



Abschlussbericht

Wissenschaftliche Begleitung und Evaluation des Modellvorhabens
zur neuen ganzheitlichen Teilhabeplanung Arbeit (nTA)

Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary	7
2	Einleitung	18
3	Methodisches Vorgehen.....	19
3.1	Methodik quantitative Evaluation.....	20
3.2	Methodik qualitative Evaluation.....	20
4	Ergebnisse der quantitativen Analyse	21
4.1	Rahmenbedingungen der Aktivitäten des LWL-Inklusionsamtes Arbeit.....	21
4.2	Messbare Erfolge und Erkenntnisse zu strukturellen Unterschieden	22
4.2.1	Strukturelle Unterschiede: LWL-Budget für Arbeit nach Behinderungsarten..	23
4.2.2	WfbM-Alternative.....	24
4.2.3	WfbM-Übergang.....	26
4.2.4	WfbM-Übergang von Außenarbeitsplätzen	28
4.2.5	Herausforderung Kombinationsfälle Soziale Teilhabe und Teilhabe Arbeit...	28
5	Ergebnisse der qualitativen Analyse.....	29
5.1	Interne Organisation und Netzwerkarbeit.....	29
5.1.1	Ausgangsbedingungen der Organisation	29
5.1.2	Erfolge und Herausforderungen Modellteams.....	31
5.1.3	Erfolge und Herausforderungen Basisangebot	32
5.1.4	Übergreifende Herausforderungen.....	33
5.2	Vernetzung mit den kommunalen Fachstellen für behinderte Menschen im Beruf.....	33
5.3	Fallverlaufsanalysen - Herleitung von Erfolgsfaktoren und Hemmnissen aus individuellen Fallverläufen	36
5.3.1	Methodik und strukturelle Merkmale der Stichprobe	36
5.3.2	Interventionen und Erfolge	37
5.3.3	Individuelle, organisationale und strukturelle Erfolgsfaktoren	40

6	Befragung von Werkstattbeschäftigten.....	41
6.1	Ziel und Methodik.....	41
6.2	Ergebnisse der Befragung.....	41
7	Künftige Aufbauorganisation im Bereich der Einzelfallhilfen	45
7.1	Ausgangssituation und Auftrag an das Modellprojekt	45
7.2	Vor- und Nachteile eines ganzheitlichen Fallmanagement-Ansatzes.....	46
7.2.1	Eine Ansprechperson für alle Einzelfälle zur Teilhabe am Arbeitsleben	46
7.2.2	Fachlich gemischte Teams.....	47
7.2.3	Weitere Rahmenbedingungen der Aufbauorganisation.....	48
7.3	Die künftige Organisationsstruktur im Bereich Einzelfallhilfen	49
8	Personalressourcen für das künftige LWL-Inklusionsamt Teilhabe am Arbeitsleben.....	51
8.1	Einleitung	51
8.2	Personalbemessung: Personalressourcen für Einzelfallhilfen Fallmanagement	53
8.2.1	Teilhabeplanung Arbeit – THP A.....	53
8.2.2	Fallmanagement Begleitende Hilfe im Arbeitsleben und Kündigungsschutz – FM BHK.....	55
8.2.3	Fallmanagement Übergänge – FM Ü	56
8.3	Personalbemessung: Personalressourcen für Unterstützungsprozesse.....	57
8.4	Gesamtübersicht zusätzliche Personalressourcen Abt. 61 (Endausbaustufe).....	65
9	Betriebswirtschaftliche Bewertung.....	66
9.1	Quantifizierung des „Mehrwerts“ des Modellansatzes.....	66
9.2	Zielgruppen der Konsolidierungsberechnung, Erwartungen aus IaTA und tatsächliche Erfolge.....	69
9.3	Einsparungen und Mehrkosten durch den Modellansatz - Konsolidierungsberechnung 2.0.....	71
9.3.1	Personeller Mehraufwand bedingt durch ganzheitlichen Ansatz.....	71
9.3.2	Transferkosten: Mehrkosten durch Umsteuerung	73
10	Fazit und Ausblick	78

Erstellt für:

Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL)

LWL-Inklusionsamt Arbeit
Von-Vincke-Str. 23-25
48143 Münster
Nordrhein-Westfalen

Das con_sens-Projektteam:

Lilian Das
Dennis Döschner
Florian Huscher
Corinna Mantaj
Johannes Nostadt

Abkürzungsverzeichnis / Glossar

AA	Ausgleichsabgabe
BBB	Berufsbildungsbereich Werkstatt für Menschen mit Behinderung
BHK	Begleitende Hilfe im Arbeitsleben und Kündigungsschutz für Menschen mit Schwerbehinderung
EGH	Eingliederungshilfe
EV	Eingangsverfahren Werkstatt für Menschen mit Behinderung
FM	Fallmanagement Begleitende Hilfe im Arbeitsleben und Kündigungsschutz für Menschen mit Schwerbehinderung
FM Ü	Fallmanagement für die Übergänge WfbM
FM BHK	Fallmanagement
laTA	Integrationsamt und Teilhabe am Arbeitsleben, Vorgängerprojekt
IFD	Integrationsfachdienst nach §§ 192 ff. SGB IX
JAM	Jahresarbeitsminuten
KAoA	Kein Abschluss ohne Anschluss, Landesprogramm
LTA	Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben
nTA	Neue Teilhabeplanung Arbeit
mBZ	Mittlere Bearbeitungszeit
STAR	Schule trifft Arbeitswelt
TBD	Technischer Beratungsdienst
THP A	Teilhabeplanung Arbeit (zuvor: Fallmanagement Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben)
WfbM	Werkstätten für Menschen mit Behinderung

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Inhalte der Evaluation.....	19
Abbildung 2 Rahmenbedingungen des LWL-Inklusionsamtes Arbeit.....	21
Abbildung 3 Anteile Personen WfbM differenziert nach Art der Behinderung	23
Abbildung 4 Anteile Personen mit LWL-Budget für Arbeit differenziert nach Art der Behinderung	24
Abbildung 5 Förderquote I BfA-Alternativfälle	25
Abbildung 6 Förderquote II BfA-Alternativfälle	26
Abbildung 7 Übergangsdichte WfbM.....	27
Abbildung 8 Wechselquote Außenarbeitsplätze.....	28
Abbildung 9 Quote Kombinationsfälle	29
Abbildung 10 Rahmenbedingungen der Organisation.....	31
Abbildung 11 Fallverlaufsanalysen – Merkmal „Behinderungsarten“	36
Abbildung 12 Fallverlaufsanalysen, Merkmal „Aktueller beruflicher Status“.....	37
Abbildung 13 Fallverlaufsanalysen – Merkmal „Interventionen des LWL“	38
Abbildung 14 Ergebnis Fallverlaufsanalysen – Identifikation von Erfolgsfaktoren.....	38
Abbildung 15 Befragung von WfbM-Beschäftigten zur Bewertung Bedarfsermittlungsgespräche	42
Abbildung 16 Befragung von WfbM-Beschäftigten: Wie war das Gespräch mit dem LWL?	43
Abbildung 17 Befragung von WfbM-Beschäftigten: Was hat Ihnen (an dem Gespräch mit dem LWL) gut gefallen?.....	44
Abbildung 18 Fallmanagement-Schwerpunkte und ganzheitliches Fallmanagement	45
Abbildung 19 Organisationslösung Einzelfallhilfen: Fachlich getrennte Referate.....	51
Abbildung 20 Ergebnis Personalbedarfsermittlung Teilhabeplanung Arbeit (THP A).....	54
Abbildung 21 Ergebnis Personalbedarfsermittlung Fallmanagement BHK	55
Abbildung 22 Ergebnis Personalbedarfsermittlung Fallmanagement Ü	56
Abbildung 23 Gesamtübersicht zusätzliche Personalressourcen Abt. 61 (Endausbaustufe).....	65
Abbildung 24 LWL-Budget für Arbeit – WfbM-Alternative, Hochrechnung Mehrwert Modell.....	67
Abbildung 25 LWL-Budget für Arbeit – Werkstattwechsel, Hochrechnung Mehrwert Modell	68
Abbildung 26 Mehrwert Modell – Zuordnung Personenkreise / Zielgruppen.....	70
Abbildung 27 Konsolidierungspotenzial – brutto –	74
Abbildung 28 Einsparung pro Fall und Jahr	76
Abbildung 29 Konsolidierungspotenzial – netto – unter Berücksichtigung fallbezogener Aufwendungen..	77
Abbildung 30 Weitere Aufwendungen zur Reduzierung des Konsolidierungspotenzials	77

1 Management Summary

Ausgangsbedingungen und Ziele des Modellvorhabens nTA (Abschnitt 2, S. 18 ff.)

Das Modellvorhaben „neue Teilhabeplanung Arbeit“ (nTA) setzt die zentrale Idee des Vorgänger-Projekt laTA (Integrationsamt und Teilhabe am Arbeitsleben) um, nämlich künftig **alle Leistungen** zur Teilhabe am Arbeitsleben – Leistungen der Eingliederungshilfe wie auch Leistungen nach Schwerbehindertenrecht – ganzheitlich zusammen zu führen und effizient und effektiv **„wie aus einer Hand“** zu erbringen. Ein inhaltlicher Schwerpunkt war die Gestaltung der Übergangsprozesse in Richtung Arbeitsmarkt mit den Schnittstellen zwischen Eingliederungshilfe und Schwerbehindertenrecht. **Auftrag an das Modellvorhaben nTA** war es, diesen ganzheitlichen Ansatz zunächst in sechs Modellregionen zu erproben und die während der Modelllaufzeit gewonnenen Erkenntnisse für einen möglichen späteren „Roll-out“ des ganzheitlichen Ansatzes auf das gesamte Verbandsgebiet nutzbar zu machen. Das andere wichtige Ziel war die **Haushaltskonsolidierung**, und zwar in Form von Effizienzgewinnen durch die Bündelung von Leistungen und die Verbesserung der strukturellen Steuerungsmöglichkeiten des LWL für alle Leistungen der Teilhabe am Arbeitsleben, vor allem aber durch Steigerung der Alternativen zur WfbM und Wechsel aus der WfbM, um mehr Menschen mit Behinderung eine Beschäftigung in einem sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnis zu ermöglichen.

Methodisches Vorgehen – Multimethodenansatz, Kombination von quantitativen und qualitativen Methoden (Abschnitt 3, S. 19 ff.)

Neben qualitativen Inhalten wie der bestmöglichen Verwirklichung der Idee der Leistungen „wie aus einer Hand“ sowie der Qualität und Effizienz der internen und externen Kooperationsstrukturen nimmt die Evaluation auch quantitative Inhalte („harte Zahlen“) in den Blick: Was hat der ganzheitliche Ansatz an messbaren Ergebnissen „gebracht“? Welche Effizienzgewinne und Einsparungen konnten generiert werden und welche zusätzlichen Kosten stehen dem gegenüber? Die **quantitative Analyse** (vgl. Abschnitt 4) misst dabei anhand eines Sets von Indikatoren und Kennzahlen die „Performance“ der Modellregionen im Vergleich zu den Nicht-Modellregionen und beleuchtet Kontexte und mögliche Wirkfaktoren. Auch die betriebswirtschaftliche Bewertung (vgl. Abschnitt 9) stützt sich auf quantitatives Datenmaterial zur Entwicklung von Fallzahlen und Kosten, um anhand von empirischen Daten das Konsolidierungspotenzial des ganzheitlichen Ansatzes zu bewerten. Die verschiedenen qualitativen Aspekte eines ganzheitlichen Vorgehens – multiprofessionelle Teams, neue Arbeitsprozesse und Austauschformate, Ausbau der internen und externen Vernetzung – wurden mit verschiedenen **qualitativen Methoden** (vgl. hierzu Abschnitt 5) untersucht, wie z.B. leitfadengestützten Experten- / Gruppengespräche, teilstandardisierter schriftlicher Befragung von Werkstattbeschäftigten, Fallanalysen oder themenbezogene Workshops in unterschiedlicher Zusammensetzung je nach Thema. Insgesamt wurde ein Ansatz der **formativen – projektbegleitenden – Evaluation** verfolgt und zahlreiche Erkenntnisse unmittelbar in Verbesserungsansätze umgesetzt.

Ergebnisse der quantitativen Analyse – messbare Erfolge (Abschnitt 4, S. 21 ff.)

In den wichtigen Bereichen Vermeidung von WfbM-Zugängen und Übergängen aus der WfbM erwies sich das Modellvorhaben als messbar erfolgreicher als die Regionen mit Basisangebot.

Die **Förderquote BfA-Alternativfälle** bildet das Verhältnis von BfA-Alternativfällen und den **Zugängen insgesamt** in das Eingangsverfahren bzw. den Berufsbildungsbereich der WfbM ab, und zwar „kumuliert“¹ über den Gesamtzeitraum. Sie lag in den sechs Modellregionen im 4. Quartal 2021 bei 5,9 %, während in 21 Regionen des Basisangebots lediglich 4,5 % erreicht werden konnten. Auch wenn man die Förderfälle BfA-Alternative auf den Gesamtbestand an Beschäftigten im EV / BBB bezieht, zeigen sich Mehrwert und Vorsprung der Modellregionen über den Gesamtzeitraum 2020 und 2021: Hier haben 7 % des Bestandes an Beschäftigten im EV / BBB (Stand 4. Quartal 2021) ein LWL-Budget für Arbeit nach der WfbM-Alternative erhalten, während in den Regionen des Basisangebots lediglich 5 % erreicht werden konnten. Damit liegt die Förderquote gemessen am Gesamtbestand in den Modellregionen um 40 % über der der anderen Regionen.

Im Jahr 2020 wurden insgesamt 80 und in 2021 insgesamt 109 **Übergänge aus der WfbM** mit einem LWL-Budget für Arbeit gefördert, dabei entfielen 17 (2020) bzw. 33 (2021) Förderfälle auf die sechs Modellregionen und 63 (2020) bzw. 76 (2021) auf die 21 Regionen mit Basisangebot. Beim Indikator **Übergangsdichte WfbM** (Übergänge aus der WfbM pro 1.000 WfbM-Beschäftigte) zeichnet sich ein deutlicher und über die Quartale immer weiter aufwachsender Vorsprung der Modellregionen ab. Sie betrug im 1. Quartal 2022 in den Modellregionen 8,9 Übergänge pro 1.000 WfbM-Beschäftigte, während es in den Regionen des Basisangebots nur 5,4 waren. Der WfbM-Übergang stand in den Modellteams strategisch wie personell im Vordergrund: In den sechs Modellregionen wurden rund 9 VZÄ im Bereich Teilhabeplanung Arbeit / EGH eingesetzt, in den übrigen 21 Regionen insgesamt nur rund 7 VZÄ, so dass ein entsprechender Erfolg zu erwarten war.

Setzt man nur die Zu- und Abgangszahlen (**Übergänge** aus der WfbM pro **Zugänge** in die WfbM) miteinander ins Verhältnis, weisen die Modellregionen ebenfalls bessere Werte auf. Der Prozentanteil der Werkstattübergänge am Zugangsgeschehen beträgt in den WfbM des Basisangebots 5,63 %, während er in den **Modellregionen 7 %** erreicht.

Die **Übergangsquoten von Außenarbeitsplätzen** auf den allgemeinen Arbeitsmarkt fielen in den Modellregionen im gesamten Untersuchungszeitraum ebenfalls höher aus als in den Regionen des Basisangebots. Sie betrugen im 4. Quartal 2021 9,1 %, während in den Regionen des Basisangebots lediglich 6,5 % erreicht werden konnten.

Ergebnisse der qualitativen Analyse (Abschnitt 5, S. 29 ff.)

Interne Organisation und Netzwerkarbeit (Abschnitt 5.1, S. 29 ff.)

Beim Blick auf die **organisatorischen Rahmenbedingungen** (Abschnitt 5.1.1. S. 29) des Modellvorhabens fielen die unterschiedlichen Relationen im Fallaufkommen zwischen Modell und Basisangebot WfbM ins Auge: Ende 2020 betreute in den Modellregionen eine Vollzeitstelle Teilhabeplanung Arbeit rund 700 WfbM-Beschäftigte im Arbeitsbereich einer Werkstatt, im Basisangebot sind es hingegen 4.450 WfbM-Beschäftigte – also mehr als sechs Mal so viele. Eine enge Betreuung und Beratung der Menschen mit Behinderungen in Umsetzung der Vorgaben des BTHG zur Personenzentrierung war und ist im Basisangebot damit nur sehr eingeschränkt möglich. Überwiegend wird hier nach Aktenlage und auf Basis von teils persönlichen,

¹ „kumuliert“ meint hier die Addition sowohl der Förderfälle wie auch der Bezugsgröße, der Zugangszahlen EV/BBB und zwar wegen der geringen und über die Quartale und Regionen stark schwankenden Fallzahlen. Diese Schwankungen werden durch die Addition aller Förderfälle (z.B. im 4. Quartal 2021: Summe aller Förderfälle aus 8 Quartalen) und die entsprechend aufaddierte Bezugsgröße (Summe aller Zugänge in EV/ BBB aus 8 Quartalen) geglättet.

teils telefonischen Abstimmungsgesprächen mit den weiteren Akteuren des nach dem BTHG vorgesehenen Teilhabeplanverfahrens entschieden.

In den **Modellteams** (Abschnitt 5.1.2, S. 31 f.) war das erste Jahr nach Start des Modellvorhabens geprägt von ersten Workshops mit den Kooperationspartnern in den Modellregionen sowie der Einarbeitung des überwiegend neuen, von extern eingestellten Personals in der Teilhabeplanung Arbeit. Es wurden neue Arbeitsprozesse implementiert und dabei Elemente der Personenzentrierung verstärkt. Im September 2021 startete mit Corona-bedingter Verspätung die Bedarfsermittlung nach BEI_NRW-Standard, d.h. es fanden erstmals Bedarfsermittlungsgespräche nach ICF-Standards mit den Menschen mit Behinderung statt. Auch wurde eine Bündelung von Aufgaben der EGH und einzelner Aufgaben der begleitenden Hilfe nach Schwerbehindertenrecht bei der Teilhabeplanung Arbeit erprobt. Mit Abteilung 60 LWL-Inklusionsamt Soziale Teilhabe wurden Prozesse im Rahmen der Gesamtplanung im Sinne von §§ 117 ff. SGB IX entwickelt mit Fokus auf der gemeinsamen Bedarfsermittlung und der Überprüfung von möglichem Potenzial für eine Werkstattbeschäftigung. An der Schnittstelle zu den Netzwerkpartnern erwies sich insbesondere die direkte und einzelfallbezogene Vernetzung mit den WfbM und den Integrationsfachdiensten als besondere Stärke der Einzelfallarbeit. Neue, direkte Gesprächsformate, wie z.B. die „Inklusionskonferenzen“ in und mit den WfbM, ggf. unter Einbeziehung der IFD und der Werkstattbeschäftigten wurden entwickelt. Weiterhin erfolgte ein „Screening“ aller WfbM-Beschäftigten auf Außenarbeitsplätzen im Hinblick auf eine mögliche Überführung auf den allgemeinen Arbeitsmarkt. Die Teilhabeplanerinnen und Teilhabeplaner Arbeit nahmen insgesamt stärker steuernden Einfluss auf die Einzelfälle. Die Netzwerkarbeit mit den Integrationsfachdiensten (IFD) als Experten für die lokalen Arbeitsmärkte und weiteren Kooperationspartnern, wie den Reha-Trägern wurde intensiviert und damit die Vernetzung in die Sozialräume vor Ort gestärkt. Als Herausforderungen waren in den Modellteams personelle Wechsel mit dem entsprechenden Know-how-Verlust zu verkräften. Die FM der begleitenden Hilfe im Arbeitsleben (FM BHK) im Modell konnten wegen hohem Antragsdruck nur eingeschränkt ihren Beitrag zur Modellarbeit leisten. Auch war die Funktion des Fallmanagements Übergang (FM Ü), auch in Abgrenzung zu anderen Funktionen wie IFD oder Fachkoordinatoren in Referat 15, weiter zu entwickeln und zu schärfen. Deutlich wurde außerdem, dass die einzelfallübergreifende, „systemische“ und eher auf die Netzwerke ausgerichtete präventive Arbeit im FM Ü weiter gestärkt werden muss

Das Team **Basisangebot** (Abschnitt 5.1.3, S. 32 f.) ist mit überwiegend erfahrenen Fachkräften und gutem Einarbeitungsstand gestartet. Die Bündelung von Know-how WfbM ließ Spezialisierungsgewinne erkennen. Die Personalkapazitäten, welche aus Abteilung 60 in das Abteilung 61 überführt wurden, reichten jedoch für die Aufgabenerledigung nicht aus und mussten nachgesteuert werden. Im Unterschied zu den Modellteams erfolgt im Basisangebot die Fallbearbeitung nach wie vor in arbeitsteiligen, nach Fachlichkeiten getrennten und voneinander unabhängigen Prozessen. Eine Vor-Ort-Präsenz in den WfbM und personenzentrierte Prozesse oder ein Auf- oder Ausbau von Netzwerken vor Ort können im Basisangebot bei einer Betreuungsrelation von 1 : 4.450 Fällen (gegenüber 1 : 700 in den Modellteams) nur ausnahmsweise geleistet werden. Insgesamt ist das Steuerungspotenzial im Basisangebot damit immer noch sehr begrenzt.

Übergreifend (5.1.4, S. 33) machte sich das Fehlen eines Einarbeitungskonzepts für die Einzelfallhilfe nachteilig bemerkbar wie auch das Fehlen einer Organisationsstruktur für die Einarbeitung. Mit dem BTHG wurden die Fachausschüsse als zentrales Steuerungsgremium durch das Teilhabeplanverfahren nach §§ 19 ff. SGB IX abgelöst, welches in der Praxis über aufwändige schriftliche Abstimmungsprozesse zwischen den Rehaträgern abgewickelt wird. Eine direkte, persönliche einzelfallbezogene Abstimmung der Akteure an der Schnittstelle zur WfbM – so kursorisch sie vormals im Fachausschuss auch gewesen sein mag – findet nicht mehr regelhaft statt. Das LWL-Inklusionsamt Arbeit hat daher in den Modellregionen

verschiedene regionale Austauschformate angestoßen, um auch künftig den als notwendig erachteten, direkten Austausch der maßgeblichen Akteure zu ermöglichen

Vernetzung mit den kommunalen Fachstellen für behinderte Menschen im Beruf (Abschnitt 5.2, S. 33 ff.)

Die 44 in Westfalen Lippe tätigen Fachstellen für behinderte Menschen im Beruf (im Folgenden kurz: Kommunale Fachstellen) wurden in den sechs Modellregionen aktiv in die Modellarbeit eingebunden. Im Rahmen der Evaluation fanden Experteninterviews statt, um die Stärken und Schwächen des jetzigen Systems auszuloten und mögliche Ansatzpunkte für Verbesserungen zu identifizieren.

Die Expertengespräche in den kommunalen Fachstellen ergaben an **Erfolgsfaktoren** neben klaren Strukturen im Bereich der Teilhabe am Arbeitsleben, verlässliche Kanäle zum LWL, erfolgreiche Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit, enge Kooperation mit den Schwerbehindertenvertretungen in den Betrieben, ferner gute Kontakte zu den Arbeitgebern sowie Betriebsbesuche vor Ort. Als zentraler Erfolgsfaktor insgesamt wurde das Netzwerk vor Ort gesehen, wobei insbesondere die enge Kooperation mit dem IFD hervorgehoben wurde. Fast alle Gesprächspartner wiesen zudem darauf hin, dass die zeitaufwändigen Vor-Ort-Besuche in den Betrieben den Aufwand lohnen würden. Als **Herausforderungen** wurden die komplexen Zuständigkeiten im Aufgabenfeld, häufig schwierige Zuständigkeitsabgrenzung zu den anderen Rehaträgern sowie das Fehlen eines Ansprechpartners bei sich abzeichnenden „Krisenfällen“ genannt („Wie erreichen wir die Fälle, die ansonsten im System ‚durchfallen‘?“). Das LWL-Inklusionsamt Arbeit wird als kompetenter und engagierter Ansprechpartner geschätzt, ebenso wie die vom LWL organisierten Fortbildungen und Fachstellentagungen.

Fallverlaufsanalysen - Herleitung von Erfolgsfaktoren und Hemmnissen aus individuellen Fallverläufen (Abschnitt 5.3, S. 36 ff.)

Um den Wirkfaktoren für eine erfolgreiche Leistungserbringung bei der Teilhabe am Arbeitsleben auf die Spur zu kommen, wurden im Oktober 2020 und im Oktober 2021 insgesamt 46 Fallverläufe nach einheitlichen und zuvor festgelegten Kriterien analysiert.

Die **Interventionen** des LWL-Inklusionsamtes Arbeit manifestieren dabei ein stärker strategisches und proaktives Vorgehen im Bereich Teilhabeplanung Arbeit. So wurden z.B. alle Außenarbeitsplätze systematisch mit Blick auf Übergangspotenziale geprüft. Auch wurde die aktive Fallsteuerung verstärkt, etwa durch die kritische Auswertung von Entwicklungsberichten oder die Initiierung von Inklusionskonferenzen als neuem Instrument mit Vertretern der WfbM, IFD, LWL und ggfs. dem Menschen mit Behinderung. Darüber hinaus erfolgten „Standard“-Interventionen, wie z.B. Bedarfsermittlungsgespräche, Teilhabeplanung oder Fall- bzw. Teilhabeplankonferenzen. Dabei ging in fast 60 % aller Fälle der Impuls für eine Aktivität vom LWL aus, in 26 % der Fälle kam der Impuls von außen (z.B. von den Betroffenen selbst) und in 15 % der Fälle ist der LWL zusammen mit einem externen Partner aktiv geworden.

Erfolge „im engeren Sinne“ bewirken eine positive Veränderung der objektiven Situation des Menschen mit Behinderung, wie z.B. eine Vermittlung auf den allgemeinen Arbeitsmarkt oder der Wechsel auf einen Außenarbeitsplatz (14 von 62 Nennungen, Doppelnennungen waren möglich). Bei 12 von 62 Nennungen konnte die aktuelle Situation des Menschen mit Behinderung gesichert werden, z.B. durch Erhalt der WfbM-Beschäftigung oder des Außenarbeitsplatzes (z.B. bei wiederholtem Fernbleiben vom Arbeitsplatz oder bei Menschen mit herausforderndem Verhalten). Auch dies stellt einen Erfolg dar. Breiten Raum nahmen

Erfolge ein, die in der Identifikation von Potenzialen für eine Weiterentwicklung in Richtung Arbeitsmarkt oder einer stringenten und proaktiven Fallsteuerung bestanden, ohne dass es bereits zu Veränderungen der objektiven Situation kam, die aber als wichtige Vorstufe gewertet werden können. Dies war bei 33 von 62 Nennungen der Fall. Auch eine erfolgreiche Gesamtplanung in Abstimmung mit den Hilfeplanern in Abteilung 60 wurde als Erfolg gewertet.

Die nachfolgende Übersicht listet die über die Fallverlaufsanalysen identifizierten **Erfolgsfaktoren** auf und unterscheidet dabei nach individuellen, organisationalen und infrastrukturellen Aspekten:

Mensch mit Behinderung	Infrastruktur vor Ort	Organisation inkl. Netzwerk (intern, extern)
<p>Potenziale für Weiterentwicklung für den allg. Arbeitsmarkt, tw. schon länger auf AAP / in Übergangsgruppen</p> <p>WfbM / AAP gut genutzt für individuelle Entwicklung</p> <p>Motivation / eigener Wunsch sich zu verändern / zu entwickeln,</p> <p>Wunsch nach Selbständigkeit, allgemeiner Emanzipationsprozess, z.B. Übergang in eigene Wohnung</p> <p>Unterstützendes Umfeld, wie z.B. Familie / Eltern, Gasteltern, engagierte Arbeitgeber</p>	<p>Haltung und Aufgeschlossenheit der WfbM, „Durchlässigkeit“, „offene Türen“, eigene Konzepte bzgl. Übergang,</p> <p>Enge Kooperation / Abstimmung mit FM</p> <p>Kontakte WfbM zu bzw. guter Ruf bei Arbeitgebern</p> <p>WfbM auch Träger des Inklusionsbetriebs = kurze Wege</p> <p>Potenzial des Arbeitsmarktes vor Ort</p> <p>Aufgeschlossenheit von Arbeitgebern, Bereitschaft, sich auf Behinderung einzustellen</p> <p>„rühriger“ und gut vernetzter IFD, Kooperation WfbM mit IFD</p>	<p>Aktive Fallsteuerung durch FM des LWL, „Dranbleiben“, kritisches Hinterfragen</p> <p>Persönliche Kenntnis LB und Umfeld</p> <p>Know-how und Erfahrung FM</p> <p>aktive Vernetzung mit WfbM und IFD, Nutzung neuer Instrumente („Inklusionskonferenz“)</p> <p>Vernetzung mit anderen Reha-Trägern (z.B. Reha-Berater der Arbeitsagentur), ganzheitlicher Ansatz FM / Vernetzung intern (Teilhabepanung Arbeit, FM-BHA, -Ü, FD Hören und Sehen, TBD) eröffnet neue, schnelle Wege der Klärung</p> <p>erfolgreiche Gesamtplanung → Vernetzung mit Abt. 60</p> <p>„Alle die gebraucht wurden, waren am Start“, „Alle an einem Strang“</p> <p>zeitliche Ressourcen für personenbezogene Fallarbeit und Netzwerkarbeit vor Ort</p>

Befragung von Werkstattbeschäftigten (Abschnitt 6, S. 41)

Im Rahmen der Evaluation des Modellprojekts wurde untersucht, wie die betroffenen Werkstattbeschäftigten die Gespräche zur Bedarfsermittlung mit den Teilhabepanerinnen und Teilhabepanern Arbeit erlebt haben und bewerten. Methodisch wurde dazu eine standardisierte schriftliche Befragung im Zeitraum September 2021 bis Januar 2022 durchgeführt. Der Fragebogen umfasste 10 Fragen, war in leichter Sprache verfasst und wurde sowohl online (über einen Link im www) als auch klassisch „in Papier“ zur Verfügung gestellt. Die Befragten konnten bei der Beantwortung eine Vertrauensperson zur Unterstützung hinzuziehen, wovon zwei Drittel Gebrauch gemacht haben. Die Rücklaufquote betrug knapp 48 % (38 Fragebögen bei rd. 80 geführten Bedarfsermittlungsgesprächen). Der Fragebogen ist diesem Bericht als Anlage 2 beigefügt.

61,5 % der Teilnehmenden waren Menschen mit einer geistigen und z.T. zusätzlicher Lernbehinderung, 23 % wiesen eine seelische Behinderung und 15,5 % eine körperliche bzw. Sinnesbehinderung auf.

Fast alle Tn (37 von 38 oder 97 %) bewerteten das Gespräch als „gut“ und besser, deutlich über die Hälfte sogar als „sehr gut“. Nur ein Tn gab die Bewertung „nicht so gut“ ab. Die offene Frage zur Begründung „Was hat Ihnen (an dem Bedarfsermittlungsgespräch) gut gefallen?“ haben 34 von 38 Tn beantwortet. Dabei wurde u.a. die Atmosphäre und die Art der Gesprächsführung gelobt („freundlich“, „nett“, „Das Gespräch war sehr angenehm, mir wurde die Angst vor diesem genommen“). Für fast ein Viertel der Tn war es bedeutsam, überhaupt gehört zu werden („Dass wir Menschen mit Beeinträchtigung gefragt werden!“, „Dass es so eine Besprechung überhaupt gibt.“, „Dass es ein offenes Gespräch war und die Frau gut zuhören konnte“). Sechs Tn hoben den Beratungsaspekt und einen Erkenntnisgewinn durch das Gespräch hervor

(„Die Erklärung und die Möglichkeiten, die ich machen kann“, „Ich habe neue Erkenntnisse bezgl. meiner beruflichen Perspektive und damit neue Motivation gewonnen“, „Also mir hat es gefallen, dass man mir geholfen hat und mir weiterhilft“).

Künftige Aufbauorganisation im Bereich der Einzelfallhilfen (Abschnitt 7, S. 45 ff.)

Eine der zentralen Forschungsfragen im Modellvorhaben nTA lautete: Wie können alle Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben „wie aus einer Hand“ erbracht werden? Die Evaluation kam hier zu dem Ergebnis, dass die ursprünglich angedachte „Verschmelzung“ der verschiedenen Fallmanagement-Funktionen zu einem ganzheitlichen Fallmanagement schon wegen der fachlichen Breite des abzubildenden Leistungsspektrums nicht praktikabel ist. Auch stellen die Leistungen nach Schwerbehindertenrecht und die Leistungen der Eingliederungshilfe sehr unterschiedliche qualifikatorische Anforderungen an die Fachkräfte: Im FM BHK ist schwerpunktmäßig verwaltungsrechtlich-juristische Qualifikation gefragt, während in der THP A explizit sozial- oder rehapädagogische bzw. sozialarbeiterische Qualifikation das Anforderungsprofil prägt. Die Zusammenführung beider Funktionen in einem ganzheitlichen Fallmanager als „Generalist“, würde die fachliche „Schlagkraft“ des LWL-Inklusionsamtes Arbeit schwächen. Zusätzlich zu den genannten Aufgaben wären die Übergänge in die WfbM und aus der WfbM erfolgreich zu gestalten, was wiederum mit spezifischen fachlichen Herausforderungen (v.a. Netzwerkarbeit) verbunden wäre. Eine arbeitsteilige Lösung mit fachlichen Spezialisten ist hier nach allem zu bevorzugen.

Eine „Spezialisten“-Lösung mit dem Ziel Sicherung von Leistungen „wie aus einer Hand“ legt gemischte, multiprofessionelle Teams von FM BHK, THP A und FM Ü nahe, so wie es in den Modellteams auch tatsächlich erprobt wurde. Allerdings erwies sich bei multiprofessionellen Teams – wie sie die Modellteams darstellten – die Sicherung der fachlichen Qualität als enorme Herausforderung: Hier ist es Aufgabe der Führungskräfte, die fachliche Führung für alle drei Fachlichkeiten abzudecken. Die fachliche Qualität im Fallmanagement kann jedoch – so die Erkenntnis der Modellphase – nicht allein über die Führungskräfte sichergestellt werden, da dies das Risiko strukturell bedingter Qualitätseinbußen und uneinheitlicher fachlicher Standards in den verschiedenen Teams (z.B. unterschiedliche Entscheidungsmaßstäbe) birgt. Innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen wurden verschiedene Settings ausprobiert. In der weiteren Entwicklung hätte hier eine organisatorische Lösung mit Kompetenzzentren oder Fachexpertise bei einzelnen Mitarbeitenden (z.B. Grundsatzsachbearbeitung, fachliche Stäbe) aufgebaut werden können, die das Modellvorhaben jedoch überfrachtet hätten.

Gegen gemischte Teams spricht auch, dass die Schnittstelle zwischen EGH und Leistungen nach Schwerbehindertenrecht gering ist. Konkrete Berührungspunkte ergeben sich vor allem bei den Neubewilligungen eines LWL-Budgets für Arbeit (2021: 227 Neubewilligungen). Im Vergleich zu den Neufällen WfbM (2.100) und den Förderfällen im Schwerbehindertenrecht (2.600) entspricht dies etwa 10 %. Gerade dieser schmale Bereich ist aber unter Inklusionsgesichtspunkten erfolgskritisch. Für einen kleinen Ausschnitt an Fällen muss also eine Organisationslösung gefunden werden, die den Nutzen des ganzheitlichen Prinzips zur Entfaltung bringt, ohne unnötige „Kosten“ in Form von Qualitätsverlusten für den Großteil der Fälle zu verursachen.

Nach allem soll eine arbeitsteilige Organisationsstruktur mit **fachlich getrennten, aber in sich homogenen Teams und Referaten** umgesetzt werden, wobei der Hauptvorteil darin liegt, dass diese Struktur – neben organisatorischer Klarheit und geringem Implementierungsaufwand – optimale Voraussetzungen für fachliche Qualität bietet, die wie bisher durch die Führungskräfte sichergestellt wird. Personalführung und fachliche Führung liegen weiterhin in einer Hand. Auch muss keine gesonderte Struktur zur Sicherung der

fachlichen Qualität mit zusätzlichen personellen Ressourcen und zusätzlichen Schnittstellen, etwa in Form von Kompetenzzentren, geschaffen werden.

Die zentrale Herausforderung für diese Organisationslösung mit Spezialisierung auf Team- und Referatsebene liegt in der Vermeidung einer erneuten „Versäulung“ zwischen den Rechtskreisen. In den Modellteams wurden verbindliche Formate und Verfahren für den fachlichen Austausch zwischen den Funktionsbereichen zur Sicherung von Leistungen „wie aus einer Hand“ entwickelt, welche eine ganzheitliche Fallbearbeitung sicherstellen. Für die tägliche Fallarbeit sind Absprachen zu Prozessen und verbindliche Austauschformate wichtiger als die Frage der organisatorischen Zugehörigkeit der jeweiligen Akteure. Die Führungskräfte sichern dabei ab, dass das Instrumentarium zur Sicherung des ganzheitlichen Ansatzes, wie z.B. Fallkonferenzen oder Sozialraumkonferenzen in der Praxis auch tatsächlich „gelebt“ wird.

Personalressourcen für das künftige LWL-Inklusionsamt Teilhabe am Arbeitsleben (Abschnitt 8, S. 51 ff.)

Bei der Ermittlung der notwendigen Personalressourcen für das künftige LWL-Inklusionsamt Arbeit kamen verschiedene Verfahren zur Anwendung. Im Bereich des **Fallmanagements / der Teilhabeplanung Arbeit** wurde der Personalbedarf über die **Methodik des „Analytischen Schätzverfahrens“** ermittelt. Hierbei werden zunächst alle Aufgaben und Teilaufgaben der jeweiligen Einheiten erhoben und mit geschätzten Bearbeitungszeiten hinterlegt. Sodann wird die Häufigkeit, mit der jede Aufgabe bzw. Teilaufgabe pro Jahr anfällt, entweder aus vorhandenen Statistiken / Controllingdaten (Fallzahlen, Fallhäufigkeiten, z.B. Anzahl der Anträge auf ein Budget für Arbeit) ermittelt oder notfalls ebenfalls geschätzt. Die Multiplikation von mittleren Bearbeitungszeiten und Fallhäufigkeiten und die Summierung des Zeitaufwandes für alle (Teil-) Aufgaben ergibt das abzudeckende Aufgabenvolumen, abgebildet in sog. „Jahresarbeitsminuten“ (JAM). Die Schätzdaten werden in mehreren Schritten plausibilisiert und ggf. angepasst. Die Personalbemessung wird vervollständigt, indem aufgabenübergreifende („stellenfixe“) Tätigkeiten ohne direkten Einzelfallbezug berücksichtigt werden, wie z.B. der Aufwand für Teamsitzungen, Fortbildungen oder Einarbeitung neuer Mitarbeitender. Da sie mit der Anzahl der Fachkräfte variieren werden sie auch als „stellenfixe Zeiten“ bezeichnet.

Für den Bereich der **Querschnittsaufgaben** wurden **verschiedene Verfahren** der Personalbedarfsermittlung angewendet. Wo dies möglich war, wurde unter Bezugnahme auf Erfahrungswerte und die Entwicklung der Fallzahlen / Fallhäufigkeiten (z.B. Entwicklung der Anzahl der zu betreuenden Mitarbeitenden) der Personalbedarf kalkulatorisch ermittelt. Wo dies nicht möglich war, z.B. weil es sich nicht um „Standardprozesse“ handelt, sondern eher um dispositiv-kreative oder planende Aufgaben (z.B. Betreuung und fachliche Weiterentwicklung BEI_NRW, Qualifizierung und Qualitätsmanagement, Sozialplanung) wurde versucht, Vergleichswerte heranzuziehen (z.B. in anderen Abteilungen) und / oder anhand der bisherigen Erfahrungen eine plausible Mindestausstattung herzuleiten, um die Aufgaben qualitätsvoll und zugleich effizient durchführen zu können.

Die Personalbedarfsermittlung erfolgte insgesamt für die **Endausbaustufe**, welche für das Jahr **2026** avisiert ist. Die Tabelle auf der nachfolgenden Seite gibt eine Gesamtübersicht über die zusätzlich notwendigen Personalressourcen im LWL-Inklusionsamt Arbeit.

