

Management Letter

Qualität des Lebens von Menschen mit Assistenzbedarf – trotz Corona-Krise

Empirische Analyse der Auswirkungen der Corona-Pandemie
in der Eingliederungshilfe: Messung der Qualität des Lebens
im Sozialwerk St. Georg mit der Personal Outcomes Scale

Die Problemstellung

Seit März 2020 hat die globale Sars-CoV-2-Pandemie massive Auswirkungen auf unser aller Leben. Schließungen, Beschränkungen, „Social Distancing“ und Isolation prägen das Berufs-, Familien- und Privatleben in einem bisher nicht gekannten Ausmaß. Erste Erfahrungsberichte zeigen, dass Menschen mit Assistenzbedarf¹, die eine umfassende Assistenz benötigen oder in sog. Besonderen Wohneinrichtungen leben, besonders betroffen sind. Hier müssen Assistenzdauer und -intensität sichergestellt – und trotzdem gleichzeitig die Corona-Schutzmaßnahmen eingehalten werden!

Da die Leistungserbringung nicht einfach gestoppt oder gedrosselt werden kann wie in anderen Branchen, lautete die Aufgabe also:

Wie können Führungskräfte, Mitarbeitende und Klientinnen und Klienten – gemeinsam – die Qualität des Lebens trotz der Corona-Pandemie erhalten und welche Maßnahmen eines wirkungsorientierten Managements sind erforderlich, um die Situation mit den (knappen) verfügbaren Ressourcen zu meistern?

Das Sozialwerk St. Georg, das seine Arbeit seit vielen Jahren fachlich am Konzept der Qualität des Lebens ausrichtet, wollte sich bei dieser entscheidenden Frage nicht auf „gefühlte“ Erfahrungen verlassen, sondern hat bereits im Sommer 2020 einen innovativen Schritt unternommen und die Auswirkungen der Corona-Pandemie und der damit verbundenen Maßnahmen auf die Qualität des Lebens der Klienten empirisch analysieren lassen.

Die Analyse wurde gemeinsam mit der xit GmbH forschen, planen, beraten durchgeführt. Dabei wurden zunächst die Ergebnisse der jährlich durchgeführten Interviews mit der **Personal Outcomes Scale** zur Qualität des Lebens vergleichend für 328 Klienten für die Jahre 2019 und 2020 analysiert. Ergänzend wurden – ebenfalls im Jahresvergleich – alle Besonderen Vorkommnisse² (2019: n=16, 2020: n=33; jeweils 2. Quartal) sowie die Einträge in das Dokumentationssystem (2019: n=12.596, 2020: n=14.807; jeweils 09.03. – 20.07.) für 65 per **Zufallsauswahl** einbezogene Klienten auf derartige Effekte hin untersucht. Komplettiert wurde die Analyse durch Fokusgruppenbefragungen mit Führungskräften, Mitarbeitenden und – natürlich – Betroffenen aus Beiräten und Werkstatträtern.

Ziel dieser bislang ersten systematischen empirischen Analyse zu dieser Fragestellung war es, die sozialen und psychologischen Wirkungen der Sars-CoV-2-Pandemie auf die Qualität des Lebens der Klienten zu messen und die Wirksamkeit der eigenen Maßnahmen zur Krisenbewältigung systematisch, d. h. nicht nur anhand von Einzelfällen, zu untersuchen.

Lessons Learned

Die Analyse wurde im Sommer 2020 ursprünglich angestoßen, um in einer Art Rückschau Erkenntnisse zu den „Corona-Impacts“ auf die Qualität des Lebens der Klienten sowie zur Passgenauigkeit des Krisen-

managements des Sozialwerk St. Georg zu gewinnen. Stand Februar 2021 wissen wir, dass die Entspannung der Corona-Situation im Sommer 2020 leider nur eine kurze Phase des Durchatmens war, Normalität noch in einiger Ferne liegt. Eine abschließende Gesamtwürdigung ist an dieser Stelle deshalb noch nicht möglich.

