mitarbeiter\*innen noch umsichtiger und effektiver vor Gewalt schützen und dabei an der Bewältigung gesamtgesellschaftlicher Herausforderungen mitwirken, wie etwa der ökologischen und der digitalen Transformation sowie der Klimafolgenbewältigung.

Diese Mangel- und Problemlage strahlt zudem auch auf private Lebensverhältnisse aus: Professionelle soziale, personenbezogene Dienstleistungen stellen sicher, dass leistungsberechtigte bzw. bedürftige Personen angemessen versorgt sind und im Sinne des Gesetzgebers sowie nach eigenen Vorstellungen teilhaben können. Dies ist wiederum die Voraussetzung für die Teilhabe von z.B. Eltern, Geschwistern, Ehe- und Lebenspartner\*innen, Kindern und weiteren Angehörigen aus dem näheren Umfeld von Leistungsberechtigten bzw. hier von Menschen mit Behinderungen. Wie oben erwähnt, ist auch die Eingliederungshilfe daher, genau wie andere Sozialleistungen, ein relevanter Faktor unserer Wirtschaft und in vielen Einzelfällen elementare Produktionsbedingung.

Dieses Zusammentreffen unterschiedlicher Aspekte und Auswirkungen fordert ein, die sich verschärfende Mangel- und Problemlage auf dem Arbeitsmarkt und im Arbeitsfeld nicht isoliert zu betrachten und zu bearbeiten, sondern im Kontext systematischer Logiken zu verstehen und entsprechend in einem breiteren Kontext zu diskutieren. Die sich vollziehende und absehbaren Entwicklungen fordern u.a. eine Diskussion darüber ein, wie die Eingliederungshilfe in Zukunft gestaltet sein soll. Es ist bereits heute absehbar, dass die bisherige Leistungserbringung und Bedarfsdeckung kaum aufrecht zu erhalten ist. Welche Modelle der Leistungserbringung sind zukünftig möglich? Wie gehen die Beteiligten damit um?

Gesetzgeber, Leistungsträger, Selbsthilfevertreter\*innen, Leistungserbringer und Spitzenverbände sowie die Wissenschaft sind gefordert, diesen Diskurs unverzüglich und offen zu führen. Sie müssen absehbare Situationen in Zukunft antizipieren und Antworten auf die Frage finden, über welche Instrumente, Maßnahmen und Leistungen künftig Bedarfe gedeckt werden, um langfristig Teilhabe zu ermöglichen.

## Impressum

### Herausgeber

Landesarbeitsgemeinschaft der Spitzenverbände  
der Freien Wohlfahrtspflege Nordrhein-Westfalen (LAG FW NRW)  
c/o Deutsches Rotes Kreuz Landesverband Nordrhein e.V.  
Auf'm Hennekamp 71, 40225 Düsseldorf  
[www.freiewohlfahrtspflege-nrw.de](http://www.freiewohlfahrtspflege-nrw.de)

### Redaktion

Arbeitsausschuss Hilfen für Menschen mit Behinderung  
E-Mail: [aa-hfmmb@paritaet-nrw.org](mailto:aa-hfmmb@paritaet-nrw.org)

### Bildnachweise

Cover: Bild von Freepik  
Seite 5: Bild von pch.vector auf Freepik  
Seite 7: Bild von gpointstudio auf Freepik  
Seite 8: Bild von Freepik  
Seite 9: Bild von Freepik

Gemeinsam für ein soziales Nordrhein-Westfalen