Ermittlung zusätzliche Personalressourcen Abt. 61 - Endausbaustufe			
Stand: 06.10.2022			
	VzÄ IST lt. Stellenplan (ohne üpl)	VzÄ erforderlich SOLL	Differenz IST - SOLL
1	2	3	4
Referat 11 Recht, Querschnitt, Erhebung Ausgleichsabgabe, Seminare und Öffentlichkeitsarbeit			
Scan-Stelle	1,00	2,60	1,60
IT-Koordination und Betreuung Fachverfahren ANLEI	1,50	3,00	1,50
Grundsatzfragen Recht	1,00	2,00	1,00
Verwaltung Personal und Orga	1,90	2,53	0,63
Seminare und Öffentlichkeitsarbeit	4,91	5,75	0,84
Summe Ref. 11	10,31	15,88	5,57
Referat 12 Finanzen			
Controlling	2,75	3,75	1,00
Summe Ref. 12	2,75	3,75	1,00
Referat 13 Einzelfallhilfen Schwerbehindertenrecht, TBD, Bergmannversorgungsschein			
Sachbereichsleitungen für 4 Regionalteams	1,50	4,00	2,50
Fallmanager BHK	12,40	21,87	9,47
Technischer Beratungsdienst	6,00	6,50	0,50
Summe Ref. 13	19,90	32,37	12,47
Referat Einzelfallhilfen 14 EGH (Teilhabe am Arbeitsleben)			
Sachbereichsleitungen für 4 Regionalteams	3,00	4,00	1,00
Teilhabeplanung Arbeit	14,00	34,43	20,43
Fallmanager Ü	1,00	5,96	4,96
Sachbearbeitung mittlerer Dienst	9,50	11,50	2,00
Summe Ref. 14	27,50	55,89	28,39
Referat 15 Teilhabe Arbeit und Fachliche Angebote			
Jobcoaching	2,50	4,00	1,50
Betreuung und fachliche Weiterentwicklung BEL_NRW	1,00	1,50	0,50
Sozialplanung	0,75	4,00	3,25
Qualifizierung und Schulung Qualitätsmanagement	0,75	2,00	1,25
Summe Ref. 14	5,00	11,50	6,50
Gesamt	65,5	119,4	53,9

Betriebswirtschaftliche Bewertung - Konsolidierungspotenzial neue Teilhabeplanung Arbeit (Abschnitt 9, S. 66 ff.)

Für das Vorgänger-Projekt IaTA wurde eine Abschätzung der Konsolidierungspotenziale möglicher Übergangserfolge bei den Alternativen zur Werkstatt sowie den Übergängen aus der WfbM vorgenommen. Diese Konsolidierungsberechnung wird im Rahmen der Evaluation mit aktuellen Daten und unter Nutzung von Erkenntnissen aus der Modellphase aktualisiert. Zu beachten ist, dass die Vermeidung von Werkstattzugängen wie auch die Übergänge aus der WfbM nicht nur Kosten einsparen, sondern ihrerseits auch Transferkosten durch die Umsteuerung verursachen, beispielsweise in Form von Ausgaben für das LWL-Budget für Arbeit oder Personalressourcen für betreuende IFD.

Der **Mehrwert**, der durch die Westfalen-Lippe-weite Umsetzung des Modellansatzes generiert werden kann, wurde aus den Erfahrungswerten der Quartale 1. Qu 2020 bis 2. Qu. 2022 (= 10 Quartale) sowohl für die WfbM-Alternative als auch für die Übergänge aus der WfbM hochgerechnet. Für den Bereich der **WfbM-Alternativfälle** beträgt er 8,82 pro Quartal. Pro Jahr kann somit bereits unter den heutigen Bedingungen mit (4 x 8,82 =) 35 Vermittlungen mehr pro Jahr gerechnet werden. Der Fokus der Aktivitäten im Modell lag allerdings im Bereich des **Wechsels aus der Werkstatt**. Hier konnten hochgerechnet 16 Vermittlungen mehr pro Quartal erzielt werden. Sollte das Modell auf ganz Westfalen-Lippe ausgerollt werden, könnten

hier somit pro Jahr ($16 \times 4 =$) 64 Vermittlungen mehr erzielt werden. **Insgesamt beträgt der Mehrwert des Modells** gegenüber dem Vorgehen im Basisangebot somit ($35 + 64 =$) **99 Fälle pro Jahr**, welche voraussichtlich nicht in die WfbM eingehen bzw. welche zusätzlich aus den WfbM vermittelt werden können.

Im Abschlussbericht laTA war auf Basis von sieben Fallbeispielen das Konsolidierungspotenzial errechnet worden, wenn es gelingt, Menschen mit Behinderung statt einer WfbM-Beschäftigung in den allgemeinen Arbeitsmarkt zu integrieren. Aus den Controlling-Daten für das LWL-Budget für Arbeit 2018 bis 2021 konnten Erfahrungswerte zum Anteil der jeweiligen Zielgruppen an allen Leistungsbeziehenden eines Budgets für Arbeit hergeleitet werden, welche zur Quantifizierung der Zielgruppen und einer Aktualisierung der Konsolidierungsberechnung aus laTA genutzt wurden.

Sechs der sieben **Fallbeispiele im laTA-Bericht** bezogen sich auf den Bereich **WfbM-Alternative**. Im Zeitraum 2018 bis 2021 haben 14 % der WfbM-Alternativfälle zuvor eine Förderschule besucht. Umgerechnet auf die 35 zu erwartenden „Mehr“-Fälle würden also 5 aus einer Förderschule zugehen. Die Zielgröße laTA für diese Zielgruppe waren 16, hier bleiben die Ergebnisse also hinter den Erwartungen zurück. Ähnlich verhält es sich mit den anderen Zielgruppen: Menschen mit seelischer Behinderung (Erwartung: + 67, hochgerechnetes Ist: + 9), Zugänge aus Arbeitslosigkeit (Erwartung: + 51, hochgerechnetes Ist: + 5) sowie Zugänge aus Maßnahmen anderer Reha-Träger (hier vor allem Unterstützte Beschäftigung UB sowie berufliche Vorbereitung; Erwartung: + 25, hochgerechnetes Ist + 16). Umgekehrt hingegen verhält es sich mit den „Werkstattwechslern“ bzw. **Übergängen aus WfbM**: Hier ging die Konsolidierungsberechnung laTA von nur 38 zusätzlichen Übergängen pro Jahr aus, tatsächlich sind es jedoch 64. Im Bereich Werkstattwechsel wurde das Soll also deutlich übererfüllt (+ 68 %). Dass die Erfolge des Modellvorhabens eher diesen Bereich betreffen, hat konzeptionelle und personelle Gründe: Es handelt sich um Fälle in eigener Zuständigkeit und Steuerungsverantwortung (EGH-Leistungen WfbM), während bei den WfbM-Alternativfällen nur indirekt, z.B. über Netzwerkarbeit Einfluss genommen werden kann, da in der Regel ein anderer Reha-Träger zuständig ist. Zudem lag der strategische und personelle Fokus im Modellvorhaben auf den Übergängen aus WfbM. Der den WfbM vorgelagerte Bereich wurde hingegen nur vom FM Ü (1 VZÄ) abgedeckt. Voraussetzung für weitere Erfolge im Bereich WfbM-Alternative sind ausreichende zeitliche Ressourcen im FM Ü für die gezielte Netzwerkarbeit mit den maßgeblichen Akteuren. Bei der Bewertung der Ergebnisse ist schließlich zu beachten, dass der Zeitraum der Evaluation insgesamt von der Corona-Pandemie sowie vom personellen und fachlichen Aufbau in den Modellteams geprägt war.

Der personelle **Mehraufwand** nur für den **ganzheitlichen Betreuungsansatz** (s. auch Abschnitt 9.3.1) wurde aus den Daten der Personalbedarfsmessung hergeleitet. Er beträgt für die drei Fallmanagementbereiche, den Technischen Beratungsdienst, die Sozialplanung sowie den Bereich Qualifizierung und Schulung Qualitätsmanagement insgesamt **7,39 VZÄ**. Legt man mit den Richtwerten der KGSt Personalkosten im Fallmanagement von rd. 80.000 EUR pro VZÄ und Jahr zu Grunde, errechnet sich ein finanzieller Mehraufwand für den ganzheitlichen Ansatz ($80.000 \text{ EUR} \times 7,39 =$) von knapp **591.200 EUR pro Jahr**.

Die Konsolidierungsberechnung – brutto – also die reine Betrachtung der eingesparten WfbM-Kosten weist die folgenden Werte aus:

Konsolidierungsberechnung Modellprojekt "neue Teilhabeplanung Arbeit" (nTA)					
Personenkreis / Zugang aus	Zielgröße laTA- Bericht 2018	Aktueller Mehrwert Modell (2021)	Dauer der Beschäfti- gung (Jahre)	Konsolidierungspotenzial - brutto - (Einsparung WfbM)	
				pro Jahr	gesamt
Teil 1: Wechsel aus der WfbM (BfA § 3 der Richtlinien)					
Einstieg in den Arbeitsmarkt					
Arbeitsbereich WfbM (inkl. AAP)	38	64	25	1.120.000	25.200.000
Teil 2: Werkstattalternative (BfA § 6 der Richtlinien)					
Steuerung Eingangsverfahren WfbM					
Förderschulen	16	5	35	87.500	2.756.250
WfbM-Vermeidung bei Menschen mit seelischer Behinderung					
Menschen mit seel. Behinderung	67	9	15	157.500	2.126.250
WfbM-Vermeidung bei Menschen aus Arbeitslosigkeit					
Menschen aus Arbeitslosigkeit	51	5	15	87.500	1.181.250
Späterer Zugang in WfbM aus vorgelagerten Prozessen					
Maßnahmen anderer Rehaträger	25	16	3	280.000	756.000
Insgesamt	197	99	-	1.732.500	32.019.750

Die Brutto-Betrachtung greift zu kurz, da auch bei der Vermeidung von Werkstattaufnahmen bzw. bei der Initiierung und Begleitung des Übergangs aus der WfbM Kosten entstehen (**Transferkosten**), insbesondere für Leistungen aus dem LWL-Budget für Arbeit. Diese sind dem Brutto-Konsolidierungspotenzial gegenzurechnen, so dass sich die nachfolgende **Netto-Konsolidierungsberechnung** ergibt.

An Aufwendungen sind zunächst die Lohnkostenzuschüsse nach dem LWL-Budget für Arbeit zu berücksichtigen, die durchschnittlich 11.878 EUR pro Fall und Jahr für Werkstattwechsler aus EGH-Mitteln und 6.744 EUR pro Fall und Jahr für WfbM-Alternativfälle aus der Ausgleichsabgabe ausmachen. Nach den ersten fünf Jahren reduziert sich die Förderhöchstgrenze für Werkstattwechsler sukzessive, was die durchschnittliche Förderung ab dem sechsten Jahr auf 9.363 EUR pro Fall und Jahr reduziert. WfbM-Alternativfälle erhalten nach fünf Jahren keinen Lohnkostenzuschuss mehr aus dem LWL-Budget für Arbeit, ggf. jedoch Leistungen bei außergewöhnlichen Belastungen nach § 27 SchwbAV. Im Durchschnitt finanziert das LWL-Inklusionsamt Arbeit 3.508 EUR pro Fall und Jahr aus der Ausgleichsabgabe.

Im Vergleich zur Beschäftigung in einer WfbM resultieren aus der Vermeidung von Werkstattaufnahmen und Übergängen auf den allgemeinen Arbeitsmarkt folgende Einsparungen pro Fall und Jahr (jeweils Differenz von WfbM-Kosten von 17.500 EUR und aufgewendeter Förderung):

	Einsparung Jahr 1 bis 5 pro Fall und Jahr	Einsparung ab Jahr 6 pro Fall und Jahr
Werkstattwechsler	5.622	8.137
WfbM-Alternativfälle	10.756	13.992

Unter Berücksichtigung einer kalkulierten WfbM-Rückkehrer- bzw. Zugangsquote von 10% sowohl für Werkstattübergänge als auch für WfbM-Alternativfälle resultiert unter Zugrundelegung der im Modellprojekt erreichten Fallzahlsteigerungen folgendes Konsolidierungspotenzial pro Fall sowie insgesamt:

Konsolidierungsberechnung Modellprojekt "neue Teilhabeplanung Arbeit" (nTA)					
Personenkreis / Zugang aus	Zielgröße laTA- Bericht 2018	Aktueller Mehrwert Modell (2021)	Dauer der Beschäfti- gung (Jahre)	Konsolidierungspotenzial - netto - abzgl. fallsbezogener Aufwendungen	
				pro Fall	Insgesamt
Teil 1: Wechsel aus der WfbM (BfA § 3 der Richtlinien)					
Einstieg in den Arbeitsmarkt					
Arbeitsbereich WfbM (inkl. AAP)	38	64	25	171.765	10.992.982
Teil 2: Werkstattalternative (BfA § 6 der Richtlinien)					
Steuerung Eingangsverfahren WfbM					
Förderschulen	16	5	35	426.185	2.130.925
WfbM-Vermeidung bei Menschen mit seelischer Behinderung					
Menschen mit seel. Behinderung	67	9	15	174.329	1.568.961
WfbM-Vermeidung bei Menschen aus Arbeitslosigkeit					
Menschen aus Arbeitslosigkeit	51	5	15	174.329	871.645
Späterer Zugang in WfbM aus vorgelagerten Prozessen					
Maßnahmen anderer Rehaträger	25	16	3	29.041	464.650
Insgesamt	197	99	-		16.029.164

Zu beachten ist, dass dieses **Netto-Konsolidierungspotenzial** von 16 Mio EUR allein durch die umgesteuerten Fälle eines Jahres anfällt. In jedem weiteren Jahr würden durch die dann neu hinzukommenden Alternativ- bzw. Übergangsfälle erneut Aufwendungen in vergleichbarer Höhe eingespart. Voraussetzung für diese Einsparungen ist jedoch, dass die Strukturen und Prozesse des Modells auf ganz Westfalen-Lippe ausgerollt werden.

Vom Konsolidierungspotenzial in Höhe von 16 Mio EUR pro Jahr sind neben den bereits berücksichtigten Lohnzuschüssen noch **weitere Kosten**, wie IFD-Personalkosten, WfbM-Prämien oder pauschale Förderungen, z.B. für Gruppenmaßnahmen in Abzug zu bringen. Diese belaufen sich insgesamt auf 2,9 Mio EUR. Das Netto-Konsolidierungspotenzial pro Jahr reduziert sich damit auf 13,1 Mio EUR.

Gegenzurechnen ist weiterhin der **Mehraufwand an Personal**. Der Mehraufwand für die Umsetzung eines ganzheitlichen Betreuungsansatzes („Leistungen wie aus einer Hand“) beträgt insgesamt 7,39 VZÄ, so dass sich der finanzielle Mehraufwand hierfür auf 591.200 EUR pro Jahr beläuft. Insgesamt werden lt. Personalbemessung in der Endausbaustufe 53,9 VZÄ zusätzlich an Personal benötigt. Betrachtet man diesen Gesamtpersonalaufwand, so ergibt sich ein finanzieller Mehraufwand von 4.312.000 EUR. Unter Berücksichtigung des Mehraufwandes an Personal reduziert sich das Netto-Konsolidierungspotenzial von 13,1 Mio EUR auf 12,5 Mio, wenn man nur den Aufwand für den ganzheitlichen Betreuungsansatz gegenrechnet und auf **8,8 Mio EUR**, wenn man den **gesamten Personalaufwuchs** gegenrechnet.

Eine Betrachtung **ausschließlich der eingesparten EGH** unter Außerachtlassen der aus der Ausgleichsabgabe finanzierten Aufwendungen von 2,83 Mio EUR, ergibt ein Konsolidierungspotenzial für den LWL-Haushalt von 15,3 Mio EUR bei Berücksichtigung nur der Personalaufwendungen für den ganzheitlichen Ansatz bzw. von **11,6 Mio EUR** bei Berücksichtigung des gesamten Personalaufwuchses. Dabei ist zu bedenken, dass dieser Konsolidierungsbetrag für jede Jahres-Kohorte an umgesteuerten WfbM-Fällen entsteht, allerdings erst über die Gesamtlaufzeit.

2 Einleitung

Ausgangssituation und Ziele des Evaluationsprojekts

Die zentrale Idee des Vorgängerprojekts laTA – Integrationsamt und Teilhabe am Arbeitsleben – war es, **alle Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben ganzheitlich zusammen zu führen**, um diese effizient und effektiv „wie aus einer Hand“ zu erbringen und zu steuern.

- „Vorrangige Aufgabenstellung ist es, dem von Behinderung betroffenen Bürger für den Teilhabebereich Arbeitsleben alle seine spezifische Lebenslage betreffenden Leistungen des LWL aus einer Hand anzubieten.“ (laTA-Abschlussbericht, 02/2018, S. 24)

Ziel des Modellvorhabens „neue Teilhabeplanung Arbeit“ (nTA) war es, diesen Ansatz zunächst in sechs Modellregionen zu erproben und die während der Modellaufzeit gewonnenen Erkenntnisse für einen möglichen späteren „Roll-out“ des ganzheitlichen Ansatzes auf das gesamte Verbandsgebiet nutzbar zu machen.

In der einfachen Formulierung „ganzheitliche Zusammenführung“ verbarg sich eine enorme Herausforderung für die Organisation, da es um nichts weniger ging, als eingespielte Strukturen und Prozesse aus zwei Abteilungen des LWL personell und organisatorisch aufzubrechen und in einer neu zu schaffenden Einheit mit veränderter Aufgabenstellung, neuem Personal und unter veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen wieder zusammen zu führen. Diese neue Einheit sollte sowohl die Leistungen des Integrationsamtes wie auch die der Eingliederungshilfe in Form von Teilhabe von Menschen mit Behinderung am Arbeitsleben abdecken. Alle Leistungen, welche auf die Inklusion von Menschen mit Behinderung in das Arbeitsleben zielen, sollten ungeachtet der jeweiligen Rechtsgrundlagen in einer Abteilung – dem neu zu schaffenden „LWL-Inklusionsamt Arbeit“ – zusammengebracht werden. Dieser Ansatz ist durchaus ungewöhnlich und visionär. In den meisten Bundesländern sind Integrations- / Inklusionsamt² und Eingliederungshilfe (im Folgenden: EGH) mehr oder weniger weit voneinander getrennt, z.T. sogar auf örtliche und überörtliche Träger verteilt.³

Das andere wichtige Ziel von laTA war die **Haushaltskonsolidierung**, und zwar in Form von Effizienzgewinnen durch die Bündelung von Leistungen und durch die Verbesserung der strukturellen Steuerungsmöglichkeiten des LWL für alle Leistungen im Bereich der Teilhabe am Arbeitsleben. Das Anliegen war, frühzeitig Alternativen zur Werkstatt aufzuzeigen bzw. mehr Wechsel aus der Werkstatt auf den allgemeinen Arbeitsmarkt zu erreichen. Im Zuge des Modellvorhabens sollte erprobt werden, welche praktischen Ansätze sich am besten eignen, um die Effizienz der Leistungserbringung und die Steuerungsfähigkeit zu steigern.

² Im SGB IX wird für den Träger des Schwerbehindertenrechts die Bezeichnung Integrationsamt gesetzt. In einigen Bundesländern, so auch in Nordrhein-Westfalen, wird die Bezeichnung Inklusionsamt genutzt.

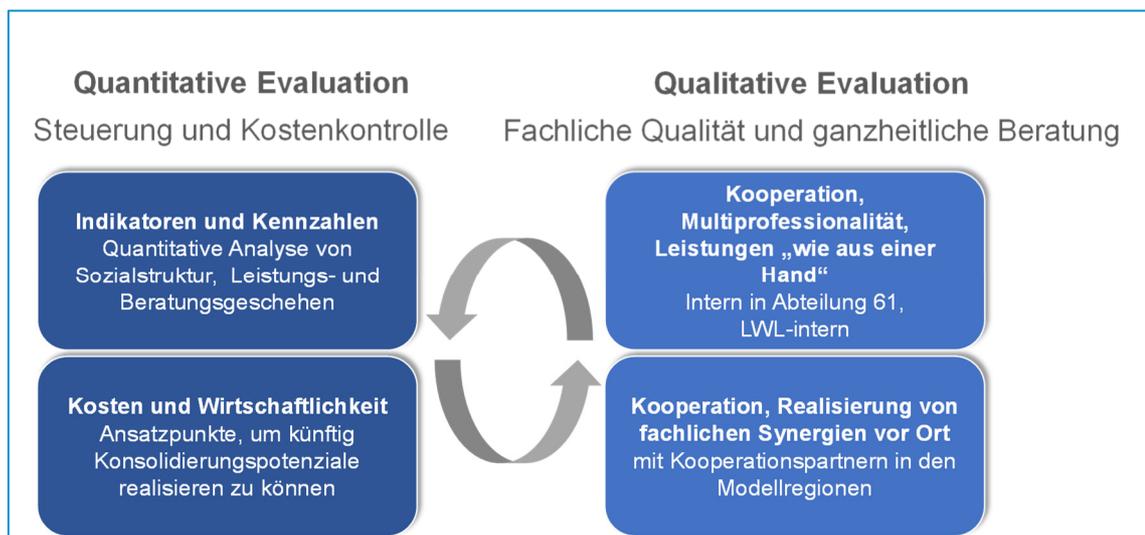
³ So etwa in Baden-Württemberg, wo die EGH vollständig in örtlicher Zuständigkeit liegt, während das Inklusionsamt beim überörtlichen Träger KVJS angesiedelt ist. Hier wurden andere, ebenfalls interessante Wege beschritten, um dem Prinzip der Ganzheitlichkeit Genüge zu tun. Es wurden öffentlich-rechtlichen Verträge (Verwaltungsvereinbarungen gemäß § 86 ff SGB X) zwischen örtlichen Trägern und Integrationsamt abgeschlossen, wobei Erstere das Integrationsamt damit beauftragen, Teilleistungen im Zuständigkeitsbereich der Kommunen für diese und im Ergebnis dann „wie aus einer Hand“ zu erbringen. <https://www.kvjs.de/behinderung-und-beruf/foerderung-der-beruflichen-inklusion/fachliche-materialien#c14707> (abgerufen am 16.03.2022).

3 Methodisches Vorgehen

Vorbemerkung zur Methodik der Evaluation

Die Evaluation zielt auf die Identifizierung quantitativer – messbarer – wie auch qualitativer Faktoren, wie die nachfolgende Übersicht deutlich macht.

Abbildung 1 Inhalte der Evaluation



Neben qualitativen Inhalten, wie der bestmöglichen Verwirklichung der Idee der Leistungen „wie aus einer Hand“ sowie der Qualität und Effizienz der internen und externen Kooperationsstrukturen, nimmt die Evaluation auch quantitative Inhalte („harte Zahlen“) in den Blick: Was hat der ganzheitliche Ansatz an messbaren Ergebnissen „gebracht“? Welche Effizienzgewinne und Einsparungen konnten generiert werden und welche zusätzlichen Kosten stehen dem gegenüber?

Dabei kann auf ein „quasi-experimentelles“ **Untersuchungsdesign** zurückgegriffen werden, indem die Arbeitsergebnisse in den sechs Modellregionen mit denjenigen des so genannten „Basisangebots“ in den 21 Nicht-Modellregionen in Westfalen-Lippe verglichen wurden. Während das Basisangebot durch nach wie vor getrennte Bearbeitungsstränge von Eingliederungshilfe und Schwerbehindertenrecht gekennzeichnet ist, wurde in den „Modellteams“ ein ganzheitlicher Ansatz pilotiert, der im Laufe des Projekts sukzessive auf- und ausgebaut wurde.

Die verschiedenen Aspekte eines ganzheitlichen Vorgehens – multiprofessionelle Teams, interne Vernetzung mit den Hilfeplanern der Abteilung 60, externe Vernetzung mit verschiedenen Kooperationspartnern vor Ort – werden im hier vorgelegten Evaluationsbericht ausführlich beschrieben und bewertet (**qualitative Evaluation**, vgl. hierzu Abschnitt 5, S. 29 ff.). Sollte die zentrale These zutreffen und der ganzheitliche Ansatz der herkömmlichen „versäulten“ Vorgehensweise tatsächlich konzeptionell überlegen sein, müsste sich dies auch in den Arbeitsergebnissen der Modellteams messbar niederschlagen. Hierauf zielt die **quantitative Evaluation**, welche anhand von zuvor definierten Indikatoren den Erfolg oder

Nichterfolg des Modellansatzes sichtbar macht (vgl. hierzu Abschnitt 4, S. 21 ff.). Die Kostenseite wird schließlich in Abschnitt 9 Betriebswirtschaftliche Bewertung beleuchtet.

Das Evaluationsvorhaben war dabei von Beginn an als „formativen Evaluation“⁴ angelegt, welche dem Zweck der laufenden Verbesserung und Steuerung des Evaluationsgegenstands dient und die Maßnahme laufend begleitet (im Gegensatz zur „summativen Evaluation“, welche im Sinne einer retrospektiven Gesamtbewertung des Evaluationsgegenstandes bilanziert).

3.1 Methodik quantitative Evaluation

Bei der quantitativen Evaluation kommen vor allem Datenerhebungen und -auswertungen zum Tragen. Anhand eines vorher gemeinsam definierten Sets von **Indikatoren und Kennzahlen** erfolgten im Projektverlauf regelmäßige Datenerhebungen durch den Bereich Controlling des LWL-Inklusionsamtes Arbeit. Die Daten wurden an con_sens übermittelt, in eine eigens dafür erstellte Datenbank eingelesen und ausgewertet. Die Plausibilisierung und Bewertung des Datenmaterials erfolgte in regelmäßigen Abständen in einer begleitenden Projektgruppe unter Beteiligung der Führungskräfte im Modellvorhaben sowie von Spezialisten aus dem Bereich Controlling. Im Mittelpunkt der inhaltlichen Bewertung steht der Vergleich der Daten und Arbeitsergebnisse der Modellregionen mit denen der Nicht-Modellregionen ohne ganzheitliche Ausrichtung. Wie entwickelt sich die „Performance“ der Modellregionen im Zeitablauf und welche Wirkfaktoren werden dabei sichtbar?

Auch die **betriebswirtschaftliche Bewertung** stützt sich auf Datenmaterial, welches im Zuge der Evaluation vom LWL erhoben und an con_sens für Zwecke der Evaluation weitergegeben wurde. Unabhängig davon hat con_sens Daten aus öffentlich zugänglichen Quellen, wie LWL-Vorlagen⁵ oder dem Kennzahlenbericht überörtliche Sozial- und Eingliederungshilfe⁶ der Bundesarbeitsgemeinschaft der überörtlichen Sozial- und Eingliederungshilfeträger (BAGüS) genutzt.

3.2 Methodik qualitative Evaluation

Folgende qualitative Methoden kamen im Laufe des Evaluationszeitraums zur Anwendung:

- Expertengespräche, Gruppengespräche – leitfadengestützt (z.T. online, d.h. per Video-Konferenz / Video-Call, z.B. mit Mitarbeitenden und Führungskräften des LWL-Inklusionsamtes Arbeit oder externen Kooperationspartnern, wie Reha-Trägern und kommunalen Fachstellen Schwerbehindertenrecht),
- Teilstandardisierte schriftliches Interviews - Fragebogen mit geschlossenen und offenen Fragen (Werkstattbeschäftigte zu Bedarfsermittlungsgesprächen nach BEI_NRW-Standard), in Papier und online⁷,
- Analyse erfolgreicher Fallverläufe nach zuvor definierten Kriterien im direkten Austausch mit den zuständigen Fallmanagerinnen und Fallmanagern,
- Themenbezogene Workshops (z.T. online)
 - Gruppendiskussion
 - Nutzwertanalyse (Bewertung Organisationslösungen)
 - Modifizierte SWOT-Analyse (Bewertung Organisationslösungen)

⁴ <https://www.degeval.org/degeval-standards/glossar-der-standards-fuer-evaluation/> (abgerufen 26.08.2022)

⁵ <https://allris.lwl.org/public/vo020?VOLFDNR=9198&refresh=false> (Beispiel) (abgerufen am 11.08.2022)

⁶ <https://www.bagues.de/de/veroeffentlichungen/kennzahlenvergleiche/> (abgerufen am 11.08.2022)

⁷ <https://easy-feedback.de/Neue-Teilhabe-consens/1356905/WV8yx2>

- Prozessdefinitionen (Flow Charts)
- Analytische Personalbemessung.

4 Ergebnisse der quantitativen Analyse

Erfolgsmessung anhand von Indikatoren

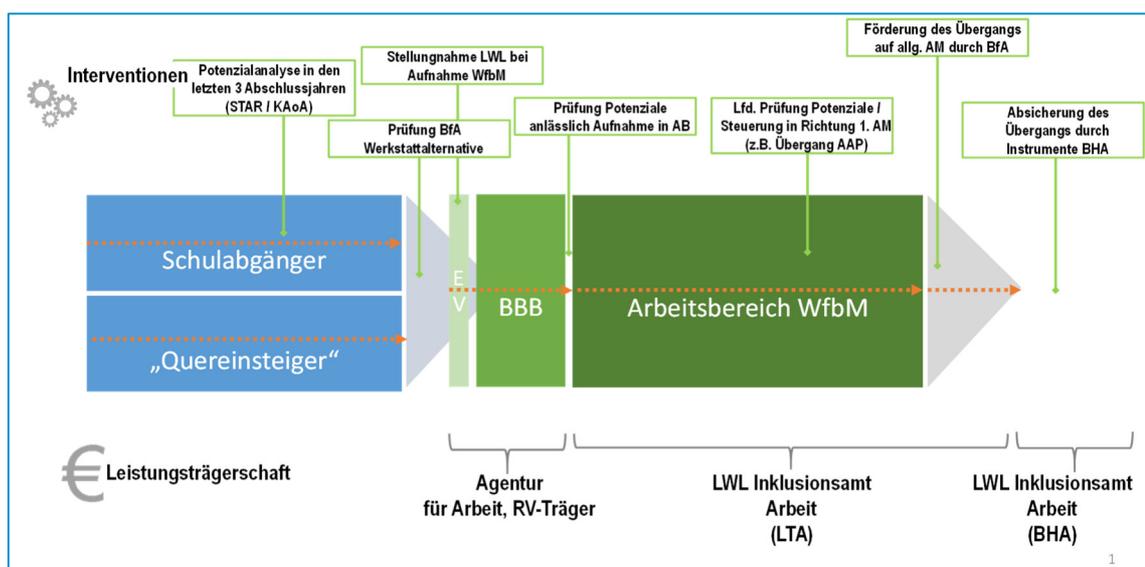
Die formative Evaluation des Modellvorhabens nimmt über den Evaluationszeitraum einen permanenten Vergleich von Modellvorhaben und Basisangebot anhand von quantitativen Kriterien vor. Die These dabei lautet: Wenn es im Modellvorhaben gelingt, förderliche Faktoren für die Teilhabe am Arbeitsleben zu stärken und hemmende Faktoren zu minimieren, müsste sich dies auch in einem messbaren Unterschied zwischen Modellvorhaben und Basisangebot zeigen. Im Rahmen der Evaluation wurde zu diesem Zweck gemeinsam mit Fach- und Führungskräften des LWL-Inklusionsamtes Arbeit schrittweise ein Indikatorensystem entwickelt, um maßgebliche Kontext- und Wirkfaktoren im System, wie auch Erfolge sichtbar zu machen.

Der LWL nutzt dieses Kennzahlensystem als Ausgangspunkt für ein eigenes Steuerungsinstrumentarium für das LWL-Inklusionsamt Arbeit.

4.1 Rahmenbedingungen der Aktivitäten des LWL-Inklusionsamtes Arbeit

Bei Bewertung der messbaren Erfolge des Modellvorhabens sind die gesetzlichen und strukturellen Rahmenbedingungen des LWL-Inklusionsamtes Arbeit zu beachten: Der Bereich, auf den das LWL-Inklusionsamt Arbeit unmittelbar steuernd einwirken kann, ist begrenzt. Insbesondere in den dem WfbM-Eingangsverfahren vorgelagerten Bereichen wie z.B. Schule oder Arbeitsmarkt sind andere Reha-Träger zuständig und der LWL kann hier nur indirekt steuern. Die nachfolgende Abbildung 2 gibt einen Eindruck von Wirkfaktoren und Interventionsmöglichkeiten des Trägers der Eingliederungshilfe (EGH):

Abbildung 2 Rahmenbedingungen des LWL-Inklusionsamtes Arbeit



Der grüne Bereich markiert das Aufgabenfeld der WfbM, wobei „EV“ das Eingangsverfahren und „BBB“ den Berufsbildungsbereich (§ 57 SGB IX) kennzeichnet. Die Leistungsträgerschaft für EV und BBB liegt nicht beim EGH-Träger, sondern bei der Agentur für Arbeit bzw. einem anderen Reha-Träger (s. oben „Leistungsträgerschaft“ im unteren Bereich der Abbildung 2). Das LWL-Inklusionsamt Arbeit verfügt hier also über keine direkten Steuerungsmöglichkeiten. Im oberen Teil der Abbildung 2 sind die Möglichkeiten für Interventionen des LWL-Inklusionsamtes Arbeit aufgeführt. Eine solche besteht z.B. bei Aufnahme in das Eingangsverfahren: Nach der NRW-Rahmenvereinbarung zum Teilhabeplanverfahren gemäß §§ 57, 58 SGB IX ist die Agentur für Arbeit bzw. der Rentenversicherungsträger gehalten, eine Stellungnahme des EGH-Trägers einzuholen. Aber auch bei den Schulabgängern und den so genannten „Quereinsteigern“ sind die Einflussmöglichkeiten des LWL-Inklusionsamtes Arbeit begrenzt: Wird über das (u. a.) beim LWL-Inklusionsamt Arbeit angesiedelte Programm zur Berufsorientierung KAOA-STAR⁸ während der letzten drei Schuljahre eine Potenzialanalyse vorgenommen, sind die Schule und die Berufs- bzw. Reha-Berater der Agentur für Arbeit die entscheidenden Akteure am Übergang – und nicht der LWL. Ähnlich verhält es sich bei Übergängen aus medizinischer Reha oder aus Arbeitslosigkeit in die WfbM. Das LWL-Inklusionsamt Arbeit wie auch die zuständigen IFD bieten hier Instrumente an, wie beispielsweise das LWL-Budget für Arbeit oder Ausbildung (§§ 60, 61 SGB IX), Jobcoaching oder technische Arbeitshilfen, welche von den zuständigen Reha-Trägern noch stärker als bisher genutzt werden könnten. Ziel des Teilhabeplanverfahrens ist es, dass die verschiedenen Reha-Träger bedarfsbezogene Leistungen „wie aus einer Hand“ gewähren und so die Nachteile des gegliederten Reha-Systems für Menschen mit Behinderungen überwinden. Im Modellvorhaben wurde deutlich, dass es hierzu neben einer gemeinsamen Absicht auch ganz konkreter Abstimmung z. B. für bestimmte Fallkonstellationen bedarf. So fehlt es überwiegend noch an eingespielten Prozessen wie auch an Formaten für eine konstruktive Netzwerkarbeit der relevanten Akteure. In den Modellregionen wurden im Laufe des Projekts die Grundsteine dafür gelegt (soweit dies unter Corona-Bedingungen möglich war). In Workshops und Austauschtreffen erfolgten gegenseitiges Kennenlernen, Qualifizieren und Sensibilisieren. Ziel ist es, eine Kultur gemeinsam wahrgenommener Verantwortung zu entwickeln und zu pflegen – sowohl fallbezogen als auch auf einer fallübergreifenden, systemischen Ebene. Strategisch sollte sich der LWL, insbesondere in diesen der Werkstatt vorgelagerten, präventiven Bereichen künftig stärker engagieren, und zwar nicht nur, weil hier noch ungenutztes Konsolidierungspotenzial zu vermuten ist (vgl. hierzu Abschnitt 9 Betriebswirtschaftliche Bewertung). Auch und vor allem geht es darum, gemeinsam mit den Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern den allgemeinen Arbeitsmarkt inklusiver zu gestalten und Menschen mit Behinderung von Beginn an echte Alternativen zur WfbM aufzeigen zu können, und zwar orientiert an ihren Interessen und Bedarfen und gebündelt „wie aus einer Hand“.

4.2 Messbare Erfolge und Erkenntnisse zu strukturellen Unterschieden

In diesem Abschnitt werden zunächst die Ergebnisse zu zwei maßgeblichen Erfolgsindikatoren berichtet: So genannte „Werkstattalternativfälle“⁹ umfassen Personen, welche die Aufnahmevoraussetzungen für eine

⁸ Das Förderprogramm KAOA-STAR (Kein Abschluss ohne Anschluss – Schule trifft Arbeitswelt) wird vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW, der Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit NRW sowie den Landschaftsverbänden LWL und LVR zu gleichen Teilen finanziert und in enger Kooperation mit dem Ministerium für Schule und Bildung NRW umgesetzt. <https://www.lwl-inklusionsamt-arbeit.de/de/beratung/uebergang-schule-beruf-kaoa/was-ist-kaoa-star/>

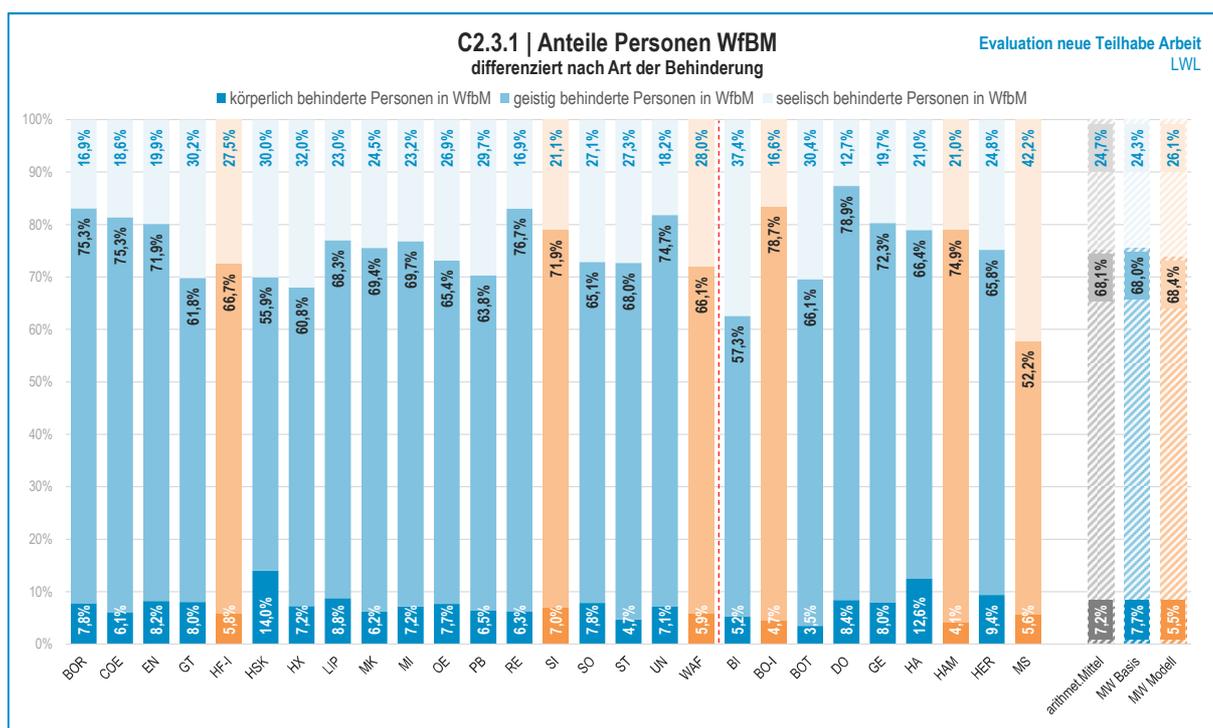
⁹ „Die Förderbausteine dieser Programme gehen in ein neues LWL-Budget für Arbeit über, das auf dem durch das Bundesteilhabegesetz (BTHG) eingeführten, ab dem 01.01.2018 gültigen Budget für Arbeit (§ 61 SGB IX neuer Fassung) fußt. Das künftige LWL-Budget für Arbeit besteht aus 2 Teilen.