Allerdings bietet sich die Chance, erste **Lessons Learned** aus der Phase des Lockdowns im Frühjahr 2020 zu reflektieren, um Strategien und Handlungsoptionen für die Zukunft zu entwickeln. Die Ergebnisse aus den einzelnen Analysemodulen zeichnen folgendes differenziertes Bild zu den „Corona-Impacts“ im Sozialwerk St. Georg:

1. Dem Sozialwerk St. Georg gelingt es, die Qualität des Lebens der Klienten stabilisieren

Entgegen den Erwartungen blieb die ermittelte **Qualität des Lebens** insgesamt konstant auf hohem Niveau im Vergleich zur Situation vor der Corona-Pandemie (Gesamtscore 2019: 112,87 Punkte, 2020: 113,12 Punkte). Dem Sozialwerk St. Georg ist es demnach gelungen, die Qualität des Lebens der Klienten insgesamt auch während des Lockdowns in der ersten Phase der Corona-Pandemie 2020 zu **stabilisieren**.

Lediglich bei den wahrgenommenen Möglichkeiten zur Ausübung der eigenen Rechte im Rahmen der gesellschaftlichen Teilhabe wurde eine statistisch belastbare Verringerung der Qualität des Lebens von Menschen mit Assistenzbedarf ermittelt – angesichts der erfahrenen Einschränkungen nachvollziehbar.

Ein Nebeneffekt war, dass das materielle Wohlbefinden, speziell die Bewertungen der verfügbaren monetären Ressourcen, im Jahresvergleich sogar etwas besser bewertet wurde. Hier schlagen vermutlich zwei Effekte durch: zum einen die neuen Finanzierungsregelungen nach BTHG, die in vielen Fällen zu mehr „Taschengeld“ geführt haben, sowie – coronabedingt – fehlende Möglichkeiten, Geld auszugeben bzw. leider noch fehlende **digitale** Möglichkeiten zur Beschaffung von Waren und Dienstleistungen.

2. Unerwartete Effekte

Zur Analyse der Gründe, die zu der insgesamt hohen Qualität des Lebens der Klienten geführt haben, wurden Fokusgruppenbefragungen mit Klienten, Mitarbeitenden und Führungskräften durchgeführt. Dabei wurde deutlich, dass die Maßnahmen zum Schutz vor den Folgen der Corona-Pandemie von den Klienten nicht durchgängig als Belastung empfunden, sondern teilweise sogar positiv bewertet wurden: kein Besuch der WfbM, mehr Freizeit, z. T. mehr Aktivitäten im Wohnbereich etc.

Positive Erfahrungen haben offensichtlich negative Erlebnisse, z. B. durch Einschränkungen der Bewegungsfreiheit, in Teilen kompensieren können. Dieser Effekt war – zumindest in dieser Stärke – überraschend. Er verdeutlicht aber, dass zum einen Menschen mit und ohne Assistenzbedarf über erhebliche Ressourcen im Hinblick auf Resilienz, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität verfügen und zum anderen möglicherweise die Routinen des „Normalbetriebs“ im Hinblick auf die Personenzentrierung nicht immer die individuellen Bedarfe punktgenau treffen (z. B. Möglichkeiten für gemeinsame oder individuelle Aktivitäten).

¹ z. B. durch die Betretungsverbote in Besonderen Wohnformen, Beschränkungen für die Werkstatt für Menschen mit Behinderungen (WfbM) sowie für die Tagesstätten während des Lockdowns im Frühjahr 2020

² Dies sind meldepflichtige Vorgänge, die aufgrund ihrer Bedeutung und Auswirkungen aus dem Alltäglichen herausragen. Typischerweise ein Vorfall mit Gefährdung und Schädigung eines Menschen (oder des Betriebs), welcher sofortiges, aber auch überlegtes Handeln notwendig macht.

3. Corona als Auslöser von schweren individuellen Krisen – teilweise

Diese unerwartet positiven Rückmeldungen dürfen aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass es auf der **Einzelfallebene** bei einigen Klienten zu **dramatisch eskalierenden Krisensituationen** kam. Aus der Dokumentation der „Besonderen Vorkommnisse“ geht hervor, dass es im zweiten Quartal 2020 zu mehr als einer Verdoppelung von Krisen eskalationen im Vergleich zu 2019 kam (2019:16, 2020: 33; plus 17 Vorfälle).