WfbM erfüllen, jedoch den eigenständigen Weg in den allgemeinen Arbeitsmarkt finden und mit einem LWL-Budget für Arbeit gefördert werden. Werkstattübergänge oder –wechsel¹⁰ betreffen Personen, die aus dem Arbeitsbereich der WfbM in ein sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis überführt werden konnten und in der Regel ein LWL-Budget für Arbeit erhalten. Die Daten umfassen die Jahre 2020 und 2021 (Quartal 1 bis 4) sowie teilweise auch das erste Quartal 2022. Nahezu alle Aktivitäten fanden somit unter den Bedingungen der Corona-Pandemie statt.

4.2.1 Strukturelle Unterschiede: LWL-Budget für Arbeit nach Behinderungsarten

Die nachfolgenden beiden Grafiken untersuchen die Verteilung der verschiedenen Arten von Behinderung in der Grundgesamtheit aller Beschäftigten im Arbeitsbereich der WfbM sowie innerhalb der Empfänger eines LWL-Budgets für Arbeit. Der größte Teil der Werkstattbeschäftigten im Arbeitsbereich ist dem Personenkreis der Menschen mit geistiger Behinderung zuzuordnen (Mittelwert über alle Regionen: 68,1 %), 7,2 % weisen eine körperliche und 24,7 % - also etwa ein Viertel – eine seelische Behinderung auf (s. hierzu die nachfolgende Abbildung 3, Daten 1. Quartal 2022). Die Anteile schwanken über die 27 Mitgliedskörperschaften, was auf die unterschiedlichen fachlichen Schwerpunkte der verschiedenen WfbM zurückzuführen ist. Im Durchschnitt weisen die Modellregionen (s. nachfolgend die orangefarbenen Balken) bei den Menschen mit seelischer (26,7 %) bzw. geistiger (68,4 %) Behinderung geringfügig höhere Anteile auf als die Basisregionen.

Abbildung 3 Anteile Personen WfbM differenziert nach Art der Behinderung



Teil I fördert den **Werkstattwechsel** und umfasst die Budgetleistungen nach § 61 SGB IX neuer Fassung für Menschen mit wesentlicher Behinderung, die bereits in eine Werkstatt (WfbM) aufgenommen wurden.

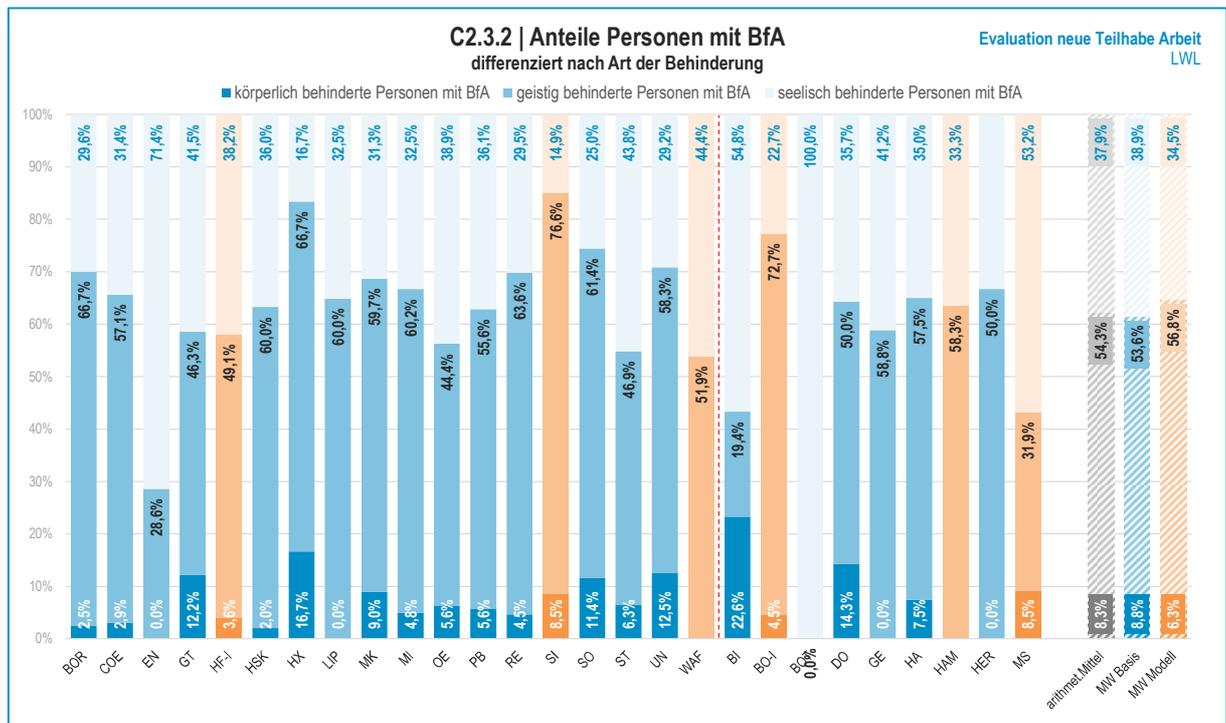
Teil II fördert die **Werkstattalternative** und beinhaltet in Nachfolge zum Programm „aktion5“ inklusionsfördernde Leistungen für Personen mit wesentlicher Behinderung oder besonderer beruflicher Betroffenheit, denen eine Alternative zur WfbM aufgezeigt wurde und die den Weg in den allgemeinen Arbeitsmarkt einschlagen wollen.“
Förderrichtlinien zum LWL-Budget für Arbeit, 01.01.2018 bis 31.12.2022. Präambel

¹⁰ A.a.O.

Anmerkung: Nicht alle WfbM in den Modellregionen Herford und Bochum sind Teil des Modells, daher hier zur Klarstellung die Bezeichnungen „HF-I“ und „BO-I“

Die nachfolgende Abbildung 4 weist die Verteilung der primären Behinderungsarten unter den Menschen aus, die im 1. Quartal 2022 mit einem Budget für Arbeit gefördert wurden. Dabei wird deutlich, dass Menschen mit seelischer Behinderung überproportional von dieser Förderung profitieren.

Abbildung 4 Anteile Personen mit LWL-Budget für Arbeit differenziert nach Art der Behinderung



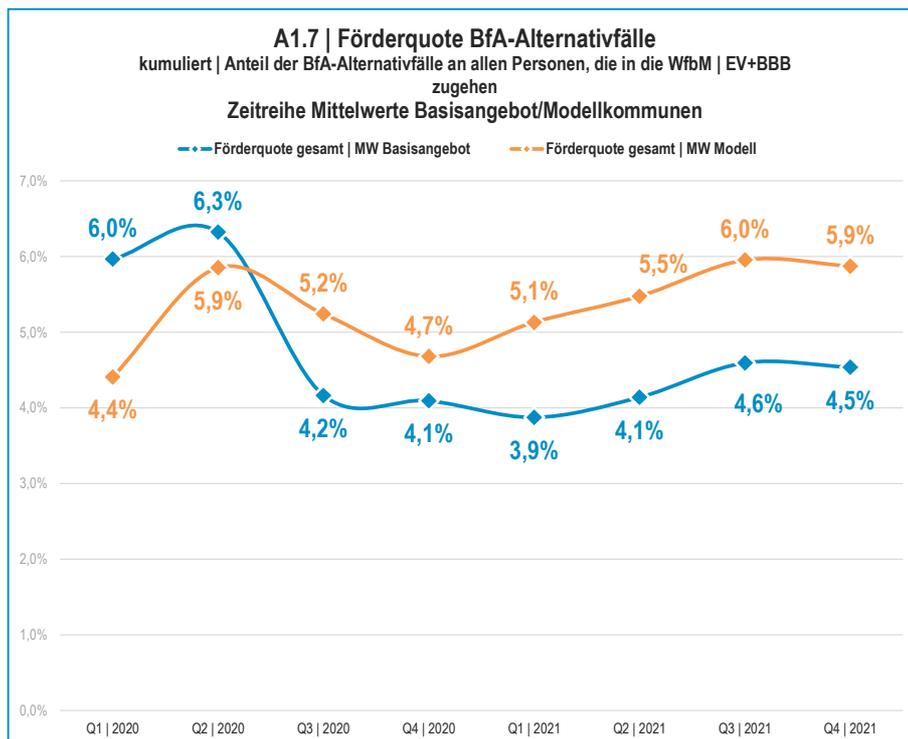
Anmerkung: Nicht alle WfbM in den Modellregionen Herford und Bochum sind Teil des Modells, daher hier zur Klarstellung die Bezeichnungen „HF-I“ und „BO-I“

Ihr Anteil macht im Mittel 37,9 % aller Förderfälle aus, während sie nur ein knappes Viertel aller Beschäftigten im Arbeitsbereich der WfbM (s. oben Abbildung 3) ausmachen. Im 1. Quartal 2022 wurden in den Modellregionen prozentual etwas mehr Menschen mit einer geistigen Behinderung über ein LWL-Budget für Arbeit gefördert (56,8 % gegenüber 54,3 % Mittelwert Westfalen-Lippe-weit). Dies war auch im 1. Quartal 2020 und 2021 der Fall.

4.2.2 WfbM-Alternative

In absoluten Zahlen sind in 2020 insgesamt 93 und in 2021 118 Menschen mit Behinderung mit dem LWL-Budget für Arbeit / WfbM-Alternative gefördert worden, davon entfielen 15 (2020) bzw. 23 (2021) auf die Modellregionen und 78 (2020) bzw. 95 (2021) Fälle auf die Regionen mit Basisangebot.

Abbildung 5 Förderquote | BfA-Alternativfälle

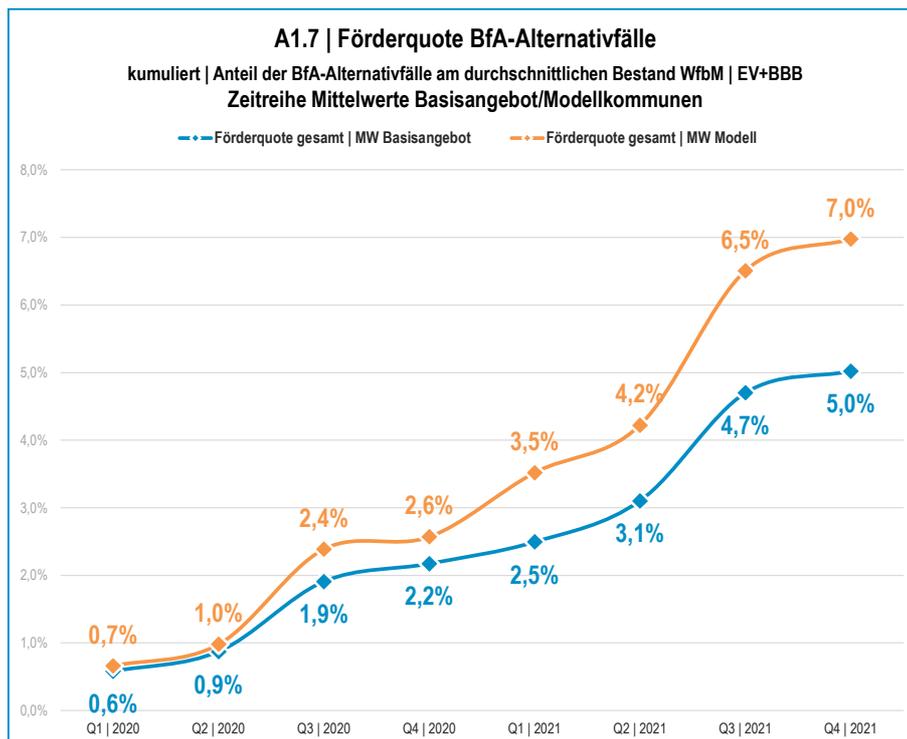


Die **Förderquote BfA-Alternativfälle** (s. oben Abbildung 5) bildet das Verhältnis von BfA-Alternativfällen und den **Zugängen insgesamt** in das Eingangsverfahren bzw. den Berufsbildungsbereich der WfbM ab, und zwar „kumuliert“¹¹ über den Gesamtzeitraum. Die Zeitreihen weisen für die beiden letzten Quartale in 2021 einen um 1,4 % Prozentpunkte höheren Anteil von BfA-Alternativfällen an allen Zugängen in den sechs Modellregionen im Vergleich zu den 21 Regionen mit Basisangebot aus.

Die nachfolgende Abbildung 6 setzt die Förderfälle WfbM-Alternative in das Verhältnis zu den **Bestandszahlen** im Eingangsverfahren / Berufsbildungsbereich.

¹¹ „kumuliert“ meint hier die Addition sowohl der Förderfälle wie auch der Bezugsgröße, der Zugangszahlen EV/BBB und zwar wegen der geringen und über die Quartale und Regionen stark schwankenden Fallzahlen. Diese Schwankungen werden durch die Addition aller Förderfälle (z.B. im 4. Quartal 2021: Summe aller Förderfälle aus 8 Quartalen) und die entsprechend aufaddierte Bezugsgröße (Summe aller Zugänge in EV/ BBB aus 8 Quartalen) geglättet.

Abbildung 6 Förderquote II BfA-Alternativfälle



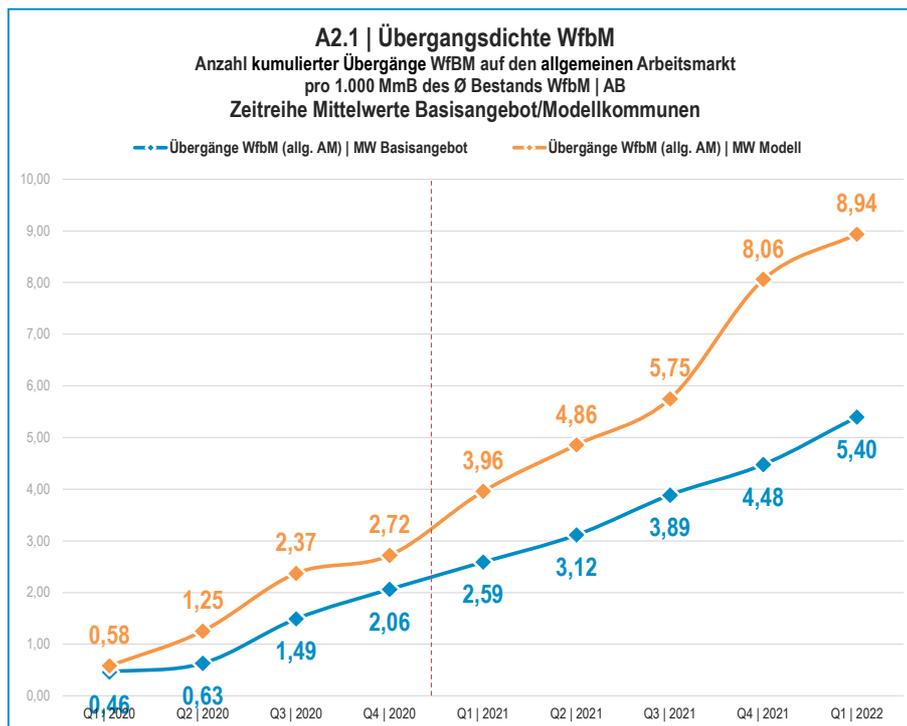
Auch hier zeigen sich Mehrwert und „Vorsprung“ der Modellregionen über den Gesamtzeitraum 2020 und 2021, wo in einer Größenordnung von 7 % des Bestandes im EV / BBB (Stand 4. Quartal 2021) Förderungen nach der WfbM-Alternative stattgefunden hat, während in den Regionen des Basisangebots lediglich 5 % erreicht werden konnten. Damit liegt die Förderquote gemessen am Gesamtbestand in den Modellregionen um 40 % über der der anderen Regionen. Weiter unten in Abschnitt 9.2 (S. 69 ff.) wird noch darauf eingegangen werden, dass die Vermittlungserfolge im Bereich der WfbM-Alternative dennoch deutlich hinter den Erwartungen und Möglichkeiten zurückbleiben, da eine aktive Steuerung des LWL bislang nur eingeschränkt möglich war; dies einmal aus Gründen der nur begrenzten Einflussmöglichkeiten des EGH-Trägers in diesem Bereich (s. oben), aber auch weil der strategische und personelle Fokus bislang eher auf dem Übergang aus den WfbM lag. Dieser Bereich wird nun im Folgenden betrachtet.

4.2.3 WfbM-Übergang

Zu beachten ist die, im Vergleich zu den beiden vorangegangenen Indikatoren (Prozentwerte %) andere Bezugsgröße, nämlich pro 1.000 (anstatt pro 100) WfbM-Beschäftigte im Arbeitsbereich, was vor allem deren Umfang (37.000 Beschäftigte) geschuldet ist. Es ergäben sich ansonsten Kennzahlenwerte im Nachkomma-Bereich. Der Indikator A2.1 (vgl. nachfolgende Abbildung 7) wird daher zur Unterscheidung als Übergangs-„Dichte“ WfbM bezeichnet. Die **Übergangsdichte WfbM** setzt die Übergänge aus den WfbM mit dem mittleren Bestand an Beschäftigten im Arbeitsbereich in Beziehung (Übergänge pro 1.000 Bestandsfälle).

Im Jahr 2020 wurden insgesamt 80 und in 2021 insgesamt 109 Übergänge aus der WfbM mit einem LWL-Budget für Arbeit gefördert, dabei entfielen 17 (2020) bzw. 33 (2021) Förderfälle auf die sechs Modellregionen und 63 (2020) bzw. 76 (2021) auf die 21 Regionen mit Basisangebot.

Abbildung 7 Übergangsdichte WfbM



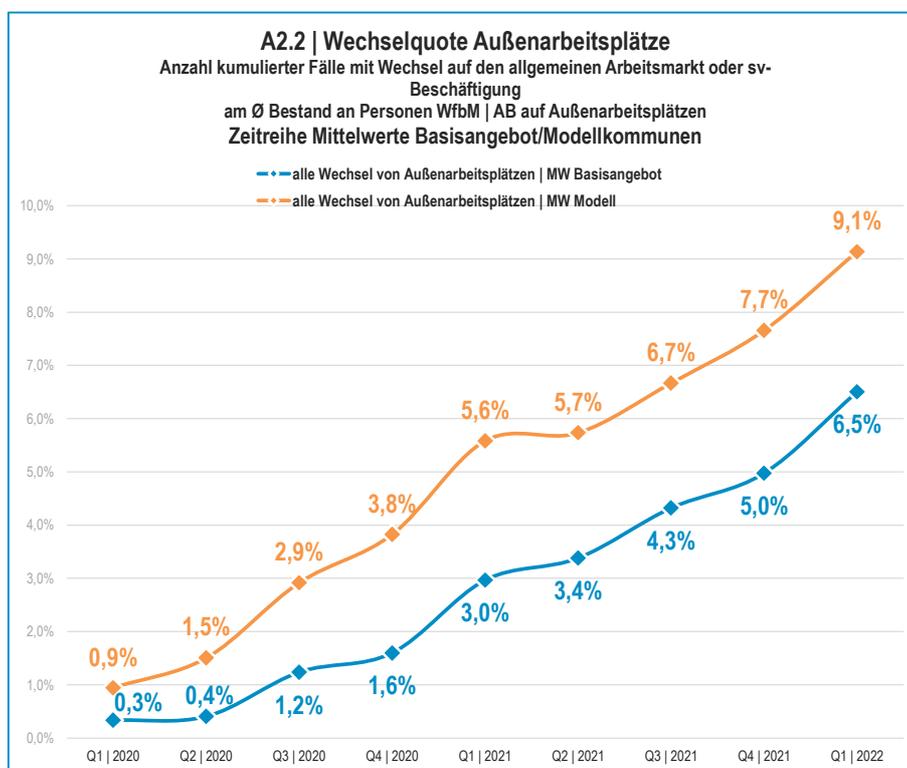
Beim Indikator Übergangsdichte WfbM zeichnet sich damit insgesamt ein deutlicher und über die Quartale immer weiter aufwachsender Vorsprung der Modellregionen ab. Das ist auch plausibel, da der WfbM-Übergang in den Modellteams von Anfang an aktiv vorangetrieben wurde, welche auch personell deutlich besser ausgestattet waren: In den sechs Modellregionen wurden rund neun VZÄ im Bereich Teilhabepanung Arbeit / EGH eingesetzt, in den übrigen 21 Regionen nur insgesamt rund sieben VZÄ. Bemerkenswert ist, dass nahezu alle abgebildeten Übergänge **bereits unter Corona-Bedingungen** erfolgten. Mit Blick auf die Erfolgsfaktoren überlagern sich vermutlich verschiedene Faktoren: Da Übergänge auf den allgemeinen Arbeitsmarkt in der Regel von längerer Hand vorbereitet werden müssen, zeigen sich in 2020 auch die Früchte der Arbeit der Vorjahre. Auch kann man von einem gewissen „Creaming“-Effekt ausgehen, da in 2020 in den WfbM offenbar einige Menschen mit Übergangspotenzial beschäftigt waren; sind diese erst einmal auf den allgemeinen Arbeitsmarkt überführt, sind weitere Übergangserfolge nur mit entsprechendem Vorlauf zu generieren. Dennoch sind die Integrationserfolge in den Modellregionen mit nahezu 9 WfbM-Übergängen pro 1.000 Bestandsfälle deutlich höher (+ 65 % im 1. Qu. 2022) als in den Basisregionen, wo der Anteil nur bei 5,4 pro 1.000 Bestandsfälle lag. Es bleibt abzuwarten, inwieweit diese Erfolge in der Zukunft stabilisiert oder – nach Corona – ggf. sogar noch weiter ausgebaut werden können.

Auch zeigt sich Mehrwert und Vorsprung des Modellansatzes, wenn man die **Übergänge** aus der WfbM nicht auf die Bestandsfälle im Arbeitsbereich bezieht, sondern auf die **Zugänge** in die WfbM, also nur die Zu- und Abgangszahlen miteinander ins Verhältnis setzt. Der Prozentanteil der Werkstattübergänge am Zugangsgeschehen beträgt in den WfbM des Basisangebots 5,63 %, während er in den **Modellregionen 7 %** beträgt.

4.2.4 WfbM-Übergang von Außenarbeitsplätzen

Die nachfolgende Abbildung 8 Wechselquote Außenarbeitsplätze analysiert nunmehr die Integrationserfolge für den Teilbereich der **WfbM-Beschäftigten**, welche auf ausgelagerten Arbeitsplätzen im Sinne von § 219 Abs. 1 S. 6 SGB IX tätig waren (im Folgenden „**Außenarbeitsplätze**“). Im 4. Quartal 2021 waren insgesamt 2.601 Person auf ausgelagerten Arbeitsplätzen beschäftigt, davon 386 in den WfbM der Modellregionen und 2.215 in den Nichtmodellregionen. Es handelt sich um einen Bereich der WfbM, der Menschen mit Behinderung eine Beschäftigung bietet, bei der die Anforderungen und Arbeitsinhalte in vielen Fällen bereits nah an denen des allgemeinen Arbeitsmarktes sind. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Teilhabeplanung Arbeit des LWL-Inklusionsamtes Arbeit haben zudem in 2020 und 2021 die Außenarbeitsplätze in den WfbM systematisch auf mögliche Übergangspotenziale hin untersucht. Es war daher zu erwarten, dass die Übergangsquoten hier höher ausfallen würden als im Arbeitsbereich der WfbM allgemein. Und das trifft auch zu, wie die nachfolgende Abbildung 8 zeigt:

Abbildung 8 Wechselquote Außenarbeitsplätze



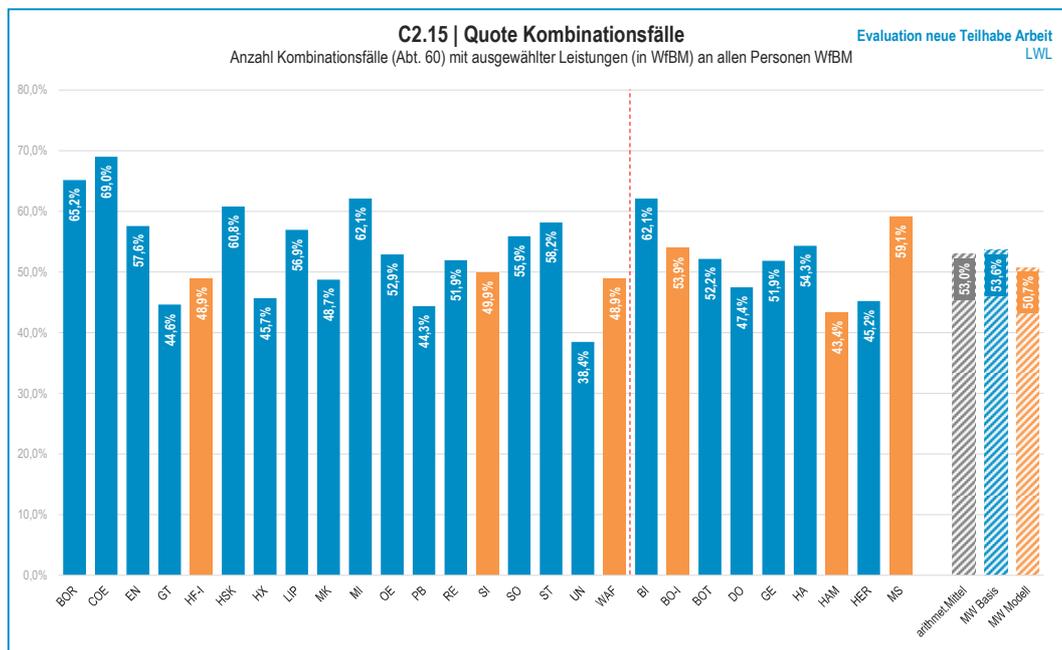
Insgesamt konnten in 2020 54 (Modell: 18, Basisangebot: 36) und in 2021 67 (Modell: 13, Basisangebot: 54) WfbM-Beschäftigte auf Außenarbeitsplätzen mit Förderung nach dem LWL-Budget für Arbeit in ein sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt vermittelt werden. Die Differenz zwischen Basisangebot und Modell ist dabei im Laufe des Untersuchungszeitraums immer weiter angewachsen und liegt schließlich im 1. Quartal 2022 bei 2,6 Prozentpunkten.

4.2.5 Herausforderung Kombinationsfälle Soziale Teilhabe und Teilhabe Arbeit

Die nachfolgende Quote der Kombinationsfälle (s. unten Abbildung 9) weist diejenigen Fälle aus, die im Arbeitsbereich der WfbM beschäftigt sind, d.h. Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben erhalten und parallel auch Leistungen der Sozialen Teilhabe vom LWL-Inklusionsamt Soziale Teilhabe. Dies betrifft im 1. Quartal 2022 im Durchschnitt in Westfalen-Lippe 53 % aller Werkstattbeschäftigten, wobei sich die Anteile

im Zeitverlauf im Vergleich zum 1. Quartal 2020 (52,5 %) und zum 1. Quartal 2021 (53 %) nur geringfügig verändert haben

Abbildung 9 Quote Kombinationsfälle



Der Anteil an diesen so genannten „Kombi-Fällen“ fällt in den Werkstätten der Modellregionen mit 50,7 % (1. Quartal 2022) gegenüber 53 % etwas geringer aus im Durchschnitt über alle Regionen, wobei dieser Wert sich seit 2020 kaum verändert hat. Die besondere Herausforderung bei den „Kombi-Fällen“ ist die in enger Kooperation von LWL-Inklusionsamt Arbeit und LWL-Inklusionsamt Soziale Teilhabe durchzuführende personenzentrierte Gesamtplanung aller Eingliederungshilfeleistungen. Im Zuge des Modellvorhabens wurden Ansätze für eine gemeinsame Gesamtplanung entwickelt, die aktuell weiter ausgebaut werden.¹²

5 Ergebnisse der qualitativen Analyse

5.1 Interne Organisation und Netzwerkarbeit

5.1.1 Ausgangsbedingungen der Organisation

In Umsetzung des IaTA-Prozesses erfolgte zunächst in 2018 ein organisatorischer Umbau des LWL-Integrationsamtes Westfalen (Bezeichnung nunmehr: „LWL-Inklusionsamt Arbeit“) mit Implementierung u.a. eines zweiten Referats Einzelfallhilfen mit zwei Teams „Modellvorhaben“, welche ganzheitlich arbeiten

¹² „Zudem wurde 2020 mit der **Entwicklung von Prozessen rund um das Thema Gesamtplanung** begonnen. Die beiden **LWL-Inklusionsämter Soziale Teilhabe und Arbeit kooperieren eng miteinander**, um Prozesse, Austauschformate und Qualifizierungsmaßnahmen für die Einzelfallhilfe und insbesondere eine enge fallbezogene Zusammenarbeit von Hilfeplanung Wohnen und Teilhabeplanung Arbeit zu entwickeln.“ LWL-Inklusionsamt Arbeit, Jahresbericht 2020, S. 126 (Hervorhebungen im Original).

sowie eines Teams „Basisangebot“, bei welchem die Gewährung von EGH-Leistungen in Werkstätten im Fokus steht. Wie auch schon vor dem organisatorischen Umbau bestehen daneben gesonderte Einheiten für die Einzelfallhilfe im Bereich Begleitende Hilfe im Arbeitsleben und Kündigungsschutz nach Schwerbehindertenrecht wie auch für die Einzelfälle zum „LWL-Budget für Arbeit“ für 21 Kreise und kreisfreie Städte in Westfalen-Lippe, die nicht Modellregionen sind. Im Zuge dessen wurde eine Reihe weiterer organisatorischer Maßnahmen vorgenommen, die über die Einzelfallhilfe hinausgingen.¹³ Für die sechs Modellregionen, in denen rund 15 % des Fallaufkommens im Teilhabebereich Arbeit der Eingliederungshilfe bearbeitet werden, werden nunmehr alle genannten Leistungen gebündelt und in ganzheitlichen Modellteams angeboten, in denen alle drei FM-Funktionen vertreten sind,

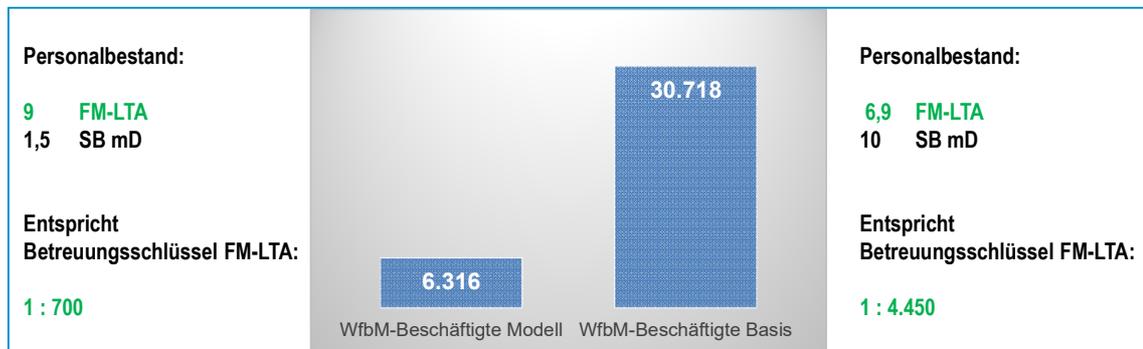
Bei einer ersten Bestandsaufnahme im Rahmen der Evaluation im **Herbst 2019** war die Situation in den Modellteams, wie auch im Basisangebot WfbM noch stark vom strukturellen und personellen Aufbau der Bereiche, der Etablierung neuer Arbeitsprozesse und von der Einarbeitung des – zumindest in den Modellteams – überwiegend neuen, extern eingestellten Personals geprägt. Im Sachbereich Basisangebot und im Fallmanagement „Begleitende Hilfen und Kündigungsschutz“ (BHK), sowohl in den Modellsachbereichen als auch im Referat Schwerbehindertenrecht war zwar überwiegend gut ausgebildetes Personal, jedoch zeigte sich hier eine deutliche Unterausstattung an Personalressourcen. Ein Jahr später, im **Herbst 2020**, waren erste Erfolge zu verzeichnen, es zeigten sich aber auch alte und neue Herausforderungen (s. hierzu den nachfolgenden Abschnitte 5.1.2 bis 5.1.4). Mit Blick auf die organisatorischen Rahmenbedingungen des Modellvorhabens fielen zunächst die **unterschiedlichen Relationen im Fallaufkommen zwischen Modell und Basisangebot WfbM** ins Auge: Ende 2020 betreute in den Modellregionen ein Fallmanager LTA (Leistungen der Teilhabe am Arbeitsleben nach SGB IX) rund 700 WfbM-Beschäftigte im Arbeitsbereich einer Werkstatt, im Basisangebot kommen hingegen auf einen Fallmanager LTA 4.450 WfbM-Beschäftigte – also mehr als sechs Mal so viele. Eine enge Betreuung und Beratung der Menschen mit Behinderungen in Umsetzung der Vorgaben des BTHG zur Personenzentrierung – persönliche Bedarfsermittlungsgespräche, Teilhabe- bzw. Gesamtplanung unter Einbezug des Menschen mit Behinderung sowie aller sonstigen am Prozess Beteiligten, wie Reha-Trägern, Leistungserbringern etc. – war und ist im Basisangebot damit nur sehr eingeschränkt möglich. Überwiegend wird hier nach Aktenlage und auf Basis von teils persönlichen, teils telefonischen Abstimmungsgesprächen mit den Werkstätten und den beteiligten Reha-Trägern im Rahmen des nach dem BTHG vorgesehenen Teilhabeplanverfahrens entschieden. Hier zeigt sich der Kontrast zwischen der „alten“ Welt der EGH (vor Inkrafttreten des BTHG)¹⁴ und der neuen Rechtslage mit einer Personenzentrierung aller Prozesse. Die neuen Standards waren aber auch in den Modellteams erst einmal zu entwickeln, d.h. hier wurde Pionierarbeit geleistet, die Personenzentrierung schrittweise mit Leben zu erfüllen, z.B. die Bedarfsermittlung nach BEI_NRW-Standard, die Teilhabe- und Gesamtplanung oder die Sicherung der Wirksamkeits- und Wirkungsorientierung aller Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben. Hierbei ist jetzt der Mensch mit Behinderung aktiv einzubeziehen. Hinzu kam die Erprobung einer ganzheitlichen Vorgehensweise in den Modellteams, d.h. die Bündelung aller Arbeitsprozesse der Teilhabe am

¹³ Weitere Organisatorische Maßnahmen im Nachgang laTA: Zusammenführung der Abrechnungsbereiche in einen gemeinsamen Sachbereich, Einbindung des Sachbereichs Fachfragen WfbM in Ref. 15, Aufbau eines Finanzreferates mit deutlicher Stärkung des Controllings, Erweiterung des Sachbereichs Recht um den Bereich EGH, weitere neue SGB-Leiterstellen, neue Stabstelle Wissenschaft, Forschung, Evaluation, Eingliederung der Stabsstelle Infothek als SGB in das Ref.11 etc.

¹⁴ Allerdings unter Wegfall des Fachausschusses als vormals zentralem Instruments der Zugangssteuerung gem. § 2 Werkstättenverordnung (WVO). Dessen Einbeziehung wird nunmehr nach § 2 Abs. 3 WVO durch das Teilhabeplanverfahren ersetzt.

Arbeitsleben, unabhängig davon, ob es sich um Leistungen nach Schwerbehindertenrecht oder Leistungen der EGH handelt, als zentrales Anliegen des Modells.

Abbildung 10 Rahmenbedingungen der Organisation



Fallzahlen mittlerer Bestand im Arbeitsbereich der WfbM 2021, Personalbestände enthalten jeweils 2 überplanmäßige Stellen

5.1.2 Erfolge und Herausforderungen Modellteams

Erfolge bei der internen Organisation

Das erste Jahr nach Start des Modellvorhabens war geprägt von Auftaktveranstaltungen und ersten Workshops in den Modellregionen und der Einarbeitung des überwiegend neuen, extern eingestellten Personals im Fallmanagement LTA. Dabei war es hilfreich, dass ein größerer Teil der neuen Fachkräfte zuvor bei anderen Leistungsträgern (wie z.B. Jobcentern) oder in den Werkstätten (dort z.B. im Sozialdienst) tätig waren. So war eine Kommunikation auf fachlicher Augenhöhe z.B. mit den Fachleuten in den WfbM, den IFD oder den anderen Reha-Trägern jederzeit möglich. In den Modellteams wurden neue Arbeitsprozesse der EGH zur Teilhabe am Arbeitsleben implementiert und dabei Elemente der Personenzentrierung verstärkt. Bedingt durch die Corona-Pandemie startete z.B. die Bedarfsermittlung nach BEI_NRW-Standard erst im September 2021 und nicht wie ursprünglich geplant im Frühjahr 2020. Erstmals fanden umfängliche Bedarfsermittlungsgespräche nach ICF-Standards mit den Menschen mit Behinderung statt. Auch wurde eine Bündelung von Aufgaben der EGH und einzelner Aufgaben der begleitenden Hilfe nach Schwerbehindertenrecht bei einem Teilhabeplaner / einer Teilhabeplanerin Arbeit erprobt. Dadurch konnten erste Erfahrungen gesammelt werden zur Machbarkeit der Bündelung sämtlicher Aufgaben der Einzelfallhilfe in einer Person („ganzheitlicher FM“; s. hierzu auch Kapitel 7: Künftige Aufbauorganisation im Bereich der Einzelfallhilfen). Auch wurden gemeinsam mit Abteilung 60 Prozesse im Rahmen der Gesamtplanung im Sinne von §§ 117 ff. SGB IX entwickelt, etwa für Menschen, die niederschwellige Leistungen zur Tagesstruktur erhalten (zuständig: Abt. 60). Dabei lag der Fokus auf der gemeinsamen Bedarfsermittlung und der Überprüfung von möglichem Potenzial für eine Werkstattbeschäftigung.

An der **Schnittstelle zu den Netzwerkpartnern** erwies sich insbesondere die direkte und einzelfallbezogene Vernetzung mit den WfbM und den Integrationsfachdiensten als besondere Stärke der Einzelfallarbeit. Die zuständigen Teilhabeplanerinnen und Teilhabeplaner Arbeit sind im kontinuierlichen und intensiven Austausch mit den WfbM vor Ort, der Aufbau von Vertrauen stand hier insbesondere in der Anfangsphase im Mittelpunkt. Neue, direkte Gesprächsformate, wie z.B. die „Inklusionskonferenzen“, bei denen Einzelfälle zur Vorbereitung von Übergängen auf den allgemeinen Arbeitsmarkt im direkten

Austausch in und mit den WfbM, ggf. unter Einbeziehung der IFD und der Werkstattbeschäftigten, erörtert werden, erweisen sich als erfolgversprechender Ansatz. Die LWL-Fachkräfte nehmen in den Inklusionskonferenzen steuernd Einfluss auf Fallverläufe und sind fachlich auf Augenhöhe mit den Fachkräften in den WfbM. Von Vorteil und unabdingbar ist, dass sie über die zeitlichen Ressourcen verfügen, um die Fälle stringent und zielbezogen zu steuern. So wurde z.B. ein „Screening“ aller WfbM-Beschäftigten auf Außenarbeitsplätzen im Hinblick auf eine mögliche Überführung auf den allgemeinen Arbeitsmarkt initiiert, weiterhin wurden Aussagen in Entwicklungsberichten der WfbM kritisch geprüft und ggf. hinterfragt. Die Netzwerkarbeit mit den Integrationsfachdiensten (IFD) als Experten für die lokalen Arbeitsmärkte und weiteren Kooperationspartnern, wie den Reha-Trägern wurde ebenfalls intensiviert und damit gleichfalls die Vernetzung in die Sozialräume vor Ort gestärkt (vgl. hierzu auch die Analyse erfolgreicher Fallverläufe in Abschnitt 5.3).

Als **Herausforderungen** waren in den Modellteams trotz insgesamt hoher Motivation und gutem „Teamspirit“ personelle Wechsel zu verkraften, verbunden mit dem Verlust von gerade erst aufgebauten Know-how und Kontakten in der Netzwerkarbeit. Die FM der begleitenden Hilfe im Arbeitsleben (FM BHK) waren insgesamt hohem Antragsdruck, insbesondere im Aufgabenbereich Kündigungsschutz, ausgesetzt, was ihren Beitrag zur Modellarbeit deutlich erschwerte. Auch war die Funktion des Fallmanagements Übergang (FM Ü) neu zu entwickeln. Zentraler Ansatzpunkt des FM Ü ist es, die kritischen Übergänge, z.B. von der Schule in das Berufsleben oder aus der WfbM auf den allgemeinen Arbeitsmarkt gezielt in den Blick zu nehmen und die Übergangsphase zielbezogen zu begleiten und mit den weiteren Partnern zu steuern. Hier zeigten sich Optimierungs- und Klärungsbedarfe hinsichtlich Prozessen sowie Rolle und Aufgabenspektrum des FM Ü, auch und insbesondere in Abgrenzung zu anderen Funktionen wie Teilhabepanung Arbeit oder IFD. Deutlich wurde außerdem, dass die einzelfallübergreifende, „systemische“ und eher auf die Netzwerke ausgerichtete präventive Arbeit im FM Ü weiter gestärkt werden muss (vgl. hierzu Abschnitt 4.1 Rahmenbedingungen der Aktivitäten des LWL-Inklusionsamtes Arbeit).

5.1.3 Erfolge und Herausforderungen Basisangebot

Die Bündelung von Know-how WfbM im so genannten „Basisangebot“ des LWL-Inklusionsamtes Arbeit brachte gegenüber der vorherigen Organisationslösung **Spezialisierungsgewinne** mit sich; in Abt. 60 war die Teilhabe am Arbeitsleben eine von vielen EGH-Leistungen und stand im Vergleich zum Aufgabenfeld Wohnen etwas „im Schatten“. Das Team Basisangebot innerhalb des LWL-Inklusionsamtes Arbeit ist mit überwiegend **erfahrenen Fachkräften** und einem guten Einarbeitungsstand gestartet. Es zeigte sich jedoch schnell, dass die Personalkapazitäten, welche aus Abteilung 60 in die Abteilung 61 überführt wurden, für die Aufgabenerledigung nicht ausreichten. Die entsprechenden Personalressourcen wurden in der Folge nachgesteuert, aufgelaufene Rückstände konnten abgebaut werden. Im Basisangebot erfolgt die Fallbearbeitung – anders als in den Modellteams – in arbeitsteiligen, nach Fachlichkeiten **getrennten Prozessen**: Die EGH-Leistungen WfbM werden hier erbracht, während die Leistungen nach Schwerbehindertenrecht, wie auch das LWL-Budget für Arbeit in den Nachbarreferaten des LWL-Inklusionsamtes Arbeit, bearbeitet werden. Ein ganzheitlicher „Blick“ auf die Einzelfälle ist damit erschwert. Eine Vor-Ort-Präsenz in den Werkstätten und personenzentrierte Prozesse mit persönlichen Bedarfsermittlungsgesprächen können im Basisangebot nur ausnahmsweise geleistet werden, was vor allem der Betreuungsrelation von 1 : 4.450 Fällen (gegenüber 1 : 700 in den Modellteams) geschuldet ist. Auch der Auf- und Ausbau von Netzwerken vor Ort ist angesichts des Fallaufkommens in den Basisregionen kaum möglich. Damit ist das **fallbezogene Steuerungspotenzial** immer noch sehr **begrenzt**. Die Teilhabepanungsverfahren werden im Basisangebot primär schriftlich und nach Aktenlage durchgeführt. Mit dem Wegfall der Fachausschüsse im Sinne von § 2 Werkstättenverordnung (WVO) gibt es auch kein Format

mehr für den direkten fallbezogenen Austausch mit den WfbM, der Arbeitsagentur sowie ggf. weiteren Reha-Trägern (s. hierzu den nachfolgenden Abschnitt 5.1.4).

5.1.4 Übergreifende Herausforderungen

Nachteilig machte sich das Fehlen eines Einarbeitungskonzepts für die Einzelfallhilfe bemerkbar wie auch das Fehlen einer Struktur, in der die **Einarbeitung** organisatorisch verortet ist. Das Modellvorhaben warf überdies die Frage auf, wie einheitliche **fachliche Standards in gemischten Teams** sichergestellt werden können, da fachliche Diskussionen sozusagen teamübergreifend geführt werden müssen und nicht allein durch die Führungskräfte gesteuert werden können – ein Problem, das sich bei einem „Roll-out“ des ganzheitlichen Ansatzes verstärkt stellt (hierzu ausführlich Abschnitt 7: Künftige Aufbauorganisation im Bereich der Einzelfallhilfen). Das Fehlen einer Struktur zur Sicherung einheitlicher fachlicher Standards zeigte sich besonders deutlich bei den FM BHK der Modellteams, die von fachlichen Entwicklungen ihrer Kolleginnen und Kollegen im Referat Schwerbehindertenrecht immer stärker abgekoppelt waren. Verschiedene Lösungsansätze brachten hier nicht den gewünschten Erfolg. Aufgrund von Fluktuation im Bereich der FM BHK Modell und der Fülle an Herausforderungen im Modellvorhaben wurden die fachliche Anbindung und Verantwortung für das Fallmanagement Begleitende Hilfe und Kündigungsschutz für die Modellregionen schließlich im Herbst 2021 zurück an das Referat Schwerbehindertenrecht gegeben.

Eine weitere übergreifende Herausforderung stellt der **Wegfall der Fachausschüsse** dar. Dabei handelte es sich vor Inkrafttreten der 2. Stufe des BTHG um ein bedeutsames Abstimmungsgremium an der Schnittstelle zu den beiden wichtigen Kooperationspartnern Arbeitsagentur und Deutsche Rentenversicherung (DRV). Bis 2020 haben die Fachausschüsse über die Aufnahme eines Menschen mit Behinderungen in eine WfbM und die Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben beraten und eine entsprechende Stellungnahme abgegeben. Wegen berechtigter Kritik wurden die Fachausschüsse als zentrales Steuerungsgremium mit dem BTHG nunmehr zugunsten eines teilhabeorientierten und personenzentrierten Verfahrens abgelöst. An ihre Stelle ist das Teilhabeplanverfahren getreten, allerdings mit der Folge, dass eine persönliche Abstimmung der verschiedenen Akteure – so kursorisch sie im konkreten Einzelfall vormals auch gewesen sein mag – nunmehr nicht mehr regelhaft stattfindet. An die Stelle des direkten, persönlichen Austauschs ist ein aufwändiger schriftlicher Abstimmungsprozess (Teilhabeplanverfahren nach §§ 19 ff. SGB IX) getreten. Es besteht die Option, in größeren regelmäßigen Abständen Koordinierungsgespräche zu führen, bei denen es jedoch eher um organisatorische Fragestellungen und Erörterung von Fallkonstellationen geht. Da der **direkte, einzelfallbezogene Austausch** mit der Agentur für Arbeit bzw. den Rentenversicherungsträgern als unerlässlich angesehen wird, hat das LWL-Inklusionsamt Arbeit verschiedene **regionale Austauschformate** – und zwar auf der operativen Ebene wie auch auf der übergreifenden Steuerungsebene – angestoßen, welche aktuell noch im Aufbau sind.

5.2 Vernetzung mit den kommunalen Fachstellen für behinderte Menschen im Beruf

Im Bereich des Schwerbehindertenrechts (Teil 3 des SGB IX: Begleitende Hilfe und Kündigungsschutz) sind neben dem LWL-Inklusionsamt Arbeit vor Ort in den Kommunen 44 so genannte **Fachstellen für**

behinderte Menschen im Beruf (im Folgenden kurz: Kommunale Fachstellen) aktiv. Die Zuständigkeiten sind in Nordrhein-Westfalen in einer Zuständigkeitsverordnung¹⁵ geregelt.

Kernaufgabe der kommunalen Fachstellen ist die Durchführung des besonderen Kündigungsschutzes für schwerbehinderte Menschen, die Bewilligung von bestimmten Leistungen im Rahmen der begleitenden Hilfe sowie die Ansprechpartnerfunktion betreffend Probleme von und mit Menschen mit Schwerbehinderung in den örtlichen Betrieben. In Kündigungsverfahren ist die Fachstelle zuständig für die notwendige Sachverhaltsermittlung, die Anhörung aller Beteiligten sowie die Durchführung von Kündigungsverhandlungen mit dem Ziel, auf eine gütliche Einigung hinzuwirken. Die abschließende Entscheidung über die Zustimmung zum Kündigungsantrag obliegt dem LWL-Inklusionsamt Arbeit. Die Fachstellen sind auch zuständig für bestimmte finanzielle Hilfen an schwerbehinderte Menschen, beispielsweise für technische Arbeitshilfen, die Wohnungshilfe, die Kraftfahrzeughilfe und die Hilfen zur Gründung und Erhaltung einer selbstständigen beruflichen Existenz. In den letzten Jahren wurden die Aufgaben der Fachstellen um das Themenfeld Prävention im Vorfeld einer drohenden Kündigung erweitert, um hinsichtlich Beschäftigung von schwerbehinderten Menschen zu beraten oder bei Maßnahmen im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) zu unterstützen.

Da die kommunalen Fachstellen zentrale Netzwerkpartner des LWL-Inklusionsamtes Arbeit vor Ort sind, wenn es um die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen für Menschen mit Schwerbehinderung geht, wurden sie in den sechs Modellregionen aktiv in die Modellarbeit eingebunden. Neben Workshops zum Auf- und Ausbau der Netzwerkarbeit vor Ort, fanden im Rahmen der Evaluation auch Experteninterviews mit Vertretern der kommunalen Fachstellen statt. Ziel war es, Stärken und Schwächen des jetzigen Systems auszuloten und mögliche Ansatzpunkte zu identifizieren, wie die verschiedenen Leistungen künftig noch stärker „wie aus einer Hand“ erbracht werden können.

Entsprechend ihrer gesetzlichen Aufgaben verstehen sich die kommunalen Fachstellen als zentrale Ansprechpartner vor Ort für schwerbehinderte Menschen, Arbeitgeber und Schwerbehindertenvertretungen, mit dem Ziel **Arbeitsplätze zu erhalten und zu schaffen**. Darüber hinaus nehmen Prävention und Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) offenbar an Bedeutung immer mehr zu.

Als aktuell größtes Hemmnis, um diesen vielfältigen Aufgaben erfolgreich nachgehen zu können und im Hinblick auf das Ziel, Arbeitsplätze zu schaffen und zu erhalten, wurde die Corona-Pandemie benannt. Die Pandemie hat die Menschen mit Schwerbehinderung nach Wahrnehmung der Fachstellen besonders getroffen, und zwar insbesondere solche mit psychischen Erkrankungen. Darüber hinaus wurden die folgenden Aspekte als **Herausforderungen** für die Beschäftigung schwerbehinderter Menschen genannt:

- komplexe – „zersplitterte“ – Zuständigkeiten im Aufgabenfeld, Zuständigkeitsabgrenzung, z.B. zur Deutschen Rentenversicherung (DRV), den gesetzlichen Krankenversicherungen (GKV) sowie der Arbeitsverwaltung häufig schwierig
- Fehlen eines Ansprechpartners bei sich abzeichnenden „Krisenfällen“, insbesondere bei noch ungeklärter Zuständigkeit („Wie erreichen wir die Fälle, die ansonsten im System ‚durchfallen‘?“)
- fehlende zeitliche Ressourcen für notwendige Präventionsarbeit und persönliche Präsenz vor Ort in den Betrieben

¹⁵ Verordnung zur Regelung von Zuständigkeiten nach dem Neunten Buch Sozialgesetzbuch - Schwerbehindertenrecht (ZustVO SGB IX SchwbR)

- Haltung der Arbeitgeber, welche häufig noch von Bedenken gegenüber der Beschäftigung von Menschen mit Schwerbehinderung geprägt ist (Notwendigkeit von mehr Öffentlichkeitsarbeit und persönlichen Kontakten vor Ort in den Betrieben)
- häufige Wechsel der Ansprechpartner beim LWL

Die Expertengespräche dienten jedoch auch der Identifizierung von **Erfolgsfaktoren**, wobei nicht alle aktuell schon gegeben sein müssen. Genannt wurden:

- klare Strukturen
- verlässliche Kanäle zum LWL
- erfolgreiche Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit
- enge Kooperation mit Schwerbehindertenvertretungen in den Betrieben
- gute und gewachsene Kontakte zu den Arbeitgebern
- Betriebsbesuche vor Ort

Als zentraler Erfolgsfaktor insgesamt wird das Netzwerk vor Ort gesehen („funktionierendes, engmaschiges Netzwerk mit einheitlicher Zielvorstellung“). Dabei wurde insbesondere die enge Kooperation mit dem IFD hervorgehoben – teilweise gibt es auch personelle Verknüpfungen zwischen Fachstellen und IFD.¹⁶ Aber auch eine gute Einbindung der Kommunalpolitik wurde als förderlich benannt. Der Kontakt zu den Kammern vor Ort wurde hingegen als nicht so entscheidend angesehen.

Fast alle Vertreter der Fachstellen wiesen darauf hin, dass Vor-Ort-Besuche – ob alleine oder mit Kollegen vom Technischen Beratungsdienst TBD¹⁷ oder dem Integrationsfachdienst IFD¹⁸ – zwar zeitaufwändig seien, dass der Ertrag den Aufwand jedoch rechtfertige. Dies setzt eine entsprechende Personalausstattung in den kommunalen Fachstellen voraus, auch und insbesondere, wenn künftig mehr Aktivitäten an der Schnittstelle zu den Werkstätten zu erwarten sind und der Präventionsarbeit insgesamt ein höherer Stellenwert beigemessen wird.

Ein **ganzheitlicher Ansatz** wurde überwiegend positiv bewertet: Er ermögliche eine ganzheitliche Fallbetrachtung und umfassende Beratung durch einen bzw. nur wenige Ansprechpartner. Auch erleichtere eine solche Bündelung die Beratung der Arbeitgeber erheblich. Andererseits wurden Bedenken geäußert, dass ein ganzheitlicher Ansatz eine klare Arbeitsteilung verwischen könnte, ferner dass mit dem Modell ggf. falsche Anreize für die IFD geschaffen werden könnten, eine Vermittlung „um jeden Preis“ zu erwirken. Das LWL-Inklusionsamt Arbeit wird von den kommunalen Fachstellen ganz überwiegend als guter, kompetenter und engagierter Ansprechpartner geschätzt – auch und gerade bei speziellen Problemen („sehr großes

¹⁶ So sind die Stadt Hamm und der Kreis Herford Mitträger des Integrationsfachdienstes vor Ort, der in Hamm von einer Trägergemeinschaft bestehend aus dem Berufsförderungswerk Hamm GmbH, dem Caritasverband in Hagen sowie der Stadt Hamm betrieben wird. https://hammwiki.info/wiki/Integrationsfachdienst_Hamm (abgerufen 16.03.2022)

¹⁷ Kernaufgabe des **technischen Beratungsdienstes TBD** als Fachdienst des LWL-Inklusionsamtes Arbeit ist es, durch technische und organisatorische Maßnahmen Arbeitsplätze und Arbeitsstätten behinderungsgerecht zu gestalten. Die behinderungsgerechte Arbeitsplatzgestaltung verfolgt neben dem Ziel der Teilhabe am Arbeitsleben auch das der Prävention. (vgl. Abschlussbericht zum LWL-Projekt IaTA vom 05.03.2018, S. 84).

¹⁸ **Integrationsfachdienste (IFD)** gem. §§ 192 ff. bzw. § 49 Abs. 6 SGB IX) sind Dienste Dritter, die die Teilhabe von Menschen mit Behinderungen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt unterstützen sollen. Sie sind in der Regel in der Trägerschaft freier, gemeinnütziger Träger. Die IFD sollen schnittstellen- und leistungsträgerübergreifend für die Bundesagentur für Arbeit (Vermittlung) und das Integrationsamt (Begleitung, Sicherung eines Arbeitsplatzes) sowie die Rehabilitationsträger (z. B. Eingliederung nach einem Unfall) tätig sein. Die Koordination der Arbeit der IFD liegt bei den Integrationsämtern.

Engagement und Expertise beim LWL“, „sehr kompetent, gutes Gehör für die Fachstellen“). Dabei werden die vom LWL organisierten Fortbildungen und Fachstellentagungen sehr geschätzt.

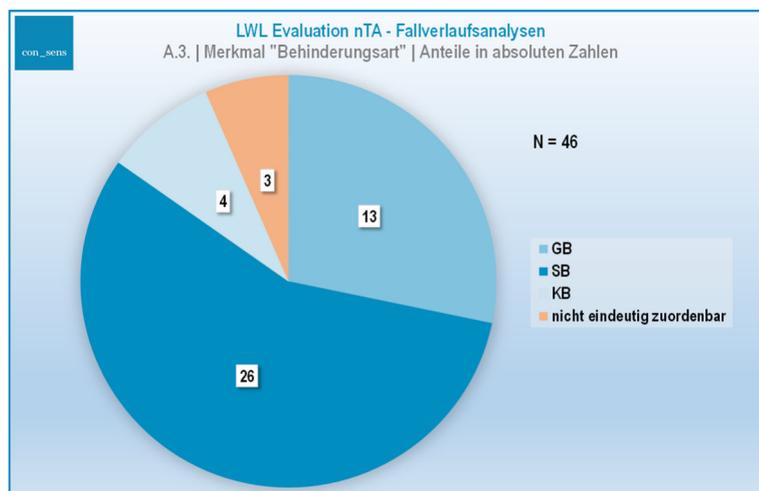
5.3 Fallverlaufsanalysen - Herleitung von Erfolgsfaktoren und Hemmnissen aus individuellen Fallverläufen

5.3.1 Methodik und strukturelle Merkmale der Stichprobe

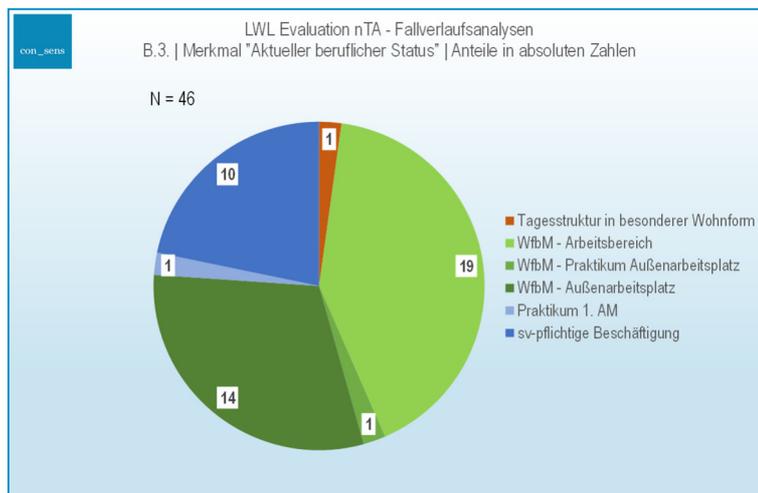
Um den Wirkfaktoren für eine erfolgreiche Leistungserbringung bei der Teilhabe am Arbeitsleben auf die Spur zu kommen, wurden im Oktober 2020 sowie im Oktober 2021 – also schon unter den Bedingungen der Corona-Pandemie – insgesamt **46 Fallverläufe in der Teilhabeplanung Arbeit von Menschen mit Behinderung** nach einheitlichen und zuvor festgelegten Kriterien analysiert. Die Teilhabeplanerinnen und Teilhabeplaner Arbeit in den beiden Modellteams wählten diejenigen Fälle aus ihrem Fallbestand aus, bei denen nach ihrer Einschätzung **Erfolge** erzielt wurden. Diese Erfolge wurden im Zuge der Analyse weiter spezifiziert (s. unten Abbildung 14). Die Fallanalysen wurden nach einem vorgegebenen Schema dokumentiert, das u.a. demografische und Strukturmerkmale wie Alter, Geschlecht, Behinderungsart, Schul- / Berufsabschluss umfasste, einige Kontextfaktoren sowie die Art der Intervention und eine Spezifizierung, worin genau der Erfolg bestand und was diesen ermöglicht hatte. Im Rahmen der Evaluation wurden die betreffenden Fälle sodann auf der **Suche nach „Erfolgsfaktoren“** eingehend analysiert. In 40 Fällen erfolgte dies gemeinsam bzw. im direkten Austausch mit den jeweils zuständigen Teilhabeplanerinnen und Teilhabeplanern Arbeit.

In den nachfolgenden beiden Abbildungen werden zunächst zwei strukturelle Merkmale zur Fallverlaufsanalyse referiert.

Abbildung 11 Fallverlaufsanalysen – Merkmal „Behinderungsarten“



Von der Stichprobe der erfolgreichen Fallverläufe waren 26 Personen (57 %) der Zielgruppe der Menschen mit einer seelischen Behinderung zuzuordnen, während 13 Personen (28 %) eine geistige Behinderung aufwiesen. 4 Personen oder 9 % wiesen eine körperliche Behinderung auf bzw. waren nicht eindeutig einer Behinderungsart (3 oder 6,5 %) zuzuordnen.

Abbildung 12 Fallverlaufsanalysen, Merkmal „Aktueller beruflicher Status“

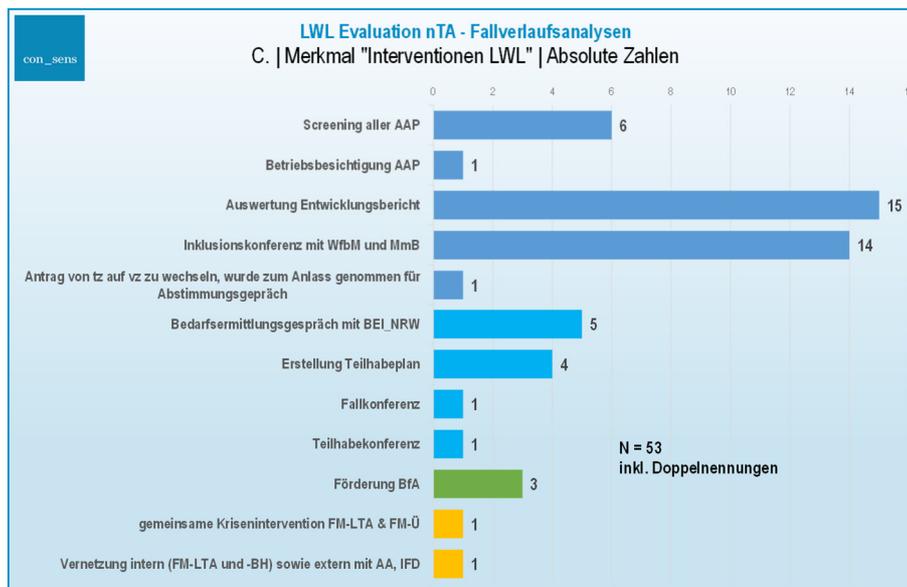
Zum Zeitpunkt der Fallverlaufsanalysen befanden sich insgesamt 34 Personen im Arbeitsbereich der WfbM oder einem Außenarbeitsplatz (grüner Bereich des Tortendiagramms), 11 Personen waren bereits sozialversicherungspflichtig beschäftigt oder absolvierten gerade ein Praktikum auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt (blauer Bereich des Tortendiagramms). Eine Person erhielt eine Tagesstruktur in einer besonderen Wohnform mit dem Ziel, einen Übergang zur Teilhabe am Arbeitsleben durch Aufnahme in eine WfbM zu ermöglichen.

5.3.2 Interventionen und Erfolge

Die nachfolgende Abbildung 13 gibt einen Eindruck davon, welche Interventionen des LWL den Erfolg ermöglicht haben. Teilweise handelt es sich dabei um ein explizit strategisches Vorgehen, wie z.B. das systematische „Screening aller Außenarbeitsplätze“, mal um Elemente einer aktiven Fallsteuerung, wie der (aktiven) Auswertung von Entwicklungsberichten¹⁹ oder die Anwendung des neuen Instruments Inklusionskonferenz mit Vertretern der WfbM, IFD, LWL und ggfs. dem Menschen mit Behinderung. Weiterhin lösten Interventionen, welche eher dem Standardinstrumentarium des EGH-Trägers zuzuordnen sind, wie z.B. Bedarfsermittlungsgespräch, Teilhabeplanung oder Fall- bzw. Teilhabeplankonferenzen, aber auch das generelle Vorhandensein einer Förderung mit einem LWL-Budget für Arbeit, den Prozess aus, der letztlich im Erfolg mündete.

¹⁹ Das mag banal erscheinen. In der Vergangenheit wurden die regelmäßigen Entwicklungsberichte jedoch kaum zum Anlass für eine aktive Fallüberprüfung oder Fallsteuerung genommen, sondern eher administrativ abgewickelt. Die veränderte Herangehensweise mit intensiver Prüfung der Berichte und ggf. Nachhaken des zuständigen Fallmanagers / der zuständigen Fallmanagerin bei der Werkstatt z.B. zu möglichen Potenzialen des oder der Beschäftigten wurde von den Werkstätten in vielen Fällen durchaus positiv zur Kenntnis genommen: Nämlich als Anerkennung für die fachliche Arbeit der WfbM.

Abbildung 13 Fallverlaufsanalysen – Merkmal „Interventionen des LWL“

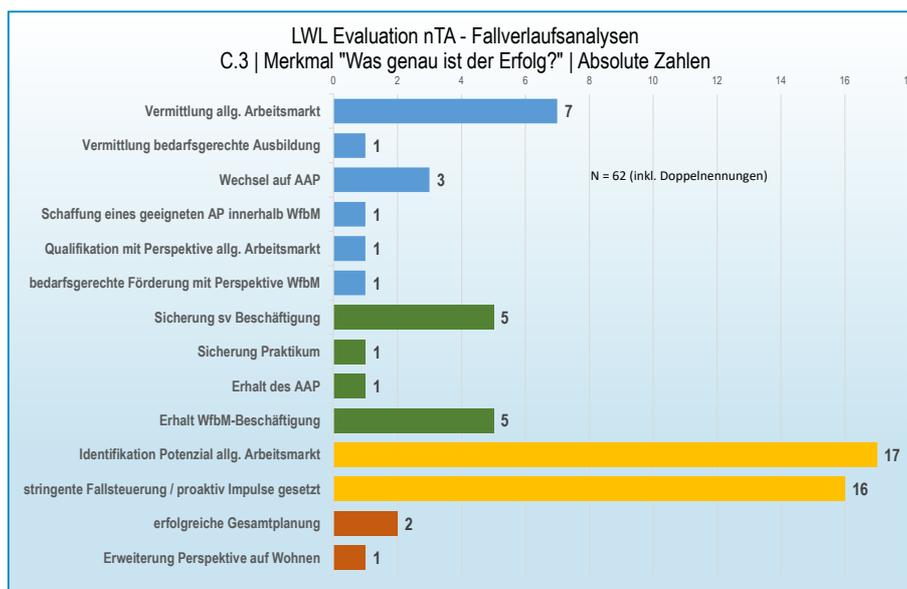


Schließlich wurde auch die intensive interne und externe Netzwerkarbeit als die maßgebliche Intervention genannt, die den Erfolg letztlich ermöglicht hat.

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang auch, dass in 27 von 46 (also in fast 60 %) der Fälle der Impuls für eine Aktivität vom LWL kam (ohne Abbildung). In 12 Fällen (26 %) kam der Impuls von außen (z.B. von den Betroffenen selbst) und in 7 Fällen (15 %) ist der LWL zusammen mit einem externen Partner aktiv geworden.

Die nachfolgende Abbildung 14 gibt einen Eindruck von den Erfolgsfaktoren, die im Rahmen der Fallverlaufsanalysen identifiziert wurden. Die Frage an die Fallmanagerinnen und Fallmanager lautete „Worin genau besteht der Erfolg?“

Abbildung 14 Ergebnis Fallverlaufsanalysen – Identifikation von Erfolgsfaktoren



Es zeigen sich unterschiedliche Aspekte von Erfolg, wobei in einem einzigen Fall auch zwei oder mehr Erfolgskategorien erfüllt sein konnten, Doppelnennungen waren also möglich. **Erfolge „im engeren Sinne“**

einer positiven Veränderung der objektiven Situation des Menschen mit Behinderung sind in der obigen Abbildung 14 **blau** markiert, etwa eine Vermittlung auf den allgemeinen Arbeitsmarkt oder der Wechsel auf einen Außenarbeitsplatz. Aber auch die Schaffung eines geeigneten Arbeitsplatzes innerhalb der WfbM wurde in diesem Sinne als Erfolg verbucht. In allen diesen Fällen wurde Menschen mit Behinderung eine Teilhabe am Arbeitsleben ermöglicht, die ihrem individuellen Bedarf entspricht – selbst wenn damit kein Wechsel aus der WfbM verbunden war.

Bei den **grün** markierten Kategorien, bestand der Erfolg eher in einer **Sicherung der aktuellen Situation**, also der Verhinderung einer Verschlechterung für die betroffenen Menschen mit Behinderung. Hierzu gehörte auch der Erhalt der WfbM-Beschäftigung, etwa wenn Wege gefunden wurden, mit einem extrem herausfordernden Verhalten des oder der Beschäftigten im Arbeitsalltag umzugehen oder einen Betroffenen oder eine Betroffene davon zu überzeugen, die aktuelle Möglichkeit einer Teilhabe am Arbeitsleben (wieder) regelmäßig zu nutzen.²⁰

Erfolgsfaktoren, die primär in einer **aktiven Einflussnahme und Fallsteuerung** durch die Teilhabeplanung Arbeit bestanden, sind **gelb** markiert, etwa die Identifikation von Potenzialen für eine Weiterentwicklung in Richtung Arbeitsmarkt oder eine stringente und proaktive Fallsteuerung, etwa indem Strategien der Werkstatt kritisch hinterfragt und gemeinsam nach Lösungen gesucht wurde. Dies markiert einen qualitativen Sprung in der gemeinsamen Fallarbeit mit den WfbM. Hier muss sich im Zeitverlauf noch erweisen, ob das stärker proaktive Vorgehen im Einzelfall auch in messbare Entwicklungsschritte umgewandelt werden kann. Aber mit dem Erkennen von Potenzialen beginnt der Prozess; sie markieren einen wichtigen Meilenstein.

Schließlich stellt es auch einen Erfolg dar, wenn es gelungen ist, den Blick zu weiten und über die Teilhabe am Arbeitsleben hinaus auch das Thema Wohnen im Sinne einer **erfolgreichen Gesamtplanung** in den Blick zu nehmen (**rostrote** Kategorie). Dies ist organisatorisch und fachlich herausfordernd, da hierzu eine abteilungsübergreifende, enge Abstimmung der Fallmanagerinnen und Fallmanager aus Abt. 61 mit den Hilfeplanerinnen und Hilfeplanern der Abt. 60 notwendig ist. So muss beispielsweise bei der Bedarfsermittlung zur Teilhabe am Arbeitsleben erkannt werden, dass das Thema Wohnen im Einzelfall relevant ist und umgekehrt, d.h. es muss ein Grundwissen zu dieser eigentlich „fachfremden“ Aufgabe vorhanden sein, und der zuständige Kollege / die zuständige Kollegin der anderen Fachlichkeit ist entsprechend in die Gesamtplanung einzubinden. In der Praxis kommt es nicht selten vor, dass ein Wechsel z.B. von einem Außenarbeitsplatz in ein sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis mit Emanzipationsprozessen auch im Bereich des Wohnens einhergeht, etwa dem Wunsch, aus dem Elternhaus auszuziehen in eine eigene Wohnung. Im Rahmen der Gesamtplanung wird in diesen Fällen zu klären sein, z.B. in einer Teilhabe-bzw. Gesamtplankonferenz, ob und ggf. welche Assistenzleistungen den Inklusionsprozess insgesamt absichern könnten. Hierzu entwickeln die beiden LWL-Inklusionsämter Arbeit und Soziale Teilhabe Prozesse und sorgen für gegenseitige Qualifizierung und Sensibilisierung der operativ tätigen Fachkräfte in der Teilhabeplanung.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass die Fallverlaufsanalysen sich **nur** auf die Interventionen und Erfolge in den **Modellteams** beziehen. Der größte Teil der Interventionen ist in den WfbM des Basisangebots schon aus Kapazitätsgründen gar nicht möglich.

²⁰ Auslöser war in diesen Fällen häufig die Mitteilung einer Werkstatt, dass man sich von einem / einer WfbM-Beschäftigten trennen müsse z.B. wegen extremer Verhaltensauffälligkeiten oder weil der-/diejenige nicht mehr oder nicht mehr regelmäßig zur Arbeit in der WfbM erschienen sei.

5.3.3 Individuelle, organisationale und strukturelle Erfolgsfaktoren

Mit Blick auf die **WfbM-Beschäftigten** wird der Erfolg primär durch deren Weiterentwicklungspotenzial bestimmt, also beispielsweise ob für sie nach ihrem Behinderungsbild und den dadurch vorgegebenen Möglichkeiten sowie weiterer Kontextfaktoren wie der Lebenssituation und des Umfeldes überhaupt eine Beschäftigung in einem sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnis in Frage kommt. Dabei handelt es sich zum Teil um Werkstattbeschäftigte, die schon länger auf einem Außenarbeitsplatz bzw. in Übergangsgruppen der WfbM beschäftigt sind und dies gut für ihre individuelle Entwicklung nutzen konnten. Ein weiterer maßgeblicher Aspekt ist die Motivation der Menschen mit Behinderung, also ob sie selbst den Wunsch haben, sich zu verändern und weiterzuentwickeln und ggf. auch finanziell stärker auf eigenen Füßen zu stehen. Oftmals geht dies einher mit einem Wunsch nach mehr Selbständigkeit und ist Teil eines allgemeinen Emanzipationsprozesses, etwa im Zusammenhang mit dem Übergang in eine eigene Wohnung. Als förderlich erweist sich auch ein unterstützendes Umfeld, wie z.B. ein engagierter Arbeitgeber oder Eltern, die die Verselbständigung ihres Kindes fördern.

Erfolgsfaktoren, die in der **Organisation oder Netzwerkarbeit des LWL** liegen und die zumindest teilweise dem Konzept und der Ausstattung des Modellvorhabens zuzurechnen sind, sind eine aktive Fallsteuerung durch den FM, das „Dranbleiben“ am Fall und das kritische Hinterfragen des Fallverlaufs. Dies ist nur möglich mit den entsprechenden personellen und zeitlichen Ressourcen der Modellteams. Im Basisangebot ist dies schon aus Kapazitätsgründen nur in Ansätzen möglich. Die Auswertung von Eingliederungsplänen, die kritische Analyse von Zwischenberichten der WfbM und insgesamt die Netzwerkarbeit vor Ort mit der Möglichkeit, nachzuhaken, Impulse zu setzen oder persönliche Gespräche vor Ort zu führen, benötigt zeitliche Ressourcen. Neben der persönlichen Kenntnis der Leistungsberechtigten ist weiterhin das Know-how und die Erfahrung des FM maßgeblich für den Erfolg. Erfolgsfaktoren bilden weiterhin die aktive Vernetzung der FM vor Ort, z.B. mit den Integrationsassistenten der WfbM, den IFD und der Auf- und Ausbau entsprechender Kooperationsstrukturen wie auch die aktive Nutzung neuer Instrumente, wie z.B. den „Inklusionskonferenzen“ als direktem Austauschformat mit der WfbM. Auch der ganzheitliche Ansatz innerhalb der Modellteams, z.B. die enge gemeinsame Fallarbeit mit einem Austausch in Fallkonferenzen von FM Ü und FM BHA in Fällen einer Förderung mit dem LWL-Budget für Arbeit erwies sich in konkreten Fällen als Erfolgsfaktor. Gerade in komplexen oder kritischen Fällen oder wenn schnell Entscheidungen getroffen werden müssen, steht und fällt der Erfolg mit einer guten Vernetzung intern und extern. „Alle die gebraucht wurden, waren am Start“ (O-Ton Fallmanagement) und haben so den Erfolg möglich gemacht. Der ganzheitliche Ansatz umfasst aber neben der Teilhabe am Arbeitsleben auch weitere Lebensbereiche. Hierzu stimmen die LWL-Inklusionsämter Arbeit und Soziale Teilhabe im Rahmen einer erfolgreichen Gesamtplanung die Prozesse zwischen Teilhabeplanung Arbeit und Hilfeplanung eng ab, um Hand in Hand die individuell passenden, bedarfsgerechten Leistungen der Eingliederungshilfe zu erbringen.

Schließlich sind **Erfolgsfaktoren** zu nennen, die in der **Infrastruktur** bzw. den **Rahmenbedingungen vor Ort** begründet liegen. Zunächst einmal ist dies die Haltung und Aufgeschlossenheit der WfbM, ihre „Durchlässigkeit“ hin zum allgemeinen Arbeitsmarkt, die sich in entsprechenden Konzepten für den Übergang und deren Umsetzung zeigt. Sie äußert sich letztlich auch in der Bereitschaft zur engen Kooperation und Abstimmung mit dem zuständigen FM des LWL. Auch die Kontakte der WfbM zu Arbeitgebern, ob diese einen „guten Ruf“ bei Arbeitgebern hat, bestimmen über das Gelingen von Übergängen auf den allgemeinen Arbeitsmarkt. Von Vorteil ist es natürlich, wenn die WfbM auch Träger von Inklusionsbetrieben ist und damit kurze Wege auf den allgemeinen Arbeitsmarkt vorhanden sind. Aber auch der Arbeitsmarkt vor Ort muss Potenziale für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung bieten. Das betrifft die Branchenstruktur, vor allem aber auch die Aufgeschlossenheit von Arbeitgebern bzw. Praktikumsgebern für die Einstellung von Menschen mit Behinderung. Auch ein engagierter und in der

Region gut vernetzter IFD ist als Bindeglied zum lokalen Arbeitsmarkt ein Erfolgsfaktor für die Vermittlung von Menschen mit Behinderung. Und natürlich sollten gute und vertrauensvolle Kooperationsstrukturen zwischen den FM des LWL, den WfbM, den Fachkräften der Reha-Träger und dem zuständigen IFD bestehen.

6 Befragung von Werkstattbeschäftigten

Bewertung einer personenzentrierten Bedarfsermittlung durch die Betroffenen

6.1 Ziel und Methodik

Das Bundesteilhabegesetz schreibt ab 2018 für die Ermittlung des Teilhabebedarfs ein personenzentriertes Verfahren vor, das die Selbstbestimmung und Teilhabe von Menschen mit Behinderung fördern soll. Zur Gewährleistung einer individuellen und bedarfsbezogenen Bedarfsermittlung gem. § 13 SGB IX nutzen die beiden Landschaftsverbände in NRW das gemeinsam entwickelte Bedarfsermittlungsinstrument „BEI_NRW“. Die Teilhabeplanerinnen und –planer Arbeit des LWL-Inklusionsamtes Arbeit haben ab September 2021 erste persönliche Gespräche mit den Werkstattbeschäftigten zur Bedarfsermittlung nach BEI_NRW-Standard geführt. Im Rahmen der Evaluation des Modellprojekts wurde untersucht, wie die betroffenen Werkstattbeschäftigten die Bedarfsermittlung und die damit verbundenen Prozesse und Gespräche erlebt haben und bewerten. Dafür wurden die Betroffenen nach den Gesprächen zur Bedarfsermittlung um ihre Bewertung im Rahmen einer standardisierten schriftlichen Befragung gebeten.

Die Befragung wurde anonymisiert durchgeführt, d.h. weder der Teilnehmer / die Teilnehmerin noch die betreffende WfbM konnten zurückverfolgt werden. con_sens hat dazu einen Fragebogen sowohl online (über einen Link im www) als auch klassisch „in Papier“²¹ zur Verfügung gestellt. Um auf die besonderen Bedingungen von Menschen mit Behinderung einzugehen, wurde der Fragebogen in leichter Sprache verfasst.²² Außerdem konnten die Befragten bei der Beantwortung eine Vertrauensperson zur Unterstützung hinzuziehen; dies konnte auch der Sozialdienst der Werkstatt sein.

Die Befragung erfolgte im Zeitraum September 2021 bis Januar 2022.

6.2 Ergebnisse der Befragung

Der Fragebogen umfasste insgesamt 10 Fragen. 38 Teilnehmende (im Folgenden: Tn) haben den Fragebogen vollständig beantwortet. Insgesamt wurden im oben genannten Zeitraum 80 Bedarfsermittlungsgespräche geführt, so dass sich bei 38 Teilnahmen eine sehr gute Rücklaufquote von knapp 48 % ergibt. Von der Möglichkeit, an der Befragung online teilzunehmen, hat keiner der Tn Gebrauch gemacht; alle Antworten sind also über einen Fragebogen „in Papier“ erfolgt, der im Anschluss von con_sens digitalisiert wurde. Der Fragebogen ist diesem Bericht als **Anhang 2** beigefügt.