Auf Grund der kleinen Fallzahl ist bei der Interpretation der Daten eine angemessene Vorsicht angebracht. Durch eine vertiefte Textanalyse der anonymisierten Reports konnte aber für acht der 33 Besonderen Vorkommnisse, also etwa für ein Viertel aller Fälle (24,2%), im zweiten Quartal 2020 ein zweifelsfreier direkter Zusammenhang zur Corona-Situation identifiziert werden. Dies gilt insbesondere auch für zwei von drei der in diesem Zeitraum dokumentierten **Suizidversuche** von Klienten. Bei der Analyse der Einträge im Dokumentationssystem fanden sich zudem weitere 19 Einträge mit dem Marker „individuelle Krise“. Diese Krisen mussten von den Mitarbeitenden unter z. T. äußerst schwierigen Rahmenbedingungen aufgefangen und bearbeitet werden. Es zeigt aber auch, dass es gelang, Besonderen Vorkommnissen in größerem Ausmaße präventiv entgegen zu wirken.

4. Gemeinsam gegen Corona ist der richtige Weg

Die Auswertung der Fokusgruppenbefragungen hat ergeben, dass das Krisenmanagement insgesamt sehr gut gelungen ist. Es gab enorme Herausforderungen durch sich ständig verändernde Rahmenbedingungen, Vorgaben und Lernerfahrungen – sowie in den konkreten Situationen des Handelns unter erheblicher Unsicherheit. Dies wurde von allen Befragten als sehr belastend wahrgenommen.

Gleichwohl haben die befragten Klienten, Mitarbeitenden und Leitungskräfte übereinstimmend festgestellt, dass das Sozialwerk St. Georg als **Ganzes gut** durch die erste Hochphase der Sars-CoV-2-Pandemie gekommen ist. Durch die gemeinsamen Anstrengungen ist es gelungen, schlimmere Auswirkungen zu verhindern bzw. abzumildern. Der Tenor insgesamt lautete: **Wir können Krise!** Aufgeleuchtet ist dabei auch ein gewisser Stolz, diese Herausforderung gemeinsam gemeistert zu haben, was für eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen spricht.

5. Krisenmodus erfordert erheblichen Einsatz von Ressourcen – an der Belastungsgrenze

Die Analyse bestätigt die „gefühlte“ Erfahrung, dass die Qualität des Lebens der Klienten im Lockdown, mit Teilöffnungen, allerdings nur mit einem **immensen Kraftaufwand** aller Beteiligten im Sozialwerk St. Georg zu sichern war. Ein klares Indiz hierfür ist die Zunahme der dokumentierten Krisenereignisse: Bei einer Stichprobe von 65 Klienten (von insgesamt über 3.000) wurden im Analysezeitraum insgesamt 1.748 (+12%) zusätzliche Dokumentationseinträge registriert.

Veranschlagt man (defensiv) nur 2 Minuten pro Eintrag im Durchschnitt, wurden in diesem Zeitraum insgesamt rund **74 Stunden mehr Arbeitszeit** ausschließlich für zusätzliche Dokumentation aufgewendet. Entscheidend ist hier: Hinter jedem zusätzlichen Dokumentationseintrag steht ja auch ein zeitintensiver Prozess! Mit den coronabedingten Dokumentationseinträgen war deshalb auch ein **erheblicher Mehraufwand** der Mitarbeitenden zur Erfüllung der eigentlichen Assistenz- und Pflegeleistungen im „Krisenmodus“, die Notwendigkeit zur Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Arbeitsinhalten sowie vor allem auch ein immenser Kommunikationsaufwand erforderlich.

Der Aufwand für die coronabedingten zusätzlichen Aufgaben resultierte – nach Informationen der Leistungskräfte und Mitarbeitenden – in einer Zunahme von Mehrarbeitsstunden. Dass dies nicht nur ein gefühlter Wert war, bestätigt die Auswertung der Mehrarbeitsstundenstatistik: In den Monaten März bis Mai 2020 war gegenüber dem gleichen Zeitraum 2019 im Saldo ein **Plus von 4.416 Mehrarbeitsstunden** zu beobachten. Damit wurde die Organisation wiederkehrend an ihre **Belastungsgrenzen** geführt, an manchen Tagen auch darüber hinaus.

6. Gelingende Kommunikation ist Schlüsselfaktor im Krisenmodus

Der Umfang der durch die Corona-Pandemie hervorgerufenen Kommunikation wurde vielfach als Stressor erlebt. Andererseits, dies wurde von allen Teilnehmern der Fokusgruppen betont, war die gelingende Krisenkommunikation ein zentraler **Schlüssel zur Krisenbewältigung**.