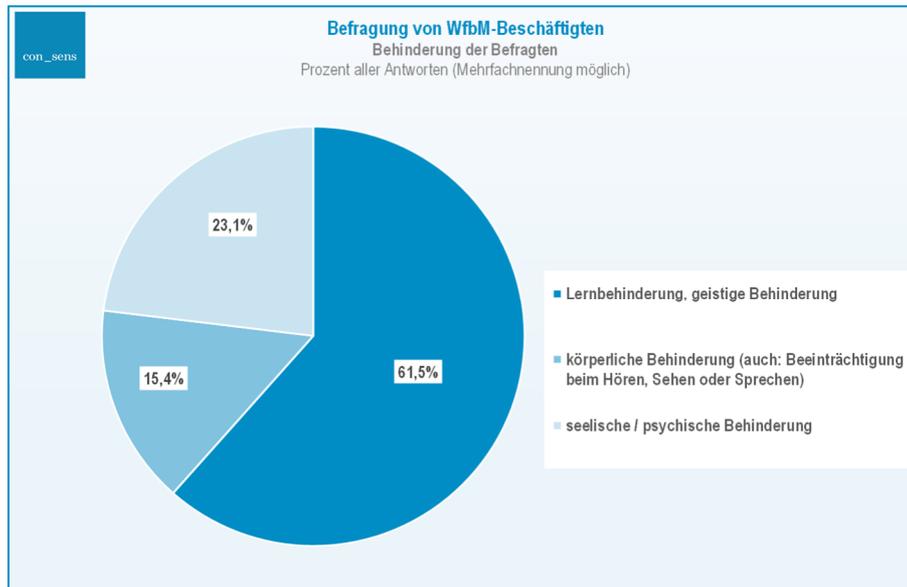
Die Altersverteilung (s. nachfolgende Abbildung 15) ist dabei relativ gleichmäßig über die 4 Altersgruppen „unter 30 Jahren“, „30 bis 40 Jahre“, „40 bis 50 Jahre“ und „über 50 Jahre“. Allein die 40- bis 50-Jährigen

²¹ Mit entsprechend vorbereitetem Rückumschlag

²² Dazu haben Expertinnen und Experten aus dem LWL-Inklusionsamt Arbeit mit Ihrer Fachexpertise beratend an der Fragebogenentwicklung mitgewirkt.

sind leicht unterrepräsentiert (7 Tn gegenüber 10 bis 11 Tn in den drei anderen Altersgruppen). Männliche Tn sind mit knapp zwei Drittel (63 %) deutlich stärker vertreten als weibliche Tn (37 %).

Abbildung 15 Befragung von WfbM-Beschäftigten zur Bewertung Bedarfsermittlungsgespräche



Der überwiegende Teil der Tn (61,5 %) waren Menschen mit einer geistigen und z.T. zusätzlicher Lernbehinderung. Von der Möglichkeit einer Mehrfachnennung bei den Behinderungsarten hat dabei nur ein Tn Gebrauch gemacht.

Nach einigen allgemeinen Angaben zur Person, wurden die Tn in Frage 5 zunächst um eine Gesamtbewertung des Bedarfsermittlungsgesprächs mit ihrem Teilhabeplaner / ihrer Teilhabeplanerin Arbeit gebeten:

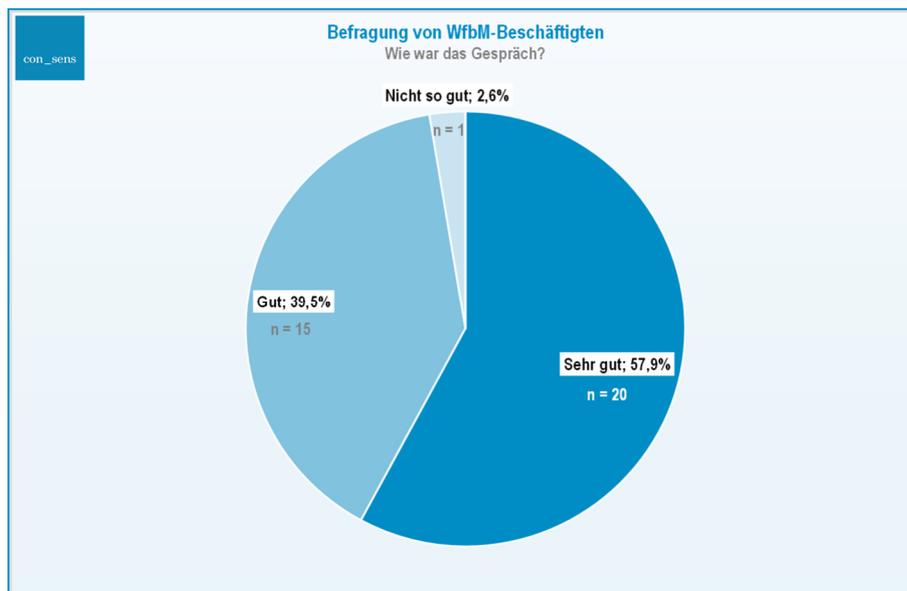
* Vor kurzem haben Sie ein Gespräch mit dem LWL gehabt.

Wie war das Gespräch?

LWL ist die Kurzform für Landschaftsverband Westfalen-Lippe

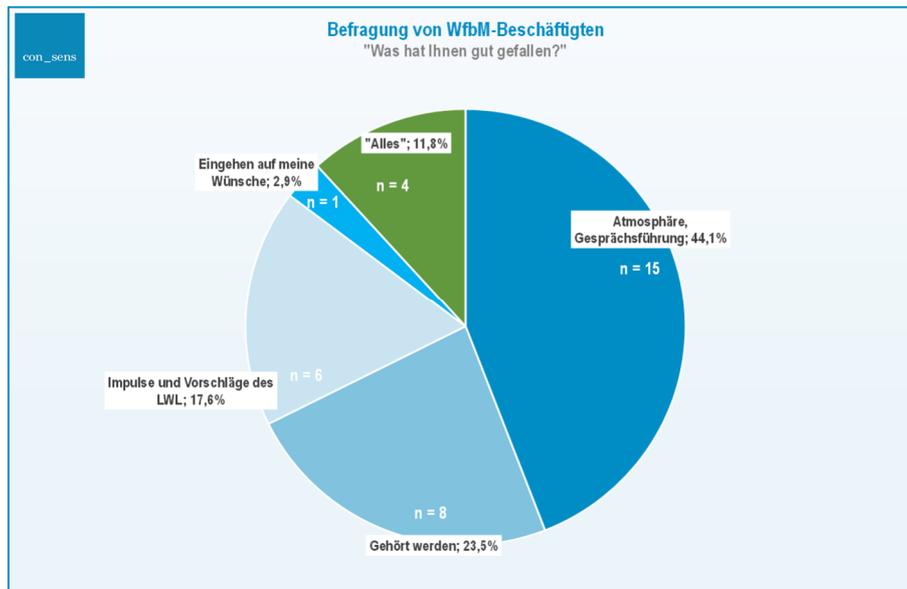
 Sehr gut <input type="radio"/>	 Gut <input type="radio"/>	 Nicht so gut <input type="radio"/>	 Schlecht <input type="radio"/>
---	--	---	---

Abbildung 16 Befragung von WfbM-Beschäftigten: Wie war das Gespräch mit dem LWL?



Fast alle Tn (37 von 38 oder 97 %) bewerteten das Gespräch als „gut“ und besser, deutlich über die Hälfte sogar als „sehr gut“. Nur ein Tn gab die Bewertung „nicht so gut“ ab, wobei der / die Betreffende angab, nicht alles verstanden zu haben, weiterhin waren die vereinbarten Ziele für ihn / sie "nicht konkret genug", außerdem wurden nach Einschätzung des Tn dessen "Belange nicht ausgiebig besprochen".

Die Abbildung 17 auf der folgenden Seite gibt einen Eindruck davon, warum die allermeisten Tn das BEI-NRW-Gespräch mit ihrer Teilhabeplanerin / ihrem Teilhabeplaner Arbeit so positiv bewerten. Die entsprechende offene Frage haben 34 von 38 Tn beantwortet. Zunächst wird die Atmosphäre und die Art der Gesprächsführung gelobt („freundlich“, „nett“, „Das Gespräch war sehr angenehm, mir wurde die Angst vor diesem genommen“). Für fast ein Viertel der Tn war es **bedeutsam, überhaupt gehört zu werden** („Dass wir Menschen mit Beeinträchtigung gefragt werden!“, „Dass es so eine Besprechung überhaupt gibt.“, „Dass es ein offenes Gespräch war und die Frau gut zuhören konnte“). 6 Tn hoben den Beratungsaspekt und einen Erkenntnisgewinn durch das Gespräch hervor („Die Erklärung und die Möglichkeiten, die ich machen kann“, „Ich habe neue Erkenntnisse bezgl. meiner beruflichen Perspektive und damit neue Motivation gewonnen“, „Also mir hat es gefallen, dass man mir geholfen hat und mir weiterhilft“). Einem / einer Tn hat es gefallen, dass man im Gespräch auf seine / ihre Wünsche eingegangen ist – und 4 Tn schließlich hat an dem Bedarfsermittlungsgespräch „Alles“ gefallen.

Abbildung 17 Befragung von WfbM-Beschäftigten: Was hat Ihnen (an dem Gespräch mit dem LWL) gut gefallen?

(Alle weiteren Auswertungen ohne Abbildung) 35 von 38 Tn (= 92 %) gaben an, während des Gesprächs immer alles verstanden zu haben, nur 2 Tn verneinten diese Frage (+ 1 „keine Angabe“- kA).

36 Tn (= 95 %) waren einverstanden mit den vereinbarten Zielen,²³ nur 2 Tn waren nicht einverstanden – einem / einer waren die Ziele nicht konkret genug, der / die andere war inhaltlich nicht einverstanden, da offenbar schon Erfahrungen mit der vorgeschlagenen Einrichtung bestanden und ein künftiger Besuch dort als Rückschritt gewertet wurde. Auf die Frage 8, ob alles umfassend besprochen wurde, was der / die Befragte gerne besprochen hätte, bejahten 36 Tn (= 95 %), lediglich 2 Tn äußerten weiteren Gesprächsbedarf.

Zwei Drittel der Tn (66 % oder 25 Tn) gaben an, dass ihnen eine andere Person bei dem Gespräch geholfen hatte, 13 Tn (34 %) verneinten dies, haben also nach eigenen Angaben den Fragebogen selbständig ausgefüllt. Von diesen 13 Tn äußerten wiederum 3 Tn, dass es besser gewesen wäre, sich Unterstützung von außen bei Ausfüllen des Fragebogens zu holen.

Der Fragebogen endete mit einer offenen Abschlussfrage,²⁴ die nur 10 Tn beantwortet haben. 4 Tn nutzten diese Möglichkeit, um nochmals zu betonen, wie positiv sie das Gespräch erlebt haben („Das Gespräch war sehr hilfreich für mich. [Die Gesprächspartner] waren sehr nett & haben mich über meine Perspektiven aufgeklärt. Ich kann mir vorstellen, dass das BEI-NRW Gespräch auch anderen Menschen mit Behinderung helfen könnte.“). 6 Tn brachten an dieser Stelle verschiedene, aus ihrer Sicht ungeklärte Anliegen vor, wobei die Intention bzw. der Bezug zur Thematik nicht immer ganz klar war. Zwei Hinweise von Tn sind abschließend erwähnenswert, da zum einen offenbar ein Denkanstoß in Richtung möglicher Perspektiven jenseits der WfbM gegeben wurde („Die Kürze der Zeit..., daß es noch Entwicklungsmöglichkeiten gibt aus der Werkstatt herauszukommen“) und zum anderen offenbar ein Teilhabe-Anspruch geweckt wurde im Sinne eines kritischen Hinterfragens bzw. einer Mitgestaltung der Abläufe in der WfbM („mehr Gespräch über die Abläufe in der Werkstatt“).

²³ Frage 7: „Der LWL hat Ziele aufgeschrieben. Sind Sie mit den Zielen einverstanden?“

²⁴ Frage 10: „Möchten Sie uns noch etwas Anderes zu dem Gespräch mit dem LWL sagen? Zum Beispiel Probleme, Hoffnungen, Ideen für Menschen mit Behinderungen, die arbeiten?“

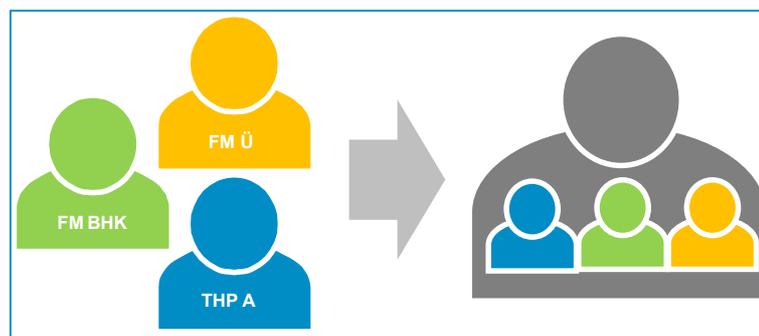
7 Künftige Aufbauorganisation im Bereich der Einzelfallhilfen

Organisations- und Teamstruktur

7.1 Ausgangssituation und Auftrag an das Modellprojekt

Ab Sommer 2019 startete der personelle Aufbau für das Modellprojekt „Neue Teilhabeplanung Arbeit (nTA)“ im Referat Einzelfallhilfen / Modellvorhaben mit zwei Sachbereichen. Die Modellteams waren zuständig für die Kreise Herford, Siegen-Wittgenstein und Warendorf sowie die kreisfreien Städte Bochum, Hamm und Münster. Das Aufgabenspektrum in beiden Modellteams umfasste die drei Fallmanagementschwerpunkte Eingliederungshilfe / Teilhabeplanung Arbeit (THP A) mit rd. 9 VZÄ, davon rd. 8 neu, Schwerbehindertenrecht / Begleitende Hilfe im Arbeitsleben und Kündigungsschutz (FM BHK) mit rd. 3 VZÄ, davon 1,6 neu sowie dem Bereich Fallmanagement Übergänge (FM Ü) mit 1 VZÄ neu. Ziel des Modellvorhabens war die Pilotierung einer ganzheitlichen Teilhabeplanung Arbeit, d.h. alle Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben von Menschen mit Behinderung „wie aus einer Hand zu erbringen“, und zwar unabhängig davon, ob diese in einer WfbM oder auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt geleistet werden. Eine der zentralen Forschungsfragen zur modellhaften Erprobung eines ganzheitlichen Ansatzes im Fallmanagement / in der Teilhabeplanung Arbeit zur inhaltlich-fachlichen Weiterführung der Zusammenführung von Eingliederungshilfe und Schwerbehindertenrecht aus dem vorangegangenen Organisationsentwicklungsprozess laTA lautete: Wie können alle Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben aus einer Hand erbracht werden? Die weitestgehende Vorstellung war dabei, alle drei Fallmanagementschwerpunkte zu einem Funktionstyp zu verschmelzen (vgl. auch die nachfolgende Abbildung 18).

Abbildung 18 Fallmanagement-Schwerpunkte und ganzheitliches Fallmanagement



Ein ganzheitlich ausgerichtetes Fallmanagement würde bei dieser Vorstellung künftig das gesamte Leistungsspektrum quasi „in einem Kopf“ abdecken. Alle Leistungen, welche auf die Inklusion von Menschen mit Behinderung in das Arbeitsleben zielen, wären damit maximal gebündelt, und ein einheitlicher Ansprechpartner / eine einheitliche Ansprechpartnerin hätte ungeachtet der Fallkonstellation das gesamte Leistungsspektrum der Teilhabe am Arbeitsleben für den jeweiligen Menschen mit Behinderung im Blick.

Im Rahmen der Evaluation wurden die Erfahrungen mit der Bündelung von Aufgaben im Modell analysiert und bewertet. Dazu wurden zunächst leitfadengestützte Gruppengespräche mit Vertretern aller drei Funktionsgruppen im Fallmanagement in den beiden Modellteams geführt, ferner mit den Führungskräften im Modell sowie den Führungskräften im Referat Einzelfallhilfen Schwerbehindertenrecht. Mögliche

Organisationslösungen für das Fallmanagement waren darüber hinaus Thema mehrerer Workshops mit den Führungskräften des LWL-Inklusionsamtes Arbeit in den Jahren 2021 und 2022. Verschiedene Lösungsmöglichkeiten wurden mithilfe der Instrumentarien Nutzwertanalyse sowie einer modifizierten SWOT-Analyse²⁵ untersucht und bewertet. Ergänzend hat con_sens themenbezogene Datenanalysen vorgenommen.

7.2 Vor- und Nachteile eines ganzheitlichen Fallmanagement-Ansatzes

7.2.1 Eine Ansprechperson für alle Einzelfälle zur Teilhabe am Arbeitsleben

Der Vorteil des ganzheitlichen Fallmanagement-Ansatzes mit nur einer einzigen Ansprechperson ist offensichtlich: Der **ganzheitliche Fallmanager / die ganzheitliche Fallmanagerin** verwirklicht das Prinzip „alle Leistungen wie aus einer Hand“ auf den ersten Blick auf optimale Weise und ist für externe Anfragen leicht verständlich – eine Person für eine Region. Es braucht keine Abstimmung mehrerer Bearbeiter, die damit verbundenen Aufwände und Reibungsverluste an den Schnittstellen entfallen. So bestechend die Grundidee auch erscheint, brachte das Modellvorhaben doch eine Reihe von Nachteilen ans Licht, welche am Ende eine arbeitsteilige Lösung vorteilhafter erschienen ließen.

Die „Verschmelzung“ der verschiedenen Fallmanagement-Funktionen zu einem ganzheitlichen Fallmanager erwies sich schon wegen der fachlichen **Breite des abzubildenden Leistungsspektrums** als nicht praktikabel. Zudem gibt es auch in der bisherigen Aufgabenwahrnehmung aufgrund der Größe der Regionen und Werkstätten nur für einen Fallmanagementschwerpunkt mehrere Ansprechpersonen, so dass „Alles in einem Kopf“ schon deshalb nicht konsequent umgesetzt werden könnte. Die Praxiserfahrung im Modell zeigte zudem, dass die Summe der fachlichen Anforderungen vor Beginn des Modellvorhabens von allen Beteiligten unterschätzt worden war. Die Teilhabepflegerinnen / Teilhabepfleger Arbeit haben in 2020 vorübergehend einzelne Aufgaben der Begleitenden Hilfe übernommen;²⁶ die Sachbereichsleitungen in den Modellteams standen schon von Beginn des Modellvorhabens Mitte 2019 an vor der Herausforderung, die fachliche Führung in allen drei Fallmanagement-Bereichen sicherzustellen. Die Bewertung fiel nach allem eindeutig aus: Die Erfahrungen während der Modellzeit führten sowohl das Fallmanagement als auch die Führungskräfte im Modellvorhaben zu der Bewertung: „Alles in einem Kopf ist nicht möglich“ – jedenfalls nicht ohne deutliche Abstriche bei der fachlichen Qualität der Arbeit.

Alle drei Kompetenzbereiche im Fallmanagement benötigen Grundqualifikationen in den Bereichen Leistungsrecht, Beratung sowie sozial-/rehabpädagogisches Grundwissen (z.B. Behinderungsbilder und deren Auswirkungen). Für den hier in Frage stehenden Zusammenhang ist jedoch zu beachten, dass die Aufgaben Begleitende Hilfe und Kündigungsschutz nach Schwerbehindertenrecht einerseits und die Leistungen der Eingliederungshilfe andererseits sehr **unterschiedliche qualifikatorische Anforderungen** an die Fallmanager stellen: Das FM BHK ist juristisch-leistungsrechtlich ausgerichtet mit einem sehr differenziertem Leistungsrecht. Der Bereich Kündigungsschutz erfordert umfassende Kenntnisse des Arbeits- und Kündigungsrechts bis hin zum Insolvenzrecht. Hier ist schwerpunktmäßig verwaltungsrechtlich-juristische Qualifikation gefragt. Sofern sozialpädagogische, rehabilitationspädagogische bzw. sozialarbeiterische Expertise für die Entscheidung benötigt wird, decken Integrations- oder andere Fachdienste, wie der Technische Beratungsdienst, diese ab. Ganz anders stellt sich die fachliche Ausrichtung im Bereich Teilhabepfleger Arbeit dar: Hier liegt der fachliche Schwerpunkt auf der

²⁵ SWOT-Analyse: Analysis of strengths, weaknesses, opportunities and threats; die Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/swot-analyse-52664> (abgerufen 09.08.2022)

²⁶ Diese Lösung diente vor allem dem Ziel der Entlastung der FM BHK im Modell, ließ bei den THP A jedoch auch eine fundierte Einschätzung über die fachlichen Anforderungen im Bereich des Schwerbehindertenrechts zu.

personenzentrierten Bedarfsermittlung und Teilhabeplanung, während das Leistungsrecht hier einen geringeren Anteil des Aufgabenspektrums ausmacht. Der konkrete Austausch mit den Menschen mit Behinderung steht im Vordergrund, mit den entsprechenden Anforderungen an Gesprächsführung, Kenntnis von Behinderungsbildern etc. Die Teilhabeplanung erfolgt in enger Kooperation mit Fachleuten in WfbM, bei Integrationsfachdiensten etc., welche von der Teilhabeplanung Arbeit fachliche Augenhöhe erwarten. Gefragt ist hier eine explizit sozial- oder rehapädagogische bzw. sozialarbeiterische Qualifikation. Die Zusammenführung beider Funktionen in einem ganzheitlichen Fallmanager als „Generalist“, würde die fachliche „Schlagkraft“ des LWL-Inklusionsamtes Arbeit somit schwächen. Über die genannten Anforderungen hinaus müsste ein ganzheitlicher Ansprechpartner auch noch die Übergänge in die WfbM und aus der WfbM heraus im Blick haben, was wiederum mit spezifischen Herausforderungen an die Netzwerkarbeit verbunden ist. Eine arbeitsteilige Lösung, bei der jeweils fachliche Spezialisten eingesetzt werden, ist nach allem zu bevorzugen.

7.2.2 Fachlich gemischte Teams

Die Modellarbeit erfolgte in **gemischten Teams** von FM BHK, THP A und FM Ü. Dabei erwies sich bei dieser Teamlösung die **Sicherung der fachlichen Qualität** im Verlaufe des Modellzeitraums **als enorme Herausforderung**: Sofern die fachliche Steuerung bei den Führungskräften der Teams angesiedelt ist – und so waren die Modellteams angelegt –, erweist sich die Breite der fachlichen Anforderungen auch für diese als schwerwiegendes Hemmnis. Die im vorangegangenen Abschnitt geschilderte „Generalisten“-Problematik betrifft auch die Führungsebene.

„Wir haben die fachlichen Anforderungen unterschätzt“.²⁷

Während der Modellzeit traf diese Schwachstelle in der fachlichen Führung vor allem die FM BHK, da die Sachbereichsleitungen der Modellteams nur in Teilen Expertise im Schwerbehindertenrecht aufwiesen. Eine fachliche Steuerung BHK wäre aber auch schon mengenmäßig nicht leistbar gewesen neben der Aufbau- und Konzeptionsarbeit für das Modellvorhaben, der Umsetzung der BTHG-Anforderungen hinsichtlich Teilhabe-/ Gesamtplan und personenzentrierter Bedarfsermittlung sowie auch der fachlichen Leitung und Entwicklung für die beiden anderen FM-Bereiche, insbesondere der Gestaltung der Übergangsprozesse. Auch der Auf- und Ausbau von Netzwerken mit einer gut funktionierenden vertrauensvollen Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern, band gerade in der Modellzeit Ressourcen bei den Führungskräften. In der Folge waren die FM BHK in den beiden Modellteams zeitweise mehr oder weniger ohne fachlichen Ansprechpartner. Auch wurde es im Laufe des Modells für sie immer schwieriger auf dem neuesten fachlichen Stand zu bleiben. Verschiedene Lösungsversuche wurden unternommen, die sich letztlich aber als nicht tragfähig erwiesen, wie beispielsweise Teilnahme an den regulären Teambesprechungen des Referates Schwerbehindertenrecht oder eigener Jour Fixe für den Bereich BHK in den Modellteams. In gemischten Teams – so eine wichtige Erkenntnis der Modellphase – braucht es eine zukunftsfähige Lösung für die Sicherung der fachlichen Qualität der einzelnen Funktionen. Dieser Umstand ist auch bedeutsam für die Gewinnung und Bindung von Personal, z.B. aus dem aktuellen Referat Schwerbehindertenrecht.

Zwischenfazit: Innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen wurden zur Sicherung von Leistungen „wie aus einer Hand“ verschiedene Settings ausprobiert. In gemischten Teams stellt sich die Frage der Sicherung fachlicher Qualität unter dem Vorzeichen der fachlichen Führung für drei verschiedene Fachlichkeiten. Eine Erkenntnis aus der Modellphase ist, dass bei einer strukturell angelegten Ganzheitlichkeit von Teams die fachliche Qualität in allen Fallmanagement-Schwerpunkten nicht allein über

²⁷ Aus dem Interview mit den Führungskräften Modell vom 06.12.2021

die Führungskräfte sichergestellt werden kann. Es besteht das Risiko strukturell bedingter Qualitätseinbußen und uneinheitlicher fachlicher Standards in den verschiedenen Teams (z.B. unterschiedliche Entscheidungsmaßstäbe). In der weiteren Entwicklung hätte hier eine organisatorische Lösung mit Kompetenzzentren oder Fachexpertise bei einzelnen Mitarbeitenden (z.B. Grundsatzsachbearbeitung, fachliche Stäbe) aufgebaut werden können. Solche Varianten konnten in der Modellphase nicht erprobt werden bzw. hätten das Modellvorhaben überfrachtet.

7.2.3 Weitere Rahmenbedingungen der Aufbauorganisation

Mit Blick auf eine angemessene Organisationslösung sind auch Fallgestaltungen und Zielgruppen zu berücksichtigen, die sowohl aus der Perspektive der Eingliederungshilfe als auch des Schwerbehindertenrechts ganzheitlich zu betrachten sind: Dies sind zum einen alle Menschen mit Behinderungen, die aus Schule, Vorbeschäftigung, Psychiatrie oder Arbeitslosigkeit auf eine Werkstattbeschäftigung zusteuern. Hier sind in erste Linie die anderen Reha-Träger als Leistungsträger gefragt, auf die der LWL in den Modellregionen im Rahmen von gemeinsamer Projekt- und Netzwerkarbeit Einfluss nimmt und steuert. Der weitere Ausbau des Fallmanagement Ü und die Integrationsfachdienste vor Ort sollten genau an dieser Stelle ansetzen und Umsteuerungspotenziale erkennen und nutzen. Zum anderen stellen alle WfbM-Beschäftigten auf Außenarbeitsplätzen und alle WfbM-Beschäftigten mit Übergangspotenzial eine gemeinsame Zielgruppe dar, da immer schon mitgedacht werden muss, wie eine WfbM-Beschäftigung durch eine Beschäftigung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt abgelöst werden könnte. Außerdem kommen jährlich neue Fälle mit Förderung nach dem LWL-Budget für Arbeit zu den laufenden Förderfällen hinzu, die ebenfalls mit dem Ziel der Sicherung der Arbeitsverhältnisse weiter im Blick zu behalten sind. Schließlich sind gemeinsame Zielgruppe alle Beschäftigten auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt, bei denen eine Beschäftigung gefährdet ist und die WfbM als Alternative in Betracht käme.

In der konkreten Fallpraxis geht es vorrangig um die Fälle an der direkten Schnittstelle zwischen WfbM und allgemeinem Arbeitsmarkt, welche in der Regel mit einem LWL-Budget für Arbeit gefördert werden. Am 31.12.2020 erhielten 910 Menschen mit Behinderung ein LWL-Budget für Arbeit (Bestandsfälle).²⁸ Im Laufe des Jahres 2021 erfolgten 227 Neubewilligungen eines LWL-Budget für Arbeit. Im Bereich der Eingliederungshilfe wurden 2021 etwa 2.100 Menschen in den Arbeitsbereich der WfbM neu aufgenommen (WfbM-Beschäftigte im Arbeitsbereich insgesamt rd 37.000, davon auf Außenarbeitsplätzen rd. 2.600), die Förderfälle nach Schwerbehindertenrecht (nur Inklusionsamt) beliefen sich im gleichen Zeitraum auf knapp 2.600. Betrachtet man nur die Schnittstelle im engeren Sinne (Neubewilligungen Budget für Arbeit, da hier potenziell Berührungspunkte zwischen FM BHK und einem der beiden anderen Funktionsbereiche), so beträgt diese im Vergleich zu den Neufällen WfbM (2.100) und den Förderfällen im Schwerbehindertenrecht (2.600) in etwa 10 %.²⁹ Allerdings ist gerade dieser schmale Bereich unter Inklusionsgesichtspunkten erfolgskritisch, und ein ganzheitlicher Ansatz zielt genau hierauf. Für einen kleinen Ausschnitt an Fällen muss also eine Organisationslösung gefunden werden, die den Nutzen des ganzheitlichen Prinzips zur Entfaltung bringt, ohne unnötige „Kosten“, etwa in Form von Verlusten fachlicher Qualität, für den Großteil der Fälle zu verursachen.

²⁸ Davon 603 Leistungsbeziehende mit Leistungen nach § 61 SGB IX und 307 aufgrund von „länderspezifischen Leistungen“, d.h. gem. LWL-Richtlinien Budget für Arbeit § 9 Abs 1 iVm § 6 (Datenquelle: BAGüS Benchmarking 2020).

²⁹ In einem weiteren Sinne sind Berührungspunkte des FM BHK mit einem der anderen Funktionsbereiche auch bei Bestandsfällen BfA denkbar oder bei Menschen im allgemeinen Arbeitsmarkt, wo z.B. wegen einer Verschlechterung der Beschäftigungsfähigkeit eine Werkstattaufnahme erwogen wird.

Bevor die Lösung im nachfolgenden Abschnitt 7.3 beschrieben wird, werden abschließend noch Erkenntnisse des Modellvorhabens zu weiteren notwendigen **Rahmenbedingungen** einer erfolgreichen Organisationslösung berichtet:

Die Evaluation legt nahe, dass die Organisationslösung für die künftige Einzelfallhilfe im LWL-Inklusionsamt Arbeit sich an den **Sozialräumen als leitendem Organisationsprinzip** orientieren sollte. Aktuell sind bereits alle Referate im LWL-Inklusionsamt Arbeit sozialräumlich ausgerichtet. Die Schnittstelle zur Abteilung 60 LWL-Inklusionsamt Soziale Teilhabewäre damit ebenfalls gesichert, da auch diese Abteilung sozialräumlich organisiert ist und im Rahmen der Gesamtplanung Vereinbarungen zur Gestaltung der Prozesse zwischen Hilfeplanung Wohnen und Teilhabeplanung Arbeit in den Regionen getroffen werden. Eine Orientierung an Sozialräumen würde weiterhin die Netzwerkarbeit mit den anderen Akteuren vor Ort – WfbM, IFD, IB, weiteren Reha-Trägern – im Einzelfall wie auch in systemischer Perspektive erleichtern. Die Fallverlaufsanalysen haben gezeigt, dass die persönliche Kenntnis und Vernetzung gerade bei komplexen Fällen den Erfolg sichert.

Die Evaluation ergab weiterhin, dass die Umsetzung des ganzheitlichen Ansatzes nur dann erfolgreich gelingen kann, wenn auskömmliche **personelle Ressourcen für internen und externen Austausch und Netzwerkarbeit** bei allen Funktionen zur Verfügung stehen (vgl. Erfolgsfaktoren aus Fallverlaufsanalysen Abschnitt 5.3), z.B. für

- „warme“ Fallübergaben zwischen den Fallmanagement-Funktionen mit persönlichem Austausch an den Schnittstellen,
- Fallkonferenzen,
- Inklusionskonferenzen in den WfbM mit Vertretern der WfbM, den jeweiligen Werkstattbeschäftigten, den IFD sowie ggf. anderen Reha-Trägern,
- Netzwerktreffen mit anderen Reha-Trägern bzw. weiteren Akteuren in den Sozialräumen,
- Sozialraumkonferenzen.

Dies ist bei der Personalbemessung für alle drei Fallmanagement-Funktionsbereiche berücksichtigt worden (vgl. Abschnitt 8.2 Personalbemessung: Personalressourcen für Einzelfallhilfen Fallmanagement). Dabei fällt der zusätzliche Personalaufwand für die Sicherung einer ganzheitlichen Perspektive – Leistungen „wie aus einer Hand“ – verglichen mit den personellen Mehraufwänden zur Umsetzung der Anforderungen BTHG gering aus.

7.3 Die künftige Organisationsstruktur im Bereich Einzelfallhilfen

Die naheliegende Organisationslösung für „alle Leistungen aus einer Hand“ ist die Aufstellung in **ganzheitlichen Teams**. Die zentrale Stärke der Teamlösung sind die sehr guten Voraussetzungen für die Umsetzung der „Leistungen wie aus einer Hand“, indem die Sicherung der Ganzheitlichkeit auf der Teamebene verortet wird. Wie oben ausgeführt, muss dann jedoch eine belastbare und praxistaugliche Lösung für die fachliche Steuerung / Sicherung der fachlichen Qualität der drei Fachlichkeiten gefunden werden. Für die Sicherung teamübergreifender fachlicher Qualitätsstandards wurden verschiedene Lösungen im Modell erprobt, erwiesen sich jedoch letztlich als nicht überzeugend. U.a. wurde zeitweise eine Matrixlösung (fachliche Führung quer zur Linienorganisation) erprobt. Eine fachliche Grundsatzsachbearbeitung bzw. die Etablierung von fachlichen Schwerpunkten bei den Führungskräften wurde ebenfalls in Ansätzen erprobt, auf Vor- und Nachteile geprüft und letztlich verworfen. Auch ist zu bedenken, dass zur Sicherung fachlicher Qualität bei gemischten Teams ein vergleichsweise hoher organisatorischer Aufwand für eine de facto vergleichsweise kleine Schnittstelle zwischen den

Fachlichkeiten betrieben werden müsste. Tut man dies nicht, besteht das Risiko eines sukzessiven Aufweichens qualitativer Standards und letztlich von Qualitätsverlusten.

Stattdessen soll eine **arbeitsteilige Organisationsstruktur** mit fachlich getrennten, aber **in sich homogenen Teams und Referaten** umgesetzt werden.

Vorteile dieser Organisationslösung:

- Die Spezialisierung auf Team- und Referateebene bietet optimale Voraussetzungen für fachliche Qualität, die wie bisher durch die Führungskräfte sichergestellt wird,
- Personalführung und fachliche Führung erfolgen aus einer Hand.
- Eine gesonderte Struktur zur Sicherung der fachlichen Qualität mit zusätzlichen personellen Ressourcen, etwa in Form von Kompetenzzentren, ist nicht erforderlich; zusätzliche Schnittstellen werden vermieden.
- Die Klarheit der Organisationsstruktur trägt dazu bei, Personal zu gewinnen, zu binden und Orientierung zu geben.
- Ein sozialräumlicher/regionaler Ansatz wird beibehalten.
- Die Organisationslösung ist nah an der derzeitigen Organisationsstruktur und daher mit weniger Implementierungsaufwand verbunden. Dies ist auch angesichts der zahlreichen noch anstehenden Veränderungen im LWL-Inklusionsamt Arbeit (Einführung von Anlei und E-Akte im Schwerbehindertenrecht, neue Anforderungen durch OZG und Umzug zum Zentrum Nord Anfang 2023) ein wichtiger Vorteil.

Mit Blick auf die „Ganzheitlichkeit“ ist diese Organisationslösung allerdings herausfordernder. Die Lösung liegt hierbei in der Prozessorganisation bzw. **einheitlichen Prozessstandards und Standard-Formaten**, die den Austausch zwischen den drei Fachlichkeiten im Dienste der Ganzheitlichkeit sicherstellen. Die Aufbau-Organisation bestimmt die grundsätzliche Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie die grundlegenden Entscheidungswege (Hierarchien, „Dienstweg“, Unterschriftsbefugnisse). Für die tägliche praktische Arbeit, insbesondere bei komplexen Fällen, sind Absprachen zu Prozessen bzw. verbindliche Formate und Verfahren für den fachlichen Austausch jedoch wichtiger als die Frage der organisatorischen Zugehörigkeit der jeweiligen Akteure – vorausgesetzt natürlich, dass deren Rollen und Aufgaben zuvor klar definiert wurden. Dabei stehen die folgenden Fragen im Mittelpunkt:

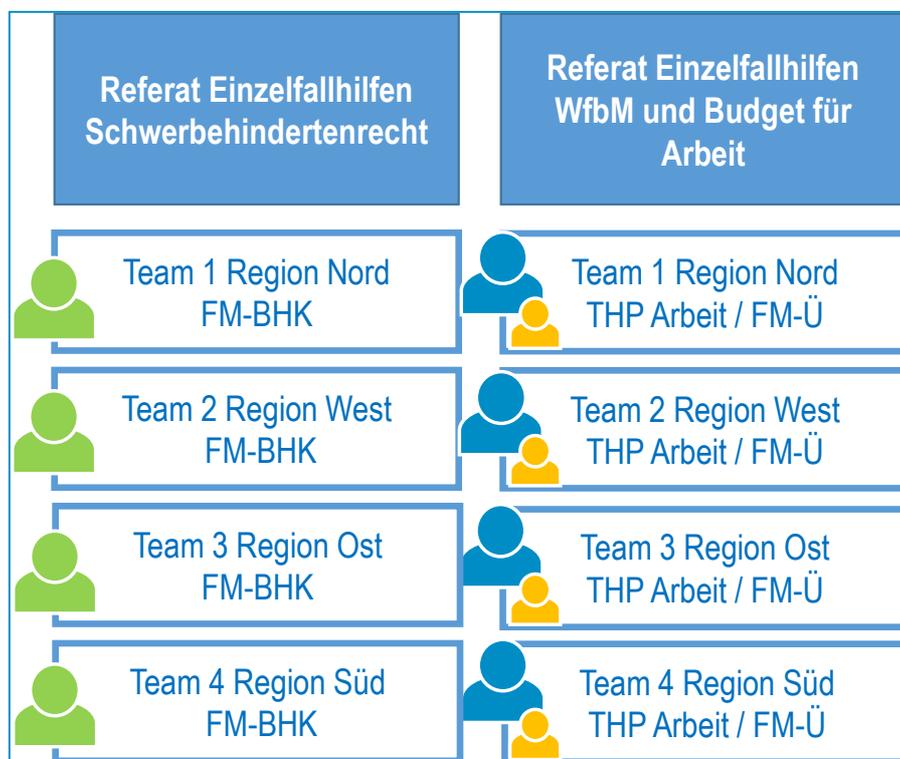
- Wer macht was wann? Wer übergibt wann an wen? Welche Informationen werden dabei weitergegeben?
- Wann und wie kommen wir zusammen, um bei komplexen Fällen eine ganzheitliche Herangehensweise zu sichern, alle wichtigen Perspektiven und Möglichkeiten im Blick zu haben um schnell und direkt verbindliche Absprachen zu treffen?
- Wie schaffen wir es, für die Gesamtheit der Menschen mit Behinderungen im Arbeitsleben die passenden Leistungsangebote vorzuhalten und diese bedarfsgerecht anzubieten? Wie schaffen wir es, die Besonderheiten des Sozialraums für unsere Arbeit zu erschließen?

Eine ideale Aufbau-Organisation kann eine mangelhafte Prozessorganisation und fehlende Austauschformate letztlich nicht aufwiegen. Im Modellvorhaben wurden gerade diese Prozesse und Formate entwickelt und pilotiert. Die darin liegende Schlagkraft zeigen die Fallverlaufsanalysen (s. Abschnitt 5.3) bzw. die Erfolge bei den Alternativen zur WfbM bzw. bei den Werkstattwechseln (s. Abschnitt 4.2). Die entsprechenden Aufwände für Abstimmungsprozesse und Austauschformate wurden bei der Personalbemessung für den Endausbau berücksichtigt (s. unten in Abschnitt 8). Sie fallen im Vergleich zu den BTHG-bedingten personellen Mehraufwänden vergleichsweise gering aus.

Die zentrale Herausforderung für die arbeitsteilige Organisationslösung liegt in der **Vermeidung einer erneuten „Versäulung“** zwischen den Rechtskreisen. In fachlich homogenen Teams besteht die Neigung, das eigene fachliche „Kerngeschäft“ höher zu priorisieren als den Austausch mit den anderen Fachlichkeiten und die Netzwerkarbeit. Um dies zu verhindern, ist es wichtig, klare und für alle verbindliche Standards zu Prozessen und Austauschformaten zu definieren und die Umsetzung einzufordern. In den Modellteams wurde zu Prozessen und Formaten Entwicklungsarbeit geleistet. Ggf. ist dieses Instrumentarium mit zunehmender Erfahrung fortzuschreiben. Hier sind die Führungskräfte in den Teams Einzelfallhilfe gefordert sicherzustellen, dass alle Instrumente zur Sicherung eines ganzheitlichen Ansatzes, wie z.B. Fallkonferenzen oder Sozialraumkonferenzen, auch tatsächlich „gelebt“ werden und auch in Zeiten hoher Arbeitsbelastung nicht zur Disposition stehen.

Die nachfolgende Abbildung 19 gibt einen Eindruck von dieser Organisationslösung:

Abbildung 19 Organisationslösung Einzelfallhilfen: Fachlich getrennte Referate



8 Personalressourcen für das künftige LWL- Inklusionsamt Teilhabe am Arbeitsleben

Ergebnisse der Personalbedarfsbemessung

8.1 Einleitung

Während der Modellphase wurden zahlreiche Formate und Prozesse entwickelt und erprobt, welche die Teilhabe am Arbeitsleben künftig qualitativvoller, effektiver und effizienter, kooperativer und damit auch ganzheitlicher in dem Sinne gestalten sollen, dass Leistungen rechtskreisübergreifend gebündelt und

kundenfreundlich „wie aus einer Hand“ erbracht werden. Das daraus gewonnene Know-how umfasst auch Erkenntnisse bezüglich der notwendigen zeitlichen und personellen Ressourcen, welche genutzt wurden, um eine aufgabenangemessene Personalausstattung für das LWL-Inklusionsamt Arbeit zu ermitteln.

Für den Bereich des Fallmanagements wurde der Personalbedarf über die **Methodik des „Analytischen Schätzverfahrens“** ermittelt (s. den nachfolgenden Abschnitt 8.2). „Das Analytische Schätzen ist eine Methode zur Ermittlung quantitativer Daten anhand von Erfahrungen (...). Die Genauigkeit von Schätzdaten ist bei sachgerechter Erhebung in der Regel erheblich größer, als der Begriff „Schätzen“ zunächst assoziiert.“³⁰ Nach der Erfahrung von con_sens handelt es sich beim Analytischen Schätzen um ein bewährtes Verfahren, das con_sens seit vielen Jahren erfolgreich anwendet, das ein optimalem Verhältnis von Aufwand und Ertrag bietet und bei richtiger Anwendung sehr valide Ergebnisse hervorbringt. Beim Analytischen Schätzen werden zunächst alle Aufgaben und Teilaufgaben im fraglichen Sachbereich erhoben, z.B. das gesamte Aufgaben-Portfolio in der Teilhabeplanung Arbeit (THP A). Dieses Aufgaben-Portfolio bildet gleichzeitig die Kernarbeitsprozesse der fraglichen Einheiten ab (z.B. im Fallmanagement Begleitende Hilfe die beiden Kernprozesse „Durchführung der Kündigungsschutzverfahren nach dem SGB IX“ und „Durchführung der begleitenden Hilfen im Arbeitsleben“). Im nächsten Schritt wird jede Aufgabe bzw. Teilaufgabe des Aufgabenkatalogs mit geschätzten Bearbeitungszeiten im Sinne einer „mittleren Bearbeitungszeit“ (mBZ) hinterlegt. Sodann wird die Häufigkeit, mit der jede Aufgabe bzw. Teilaufgabe pro Jahr anfällt entweder aus vorhandenen Statistiken / Controllingdaten (Fallzahlen, Fallhäufigkeiten, z.B. Anzahl der Anträge auf ein Budget für Arbeit) ermittelt oder notfalls ebenfalls geschätzt. Die Multiplikation von mittleren Bearbeitungszeiten und Fallhäufigkeiten ergibt das bei jeder (Teil-)Aufgabe insgesamt anfallende Aufgabenvolumen, abgebildet in sog. „Jahresarbeitsminuten“ (JAM). Im nächsten Schritt erfolgt eine Plausibilisierung der Schätzdaten. Dies kann z.B. über die Umrechnung in eine andere Zeitdimension (z.B. von Jahresarbeitsminuten in die mittlere Bearbeitungsdauer für einen Antrag), den Vergleich mit Vorjahreswerten oder mit Erfahrungswerten anderer, vergleichbarer Aufgaben erfolgen. Die Personalbemessung wird vervollständigt, indem neben den direkt aufgabenbezogenen Tätigkeiten auch aufgabenübergreifende („stellenfixen“) Tätigkeiten einbezogen werden. Diese umfassen primär diejenigen Aufgaben, die keinen direkten Einzelfallbezug (z.B. „Antrag“) bzw. Bezug zur Kernaufgabe haben, sondern einzelfall- bzw. aufgabenübergreifend sind und mit der Anzahl der Fachkräfte variieren wie z.B. der Aufwand für Teamsitzungen, Fortbildungen, Einarbeitung neuer Mitarbeitender oder das Lesen von Umläufen oder Fachliteratur.

Die Erstellung der Aufgabenkataloge, die Durchführung des Analytischen Schätzens inkl. der Plausibilisierung von Schätzwerten wurde für die drei Fallmanagement-Bereiche unter Einbindung von Praktikerinnen und Praktikern durchgeführt, und zwar in einem mehrstufigen Verfahren mit wiederholten Prüfschleifen zur Prüfung sowohl der Vollständigkeit des Aufgabenkatalogs wie auch der Plausibilität aller Werte.

Den so ermittelten „Arbeitszeitbedarfen“ wird ein „Arbeitszeitangebot“ gegenübergestellt. Beim „Arbeitszeitangebot“ pro Vollzeitkraft werden die Richtwerte der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) für eine „Normalarbeitskraft“ zu Grunde gelegt. Diese berücksichtigen

³⁰ „Die Qualität der Schätzergebnisse ist dann besonders hoch, wenn die Zeiten fall- bzw. prozessbezogen geschätzt werden. Hierzu wird die Aufgabe untergliedert (Aufgabengliederung) bzw. der Ablauf in kleine, überschaubare Teilprozesse oder Arbeitsschritte zerlegt (Prozessgliederung). Durch die Untergliederung in Teil- und Unteraufgaben/Arbeitsschritte wird das Schätzen erleichtert, da kleine Einheiten einfacher zu schätzen sind als ganze Aufgabenblöcke. Außerdem relativiert sich der Schätzfehler (Schätzwert zu hoch oder zu niedrig), wenn viele klar abgegrenzte Tätigkeiten mit Zeiten belegt werden, da ein Teil der Tätigkeiten in ihrer Bearbeitungszeit zu hoch, andere dagegen zu niedrig geschätzt werden. So können Gesamtschätzfehler reduziert werden.“ Vgl. Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat / Bundesverwaltungsamt (Hrsg.): Leitfaden zur Personalbedarfsermittlung, Stand 25. August 2021; www.orghandbuch.de

auch durchschnittliche Ausfälle durch Urlaub, Krankheitstage und „Rüstzeiten und personenbezogene Ausfallzeiten“. Dabei wurde von 40 Wochenstunden für eine Vollzeitkraft ausgegangen, was einer Mischkalkulation aus den Wochenstunden für Beamte (41 WoSt) und Angestellte (39 WoSt) entspricht.

Eine bloße „**Hochrechnung**“ der **Personalkapazitäten** in den Modellteams wäre **nicht sachgerecht** gewesen, da im Modellzeitraum in erheblichem Umfang Entwicklungsarbeit geleistet wurde, z.B. hinsichtlich Umsetzung BTHG oder Erprobung von Prozessen und Formaten zur Sicherung einer ganzheitlichen Fallbearbeitung, die künftig nicht mehr bzw. nicht mehr in diesem Umfang anfallen wird. Im Bereich Teilhabepanung Arbeit und FM Ü wurden zudem Erfahrungen im Modellzeitraum gemacht, die eine Neumodellierung der Kernprozesse gegenüber den Grundannahmen in IaTA (2017) nahelegten. All dies konnte über das Analytische Schätzverfahren abgedeckt werden, weswegen es hier als geeignete Methodik der Personalbemessung Anwendung fand.

Für den Bereich der **Querschnittsaufgaben** (s. unten Abschnitt 8.3) wurden **verschiedene Verfahren** der Personalbedarfsermittlung angewendet. Wo immer möglich, wurde unter Bezugnahme auf Erfahrungswerte und die Entwicklung der Fallzahlen / Fallhäufigkeiten (z.B. Entwicklung der Anzahl der zu betreuende Mitarbeitende) der Personalbedarf kalkulatorisch ermittelt. Wo dies nicht möglich war, z.B. weil es sich nicht um „Standardprozesse“ handelt, sondern eher um dispositiv-kreative oder planende Aufgaben (z.B. Betreuung und fachliche Weiterentwicklung BEI_NRW, Qualifizierung und Qualitätsmanagement, Sozialplanung) wurde versucht, Vergleichswerte heranzuziehen (z.B. in anderen Abteilungen) und / oder anhand der bisherigen Erfahrungen eine plausible Mindestausstattung herzuleiten, um die Aufgaben gleichzeitig qualitätsvoll und effizient durchführen zu können.

Die Personalbedarfsermittlung erfolgte insgesamt für die **Endausbaustufe**, welche für das Jahr **2026** avisiert ist.

Das **Gesamtergebnis der Personalbedarfsermittlung** (Personalmehrbedarfen für die Bereiche Einzelfallhilfen / Fallmanagement und dadurch bedingte Mehrbedarfe in den Querschnittsbereichen) kann in tabellarischer Form der **Abbildung 23 “Gesamtübersicht zusätzliche Personalressourcen Abt. 61 (Endausbaustufe)”** entnommen werden und ist darüber hinaus im **Anhang 1** nochmal beigefügt.

8.2 Personalbemessung: Personalressourcen für Einzelfallhilfen Fallmanagement

8.2.1 Teilhabepanung Arbeit – THP A

Für alle im Bereich THP A anfallenden Aufgaben ergibt das Analytische Schätzverfahren einen Arbeitszeitbedarf von 2.766.000 Jahresarbeitsminuten (JAM).

Abbildung 20 Ergebnis Personalbedarfsermittlung Teilhabepanung Arbeit (THP A)

LWL Personalbedarfsermittlung Teilhabepanung Arbeit			
Zusammenfassung			
Nr.	Aufgabe / Tätigkeit / Teilprozess	Benötigte JAM THP A	Anteil an JAM in %
1	Einzelfallbezogene Leistungen		
1.1	Anforderung Feststellung durch zuständigen Reha-Träger	252.439	8,37%
1.2	Übergang vom BBB in den Arbeitsbereich der WfbM	714.996	23,70%
1.3	Aufnahme WfbM (direkte Aufnahme)	119.595	3,97%
2	Wechsel Werkstatt		
2.1	Fälle mit Wechsel der Werkstatt - innerhalb des Zuständigkeitsbereichs LWL	13.200	0,44%
2.2	Fälle mit Wechsel der Werkstatt - außerhalb des Zuständigkeitsbereichs	11.100	0,37%
3	Fallmonitoring und Umsetzung (Beobachtung und Steuerung des Fallverlaufs, Bedarfsfortschreibung)	1.246.992	41,34%
4	Beendigung der Maßnahme (z.B. bei Entlassungen, Widersprüchen)	31.000	1,03%
5.	Interne Austauschformate		
	Interne Austauschformate	156.240	5,18%
6.	Externe Austauschformate		
	Externe Austauschformate	220.410	7,31%
	Zwischensumme	2.765.972,20	
	in VZÄ (40 WoST)	31,57	91,70%
	zzgl. Stellenfixe Zeiten (vgl. TabBlatt "Stellenfix")	250.278	8,30%
	Summe gesamt Soll JAM Teilhabepanung Arbeit	3.016.250	
	notwendige VZÄ Teilhabepanung Arbeit	34,43	100,00%

Unter Zugrundelegung des Arbeitszeitangebots einer Vollzeitkraft mit 40 Wochenstunden (WoST), ergibt sich damit insgesamt ein Personalbedarf in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) von 34,43 VZÄ für den Aufgabenbereich THP A insgesamt.

8.2.2 Fallmanagement Begleitende Hilfe im Arbeitsleben und Kündigungsschutz – FM BHK

Abbildung 21 Ergebnis Personalbedarfsermittlung Fallmanagement BHK

LWL Personalbedarfsermittlung Fallmanagement BHK			
Zusammenfassung			
Nr.	Aufgabe / Tätigkeit / Teilprozess	Benötigte JAM FM BHK	Anteil an JAM in %
Einzelfallbezogene Leistungen			
1	Durchführung der Kündigungsschutzverfahren nach dem SGB IX einschließlich der Durchführung von Verhandlungen in schwierigen Einzelfällen und abschließende Entscheidung über die Kündigungsanträge	967.547	50,49%
2	Durchführung der begleitenden Hilfen im Arbeitsleben und abschließende Entscheidung über die Anträge	470.371	24,55%
Einzelfallübergreifende Leistungen			
3	Konzeptionierung und Durchführung von Fortbildungsveranstaltungen für Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Schwerbehindertenvertretungen und Kooperationspartner wie z.B. Integrationsfachdienste und andere Leistungsträger	169.864	8,86%
4	Allgemeine Beratung, z.B. von Arbeitgebern, sbM, SBV und BEM-Teams	53.200,00	2,78%
Interne Austauschformate			
	Interne Austauschformate	71.880,00	3,75%
Externe Austauschformate / Netzwerkarbeit			
	Externe Austauschformate / Netzwerkarbeit	52.560,00	2,74%
Zwischensumme		1.785.422,18	93,17%
in VZÄ (40 WoST)		20,38	
	zzgl. Stellenfixe Zeiten (vgl. TabBlatt "Stellenfix")	130.841	6,83%
Summe gesamt Soll JAM FM BHK		1.916.263	
notwendige VZÄ FM BHK		21,87	100,00%

Die Analytische Personalbemessung für den Bereich FM BHK ergab einen Bedarf von insgesamt 21,87 Vollzeitäquivalenten, davon 1,5 oder 6,83 % für stellenfixe Zeiten.

Hinweis: Aufgaben, Zeiten und Häufigkeiten für die **stellenfixen Zeiten** wurde über alle drei Funktionsbereiche abgeglichen (vergleichbarer Aufwand für z.B. Teamsitzungen, Fortbildung, Mitarbeitergespräche), d.h. es wurden, soweit sachlich gerechtfertigt, gleiche Aufgaben und Richtwerte zu Grunde gelegt. Der vergleichsweise geringe Anteil an stellenfixen Zeiten beim FM BHK von 6,83 % liegt darin begründet, dass der Aufwand für interne Arbeitsgruppen zu fachlichen Themen (zwei FM zweimonatlich) mit den Aufwänden für die AG örtliche Träger zusammengefasst und unter Aufgabe 6, also bei den nicht stellenfixen Zeiten, verbucht wurden. Verschiebt man diesen Zeitaufwand von den Kernaufgaben nach „stellenfix“, so ergibt sich ein Anteil von stellenfixen Zeiten für das FM BHK von 7,54 %.

Bei der Bewertung des Ergebnisses sind die folgenden Aspekte zu beachten:

Unter Aufgabe 1 „Durchführung der Kündigungsschutzverfahren nach dem SGB IX“ findet sich die **Teilaufgabe 1.5 „Informationsaustausch mit (kommunaler) Fachstelle, ggf. Handlungsanleitung, Nachfragen Sachstand und Erinnerung einschließlich Dokumentation“**. Für jeden Kündigungsschutzfall wurden hier 120 Minuten in Ansatz gebracht, was insgesamt als sehr hoher Wert anzusehen ist und im Zuge der Plausibilisierung intensiv diskutiert wurde. Der Bereich FM BHK macht darauf aufmerksam, dass die Abstimmung mit und Unterstützung der Fachstellen insgesamt sehr hohen Aufwand verursacht, was auch mit der personellen Ausstattung und der hohen Fluktuation der Fachstellenmitarbeitenden

zusammenhängt. Insgesamt bedürfen die Fachstellen intensiver Anleitung durch das FM BHK. Der Aufwand allein für diese Teilaufgabe 1.5 macht **3,79 VZÄ** aus.

Des Weiteren finden sich zwei Positionen in der Personalbedarfsberechnung, welche aufgrund der dünnen Personaldecke im FM BHK bislang nicht wahrgenommen werden konnten (Soll-Betrachtung):

- Unter Aufgabe 2 „Durchführung der begleitenden Hilfen im Arbeitsleben“ wurde als **Teilaufgabe 2.6** ein Zeitaufwand von insgesamt 120.000 JAM für notwendige **Betriebsbesuche** veranschlagt. Dabei handelt es sich um eine Soll-Betrachtung, da auf Grund der aktuellen Personalsituation Betriebsbesuche bislang überwiegend nicht möglich waren. Die Schätzung geht davon aus, dass pro FM BHK und Monat rd. 2 Betriebsbesuche durchgeführt werden. Allein für diese Teilaufgabe ergibt sich ein zusätzlicher Personalbedarf von insgesamt **1,37 VZÄ** ergibt.
- Unter Aufgabe 3 „Konzeptionierung und Durchführung von Fortbildungsveranstaltungen“ wurde die **Teilaufgabe 3.4 „bei individuellen Anfragen Konzeptionierung von Schulungen, Informationsveranstaltungen, Vorträge etc.“** geschätzt. Hierbei handelt es sich ebenfalls um eine Soll-Betrachtung, da bislang Veranstaltungen auf individuelle Anfrage wegen fehlender personeller Kapazitäten zumeist abschlägig beschieden werden mussten. Der geschätzte Aufwand hierfür beträgt 46.080 JAM oder **0,53 VZÄ**.

Beschränkt man sich bei der Personalbemessung auf das aktuelle Ist, d.h. auf diejenigen Aufgaben- und Teilaufgaben, die aktuell bereits wahrgenommen werden, betrüge das Ergebnis der Personalbemessung FM BHK 19,97 VZÄ.

8.2.3 Fallmanagement Übergänge – FM Ü

Abbildung 22 Ergebnis Personalbedarfsermittlung Fallmanagement Ü

LWL Personalbedarfsermittlung Fallmanagement Übergang			
Zusammenfassung			
Nr.	Aufgabe / Tätigkeit / Teilprozess	Benötigte JAM FM Ü	Anteil an JAM in %
1	Einzelfallbezogene Leistungen im Rahmen des LWL-Budgets für Arbeit (BfA)		49,96%
1.1	Leistungsbearbeitung	234.472	44,94%
1.2	Einzelfallbezogene Koordination der Zusammenarbeit beim Übergang WfbM, Psychiatrie und Schule auf den allgemeinen Arbeitsmarkt	26.200	5,02%
2	Interne Austauschformate		
	Interne Austauschformate	38.467	7,37%
3	Externe Austauschformate		
	Externe Austauschformate	172.275	33,02%
	Zwischensumme	471.413	
	in VZÄ (40 WoST)	5,38	90,35%
	Stellenfixe Zeiten		
	Stellenfixe Zeiten	50.375	9,65%
	Summe gesamt Soll JAM FM Ü	521.788	100,00%
	notwendige VZÄ FM Ü	5,96	

Im Vergleich zu den beiden anderen FM-Schwerpunkten ist der Anteil der einzelfallbezogenen Leistungen – hier in Form von Anträgen nach dem LWL-Budget für Arbeit – beim FM Ü mit knapp der Hälfte der Jahresarbeitszeit eher gering. Der Mehrwert des FM Ü wird gerade in der übergreifenden Koordination und Zusammenarbeit mit anderen Beteiligten, wie den Reha-Trägern und den IFD deutlich. Dies spiegelt sich in

den vergleichsweise hohen Aufwänden für interne und insbesondere externe Austauschformate wider; letztere nehmen etwa ein Drittel der gesamten Arbeitszeit ein.

Trotz geringer personeller Ressourcen von nur einem VZÄ konnte im Modellzeitraum durch eine zunehmende Vernetzung und gute Zusammenarbeit insbesondere mit den nTA-Fachkräften der Integrationsfachdienste (IFD) der Modellregionen der „Vorsprung“ im Vergleich zu den Nichtmodellregionen auch bei den Werkstattalternativfällen weiter ausgebaut werden, insbesondere in den letzten Quartalen (vgl. Abbildung 6 Förderquote II BfA-Alternativfälle). Die IFD wurden im Zuge des Modellvorhabens nTA um jeweils eine halbe Fachkraft-Stelle verstärkt. Auch dieser Umstand hat sicherlich zum Erfolg im Bereich der Werkstattwechsel und Werkstattalternativfälle beigetragen.

8.3 Personalbemessung: Personalressourcen für Unterstützungsprozesse

Der Personalaufwuchs im Bereich der Kernprozesse und hier vor allem des Fallmanagements (s. den vorhergehenden Abschnitt 8.2 Personalbemessung: Personalressourcen für Einzelfallhilfen Fallmanagement) ist erforderlich, um den Anforderungen des BTHG gerecht zu werden und insgesamt eine stärker proaktive, aktiv steuernde und ganzheitliche Herangehensweise des LWL-Inklusionsamtes Arbeit zu erreichen und sicherzustellen. Aus diesem Personalaufwuchs bei den Kernprozessen ergeben sich in der Folge auch höhere Personalmehrbedarfe im Bereich der Unterstützungsprozesse, d.h. außerhalb der Einzelfallhilfen. Dies betrifft sowohl die Rechts- und Querschnittsaufgaben (inklusive Öffentlichkeitsarbeit) in Referat 11 wie auch die Referate 12 Finanzen und 15 Fachliche Angebote.

Scan-Stelle

In der Scan-Stelle stehen laut Stellenplan aktuell 2 VZÄ zur Verfügung, wobei 1 VZÄ im Zuge der Einführung der eAkte aus dem Sachbereich „Erhebung der Ausgleichsabgabe“ nach hier verlagert wurde. Als Kalkulationsgröße für die Fallanlage in Anlei sowie das Sortieren und Scannen von teils sehr umfangreichen Unterlagen wird ein Erfahrungswert von 11 Min veranschlagt, und zwar für die Neufälle EGH – also Aufnahmen in die WfbM – wie auch für die Anträge auf Begleitende Hilfe im Arbeitsleben und Kündigungsschutz. Die Reha-Träger übersenden in den ersten 27 Monaten der Werkstattbeschäftigung, in denen sie Leistungsträger sind, nicht nur einmalig, sondern zu drei vereinbarten Zeitpunkten – Eingangsverfahren, sowie jeweils am Ende des ersten und zweiten Jahres Berufsbildungsbereich – z.T. sehr umfangreiche Unterlagen zum Fallverlauf, welche zu sortieren, einzuscannen und zuzuordnen sind. Hinzu kommt die Bearbeitung der elektronischen Postfächer und Zuordnung der elektronischen Post zu den Einzelfällen. Erfahrungsgemäß sind hier etwa 500 E-Mails pro Woche zu bearbeiten, für die im Mittel jeweils 2 Minuten veranschlagt werden.

Es ergibt sich die folgende Kalkulation:

Aufgabenbereich	Vorgang	Anzahl der Vorgänge (Fallzahl)	Mittlere Bearbeitungszeit pro Vorgang (Min)	Ergebnis Jahresarbeitsminuten (JAM)
Einzelfallhilfe EGH	Aufnahme Eingangsverfahren WfbM	2.100 / Jahr	11 Min	69.300 JAM
	Ende 1. Jahr Berufsbildungsbereich	2.100 / Jahr	11 Min	
	Ende 2. Jahr Berufsbildungsbereich	2.100 / Jahr	11 Min	
	Anträge Budget für Arbeit	400 / Jahr	11 Min	4.400 JAM

	E-Mails (z.B. nachgereichte Unterlagen, Tagespost, Entwicklungsberichte)	500 / Woche	2 Min	52.000 JAM
Einzelfallhilfe Begleitende Hilfe und Kündigungsschutz	Anträge Begleitende Hilfe im Arbeitsleben	1.900 / Jahr	11 Min	20.900 JAM
	Anträge Kündigungsschutz	2.800 / Jahr	11 Min	30.800 JAM
	E-Mails (z.B. nachgereichte Unterlagen, Tagespost)	500 / Woche	2 Min	52.000 JAM
			SUMME	229.400 JAM
			In VZÄ	2,6 VZÄ

Es errechnet sich auf dieser Basis ein künftiger **Personalbedarf Scan-Stelle** von insgesamt von **2,6 VZÄ**. Für die Aufgabe Scannen stehen de facto aktuell 1 VZÄ zur Verfügung, so dass der Personalmehrbedarf sich hier auf **+ 1,6 VZÄ** beläuft.

Im Bereich des Schwerbehindertenrechts erfolgt derzeit eine Umstellung auf das Fachverfahren Anlei, ferner die Digitalisierung der Arbeitsprozesse und Umstellung auf die E-Akte. Dieser Prozess ist aktuell noch nicht abgeschlossen und umfasst u.a. die nachträgliche Digitalisierung von Aktenmaterial. Weiterhin ist absehbar, dass die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) die Prozesse in den Einzelfallhilfen in den Bereichen Ein- und Ausgang nochmals verändern wird. Ob und in welchem Umfang dadurch elektronische Prozesse die „analogen“ Kommunikationswege ersetzen werden und welche Auswirkungen dies auf den Arbeitsanfall hat, ist derzeit noch nicht abschätzbar und wird sowohl vom künftigen Nutzerverhalten der Antragsteller wie auch von der Gestaltung der digitalen Prozesse (Stichwort „Medienbruchfreiheit“, direktes Einlesen von Daten in Anlei) abhängen.

IT- / Anlei-Betreuung

Zusätzlich zu der schon vorhandenen Stelle im Umfang von 0,5 VZÄ für EDAS und OASIS wurde im Zuge von IaTA 1 VZÄ für die Anlei-Betreuung zur Verfügung gestellt (Setzung). Lt. Stellenbeschreibung sind rd. 50 % der Stellenanteile Anlei-Betreuung „mengensensibel“ mit Blick auf die Anzahl der zu betreuenden Mitarbeitenden, d.h. sie variieren mit der Menge der Nutzerinnen und Nutzer, während 50 % sich auf feststehende – fixe – Aufgaben beziehen, die unabhängig von der Nutzermenge in Abt. 61 abzudecken sind (z.B. Weiterentwicklung Anlei, Durchführung von Fachtests, Teilnahme an Arbeitsgruppen, Sicherstellung der Hard- und Softwareausstattung der einzelnen Arbeitsplätze, etc.). Zunächst ist beim **fixen Aufgabenanteil** Anlei-Betreuung ein Zuwachs zu verzeichnen, da auch fixe Aufgaben, die übergangsweise noch von Abt. 60 abgedeckt wurden, nunmehr in eigener Verantwortung übernommen werden. Zusätzliche fixe Aufgaben sind die laufende Qualitätssicherung der Daten, die Einstellung und Betreuung des Schriftverkehrs in Anlei, ferner die Abdeckung von laufenden Schulungen Anlei und DOXIS für im Ausrollprozess in den nächsten Jahren neu einzustellendes Personal im Fallmanagement sowie im Rahmen der normalen Fluktuation durch Stellenwechsel der Beschäftigten. Hierfür entsteht ein Mehraufwand von **+ 0,5 VZÄ fix**, so dass der Gesamtaufwand für die anwenderunabhängigen, fixen Aufgaben sich auf **insgesamt 1 VZÄ** erhöht.

Mit der Überführung der Fachverfahren EDAS und OASIS in Anlei sowie dem Westfalen-Lippe-weiten Ausrollen des ganzheitlichen Ansatzes wird sich die Anzahl der Fachanwenderinnen und -anwender Anlei, welche einer laufenden IT-fachlichen Begleitung bedürfen, von ursprünglich 77 Anlei Anwendenden („Köpfe“ – 50 Anlei-Anwendende zzgl. 25 % Zuschlag für Teilzeitkräfte) zukünftig auf die komplette Abteilung 61 und

damit etwa 250 Anlei-Anwendende („Köpfe“) erhöhen, was einer mehr als Verdreifachung entspricht. Weiterhin werden künftig noch zusätzlich Anwenderinnen und Anwender in den 59 WfbM und bei den voraussichtlich fünf anderen Leistungsanbietern hinzukommen (hier pro WfbM 2,5 Nutzer vorgesehen, also insgesamt nochmals rd. 160 Anwenderinnen und Anwender), welche das Modul PerSEH im Teilhabebereich Arbeit nutzen werden. Es erscheint daher angemessen, die Personalressourcen für die Anlei-Betreuung auf **insgesamt 3,0 VZÄ** (2,0 VZÄ Anwenderbetreuung, 1 VZÄ stellenfixe Aufgaben) anzuheben.

Verwaltung Personal und Organisation

Bei Start des Modellvorhabens wurden in Abteilung 61 Querschnittsaufgaben für 150 (149,3) VZÄ (Soll Abt 61_neu) wahrgenommen. Zzgl. eines kalkulatorischen Teilzeitzuschlags von 25 % waren damit etwa 188 „Köpfe“ im Bereich der abteilungsbezogenen Querschnittsaufgaben, wie z.B. Arbeitsschutz, Arbeitsplatzausstattung, Gebäudemanagement, Betriebliches Gesundheits- und Eingliederungsmanagement, Krankendatei, Personalbedarfs- und Stellenplanung, Stellenausschreibungen und –bewertung, Personalentwicklung, Fortbildungsplanung sowie Reisekosten, Materialbeschaffung etc. zu betreuen. In der Endausbaustufe werden voraussichtlich Aufgaben für rd. 200 VZÄ zzgl. 25 % Tz-Zuschlag = 250 „Köpfe“ wahrgenommen. Dies entspricht einem Aufwuchs an Personal in „Köpfen“, welches in Wahrnehmung der abteilungsbezogenen Querschnittsaufgaben zu betreuen ist, um etwa ein Drittel. Aktuell stehen für die Aufgabe 1,9 VZÄ zur Verfügung. Geht man von einem linearen Zuwachs bei den Aufgaben aus, ergäbe sich damit ein Personalmehrbedarf für die Aufgaben im Rahmen der Verwaltung Personal und Organisation von **+ 0,63 VZÄ**, so dass **in Summe künftig 2,53 VZÄ** hierfür anzusetzen wären.

Stärkung des Sachbereichs Recht

Im Zuge von IaTA waren 0,5 VZÄ aus Abt. 60 nach Abt. 61 überführt worden. Lt. Stellenplan steht aktuell 1 VZÄ zur Verfügung. In Abt. 60 werden vergleichbare Aufgaben wie im Bereich Recht in Referat 11 von den SB 1.24 (Grundsatz) und SB 1.27 und 1.28 (WS und Recht) wahrgenommen.

Neben erhöhten quantitativen Anforderungen durch Steigerung der Fallzahlen bei den Rechtsbehelfen (Widersprüche, Klagen), sind auch qualitativ höhere Anforderungen zu bewältigen, z.B. rechtliche Fragestellungen zur Umsetzung des Landesrahmenvertrages Eingliederungshilfe, etwa betreffend Prüfaufgaben (Qualitätsprüfungen) oder Vergütungs- und Vertragsrecht. Die Novelle des Wohn- und Teilhabegesetzes (WTG) im April 2022 führte zu einer Ausweitung des Gesetzes und somit sind die WTG-Behörden als Aufsichtsbehörden nun erstmalig auch für die Werkstätten zuständig. In diesem Zusammenhang gibt es weitere Rechtsprüfungen, auch im Sinne der Abgrenzung, denn das LWL-Inklusionsamt Arbeit ist für die Qualitätsprüfungen in den Werkstätten zuständig. Der Sachbereich Recht sichert die juristische Expertise für die Bereiche Schwerbehinderten- und Eingliederungshilferecht. Juristische Expertise für neue Rechtsbereiche, wie Leistungsrecht, Vergütungs- und Vertragsrecht für WfbM und andere beauftragte Dritte, Insolvenzrecht ist darüber hinaus neu auf- bzw. auszubauen. Ein regelmäßiger Austausch mit den Führungskräften in den Referaten 13, 14 und 15 in Grundsatzangelegenheiten erfolgt bereits, z.B. bei der Erstellung / Qualitätssicherung von internen Verfügungen, Arbeitshilfen oder rechtssicheren Vordrucken für alle Rechtsbereiche. Dabei bringen die Fachreferate das Einzelfall bezogene, praktische Know-how ein und sichern so den Praxisbezug. Diese Aufgabe soll weiter ausgebaut werden. Der Bereich Recht nimmt damit eine zentrale Funktion beim Wissensmanagement und der Sicherung der rechtlichen Qualität der Aufgabenwahrnehmung im LWL-Inklusionsamt Arbeit wahr und stellt insgesamt juristisches Know-how für die Qualitätssicherung zur Verfügung. Für die Sicherstellung der juristischen Expertise besteht damit ein Bedarf von **insgesamt 2,0 VZÄ** insgesamt, was einem Aufwuchs um **+ 1 VZÄ** entspricht.

Personalmehrbedarf im Bereich Seminare / Öffentlichkeitsarbeit

Der Bereich Seminare / Öffentlichkeitsarbeit („Infothek“) verfügt als Organisationseinheit über ein langjähriges Spezialwissen zum Veranstaltungsmanagement. Dies sollte künftig für zusätzliche interne und externe Veranstaltungen mit z.T. neuen Inhalten und für neue Zielgruppen genutzt werden, um auf diese Weise die Fachkräfte in den Fachreferaten der Abt. 61 vom organisatorischen Aufwand zu entlasten. Folgende zusätzliche Veranstaltungen fallen künftig an:

- Regionale Netzwerktreffen in 27 Mitgliedskörperschaften, von denen ein gewisser Anteil durch die Kooperationspartner organisiert wird, ein Großteil jedoch vom LWL (+ 10 Veranstaltungen pro Jahr).

Bei diesen regionalen Netzwerktreffen handelt es sich um einen „echten“ Mehraufwand durch den ganzheitlichen Ansatz bzw. die Umsetzung der „neuen Teilhabeplanung Arbeit“.

- Schulungen und Veranstaltungen, z. B. Qualifizierungen für Werkstatträte und Frauenbeauftragte (+ 8 Veranstaltungen pro Jahr).

Weiterhin fällt durch die neuen konzeptionellen Ansätze und die neuen Schulungsinhalte und Zielgruppen ein Mehraufwand in der Öffentlichkeitsarbeit an, da z.B. zusätzliche Flyer zu erstellen, Websites zu zusätzlichen Themen und Angeboten zu pflegen sind etc.

Demgegenüber bewirkt die verstärkte Bereitstellung von digitalen Veranstaltungsformaten, wie E-Learning-Angebote nur eine geringfügige Entlastung, da Teilnehmer- und Referentenmanagement nach wie vor zu leisten sind und auf der anderen Seite ein Zusatzaufwand für die Bereitstellung und technische Betreuung von Online-Formaten entsteht.

Insgesamt wird durch den Mehraufwand in den nächsten Jahren – nach heutiger Einschätzung eher zum Ende des Ausrollprozesses - ein zusätzlicher Personalbedarf im Bereich Seminare / Öffentlichkeitsarbeit von **+ 0,5 VZÄ** entstehen.

Controlling

Für das Modellprojekt neue Teilhabeplanung Arbeit (nTA) wurde ein Kennzahlen-Set entwickelt, welches zentrale steuerungsrelevante Daten zu den Strukturen (Bestandsdaten, Infrastrukturdaten) und zum Leistungsgeschehen inkl. Dynamik der Zu- und Abgänge für die Bereiche Eingliederungshilfe und Schwerbehindertenrecht sowie Kontextdaten (Wirtschafts- und Arbeitsmarktstrukturen) für die 27 Mitgliedskörperschaften umfasst. Nach Ende des Modellvorhabens ist dieses Kennzahlen-Set im Rahmen des abteilungsinternen Steuerungsinstruments weiterzuentwickeln. Weiterhin steht der Ausbau des Controllings in Verbindung mit dem Auf- und weiteren Ausbau einer Sozialplanung für das LWL-Inklusionsamt Arbeit. Der Bereich Controlling leistet das Datenmanagement für und in enger Abstimmung mit den Sozialplanerinnen und Sozialplanern wie auch den Fallmanagerinnen und Fallmanagern der Sozialräume - Gewinnung und Auswertung von Daten zur Bestands- und Bedarfserhebung, laufende Fortschreibung des Datenbestands zur sozialräumlichen Angebotsinfrastruktur für Menschen mit Behinderung einschließlich Daten zur Wirtschafts- und Arbeitsmarktstruktur.

Zur Sicherstellung der künftigen Aufgabenerfüllung wird ein Bedarf von **insgesamt 3 VZÄ** im Bereich Controlling gesehen, welcher momentan mit zwei Vollzeitstellen sowie einer befristeten Vollzeitstelle ausgestattet ist. Letztere wäre somit zu entfristen, um den Bedarf dauerhaft zu decken.

Technischer Beratungsdienst (TBD)

Für das Modellvorhaben wurde im Rahmen von IaTA 1 VZÄ TBD für die 6 Modellregionen zur Verfügung gestellt. Künftig soll die Kompetenz des TBD auch gezielt für die nachhaltige Sicherung von Übergangsfällen (Werkstattübergänge und –alternativfälle), die mit einem LWL-Budget für Arbeit gefördert werden genutzt werden. Wenn konkrete Ansatzpunkte für eine mögliche Förderung, wie eine behinderungsgerechte Arbeitsplatzausstattung oder technische Arbeitshilfe, gesehen werden, erfolgt eine Abstimmung mit den zuständigen Fallmanagerinnen / Fallmanagern bzw. Fachstellen sowie ggf. eine Beratung von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern und / oder Menschen mit Behinderung durch den TBD vor Ort. In den ersten sechs Monaten des Arbeitsverhältnisses würden ggf. andere Reha-Träger eingebunden, da diese in der Regel für diesen Zeitraum zuständig sind. Die entsprechenden Prozesse wurden im Rahmen des Modellvorhabens entwickelt und sollen künftig in ganz Westfalen-Lippe zur Anwendung kommen. Für das LWL-Budget für Arbeit ist künftig eine Fallzahl von 400 jährlich (Werkstattübergänge und –alternativfälle) angestrebt. Zudem initiiert der TBD innovative Forschungsprojekte und führt diese z. T. mit weiteren externen Partnern, wie dem Fraunhofer Institut durch, z. B. zur Entwicklung individueller digitaler Assistenzsysteme zur Unterstützung der Arbeitsfähigkeit von Menschen mit Behinderungen, um eine Beschäftigung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt zu ermöglichen.

Insgesamt entsteht durch die intensivere Inanspruchnahme und die Steigerung der Fallzahlen im LWL-Budget für Arbeit im Bereich des TBD ein **Mehraufwand von + 0,5 VZÄ**.

Sachbearbeitung mittlerer Dienst für Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben in WfbM

Im Zuge von IaTA wurden 9,5 VZÄ für die Sachbearbeitung im mittleren Dienst vom LWL-Inklusionsamt Soziale Teilhabe zum LWL-Inklusionsamt Arbeit verlagert. Grundlage für den Umfang waren die damaligen im Rahmen des Projekts UTe von der Firma gfa public ermittelten Aufgaben auf der Basis des früheren Fachausschussverfahrens. Die veränderten Anforderungen durch das nach BTHG erforderliche Teilhabeplanverfahren Werkstatt haben auch einen Mehraufwand im mittleren Dienst durch dessen Unterstützungsleistungen für die Teilhabeplanung Arbeit zur Folge (Dokumentationsaufgaben zur Unterstützung/Entlastung der Teilhabeplaner Arbeit, Nachhalten von Terminen/Wiedervorlagen, Anfordern von Unterlagen.). Seit 2020 gibt es für diesen BTHG-bedingten Mehraufwand zwei überplanmäßige VZÄ, die für die Aufgabenwahrnehmung vollumfänglich benötigt werden. Diese sollen im Stellenplan verankert werden.