Ein guter Indikator für die Bedeutung der Kommunikation im Krisenmodus sind die Einträge ins Dokumentationssystem: 77% aller zusätzlich dokumentierten Aktivitäten entfiel auf den Bereich der coronabedingten Kommunikation (1.351 von 1.748 Einträgen). Im Vordergrund standen dabei insbesondere die Vermittlung der Corona-Verhaltensregeln und deren Einhaltung (63%) sowie allgemeine Informationen zur pandemischen Lage (14,4%).

Die gleichzeitig nahezu konstante Anzahl von Dokumentationseinträgen zu den individuellen Zielen und Maßnahmen der Klienten belegt, dass die Mitarbeitenden im Krisenmodus auch diese zentrale fachliche Verpflichtung den Klienten gegenüber – sowie die im Zusammenhang damit stehende Kommunikation und Förderung – **nicht** aus dem Blick verloren haben.

7. Digitalisierungsgrad als limitierender Faktor

Digitalisierung ist bereits im Normalbetrieb das Gebot der Stunde für soziale Organisationen. Im Krisenmodus, das hat die Analyse gezeigt, wird Digitalisierung sogar unverzichtbar! Hier ist das Sozialwerk St. Georg, wie sicher viele andere Unternehmen des sozialen Bereichs auch, an technische Grenzen gestoßen.

Trotz der hohen bisherigen Investitionen in die Weiterentwicklung hat sich der aktuelle **Digitalisierungsgrad** der Organisation als limitierender Faktor erwiesen. Es gab eine rasche Folge immer neuer Vorgaben und Regelungen – darunter auch viel Missverständliches –, die an Mitarbeitende, Klienten, deren Angehörige und gesetzliche Betreuer sowie mit Behörden kommuniziert werden mussten. Dies führte zu Problemen, die mit den derzeit im Einsatz befindlichen Kommunikationsinstrumenten kaum zu bewältigen waren.

Investitionen in einen höheren Digitalisierungsgrad sind allerdings noch durch fehlende Refinanzierungsstrukturen, wie z.B. abrechenbare Fachleistungsstunden in virtuellen Assistenzsettings, Grenzen gesetzt. Hier Lösungen zu schaffen, die fachliche, technische und wirtschaftliche Anforderungen ausbalancieren, ist vor den anstehenden Herausforderungen, wie z.B. der BTHG-Umstellung, nicht nur ein kluges Vorgehen, sondern geradezu Pflichtaufgabe!

8. Krisenmodus erfordert zusätzliche Ressourcen – aber auch der Neustart mit BTHG

Die Analyse hat gezeigt, dass das Krisenmanagement der Sars-CoV-2-Pandemie sozialen Organisationen wie dem Sozialwerk St. Georg viel abverlangt. Und der Krisenmodus wird bis auf Weiteres ja noch andauern und kann nicht „abgeschaltet“ werden.

Das bedeutet, dass auch in der kommenden Zeit weiterhin noch ein erheblicher gemeinsamer Kraftakt zur Stabilisierung der Qualität des Lebens der Klienten mit den bestehenden personellen Ressourcen zu leisten ist. Dies wird zwangsläufig zusätzliche soziale, psychologische und monetäre Kosten nach sich ziehen.

Wertschätzung und Anerkennung für die geleistete Arbeit in sozialen Organisationen wirken vor allem dann überzeugend, wenn im Anschluss an die Pandemie nicht Sparprogramme der öffentlichen Hand zu Deckelungen von Budgets oder gar Mittelkürzungen in der Eingliederungshilfe führen. Denn nach der Corona-Pandemie steht nicht die Rückkehr in den status quo ex ante oder etwa Regeneration auf der Agenda, sondern die **Umstellung der Fachleistungen** auf die Finanzierungsregelungen des BTHG. Mit anderen Worten: Die Ein-

gliederungshilfe tritt gerade jetzt in eine neue Phase der Dienstleistungserbringung, die eine fachliche Weiterentwicklung und Anpassung der Dienstleistungen an veränderte Bedarfe der Menschen mit Assistenzbedarf zum Gegenstand hat.