Jobcoaching

Der Bereich Jobcoaching ist aktuell lt. Stellenplan personell mit 2,5 VZÄ (zzgl. 1,3 VZÄ überplanmäßig im Ist = 3,8 VZÄ ist) ausgestattet. Zusätzlich zum laufenden Arbeitsaufkommen im Rahmen der Begleitenden Hilfe zielt eine personelle Verstärkung vor allem auf den Bereich WfbM-Alternative, also der Vermeidung von Aufnahmen in der WfbM durch Sicherung von Arbeitsverhältnissen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt. Hier ist eine deutliche Fallzahlensteigerung, u.a. durch eine intensivere Vernetzung mit und Einbindung von anderen Reha-Trägern vorgesehen. Die Stärkung der Funktion Jobcoaching ist zusammen mit dem Ausbau des Fallmanagements Übergang (FM Ü) zu sehen, wo ebenfalls weitere Fallzahlensteigerungen angestrebt und zu erwarten sind. Beides zielt darauf, proaktiv Alternativen zur WfbM-Aufnahme aufzeigen und bei Umsetzung absichern zu können. In den ersten sechs Monaten nach Beginn des Arbeitsverhältnisses sind in Werkstattalternativfällen in der Regel Agentur für Arbeit oder Rentenversicherungsträger für die Finanzierung von behinderungsbedingten Aufwendungen zuständig. Auch in diesen Fällen erfolgen

Koordination, Qualitätssicherung und Beauftragung von externen Jobcoaches durch den LWL. Bedarfe für Jobcoaching ergeben sich zudem häufig erst nach einer ersten Einarbeitungsphase, d.h. wenn die Zuständigkeit nach Ablauf von sechs Monaten ohnehin beim LWL-Inklusionsamt Arbeit gegeben ist. Eine zusätzliche Unterstützung durch Jobcoaching ist auch bei WfbM-Übergängen grundsätzlich möglich. Das Jobcoaching kann bei Bedarf in diesen Fällen zusätzlich zur Begleitung durch den IFD oder der Anleitung und Begleitung im Rahmen des Budgets für Arbeit (§ 61 Abs. 2 S. 1 SGB IX) durchgeführt werden.

Angesichts der strategischen und präventiven Bedeutung des Jobcoachings, sollten hierfür künftig **insgesamt 4 VZÄ** vorgehalten werden, was mit einer Umwandlung der überplanmäßigen 1,3 VZÄ in Planstellen sowie einer geringfügigen Aufstockung um 0,2 VZÄ (entspricht **+ 1,5 VZÄ**) einherginge.

Sozialplanung

Mit laTA wurden zum Start des Modellvorhabens 0,75 VZÄ für Sozialplanung zur Verfügung gestellt. Die Funktion Sozialplanung umfasst als Unterstützungsprozess die Steuerungsunterstützung sowie die Unterstützung für die künftige Fallbearbeitung vor allem durch eine kontinuierliche sozialraumbezogene Bestands- und Bedarfsanalyse sowie ein Monitoring der wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Kontextfaktoren. Darüber hinaus setzen die Sozialplanerinnen und Sozialplaner Impulse für eine bedarfsbezogene Fortschreibung der sozialräumlichen Infrastruktur mit dem Ziel ganzheitlicher Angebote zur Teilhabe am Arbeitsleben. Sie stimmen sich dabei mit dem Controlling und den zuständigen Fallmanagerinnen und Fallmanagern in den Sozialräumen eng ab. Das im Rahmen des nTA-Modellvorhabens mit con_sens und dem Controlling-Bereich erarbeitete Kennzahlen-System wird dafür genutzt und im Rahmen des Aufbaus eines Steuerungsinstrumentes für das LWL-Inklusionsamt Arbeit weiterentwickelt. Interne Sozialraumkonferenzen mit Beteiligung von Mitarbeitenden im Fallmanagement sowie weiteren regional ausgerichteten Funktionsbereichen wie z.B. Fachdiensten oder IFD-Fachkoordination sind ein zentrales Format zur Sicherstellung des ganzheitlichen Ansatzes im LWL-Inklusionsamt Arbeit. Die Federführung für diese Formate obliegt künftig den Sozialplanerinnen und Sozialplanern, welche in Abstimmung mit den Führungskräften der Einzelfallhilfereferate die Sitzungen inhaltlich vor- und nachbereiten und die Durchführung koordinieren. Dabei ist in allen Regionen ein wiederkehrender Turnus von drei bis vier Sitzungen pro Jahr angedacht. Wechselseitige Impulse zwischen Einzelfallhilfe und strukturellen, fachlichen Themenfeldern generieren qualitativen Mehrwert.

Die Sozialplanung übernimmt auch für Sozialraumkonferenzen und ähnliche Formate in den Kreisen und kreisfreien Städten eine federführende Rolle. Sie umfasst die Koordination aller sozialraumbezogenen Planungsprozesse, u.a. durch übergreifende regionale Netzwerkarbeit sowie regionale Planungskonferenzen unter Einbeziehung z.B. anderer Rehaträger, örtlicher Träger, von Integrationsfachdiensten oder Arbeitgeber- und Selbsthilfeorganisationen. Dabei geht es neben sozialstatistischen vor allem um Wirtschaftsstrukturdaten.

Die laufende Beobachtung der Bedarfs- und Angebotsstrukturen bei der Teilhabe am Arbeitsleben ermöglicht dem LWL ein schnelleres Reagieren auf Veränderungen oder neue Bedarfe als dies bislang der Fall war. Die Intensivierung der sozialplanerischen Prozesse stärkt insgesamt die Steuerungsfähigkeit des LWL – auch unter Kostengesichtspunkten. Die personelle Verstärkung der Sozialplanung dient somit einem wichtigen strategischen Ziel. Für die Endausbaustufe wird daher eine personelle Ausstattung mit einem Sozialplaner bzw. einer Sozialplanerin pro Region (4 Regionen: Nord, Mitte, Ost und Süd), mithin von insgesamt **4 VZÄ Sozialplanung insgesamt** für angemessen erachtet. Der Personalaufwuchs gegenüber dem Status quo beträgt damit **+3,25 VZÄ**.

Betreuung und fachliche Weiterentwicklung BEI_NRW im Teilhabebereich Arbeit

Im Abschlussbericht laTA waren noch keine Personalkapazitäten für den Aufbau und die laufende Weiterentwicklung von BEI_NRW im Teilhabebereich Arbeit vorgesehen. Das Bedarfsermittlungsinstrument BEI_NRW war bei seiner Konzeptionierung ab 2017 umfassend für alle Teilhabebereiche gedacht, konzentrierte sich in der Ausrichtung jedoch schwerpunktmäßig auf Wohnen/ soziale Teilhabe. Ein zentrales Handlungsfeld im nTA-Modellvorhaben war die Ausgestaltung des Teilhabe- und Gesamtplanverfahrens im Teilhabebereich Arbeit. Dieser Aufgabe hätte sich der LWL auch ohne das Modellvorhaben stellen müssen, um den Anforderungen des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) gerecht zu werden. Eine inhaltliche Anpassung von BEI_NRW mit Spezifizierung auf Fragestellungen zur Teilhabe am Arbeitsleben wurde im Rahmen des nTA-Modellvorhabens vorgenommen. Mit der Durchführung von Bedarfsermittlungsgesprächen im Teilhabebereich Arbeit startete der LWL im September 2021. Im Zuge der sukzessiven Umsetzung der neuen gesetzlichen Anforderungen nach BTHG etwa durch weiteren Ausbau der Teilhabeplanung Arbeit sowie der Spezifikation des Bedarfsermittlungsinstruments auf den Fokus Teilhabe Arbeit wurden jedoch personelle Bedarfe ersichtlich. Diese wachsen perspektivisch weiter auf, und zwar quantitativ (mehr Nutzerinnen und Nutzer – LWL-intern sowie künftig auch in den WfbM) wie qualitativ (qualitative Weiterentwicklung von Instrument und Anwendungspraxis).

Das Instrument BEI_NRW stellt eine zentrale Unterstützungsfunktion für die Teilhabeplanung Arbeit dar und dient der Sicherstellung einer qualitätsvollen, personenzentrierten Bedarfsermittlung und -fortschreibung entsprechend den Anforderungen BTHG, welche sich an einheitlichen, professionellen und NRW-weit abgestimmten Standards orientiert. Inhaltlich geht es um die konzeptionelle (Weiter-)Entwicklung des Instruments BEI_NRW mit Fokus auf die Teilhabe am Arbeitsleben. Dies umfasst:

- fachliche Ansprechperson für BEI_NRW im Teilhabebereich Arbeit,
- Aufbau- und Konzeptarbeit / Spezifizierung für den Teilhabebereich Arbeit
- Abstimmungsarbeit / interne und externe AGs (z.B. intern mit Abt. 50 und 60/Gesamtplanung sowie NRW-weit mit dem Landschaftsverband Rheinland LVR)
- Erstellen von Leitfäden und Orientierungshilfen
- Vorbereitung und Weiterentwicklung der Nutzung von PerSEH im Teilhabebereich Arbeit (hier nur der fachliche Aspekt, die technische Betreuung fällt in die Zuständigkeit der IT-/Anlei-Betreuung, s. oben unter 0)
- Öffentlichkeitsarbeit, Gestaltung und Weiterentwicklung der Website BEI_NRW,

Quantitativ ist anstatt wie bislang mit etwa 15 aktiven internen Nutzerinnen und Nutzer (Mitarbeitende in den Modellsachbereichen zur Teilhabeplanung Arbeit, Führungskräften, weitere Mitarbeitende aus den Bereichen Controlling sowie Fachliche Angebote etc.) künftig mit rd. 60 aktiven internen Nutzerinnen und Nutzern (BEI_NRW bzw. PerSEH) zu rechnen. Hinzu kommen perspektivisch 59 WfbM sowie fünf Andere Leistungsanbieter á jeweils 2,5 Nutzer, welche künftig das Modul PerSEH im Rahmen der Bedarfsfortschreibung nutzen werden. Für alle werden inhaltliche Ansprechpersonen für BEI_NRW bzw. PerSEH benötigt.

Im Stellenplan bildete sich dieser Bedarf bislang nicht ab. Für die **fachliche Betreuung von BEI_NRW** sollten künftig **insgesamt 1,5 VZÄ** zur Verfügung stehen. 1,0 VZÄ wurden für den Stellenplan 2023 bereits genehmigt, so dass ein Mehrbedarf von 0,5 VZÄ verbleibt.

Qualifizierung und Qualitätsmanagement Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben (LTA)

Der Abschlussbericht zu laTA ging für den Teilhabebereich Arbeit von einem Personalbedarf für die nTA-Modellphase von 0,75 VZÄ für Qualifizierung und Qualitätsmanagement LTA aus.

Zentrale Aufgabe ist die spezifisch fachliche Qualifizierung von Mitarbeitenden im LWL-Inklusionsamt Arbeit im Rahmen der Einarbeitung wie auch der Fortbildung, und zwar hinsichtlich fachlich-inhaltlicher, spezifisch reha-, sozial- und heilpädagogischer Kompetenzen, welche v.a. das Anforderungsprofil der Fallmanagerinnen und Fallmanager im Bereich des ganzheitlichen und personenzentrierten Ansatzes in der Bearbeitung prägen. Gemeinsam mit weiteren Abteilungen im LWL arbeitet das LWL-Inklusionsamt Arbeit an Planungen für eine LWL-Teilhabeakademie, die, orientiert am Einarbeitungskonzept der Abteilung 60 („EIK“), die Grundqualifikation für alle LWL-Beschäftigten mit Aufgaben in der Teilhabe- und Gesamtplanung sicherstellen soll. Weiterhin ist im Rahmen der Aus- und Fortbildung auch die Vermittlung einer ganzheitlichen „Haltung“ und eines (Selbst-) Verständnisses in der Beratungsarbeit zu leisten. Alle beteiligten Abteilungen erarbeiten die erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen, stimmen diese ab und führen sie überwiegend mit eigenem Personal durch. Dies umfasst zunächst das notwendige Spezialwissen für eine qualifizierte Umsetzung der personenzentrierten Bedarfsermittlung unter Anwendung des Instruments BEI_NRW (hier Konnex zu „Aufbau und Konzeptarbeit BEI_NRW“, s. vorangegangener Abschnitt) inklusive der Vermittlung der notwendigen Wissenskontexte wie z.B. ICF,³¹ Behinderungsbilder oder Besonderheiten der Gesprächsführung mit Menschen mit Behinderung (Leichte Sprache, interkulturelle Kompetenzen, geschlechtssensible Beratung). Des Weiteren geht es in der (abteilungsinternen) Aufbauqualifikation um die spezifischen Anforderungen im Teilhabebereich Arbeit zur Sicherstellung einer qualifizierten Durchführung der Teilhabe- / Gesamtplanung bzw. um die fachliche Ausgestaltung des Gesamtplanungsprozesses in Kooperation insbesondere mit dem LWL-Inklusionsamt Soziale Teilhabe sowie schließlich ein qualifiziertes Monitoring der Bestandfälle inkl. Fortschreibung der Bedarfe wie auch der Teilhabe- / Gesamtpläne. Perspektivisch ist hier auch die Qualifizierung der zuständigen Mitarbeitenden in den WfbM und bei anderen Leistungsanbietern für deren Aufgaben im Rahmen der Bedarfsfortschreibung mit BEI_NRW / PerSEH zu leisten. Des Weiteren ist der Bereich Qualifizierung / QM für das Einarbeitungskonzept mit dem Ziel einer ganzheitlichen Ausrichtung für alle Fallmanagement-Schwerpunkte im LWL-Inklusionsamt Arbeit verantwortlich: Alle drei Fallmanagement-Schwerpunkte sollen über ein ausreichendes Orientierungswissen zu den fachlichen Themen der beiden jeweils anderen Funktionen verfügen. Der Bereich Qualifizierung und QM wird dabei Schulungen selbst durchführen. Zudem erfolgt die Konzeptionierung und Organisation von externen fachlichen Qualifizierungsmaßnahmen und -modulen inkl. der Recherche und Akquise von geeigneten externen Referentinnen und Referenten in Zusammenarbeit mit dem Sachbereich Querschnitt des LWL-Inklusionsamts Arbeit und der zentralen LWL-Personalentwicklung.

Neben der Qualifizierung gehört auch das Qualitätsmanagement zum Aufgabenspektrum. Dies umfasst neben der Federführung für Qualitätszirkel (bereits etabliert für die Teilhabeplanung Arbeit) u.a. die fachliche Ausgestaltung des Gesamtplanungsprozesses inkl. fachlichem Austausch und enger Abstimmung mit dem Kompetenzzentrum Soziale Teilhabe in Abteilung 60.

Insgesamt sind für **Qualifizierung und Qualitätsmanagement LTA 2 VZÄ** notwendig, so dass gegenüber der Startaufstellung eine Aufstockung um **+ 1,25 VZÄ** als notwendig angesehen wird. Ein geringer Anteil davon, etwa 0,25 VZÄ, wären ggf. bei der zentralen LWL-Personalentwicklung anzusiedeln.

³¹ „International Classification of Functioning, Disability and Health – ICF“ - Internationale Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit (ICF) der Weltgesundheitsorganisation (WHO) <https://umsetzungsbegleitung-bthg.de/bthg-kompass/bk-bedarfsermittlung-icf/icf/> (abgerufen am 04.07.2022)

8.4 Gesamtübersicht zusätzliche Personalressourcen Abt. 61 (Endausbaustufe)

Abbildung 23 Gesamtübersicht zusätzliche Personalressourcen Abt. 61 (Endausbaustufe)

Ermittlung zusätzliche Personalressourcen Abt. 61 - Endausbaustufe			
Stand: 06.10.2022			
1	VzÄ IST lt. Stellenplan (ohne üpl)	VzÄ erforderlich SOLL	Differenz IST - SOLL
2	3	4	
Referat 11 Recht, Querschnitt, Erhebung Ausgleichsabgabe, Seminare und Öffentlichkeitsarbeit			
Scan-Stelle	1,00	2,60	1,60
IT-Koordination und Betreuung Fachverfahren ANLEI	1,50	3,00	1,50
Grundsatzfragen Recht	1,00	2,00	1,00
Verwaltung Personal und Orga	1,90	2,53	0,63
Seminare und Öffentlichkeitsarbeit	4,91	5,75	0,84
Summe Ref. 11	10,31	15,88	5,57
Referat 12 Finanzen			
Controlling	2,75	3,75	1,00
Summe Ref. 12	2,75	3,75	1,00
Referat 13 Einzelfallhilfen Schwerbehindertenrecht, TBD, Bergmannversorgungsschein			
Sachbereichsleitungen für 4 Regionalteams	1,50	4,00	2,50
Fallmanager BHK	12,40	21,87	9,47
Technischer Beratungsdienst	6,00	6,50	0,50
Summe Ref. 13	19,90	32,37	12,47
Referat Einzelfallhilfen 14 EGH (Teilhabe am Arbeitsleben)			
Sachbereichsleitungen für 4 Regionalteams	3,00	4,00	1,00
Teilhabeplanung Arbeit	14,00	34,43	20,43
Fallmanager Ü	1,00	5,96	4,96
Sachbearbeitung mittlerer Dienst	9,50	11,50	2,00
Summe Ref. 14	27,50	55,89	28,39
Referat 15 Teilhabe Arbeit und Fachliche Angebote			
Jobcoaching	2,50	4,00	1,50
Betreuung und fachliche Weiterentwicklung BEI_NRW	1,00	1,50	0,50
Sozialplanung	0,75	4,00	3,25
Qualifizierung und Schulung Qualitätsmanagement	0,75	2,00	1,25
Summe Ref. 14	5,00	11,50	6,50
Gesamt	65,5	119,4	53,9

Anmerkung: Der Zuwachs im Bereich FM Ü in Ref. 14 von +4,96 VZÄ relativiert sich, da das aktuell im Bereich LWL-Budget für Arbeit (Ref. 15) eingesetzte Personal gegenzurechnen ist. Um diese Stellenanteile reduziert sich der Personalmehrbedarf von 53,9 VZÄ.

Die Gesamtübersicht ist nochmals im Anhang 1 beigefügt inkl. Ausweisung der personellen Mehrbedarfe unterschieden nach „BTHG-bedingt“, „bedingt durch den ganzheitlichen Ansatz“ sowie „bedingt durch Personalaufwuchs bzw. Vertiefung Steuerung / fachliche Vertiefung“.

Der beschriebene Personalmehrbedarf bezieht sich auf die **Endausbaustufe 2026**. Der Ausrollprozess wird sich über einen Zeitraum von ca. vier bis fünf Jahren erstrecken.

9 Betriebswirtschaftliche Bewertung

Konsolidierungspotenzial neue Teilhabeplanung Arbeit

9.1 Quantifizierung des „Mehrwerts“ des Modellansatzes

Wie in den Abschnitten 4.2.2 bis 4.2.4 dargelegt, zeigen sich Mehrwert und Vorsprung des Modellansatzes neue Teilhabeplanung Arbeit selbst unter Corona-Bedingungen mit zunehmender Deutlichkeit.

Für das Vorgänger-Projekt laTA³² wurde eine Abschätzung der Konsolidierungspotenziale möglicher Übergangserfolge bei den Alternativen zur Werkstatt sowie den Übergängen aus der WfbM vorgenommen. Dabei ist allerdings zu beachten, dass beide Fallkonstellationen nicht nur WfbM-Kosten einsparen, sondern ihrerseits auch Transferkosten durch die Umsteuerung verursachen, beispielsweise durch Ausgaben für das LWL-Budget für Arbeit oder durch Personalressourcen für betreuende IFD. Auch die personellen Mehrkosten einer intensiveren, weil nunmehr ganzheitlich ansetzenden Betreuung sind hier in Ansatz zu bringen. In den folgenden Abschnitten soll die Frage beantwortet werden, welche Einsparungen bereits jetzt realisiert werden könnten, wenn das Modell Westfalen-Lippe-weit ausgerollt würde. Dazu werden die konkreten Erfahrungen und Arbeitsergebnisse aus der Modellphase genutzt, um die Konsolidierungsberechnung aus laTA mit aktuellen empirischen Daten zu hinterlegen.

Im Folgenden wird zunächst der „Mehrwert“ des Modells kalkulatorisch aus Erfolgen beim LWL-Budget für Arbeit ab dem 1. Quartal 2020 ermittelt, und zwar zunächst für den Bereich „WfbM-Alternative“. Dabei wird – wie bereits bei der so genannten „Startkonzeption“ aus laTA – davon ausgegangen, dass die WfbM-Beschäftigten in den Modellregionen insgesamt 15 %³³ der WfbM-Beschäftigten insgesamt ausmachen, die der Basisregionen somit 85 %. Rechnet man die Quartalsergebnisse von Modell- und Basisregionen jeweils auf 100 % hoch, ergibt sich ein „Mehrwert“ des Modells: Das zu erwartende Mehr an vermiedenen WfbM-Aufnahmen pro Quartal insgesamt bei „Ausrollen“ des Modellansatzes auf ganz Westfalen-Lippe. Dabei bleibt ein gewisses „Dunkelfeld“, da nur diejenigen Fälle in den Daten abgebildet sind, die ein LWL-Budget für Arbeit erhalten haben. Es bleiben diejenigen Fälle außen vor, die keine Leistungen erhalten haben, aber gleichwohl aufgrund von präventiven Aktivitäten des LWL (z.B. durch erfolgreiche Netzwerkarbeit, Steuerung und Netzwerkarbeit durch Fallmanagement Ü oder KAoA/STAR) nicht in die WfbM eingemündet sind. Dies ist umso bedauerlicher, als gerade diese als größtmöglicher Erfolg zu werten wären, zumal sie für den LWL keine direkten Kosten, z.B. in Form eines LWL-Budgets für Arbeit verursachen. In der Modellregion Siegen-Wittgenstein beispielsweise gibt es den besonders erfolversprechenden Ansatz der betriebsintegrierten Berufsvorbereitung, der von der Agentur für Arbeit gefördert wird und in einem Großteil der Fälle zu einem sozialversicherungspflichtigen Ausbildungs- oder Arbeitsverhältnis führt.³⁴ Dieser Ansatz wurde in einem Austauschforum mit den Agenturen für Arbeit aller nTA-Modellregionen vorgestellt und wird weitergetragen.

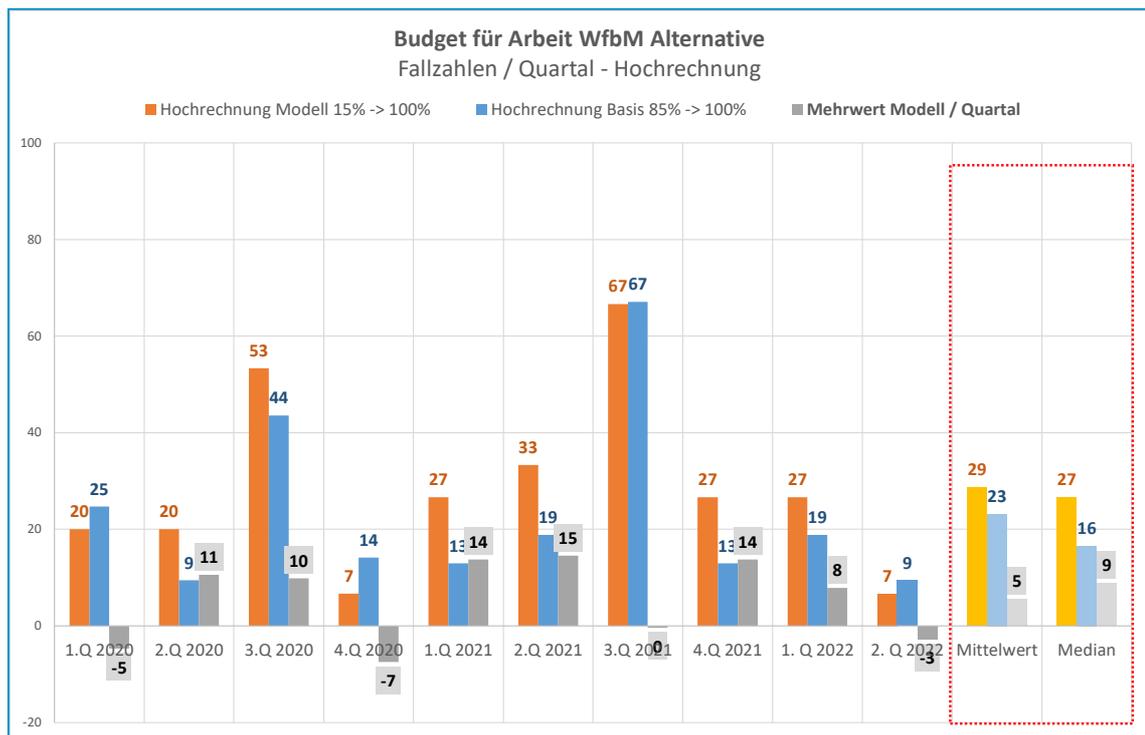
Die nachfolgende Grafik betrachtet nun diese „Mehrwerte“ der WfbM-Alternative pro Quartal beginnend mit dem 1. Quartal 2020 bis einschließlich 2. Quartal 2022 (= 10 Quartale). Die Differenz zwischen Modell und „Basis“ wird als „Mehrwert des Modells“ (s. graue Säule) ausgewiesen.

³² Integrationsamt und Teilhabe am Arbeitsleben

³³ Tatsächlich sind es mittlerweile 17%, d.h. die Hochrechnung untersteuert die Integrationserfolge im Modell also etwas. Dies nimmt die Evaluation im Sinne einer konservativen Ergebnisbewertung hin.

³⁴ https://www.resolve.de/fileadmin/contents/folder/Resolve_Folder_i-bvb_21.pdf

Abbildung 24 LWL-Budget für Arbeit – WfbM-Alternative, Hochrechnung Mehrwert Modell



Hinweis: Der Mittelwert bzw. Median der Quartals-„Mehrwerte“ wird aus den 10 Quartals-„Mehrwerten“ gebildet, nicht aus der Differenz der Mittelwerte bzw. Mediane Gesamt (hellorange bzw. hellblau).

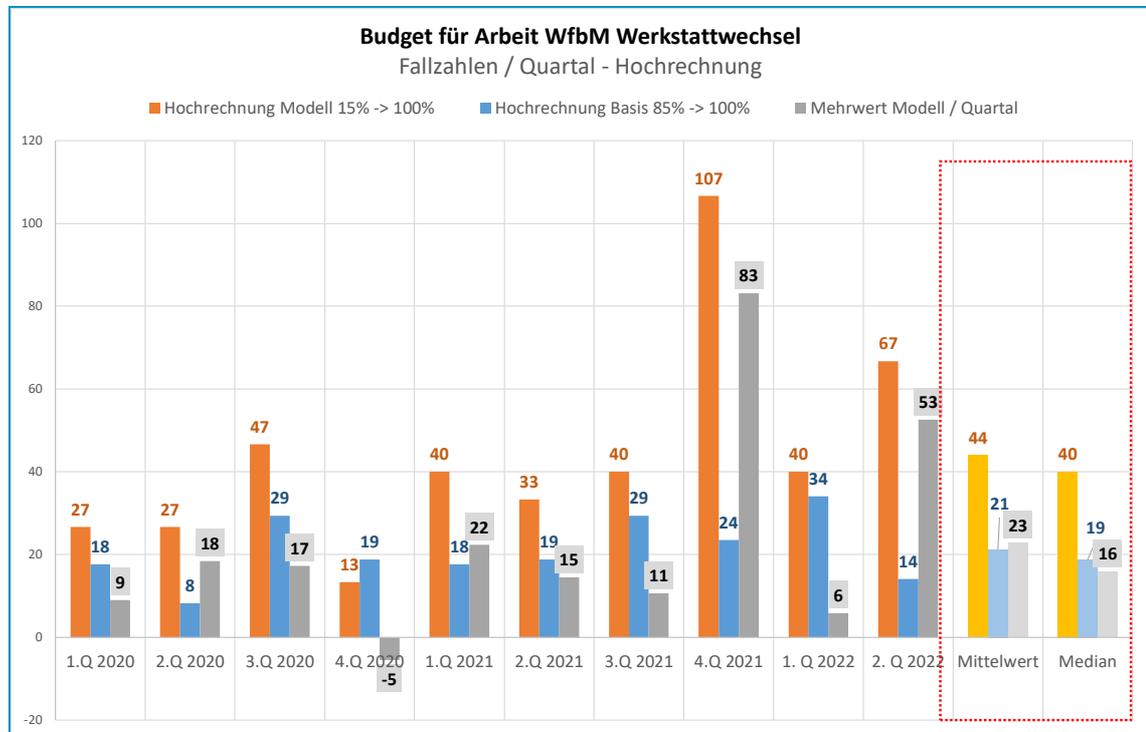
Die Säulen in der obigen Grafik bilden die jeweils auf 100 % hochgerechneten Quartalswerte ab; die graue Säule zeigt jeweils die Differenz von (hochgerechnetem) Modellwert (orange) und (hochgerechnetem) Wert für das Basisangebot (blau). Der Mehrwert pro Quartal des Modells beträgt nach allem 5 (= Mittelwert über 10 Quartale) bzw. 9 (= Median 10 Quartale, exakt: 8,82, hier aufgerundet) WfbM-Alternativfälle. Da sowohl die hochgerechneten BfA-Fälle als auch die Mehrwerte pro Quartal deutlichen Schwankungen unterworfen sind – bei den Quartalsmehrwerten zwischen -7 und 15 –, wird als Maßzahl anstelle des Mittelwertes (arithmetisches Mittel) der so genannte Median³⁵ – der mittlere Wert der Zahlenreihe – herangezogen, da dieser durch Schwankungen weniger stark beeinflusst wird. Pro Jahr kann somit bereits unter den heutigen Bedingungen mit $(4 \times 8,82 =) 35,28$ (gerundet 35) Vermittlungen mehr pro Jahr gerechnet werden.

Bei der Bewertung des oben ermittelten Mehrwertes des Modells ist zu beachten, dass die Modellteams sich in 2020 noch in der Aufbau- und Konzeptionsphase befanden und zudem alle Erfolge des Modells bereits unter den Bedingungen der Corona-Pandemie erzielt wurden. Weiterhin ist zu vermuten, dass gerade im Bereich der Alternativen zur Werkstatt noch nicht alle Potenziale ausgeschöpft sind. Das LWL-Inklusionsamt Arbeit verfügt hier nur über indirekte Einflussmöglichkeiten (s. oben Abschnitt 4.1). Hier gilt es, zukünftig insbesondere mit dem Fallmanagement Übergänge und den Integrationsfachdiensten noch aktiver auf die vorrangig zuständigen Reha-Träger sowie ggf. weitere Akteure, die im Vorfeld der Werkstatt aktiv sind (z.B. Maßnahmeträger), zuzugehen und diese im Sinne einer Verantwortungsgemeinschaft für eine individuell passende berufliche Entwicklung in die Pflicht zu nehmen.

³⁵ Der Median ist der mittlere Wert einer Zahlenreihe, d.h. er teilt diese Zahlen – hier die Quartalswerte – in zwei gleich große Hälften. Damit ist er unempfindlicher („robuster“) gegen „Ausreißer“, also extrem hohe oder extrem niedrige Werte, als der Mittelwert (arithmetisches Mittel). So beeinflusst beispielsweise ein extrem hoher Quartalswert den Mittelwert nach oben, während der Median gleichbleibt.

Der Fokus der Aktivitäten im Modell lag bislang – auch was die eingesetzten personellen Ressourcen anbelangte – vorrangig im Bereich des Wechsels aus der Werkstatt. Den „Mehrwert“ des Modells in diesem Bereich Werkstattwechsel macht die nachfolgende Grafik deutlich.

Abbildung 25 LWL-Budget für Arbeit – Werkstattwechsel, Hochrechnung Mehrwert Modell



Hinweis: Der Mittelwert bzw. Median der Quartals-„Mehrwerte“ wird aus den 10 Quartals-„Mehrwerten“ gebildet, nicht aus der Differenz der Mittelwerte bzw. Mediane Gesamt (hellorange bzw. hellblau).

Der Mehrwert des Modells im Bereich Werkstattwechsel wurde auch hier aus den Erfahrungswerten der Quartale 1. Quartal 2020 bis 2. Quartal 2022 hochgerechnet (zur Methodik s. oben unter Abbildung 24). Auch hier soll aus den oben dargelegten Gründen anstelle des Mittelwertes (arithmetisches Mittel) der Median herangezogen werden. Der Median der Quartalswerte liegt bei hochgerechnet 16 Vermittlungen mehr pro Quartal, sollte das Modell auf ganz Westfalen-Lippe ausgerollt werden. Pro Jahr kann somit mit $(16 \times 4 =) 64$ Vermittlungen mehr gerechnet werden.

Insgesamt beträgt der **Mehrwert des Modells** gegenüber dem Vorgehen im Basisangebot somit bei (35 Fälle mehr WfbM-Alternative + 64 Fälle mehr Übergangsfälle aus der Werkstatt) **99 Fällen pro Jahr**, welche voraussichtlich nicht in die WfbM eingehen bzw. welche zusätzlich aus den WfbM vermittelt werden können. Dabei ist dies in mehrerer Hinsicht eine konservative Ergebnisbewertung:

- Bei den Quartals-„Mehrwerten“ des Modells wurde wegen der starken Schwankungen über die Quartale nicht der Mittelwert über den Gesamtzeitraum, sondern der (methodisch „robustere“) Median herangezogen.
- Der Fokus im Modell lag bislang strategisch und personell auf dem Bereich WfbM-Wechsel. Eine aktive Umsteuerung beim Zugang in die Werkstätten ist allenfalls in Ansätzen erfolgt. Im Falle einer Intensivierung der Anstrengungen in diesem Bereich dürfte mit weiteren Steigerungen zu rechnen sein. Hier sollte der LWL mit der Stärkung des Fallmanagements Übergänge einen Schwerpunkt setzen.

Die Konsolidierungsberechnung aus laTA³⁶ kam Anfang 2018 zu folgendem Ergebnis: „Nach Einschätzung des Gutachters könnten mit den beschriebenen Konsolidierungsmaßnahmen pro Jahr zusätzlich zu den bisherigen Übergangserfolgen rund 200 Fälle umgesteuert bzw. eine Werkstattaufnahme vermieden und so jährlich 2,95 Mio Euro an Konsolidierungspotenzialen realisiert werden.“ Der Personalmehrbedarf aus laTA, also aus der Zusammenführung von Eingliederungshilfe und Integrationsamt, von 22,5 VZÄ hätte sich damit mehr als amortisiert. Anstatt der dort prognostizierten knapp 200 zusätzlichen Übergangserfolge konnten im Rahmen des Modellvorhabens nur hochgerechnet knapp 100 erzielt werden – ist das Modellvorhaben dennoch als Erfolg anzusehen?

9.2 Zielgruppen der Konsolidierungsberechnung, Erwartungen aus laTA und tatsächliche Erfolge

In diesem und dem folgenden Abschnitt soll die Konsolidierungsberechnung aus laTA auf Basis von Erfahrungswerten und neueren Erkenntnissen aus dem Modell nachvollzogen und aktualisiert werden. Dort war auf Basis von sieben Fallbeispielen abgeschätzt worden, inwieweit sich Transferleistungen in Form von WfbM-Ausgaben vermeiden lassen, wenn es gelingt, Menschen mit Behinderung in einen inklusiven allgemeinen Arbeitsmarkt zu integrieren, und zwar entweder bevor überhaupt eine WfbM-Aufnahme ansteht oder über einen Wiedereinstieg in den allgemeinen Arbeitsmarkt aus einer WfbM heraus. Auch die Fallkonstellation eines späteren Zugangs wurde betrachtet, wenn vorrangig zuständige Reha-Träger die ihnen zur Verfügung stehenden Fördermöglichkeiten voll ausschöpfen, anstatt Menschen mit Behinderung ggf. „vorschnell“ in die WfbM einmünden zu lassen. Für die Modellrechnungen konnte auf die Statistik der Fachausschüsse des LWL von 2016 zurückgegriffen werden. Auf dieser Basis wurde eine Quantifizierung von sieben strategischen Zielgruppen vorgenommen, wie z.B. Schulabgänger aus Förderschulen oder Zugänge aus Arbeitslosigkeit. Für jede Zielgruppe wurde abgeschätzt, wie viele Fälle mehr unter Modellbedingungen vermieden oder überführt werden könnten. Die Datenquelle Fachausschuss-Statistik steht wegen des Wegfalls des Formats Fachausschuss und Ablösung durch das Teilhabeplanverfahren WfbM nicht mehr zur Verfügung. Wohl aber können aus den Controlling-Daten für das LWL-Budget für Arbeit Erfahrungswerte zum Anteil der jeweiligen Zielgruppen an allen Leistungsbeziehenden hergeleitet werden. Diese Erfahrungswerte lassen sich für die Aktualisierung der Konsolidierungsberechnung aus laTA und hier insbesondere die Zuordnung der „Mehr“-Fälle mit Förderung LWL-Budget für Arbeit zu den ursprünglichen Zielgruppen nutzen (s. die Abbildung 26 auf der nächsten Seite).

Bei den Empfängern eines LWL-Budgets für Arbeit im Sinne von § 6 der LWL-Richtlinien (WfbM-Alternative) haben gut 14 % erfahrungsgemäß zuvor eine Förderschule besucht. Umgerechnet auf die 35 zu erwartenden „Mehr“-Fälle ist also damit zu rechnen, dass 5 (14,27 % von 35) von ihnen aus einer Förderschule zugehen werden. Die Zielgröße laTA für diese Zielgruppe – Zugänge aus Förderschulen³⁷ – waren 16, hier bleiben die Ergebnisse also derzeit noch hinter den Erwartungen zurück, d.h. für die Zukunft ist hier noch „Luft nach oben“. Ähnlich verhält es sich mit den anderen Zielgruppen: Menschen mit seelischer Behinderung (Erwartung: + 67, hochgerechnetes Ist: + 9), Zugänge aus Arbeitslosigkeit (Erwartung: + 51, hochgerechnetes Ist: + 5) sowie Zugänge aus Maßnahmen anderer Reha-Träger (hier vor allem

³⁶ Vgl. Abschlussbericht laTA von 02 / 2018, dort unter Abschnitt C.3 Konsolidierungspotenzial, S. 108 ff.

³⁷ Dort noch unterschieden nach Förderschulen G und L sowie Zugängen aus Regelschulen. Diese Differenzierung ist über die Controlling-Daten BfA nicht mehr abbildbar (a.a.O., S. 109)

Unterstützte Beschäftigung UB sowie berufliche Vorbereitung³⁸; Erwartung: + 25, hochgerechnetes Ist + 16).

Abbildung 26 Mehrwert Modell – Zuordnung Personenkreise / Zielgruppen

Konsolidierungsberechnung					
Aktualisierung Personenkreise / Zielgruppen 2022 aus Erfahrungswerten Modell					
Stand: 13.09.2022					
1. Werkstattalternative - Fälle Mehrwert Modell					
			Mehrwert Modell (Hochrechnung)	Anmerkungen	Zielgröße laTA
Gesamt			35	Basis: Median der Quartalswerte 2018 - 2/2022	159
Zielgruppen Konsolidierungsberechnung	Anteil % (Erfahrungswert 2018-2021, Median)				
Zugang aus Förderschule	14,27%		5		16
Menschen mit seelischer Behinderung	25,81%		9		67
Zugang aus Arbeitslosigkeit	14,70%		5		51
Zugang aus Maßnahmen anderer Reha-Träger (UB, berufl. Vorbereitung)	62,79%		16	zzgl. 6 Fälle Ausbildung = 19	25
2. Werkstattwechsel - Fälle Mehrwert Modell					
Gesamt			64	Basis: Median der Quartalswerte 2018 - 2/2022	38
	Summe 1. und 2.		99		197

Umgekehrt verhält es sich mit den „Werkstattwechslern“ bzw. Übergängen WfbM (s. den gelb hinterlegten Bereich in Abbildung 26): Hier ging die Konsolidierungsberechnung laTA nur von 38 zusätzlichen Übergängen pro Jahr aus, tatsächlich sind es jedoch 64 (= „konservative“ Hochrechnung auf Basis des Medians; auf Basis des Mittelwerts hochgerechnet wären es sogar 92 zusätzliche Fälle WfbM-Übergang). Im Bereich Werkstattwechsel wurde das Soll also bereits deutlich übererfüllt (+ 68 % gegenüber dem laTA-Wert). Die Konsolidierungsberechnung laTA hatte hier primär den Personenkreis der Werkstattbeschäftigten auf Außenarbeitsplätzen im Visier. Tatsächlich wurden zusätzliche Übergänge jedoch auch im „regulären“ Arbeitsbereich der WfbM generiert, und nicht nur auf Außenarbeitsplätzen – wenn auch die Übergänge von Außenarbeitsplätzen überproportional zum Erfolg beigetragen haben (vgl. Abschnitt 4.2.4), weil hier u.a. ein strategischer Schwerpunkt der Fallsteuerung in der Teilhabepanung Arbeit lag. Dass die aktuellen Erfolge des Modellvorhabens eher den Bereich der Werkstattübergänge betreffen, hat konzeptionelle und personelle Gründe: Zum einen ist es einfacher, Steuerungsimpulse zu setzen, wenn es sich um Fälle in eigener Zuständigkeit (EGH-Leistungen WfbM) handelt. Dagegen kann bei den WfbM-Alternativfällen nur indirekt – über Netzwerkarbeit, Anreize, Information und eine funktionierende und vertrauensvolle Zusammenarbeit – Einfluss genommen werden, da die Zuständigkeit in der Regel bei einem anderen Reha-Träger liegt. Dies ist ein wesentlicher Aufgabenschwerpunkt im weiter auszubauenden Fallmanagement Übergänge. Zum anderen lag auch der strategische und personelle Fokus im Modellvorhaben auf den Übergängen aus WfbM (8,9 VZÄ THP A + 1 VZÄ FM Ü). Der den WfbM vorgelagerte Bereich wurde hingegen nur vom FM Ü abgedeckt, für das im Modellzeitraum nur 1 VZÄ zur

³⁸ Ohne Fälle „Ausbildung“ – in 2018 bis 2020 insgesamt 6 Fälle – welche ggf. ebenfalls der Agentur zugerechnet werden könnten, sofern es sich um eine besondere Form von Ausbildung für die Zielgruppe junge Menschen mit Behinderung handelt. Im Sinne einer konservativen Ergebnisbewertung bleiben diese Fälle hier außen vor.

Verfügung stand. Voraussetzung für weitere Erfolge in diesem präventiven Bereich sind ausreichende zeitliche Ressourcen im FM Ü für die gezielte Netzwerkarbeit mit den maßgeblichen Akteuren.

Zu betonen ist abschließend auch nochmals, dass die Evaluation einen Zeitraum betrachtet, der insgesamt noch stark vom personellen und fachlichen **Aufbau in den Modellteams** geprägt war. Hinzu kommt die **Corona-Pandemie**, d.h. die bisherigen Inklusionserfolge wurden unter Bedingungen erzielt, die eine Vermittlung von Menschen mit Behinderung auf den allgemeinen Arbeitsmarkt vermutlich erschwert haben. Auch dies muss bei der Bewertung der Ergebnisse berücksichtigt werden.

9.3 Einsparungen und Mehrkosten durch den Modellansatz - Konsolidierungsberechnung 2.0

Zunächst ist darauf hinzuweisen, dass das Spezifische des Modellansatzes – die ganzheitliche Vorgehensweise oder „Leistungen wie aus einer Hand“ – nur einen Teil des Personalmehraufwands ausmacht bzw. beim weiteren „Roll-out“ ausmachen wird. Einen weitaus größeren Teil verursachen die veränderten gesetzlichen Anforderungen nach dem BTHG: Bedarfsermittlung nach ICF-Kriterien (§ 118 SGB IX), individuelle Teilhabe- bzw. Gesamtplanung (§§ 19 ff., 117 ff.) sowie ein regelmäßiges und aktives wirkungsbezogenes Monitoring der Einzelfälle, insgesamt die Umsteuerung von zuvor einrichtungs- zu personenzentrierten Leistungen. Unter den Bedingungen des Basisangebots ist dies schon aus Gründen der Betreuungsintensität bei einem Personalschlüssel von 1 : 4.450 Werkstattbeschäftigte pro Vollzeitstelle in der Teilhabeplanung Arbeit (vgl. [Abbildung 10 Rahmenbedingungen der Organisation](#)) sowie rd. 2.000 Neuzugängen jährlich jeweils in den Arbeitsbereich der WfbM wie auch in das Eingangsverfahren / den Berufsbildungsbereich³⁹ nur in Ansätzen leistbar. In den beiden Modellteams war dies hingegen möglich. Sie dienten damit nicht nur der Erprobung des ganzheitlichen Ansatzes – dem Herzstück von IaTA –, sondern hier wurde auch im Hinblick auf die Entwicklung neuer, BTHG-konformer Strukturen, Prozesse und Formate Pionierarbeit für das LWL-Inklusionsamt Arbeit geleistet, auf die beim weiteren Auf- und Ausbau zurückgegriffen werden kann. Die Umsetzung der neuen gesetzlichen Anforderungen nach BTHG müsste vom LWL-Inklusionsamt Arbeit ohnehin geleistet werden, auch ohne ganzheitlichen Ansatz. Im Folgenden wird daher nur der personelle Mehraufwand bedingt durch den ganzheitlichen Ansatz betrachtet.

9.3.1 Personeller Mehraufwand bedingt durch ganzheitlichen Ansatz

Im Rahmen der Personalbemessung konnten diejenigen Aufgaben und Prozesse herausgearbeitet und quantifiziert werden, die auf einen ganzheitlichen Ansatz zielen. Diese sind nicht durch das BTHG vorgegeben, sondern stellen einen „echten“ Mehraufwand dar. Sie sind das „Add-on“, mit dem das LWL-Inklusionsamt Arbeit auf eine verbesserte Steuerung, mehr Effizienz und die Nutzung aller Potenziale durch Bündelung von fachlichem Know-how zielt. Im Rahmen des Fallmanagements fallen dafür in der Endausbaustufe (2026) folgende Aufwände an:

In der Teilhabeplanung Arbeit:

3	Fallmonitoring und Umsetzung Beobachtung und Steuerung des Fallverlaufs, Bedarfsfortschreibung	
---	---	--

³⁹ Bei der Aufnahme in das Eingangsverfahren der WfbM bzw. den Berufsbildungsbereich liegt die Zuständigkeit bei der Agentur für Arbeit. Der EGH-Träger wird jedoch im Rahmen des Teilhabeplanverfahrens beteiligt und zur Stellungnahme aufgefordert, da die Zuständigkeit bei einer späteren Aufnahme in den Arbeitsbereich der WfbM auf ihn übergeht. Das Teilhabeplanverfahren ersetzt die frühere Abstimmung der Reha-Träger im Fachausschuss der WfbM.

3.2.1	ggf. Austausch / Fallbesprechung mit anderen FM-Schwerpunkten außerhalb / vor Fallkonferenz, anlässlich Fallübergabe an FM Ü	7.500
5.	Interne Austauschformate	
5.2	Fallkonferenzen	108.000
5.3	Sozialraumorientierter regionaler Austausch der 3 Fachlichkeiten THP A, FM BHK, FM Ü unter Federführung Sozialplanung (internes Netzwerk)	19.440
	Summe	134.940
	Stellen (VZÄ) 40 WoSt	1,54

Im Fallmanagement BHK:

	Aufgabe Tätigkeiten	JAM für diese Tätigkeit
2	Durchführung der begleitenden Hilfen im Arbeitsleben und abschließende Entscheidung über die Anträge	
2.16	Fallübergabe von FM Ü zzgl. Fallbesprechung FM Ü, wenn im Zeitablauf Ansatzpunkte für weitere Bedarfe	5.400
2.17	BfA-Fälle: Inhaltliche Prüfung, ggf. weitere Informationen/Unterlagen einholen	20.310
2.17.1	Aufwand für Betriebsbesuche bei BfA-Fällen	6.000
2.18	BfA-Fälle: Datenerfassung im Fachverfahren (veranlassen)	2.000
5	Interne Austauschformate	
5.2	Fallkonferenzen	34.200
5.4	Sozialraumorientierter regionaler Austausch der 3 Fachlichkeiten THP A, FM BHK, FM Ü unter Federführung Sozialplanung (internes Netzwerk)	19.440
	Summe	87.350
	Stellen (VZÄ) 40 WoSt	1,00

Im Fallmanagement Ü:

	Aufgabe Tätigkeiten	JAM für diese Tätigkeit
1.	Einzelfallbezogene Leistungen im Rahmen des LWL-Budgets für Arbeit und Ausbildung (BfA)	
1.2	Einzelfallbezogene Koordination der Zusammenarbeit beim Übergang WfbM, Psychiatrie und Schule auf den allgemeinen Arbeitsmarkt	
<u>1.2.1</u>	<u>Innerhalb des LWL-Inklusionsamtes Arbeit (u. a. andere FM-Typen)</u>	
1.2.1.1	Fallübergabe an FM BHK zzgl. Fallbesprechung FM BHK, wenn im Zeitablauf Ansatzpunkte für weitere Bedarfe, Bearbeitung Rückmeldung von FM BHK, TBD und anderen Fachdiensten und Prüfung und ggf. Anpassung BfA	5.400
1.2.1.2	THP A: Anlassbezogener Austausch zu konkreten einzelfallbezogenen Absprachen	3.200
2	Interne Austauschformate	38.467
3	Externe Austauschformate - Teilnahme an Austauschformaten anderer Sachbereiche der Abt. 61 (interne und extern)	159.165
	Summe	206.232
	Stellen (VZÄ) 40 WoSt	2,35

Der Personalaufwand für den ganzheitlichen Ansatz beläuft sich nach allem auf insgesamt 4,89 VZÄ (Summe THP A, FM BHK und FM Ü).

Hinzu kommen anteilige Personalaufwände in den anderen Referaten des LWL, die durch die Ausrichtung auf einen ganzheitlichen Ansatz entstehen:

Referat 13 Einzelfallhilfen Schwerbehindertenrecht, TBD

- | | |
|---|----------|
| ▣ Technischer Beratungsdienst (systematische Prüfung BfA-Fälle) | 0,50 VZÄ |
|---|----------|

Referat 15 Teilhabe Arbeit und Fachliche Angebote

- | | |
|---|----------|
| ▣ Sozialplanung (Anteil für ganzheitlich ausgerichtete Formate wie Sozialraumkonferenzen) | 1,50 VZÄ |
| ▣ Qualifizierung und Schulung Qualitätsmanagement (Anteil für ganzheitlich orientierte Inhalte: EIK, Überblickswissen alle FM, ganzheitliche Haltung) | 0,50 VZÄ |

Summe	2,50 VZÄ
--------------	-----------------

Zusammen mit den personellen Mehraufwänden im Fallmanagement von 4,89 VZÄ ergibt sich somit ein **Mehraufwand** insgesamt für den **ganzheitlichen Ansatz** von **7,39 VZÄ**. Legt man Personalkosten von rd. 80.000 EUR pro VZÄ und Jahr zu Grunde, so beträgt der finanzielle Mehraufwand hierfür (80.000 EUR x 7,39 =) knapp **591.200 EUR pro Jahr**.

Der personelle Mehraufwand, welcher durch das BTHG bedingt ist, konnte im Zuge der Personalbemessung nur grob kalkulatorisch ermittelt werden. Er macht mindestens 50 % des gesamten Personalaufwuchses aus. Allerdings ergeben sich z.T. erhebliche Abgrenzungsprobleme, etwa zwischen steuerungs- und BTHG-bedingten Mehraufwänden (z.B. im Bereich der Querschnitts- und der leitenden Tätigkeiten). Hierfür bedürfte es einer detaillierteren Analyse, welche jedoch über den Rahmen der Evaluation hinausgeht.

9.3.2 Transferkosten: Mehrkosten durch Umsteuerung

Unter Konsolidierungsgesichtspunkten ist weiterhin zu beachten, dass **auch die Alternative zur WfbM oder der Übergang aus der Werkstatt nicht zum Nulltarif** zu haben sind. Die durch die Umsteuerung bedingten Kosten, beispielsweise für das LWL-Budget für Arbeit, Prämien an WfbM oder Personalkosten für die betreuenden IFD sind hier gegenzurechnen.

Abbildung 27 Konsolidierungspotenzial – brutto –

Konsolidierungsberechnung Modellprojekt "neue Teilhabeplanung Arbeit" (nTA)						
Personenkreis / Zugang aus	Zielgröße laTA- Bericht 2018	Aktueller Mehrwert Modell (2021)	Dauer der Beschäfti- gung (Jahre)	Konsolidierungspotenzial - brutto - (Einsparung WfbM)		
				pro Jahr	gesamt	
Teil 1: Wechsel aus der WfbM (BfA § 3 der Richtlinien)						
Einstieg in den Arbeitsmarkt						
Arbeitsbereich WfbM (inkl. AAP)	38	64	25	1.120.000	25.200.000	
Teil 2: Werkstattalternative (BfA § 6 der Richtlinien)						
Steuerung Eingangsverfahren WfbM						
Förderschulen	16	5	35	87.500	2.756.250	
WfbM-Vermeidung bei Menschen mit seelischer Behinderung						
Menschen mit seel. Behinderung	67	9	15	157.500	2.126.250	
WfbM-Vermeidung bei Menschen aus Arbeitslosigkeit						
Menschen aus Arbeitslosigkeit	51	5	15	87.500	1.181.250	
Späterer Zugang in WfbM aus vorgelagerten Prozessen						
Maßnahmen anderer Rehaträger	25	16	3	280.000	756.000	
Insgesamt	197	99	-	1.732.500	32.019.750	

Die Spalte „Zielgröße“ zeigt den von laTA avisierten Wert an zusätzlichen Wechseln aus der WfbM bzw. an vermiedenen Zugängen in die WfbM auf, die folgende Spalte (grün hinterlegt) den tatsächlichen Mehrwert des Modells pro Jahr nach der (konservativen) Hochrechnung der aktuellen Ergebnisse aus 10 Quartalen. Im Bereich des Zugangs in die WfbM (s. „Teil 2: Werkstattalternative“) – aus Förderschulen, aus der Zielgruppe Menschen mit einer seelischen Behinderung, aus Arbeitslosigkeit und aus Maßnahmen anderer Rehaträger – bleibt das Ergebnis aktuell deutlich hinter den Konsolidierungserwartungen aus laTA zurück. Nicht so beim Einstieg in den Arbeitsmarkt: Bei den Übergängen aus dem Arbeitsbereich der WfbM und insbesondere von ausgelagerten Arbeitsplätzen konnte die kalkulierte Zielgröße deutlich, nämlich um + 68 % (hochgerechnet 64 Vermittlungen gegenüber erwarteten 38 Vermittlungen in 2017) übertroffen werden. Mit insgesamt 99 hochgerechneten vermiedenen Zugängen in die WfbM bzw. Übergängen aus der WfbM gegenüber erwarteten 197 insgesamt würde bei einem Roll-out auf ganz Westfalen-Lippe aktuell in etwa die Hälfte des erwarteten Konsolidierungspotenzials realisiert. Dabei ist zu bedenken, dass nahezu alle Erfolge unter Corona-Bedingungen realisiert wurden und dass der strategische und personelle Schwerpunkt im Modell auf dem Bereich Werkstattwechsel lag, während die WfbM-Alternative aufgrund der geringen personellen Ressource von einem VZÄ im Fallmanagement Ü noch kaum aktiv gesteuert wurde. Die dennoch erzielten Erfolge insbesondere in den letzten beiden Quartalen sind neben der angelaufenen Netzwerkarbeit insbesondere den IFDen in den Modellregionen und deren guter Zusammenarbeit mit dem im Modellvorhaben neu geschaffenen Fallmanagement Ü zuzuschreiben. Die Integrationsfachdienste wurden für das nTA-Modellvorhaben jeweils um eine halbe Fachkraftstelle verstärkt und haben nach den gewonnenen Erkenntnissen und erreichten Fallzahlen insbesondere zum Ende der Modellzeit Wirkung entfaltet. Hier wird deutlich, dass gerade der Aufbau von Netzwerken und vertrauensvoller Zusammenarbeit Zeit braucht. In den der Werkstatt vorgelagerten Aufgabenfeldern zeigt sich in jedem Fall noch **deutlicher Handlungsbedarf**. Das LWL-Inklusionsamt Arbeit will den Bereich FM Ü diesen Erkenntnissen entsprechend weiter aus- und aufbauen. Auch eine personelle Aufstockung der Integrationsfachdienste in künftigen weiteren Regionen, in denen eine ganzheitlich ausgerichtete Teilhabeplanung Arbeit erfolgen soll, sollte geprüft werden.

Die Spalte „**Dauer der Beschäftigung**“ weist den kalkulierten mittleren Verbleib in der WfbM aus. Die im laTA-Bericht zugrunde gelegten geschätzten Beschäftigungsdauern wurden auf Basis empirischer Daten aus dem Modellprojekt angepasst. Menschen mit seelischer Behinderung sind beim **Wechsel aus der WfbM** im Durchschnitt etwa 40 Jahre alt, so dass bei einem Renteneintrittsalter von 65 Jahren 25 Werkstattjahre eingespart werden. Dies ist eine konservative Berechnung insofern, als Menschen mit geistiger Behinderung beim Wechsel auf den allgemeinen Arbeitsmarkt deutlich jünger (etwa 30 Jahre alt) sind und damit eher 35 bis 40 Jahre in der WfbM verblieben würden. Des Weiteren wurde davon ausgegangen, dass etwa 10 % der Werkstattwechsler im Laufe der Folgejahre in die WfbM zurückkehren werden, was die Erfahrungswerte aus dem Modell widerspiegelt. Alle Einsparungen im Bereich Werkstattwechsel wurden daher nur mit 90 % veranschlagt. Auch dies im Sinne einer konservativen Konsolidierungsberechnung.

Bei den Fällen **Werkstattalternative** wurde die potenzielle Beschäftigungsdauer bei den vermiedenen Zugängen aus Förderschulen auf 35 Jahre kalkuliert. Die Fallgruppen Schule aus dem laTA-Abschlussbericht wurden dabei zu einer Gruppe „Steuerung Eingangsverfahren WfbM – Förderschulen“ zusammengefasst. Viele WfbM-Beschäftigte, die unmittelbar aus dem Schulsystem in die WfbM zugehen, werden de facto 40 Jahre oder sogar länger in der WfbM verbleiben. Da ein Risiko besteht, dass es ggf. im Laufe der Jahre bei diesen Menschen doch noch zu einer WfbM-Aufnahme kommt, werden hier – ebenfalls im Sinne einer konservativen Kalkulation – 35 Jahre veranschlagt. Bei der Zielgruppe der Menschen mit seelischer Behinderung und bei den Zugängen aus Arbeitslosigkeit wurde eine potenzielle Beschäftigungsdauer von 15 Jahren zu Grunde gelegt, da beide Gruppen erfahrungsgemäß eher im fortgeschrittenen Alter in die WfbM einmünden und auch bessere Chancen haben, wieder auf den allgemeinen Arbeitsmarkt zu wechseln.⁴⁰ Bei den Zugängen aus vorgelagerten Prozessen wurden drei eingesparte Jahre als realistisch angesehen, wenn die zuständigen Rehaträger ihr Instrumentarium voll ausschöpfen. Im Sinne einer konservativen Schätzung wurde auch bei den Werkstattalternativfällen davon ausgegangen, dass etwa 10 % im Laufe der Folgejahre doch noch in die WfbM einmünden. Auch die Einsparungen im Bereich Werkstattalternative wurden daher nur mit 90 % veranschlagt.

Das „Konsolidierungspotenzial – brutto“ (s. oben Abbildung 27) weist in den beiden rechten Spalten die eingesparten Kosten für die WfbM aus. Laut Bericht der Bundesarbeitsgemeinschaft der überörtlichen Sozial- und Eingliederungshilfeträger BAGÜS für das Berichtsjahr 2020 entstanden dem LWL pro Jahr und WfbM-Beschäftigtem durchschnittlich Kosten im Rahmen der Eingliederungshilfe von 18.000 EUR. Da es sich bei den hier betrachteten Fällen an der Schnittstelle zum allgemeinen Arbeitsmarkt in der Regel um Menschen mit geringerem Betreuungsbedarf handelt, wurden hier – ebenfalls im Sinne einer konservativen Schätzung – lediglich durchschnittliche WfbM-Kosten von 17.500 EUR⁴¹ pro Jahr und WfbM-Beschäftigtem veranschlagt.

Das Konsolidierungspotenzial – brutto – liegt damit pro Jahr bei 1,7 Mio EUR und über die jeweils zu Grunde gelegte Gesamtdauer der WfbM-Beschäftigung über alle Zielgruppen bei insgesamt 32 Mio EUR. Dabei schlagen die Übergänge aus der WfbM anteilig stärker zu BuChe als im laTA-Bericht angenommen, wo nur mit den Übergängen von Außenarbeitsplätzen (38 Fälle) kalkuliert wurde, während nach den Erfahrungen im Modell aus dem Arbeitsbereich WfbM insgesamt etwa 64 Übergänge zu erwarten sind. Legt man mit der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement KGSt Kosten pro VZÄ im Fallmanagement von 80.000 EUR zu Grunde, so könnten mit der kalkulierten Einsparung insgesamt (1,7 Mio EUR / 80.000 EUR =) knapp 22 zusätzliche Stellen pro Jahr refinanziert werden.

⁴⁰ Vgl. z.B. Abbildung 3 und Abbildung 4

⁴¹ WfbM-Kosten in den Hilfebedarfsgruppen 1 und 2 (ohne Menschen mit Schwerstmehrfachbehinderung)

Wie bereits angedeutet, greift die Brutto-Betrachtung aber zu kurz, denn auch bei der Vermeidung von Werkstattaufnahmen bzw. bei der Initiierung und Begleitung des Übergangs aus der WfbM entstehen Kosten (**Transferkosten**), insbesondere für Leistungen aus dem LWL-Budget für Arbeit. Diese sind dem Brutto-Konsolidierungspotenzial gegenzurechnen, so dass sich ein **Netto-Konsolidierungspotenzial**⁴² ergibt. Alle nachfolgend genutzten Daten basieren auf Erfahrungswerten aus dem LWL-Budget für Arbeit 2018 bis 2021.

Gegenzurechnen ist, dass das LWL-Inklusionsamt Arbeit anstelle der WfbM-Kosten über das LWL-Budget für Arbeit Lohnkostenzuschüsse finanziert. In den ersten fünf Jahren sind dies durchschnittlich 11.878 EUR pro Fall und Jahr für Werkstattwechsler aus EGH-Mitteln und 6.744 EUR pro Fall und Jahr für WfbM-Alternativfälle aus der Ausgleichsabgabe.

Nach den ersten fünf Jahren reduziert sich die Förderhöchstgrenze für Werkstattwechsler von max. 75% der Arbeitnehmerbruttolohnkosten auf 60% im sechsten Jahr, 50% im siebten und achten Jahr und auf 40% ab dem neunten Jahr. Daher verringert sich die durchschnittliche Förderung ab dem sechsten Jahr auf 9.363 EUR pro Fall und Jahr. WfbM-Alternativfälle erhalten nach fünf Jahren keinen Lohnkostenzuschuss mehr aus dem LWL-Budget für Arbeit. Sofern die Voraussetzungen erfüllt werden, besteht die Möglichkeit Leistungen bei außergewöhnlichen Belastungen nach § 27 SchwbAV zu beantragen. Im Durchschnitt finanziert das LWL-Inklusionsamt Arbeit 3.508 EUR pro Fall und Jahr aus der Ausgleichsabgabe.

Im Vergleich zur Beschäftigung in einer WfbM resultieren aus der Vermeidung von Werkstattaufnahmen und Übergängen auf den allgemeinen Arbeitsmarkt folgende Einsparungen pro Fall und Jahr (jeweils Differenz von WfbM-Kosten von 17.500 EUR und aufgewendeter Förderung, wie im vorangegangenen Absatz aufgeführt):

Abbildung 28 Einsparung pro Fall und Jahr

	Einsparung Jahr 1 bis 5 pro Fall und Jahr	Einsparung ab Jahr 6 pro Fall und Jahr
Werkstattwechsler	5.622	8.137
WfbM-Alternativfälle	10.756	13.992

Unter Berücksichtigung einer kalkulierten Quote von 10% für Rückkehrer in die WfbM bzw. für WfbM-Alternativfälle, welche später doch noch in die WfbM zugehen, resultiert unter Zugrundelegung der im Modellprojekt erreichten Fallzahlsteigerungen folgendes Konsolidierungspotenzial:

⁴² Vgl. auch LWL-Vorlage Nr. 15/0385. Die dortigen Daten sind entsprechend den Auswertungen für den Zeitraum 2018 bis 2021 aktualisiert worden.

Abbildung 29 Konsolidierungspotenzial – netto – unter Berücksichtigung fallbezogener Aufwendungen

Konsolidierungsberechnung Modellprojekt "neue Teilhabeplanung Arbeit" (nTA)					
Personenkreis / Zugang aus	Zielgröße IaTA- Bericht 2018	Aktueller Mehrwert Modell (2021)	Dauer der Beschäfti- gung (Jahre)	Konsolidierungspotenzial - netto - abzgl. fallsbezogener Aufwendungen	
				pro Fall	Insgesamt
Teil 1: Wechsel aus der WfbM (BfA § 3 der Richtlinien)					
Einstieg in den Arbeitsmarkt					
Arbeitsbereich WfbM (inkl. AAP)	38	64	25	171.765	10.992.982
Teil 2: Werkstattalternative (BfA § 6 der Richtlinien)					
Steuerung Eingangsverfahren WfbM					
Förderschulen	16	5	35	426.185	2.130.925
WfbM-Vermeidung bei Menschen mit seelischer Behinderung					
Menschen mit seel. Behinderung	67	9	15	174.329	1.568.961
WfbM-Vermeidung bei Menschen aus Arbeitslosigkeit					
Menschen aus Arbeitslosigkeit	51	5	15	174.329	871.645
Späterer Zugang in WfbM aus vorgelagerten Prozessen					
Maßnahmen anderer Rehaträger	25	16	3	29.041	464.650
Insgesamt	197	99	-		16.029.164

Zu beachten ist, dass das in der obigen Abbildung 29 ausgewiesene **Konsolidierungspotenzial** über alle Zielgruppen und Beschäftigungsdauern von 16 Mio EUR allein durch die umgesteuerten Fälle eines Jahres anfällt. In jedem weiteren Jahr würden durch die dann neu hinzukommenden Alternativ- bzw. Übergangsfälle auf den Gesamtzeitraum gerechnet erneut Aufwendungen in vergleichbarer Höhe eingespart. Voraussetzung für diese Einsparungen ist jedoch, dass die Strukturen und Prozesse des Modells auf ganz Westfalen-Lippe ausgerollt werden.

Vom Konsolidierungspotenzial in Höhe von 16 Mio EUR pro Jahr sind neben den bereits berücksichtigten Lohnzuschüssen noch folgende weitere Kosten in Abzug zu bringen, bei denen es sich um strukturelle (IFD-Personalkosten) oder pauschale Förderungen, z.B. für Gruppenmaßnahmen, handelt, die nicht konkreten Einzelfällen zugeordnet werden können und daher in Summe in Abzug gebracht werden:

Abbildung 30 Weitere Aufwendungen zur Reduzierung des Konsolidierungspotenzials

Bezeichnung	Kosten pro Jahr in Mio EUR		
	Ausgleichs- abgabe	EGH	Insgesamt
Personal der Integrationsfachdienste (nur Übergangsbereich)	800.000	800.000	1.600.000
Inklusionsbudgets (LWL-Budget für Arbeit)	250.000		250.000
Prämien für Werkstattwechsler (16.400 EUR je Fall)		1.050.000	1.050.000
Insgesamt	1.050.000	1.850.000	2.900.000

Das Netto-Konsolidierungspotenzial pro Jahr reduziert sich damit auf 13,1 Mio EUR.

Gegenzurechnen ist weiterhin der **Mehraufwand an Personal**. Der Mehraufwand für die Umsetzung eines ganzheitlichen Betreuungsansatzes („Leistungen wie aus einer Hand“) beträgt insgesamt 7,39 VZÄ (s. oben Abschnitt 9.3.1), so dass sich der finanzielle Mehraufwand hierfür auf (7,39 x 80.000 EUR =) knapp 591.200 EUR pro Jahr beläuft. Insgesamt werden lt. Personalbemessung (vgl. Abschnitt 8.4) in der Endausbaustufe 53,9 VZÄ zusätzlich an Personal benötigt. Betrachtet man den gesamten Mehraufwand an Personal, so ergibt sich ein finanzieller Mehraufwand von (53,9 x 80.000 EUR =) 4.312.000 EUR. Unter Berücksichtigung

des Mehraufwandes an Personal reduziert sich das Netto-Konsolidierungspotenzial von 13,1 Mio EUR auf (13,1 Mio abzgl. 591.200 EUR =) 12,5 Mio, wenn man nur den Aufwand für den ganzheitlichen Betreuungsansatz gegenrechnet und auf (13,1 Mio abzgl. 4,3 Mio EUR =) **8,8 Mio EUR**, wenn man den **gesamten Personalaufwuchs** gegenrechnet.

Ein Teil der Förderleistungen wird nicht aus EGH-Mitteln, sondern aus der Ausgleichsabgabe finanziert (1,78 Mio EUR fallbezogene + 1,05 Mio EUR fallübergreifende Aufwendungen = 2,83 Mio EUR). Eine Betrachtung **ausschließlich der eingesparten EGH** ergibt ein Konsolidierungspotenzial für den LWL-Haushalt von (12,5 Mio EUR zzgl. 2,83 Mio EUR =) 15,3 Mio EUR, betrachtet man nur die Personalaufwendungen für den ganzheitlichen Ansatz bzw. von (8,8 Mio EUR zzgl. 2,83 Mio EUR =) **11,6 Mio EUR** bei Berücksichtigung des gesamten Personalaufwuchses. Dabei ist zu bedenken, dass dieser Konsolidierungsbetrag für jede Jahres-Kohorte an umgesteuerten WfbM-Fällen entsteht, allerdings erst über die Gesamtlaufzeit.

10 Fazit und Ausblick

Hinweise für einen „Roll-out“ des ganzheitlichen Ansatzes

Auch wenn hinsichtlich der messbaren Ergebnisse des Modellvorhabens insbesondere bei der Vermeidung von Zugängen in die Werkstatt noch Entwicklungspotenzial besteht, kann das Pilotprojekt „neue Teilhabeplanung Arbeit“ nTA insgesamt als Erfolg gewertet werden. Aus Sicht der Evaluation spricht daher alles für einen weiteren „Roll-out“ des Modellansatzes über die sechs Modellregionen hinaus auf ganz Westfalen-Lippe.

Im Zuge des Modellvorhabens wurde **wichtige Entwicklungs- und Pionierarbeit** mit Blick auf die neuen **gesetzlichen Anforderungen nach dem BTHG** geleistet, auf der das LWL-Inklusionsamt Arbeit künftig aufbauen kann. Erstmals wurden alle Prozesse der Gewährung von Leistungen der Teilhabe am Arbeitsleben personenzentriert ausgerichtet, neue Verfahren der Teilhabe- und Gesamtplanung wie auch die Bedarfsermittlung nach BEI_NRW-Standard wurden praktisch erprobt. Neue Kooperationsstrukturen, z.B. mit der Agentur für Arbeit, den Rentenversicherungen (Teilhabeplanung), aber auch mit dem LWL-Inklusionsamt Soziale Teilhabe im Rahmen der Gesamtplanung wurden etabliert. Weiterhin wurden ganzheitliche Prozesse und Formate innerhalb sowie mit Kooperationspartnern außerhalb des LWL-Inklusionsamtes Arbeit, wie beispielsweise WfbM, IFD oder anderen Rehaträgern entwickelt, so dass Menschen mit Behinderung künftig Leistungen der Teilhabe am Arbeitsleben stärker als bisher „wie aus einer Hand“ erhalten. Entsprechende Kooperations- und Netzwerkstrukturen kommen dabei sowohl den Menschen mit Behinderung wie auch den finanzpolitischen Zielen des LWL, Leistungen der Eingliederungshilfe gezielt zu erbringen und wenn möglich einzusparen, zugute. EGH-Leistungen werden künftig stärker auf die individuellen Bedarfe und Potenziale der Betroffenen abgestimmt und mit deren aktiver Beteiligung gestaltet. Dies beinhaltet auch die Förderung eines inklusiven Arbeitsmarktes, was nicht nur den Bedarfen vieler Menschen mit Behinderung besser gerecht wird, sondern auch Transferleistungen in Form von Werkstattkosten einspart. Unter diesen Voraussetzungen wird das LWL-Inklusionsamt Arbeit absehbar einen maßgeblichen **Beitrag zur Haushaltskonsolidierung** leisten können. Das LWL-Inklusionsamt Arbeit wird auch mit Hilfe der Erkenntnisse aus dem Modellprojekt nTA in die Lage versetzt, sowohl den Einzelfall **effektiv und effizient zu steuern** wie auch die Angebotsinfrastruktur stärker als bisher bedarfsgerecht auszugestalten. Eine künftig stärker sozialraumorientierte Ausrichtung aller Funktionsbereiche im LWL-Inklusionsamt Arbeit wie auch die Stärkung der Planungskompetenz durch

Bündelung von einzelfallorientiertem Fallmanagement-Wissen, Controlling und Planung trägt dazu bei, die Potenziale der verschiedenen Sozialräume optimal zu erschließen. Unabhängig davon hat das Modellvorhaben Erkenntnisse zu zentralen Erfolgs- und Wirkfaktoren einer erfolgreichen Teilhabe am Arbeitsleben erbracht.

Ein zentraler strategischer Ansatz wird künftig beim Fallmanagement Übergang (**FM Ü**) liegen, das der LWL in den nächsten Jahren **weiter aus- und aufbauen** wird, um mehr Handlungs- und Einflussmöglichkeiten in denjenigen Bereichen zu gewinnen, in denen andere Reha-Träger die Prozesse steuern. Aktuell hat das FM Ü nur wenige „Hebel“, um steuernd z.B. bei Schülern, aber auch für Menschen, die aus der medizinischer Reha entlassen wurden oder aus der Arbeitslosigkeit kommen, präventiv tätig zu werden. Eine enge Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern, wie beispielsweise DRV und Agentur für Arbeit ist dabei erfolgskritisch. Das größte Einsparpotenzial bieten die Fälle, die erst gar nicht in den Werkstätten ankommen und die eine Beschäftigung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt erhalten. Aber es darf nicht allein um Einsparungen gehen, sondern vielmehr um eine Teilhabeplanung, die den Bedarfen der betroffenen Menschen optimal entspricht und dabei alle (Steuerungs-)Potenziale und Fördermöglichkeiten optimal ausschöpft. Das Modellvorhaben nTA hat hier einen wichtigen Beitrag geleistet, auf dem es jetzt aufzubauen gilt.

Der Erfolg des weiteren Prozesses und insbesondere des erfolgreichen „Roll-outs“ auf weitere Regionen in Westfalen-Lippe wird auch dadurch bestimmt werden, ob es dem LWL gelingt, **qualifizierte Fachkräfte** zu gewinnen, die sich für die Idee eines inklusiven Arbeitsmarktes und ganzheitlicher, personenzentrierter Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben genauso engagiert einbringen wie die am Modell beteiligten Kolleginnen und Kollegen.

Anhang 1 Ermittlung der zusätzlichen Personalressourcen LWL-Inklusionsamt Arbeit (Endausbaustufe 2026)

Ermittlung zusätzliche Personalressourcen Abt. 61 - Endausbaustufe						
Stand: 06.10.2022						
	VzÄ IST lt. Stellenplan (ohne üpl)	VzÄ erforderlich SOLL	Differenz IST - SOLL	Mehrbedarf wg. Personalaufwuchs / Vertiefung Steuerung und fachlich	Mehrbedarf durch BTHG	Mehrbedarf gesamt durch ganztl. Ansatz
1	2	3	4	5	6	7
Referat 11 Recht, Querschnitt, Erhebung Ausgleichsabgabe, Seminare und Öffentlichkeitsarbeit						
Scan-Stelle	1,00	2,60	1,60	x		
IT-Koordination und Betreuung Fachverfahren ANLEI	1,50	3,00	1,50	x		
Grundsatzfragen Recht	1,00	2,00	1,00	x		
Verwaltung Personal und Orga	1,90	2,53	0,63	x		
Seminare und Öffentlichkeitsarbeit	4,91	5,75	0,84	x		
Summe Ref. 11	10,31	15,88	5,57			
Referat 12 Finanzen						
Controlling	2,75	3,75	1,00	x		
Summe Ref. 12	2,75	3,75	1,00			
Referat 13 Einzelfallhilfen Schwerbehindertenrecht, TBD, Bergmannversorgungsschein						
Sachbereichsleitungen für 4 Regionalteams	1,50	4,00	2,50		x	x
Fallmanager BHK	12,40	21,87	9,47	x		x
Technischer Beratungsdienst	6,00	6,50	0,50	x		x
Summe Ref. 13	19,90	32,37	12,47			
Referat Einzelfallhilfen 14 EGH (Teilhabe am Arbeitsleben)						
Sachbereichsleitungen für 4 Regionalteams	3,00	4,00	1,00		x	x
Teilhabeplanung Arbeit	14,00	34,43	20,43		x	x
Fallmanager Ü	1,00	5,96	4,96			x
Sachbearbeitung mittlerer Dienst	9,50	11,50	2,00			
Summe Ref. 14	27,50	55,89	28,39			
Referat 15 Teilhabe Arbeit und Fachliche Angebote						
Jobcoaching	2,50	4,00	1,50	x		
Betreuung und fachliche Weiterentwicklung BEI_NRW	1,00	1,50	0,50		x	
Sozialplanung	0,75	4,00	3,25		x	x
Qualifizierung und Schulung Qualitätsmanagement	0,75	2,00	1,25		x	x
Summe Ref. 14	5,00	11,50	6,50			
Gesamt	65,5	119,4	53,9			

Anhang 2 Fragebogen Befragung von Werkstattbeschäftigten



con_sens

Befragung von Menschen, die in einer Werkstatt arbeiten

Dies ist die Befragung zu dem Gespräch mit dem LWL (das ist die Kurzform für Landschaftsverband Westfalen-Lippe).

1. Wie alt sind Sie?

<input type="checkbox"/> Unter 30 Jahren
<input type="checkbox"/> 30 bis 40 Jahre
<input type="checkbox"/> 40 bis 50 Jahre
<input type="checkbox"/> Über 50 Jahre

Bitte machen Sie ein Kreuz bei der richtigen Antwort.

2. Sind Sie ein Mann oder eine Frau oder divers?

<input type="checkbox"/> Mann	<input type="checkbox"/> Frau	<input type="checkbox"/> divers
-------------------------------	-------------------------------	---------------------------------

3. Welche Art der Behinderung haben Sie?

<input type="checkbox"/> Lernbehinderung, geistige Behinderung
<input type="checkbox"/> körperliche Behinderung (auch: Beeinträchtigung beim Hören, Sehen oder Sprechen)
<input type="checkbox"/> seelische / psychische Behinderung
<input type="checkbox"/> Das möchte ich nicht beantworten

4. Hilft Ihnen jemand beim Ausfüllen dieses Fragebogens?

<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
-----------------------------	-------------------------------

1

5. Vor kurzem haben Sie ein Gespräch mit dem LWL gehabt.
Wie war das Gespräch?

 <input type="checkbox"/> Sehr gut	 <input type="checkbox"/> Gut	 <input type="checkbox"/> Nicht so gut	 <input type="checkbox"/> Schlecht
 Was hat Ihnen gut gefallen? 		 Bitte schreiben Sie in die Lücke.	
<hr/>			
<hr/>			
 Was hat Ihnen nicht gut gefallen? 			
<hr/>			
<hr/>			

6. Haben Sie im Gespräch immer verstanden, worum es geht?

Ja Nein

7. Der LWL hat Ziele aufgeschrieben. Sind Sie mit den Zielen einverstanden?

Ja Nein

Nein → Warum nicht?



8. Ist alles besprochen worden, was Sie gerne besprechen wollten?

<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
	Nein → Worüber hätten Sie gerne noch gesprochen?
 <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	

9. Hat Ihnen jemand bei dem Gespräch geholfen?
 zum Beispiel Eltern, Verwandte, Betreuer oder Betreuerin

<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
	Nein → Wäre es besser gewesen, wenn noch jemand dabei gewesen wäre?
	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

10. Möchten Sie uns noch etwas Anderes zu dem Gespräch mit dem LWL sagen?
 zum Beispiel Probleme, Hoffnungen, Ideen für Menschen mit Behinderungen, die arbeiten

 <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