Die Realisierung der zentralen Ziele des BTHG, Personenzentrierung, Wahlfreiheit, Flexibilisierung und Durchlässigkeit von Hilfen etc., lassen sich – soll es nicht bei deklamatorischen Maßnahmen bleiben – nur durch zusätzliche, gezielte Investitionen in neue Leistungsangebote, neue (hybride) Dienstleistungs-konfigurationen, neue Fach-, Management- und Service-Prozesse sowie eine konsequente Digitalisierungsstrategie realisieren.

Und dazu braucht es eher mehr als weniger Ressourcen.

Das Sozialwerk St. Georg und die xit GmbH

Die hier vorgestellte Analyse ist nicht die erste Zusammenarbeit des Sozialwerks St. Georg und der xit GmbH. Vielmehr baut sie auf einer langjährigen, fruchtbaren Partnerschaft auf, die immer auf das eine Ziel ausgerichtet ist: innovative Inputs aus der Wissenschaft in der praktischen Arbeit der Eingliederungshilfe zu implementieren, um die Qualität der Arbeit zu steigern und damit positive Wirkungen für die Klienten zu generieren.

xit GmbH

Frauentorgraben
90443 Nürnberg

forschen. planen. beraten.



Sozialwerk St. Georg e. V.

Uechtingstraße 87
45881 Gelsenkirchen



Telefon: 0911 20227-0
Telefax: 0911 20227-77
E-Mail: info@xit-online.de
www.xit-online.de

Telefon: 0209 7004-0
Telefax: 0209 7004-444
E-Mail: info@sozialwerk-st-georg.de
www.sozialwerk-st-georg.de

Wir sind seit über 35 Jahren eine der führenden Unternehmensberatungen für Organisationen und Unternehmen der Sozialwirtschaft, der Bildungs- und der Gesundheitsbranche.

Zusammen mit unseren Kunden finden wir Wege, um die Qualität sozialer Angebote für die Angebotsempfänger*innen zu optimieren. Dafür übersetzen wir aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse in innovative praxistaugliche Konzepte und implementieren diese mit unseren Kunden.

Das Sozialwerk St. Georg e. V. ist ein dezentral aufgestelltes soziales Dienstleistungsunternehmen mit Sitz in Gelsenkirchen. Wir betreiben rund 100 Standorte in NRW. Zu uns gehören ca. 4.600 Menschen, die unterstützt werden von rund 2.600 Mitarbeitenden. Unser gemeinsames Ziel ist, Menschen mit Assistenzbedarf ein selbstbestimmtes Leben nach ihren Wünschen und Bedürfnissen zu ermöglichen. Zu den Klientinnen und Klienten gehören Menschen mit psychischen Erkrankungen und Behinderungen, mit Suchtproblemen, Autismus und/oder sozialen Schwierigkeiten.

In der Vergangenheit konnten wir unter anderem auf die folgenden gemeinsamen Projekte zurückblicken:

- Vergleichende Auswertung von POS-Daten für die Jahre 2019/2020 sowie von weiteren Daten zur Stakeholder-Kommunikation und für die Entwicklung eines wirkungsorientierten Controllings
- Integration des Service-Centers WfbM in den Overhead des Sozialwerk St. Georg e. V., Aufbau eines Steuerungs- und Kennzahlensystems für die Lenne-Werkstatt, Organisationsentwicklung Emscher-Werkstatt, Organisations- und Effizienzanalyse Lenne-Werkstatt
- Berechnung des Social Return on Investment (SROI) für die WfbM Gelsenkirchen
- Betreuungsplanungsdokumentation – Studie zur Marktsituation bei Trägern der Behindertenhilfe sowie Kinder- und Jugendhilfe

Publikationen:

- Berechnung des Sozial Return on Investment (SROI) für die Emscher-Werkstatt des Sozialwerks St. Georg.
Zum Artikel: https://www.sozialwerk-st-georg.de/fileadmin/media/oeffentlichkeitsarbeit/sroi_xit_emscherwerkst.pdf
- Wirkungsorientiertes Controlling im Sozialwerk St. Georg – Wirkung in sozialen Organisationen mit Wirkungsorientiertem Controlling sichtbar machen und nachhaltig steuern.
Zum Artikel: https://www.sozialbank.de/fileadmin/2015/documents/3_Expertise/3.3.1_BFS-Info/2016/BFS-Info_12-2016.pdf