

# **WIRKUNGS- UND WIRKSAM- KEITSORIENTIERUNG IN DER EINGLIEDERUNGSHILFE DER JG-GRUPPE**

**JG-Fachkonzept**

Stand 2023

## INHALT

### SEITE

04	1	Zielsetzung des Fachkonzeptes
06	2	Bedeutung des rechtlichen Hintergrundes für Leistungserbringer
08	3	Wirkungs- und Wirksamkeitsorientierung als Teil des eigenen Qualitätsversprechens
10	4	Wirkungsmechanismen von Teilhabeleistungen
14	5	Ansätze für eigene Wirkungs- und Wirksamkeitsorientierung in der Eingliederungshilfe
16	5.1	JG.Teilhabemanagement als Ansatz der Wirkungsanalyse
20	5.2	JG.RehaControlling als Ansatz der Wirksamkeitsanalyse
23		Quellenverzeichnis

## IM MITTELPUNKT DER MENSCH

Mit dem Bundesteilhabegesetz (BTHG) ist die Orientierung an Wirkung und Wirksamkeit verbindlich für die Akteure des sozialrechtlichen Dreiecks in der Eingliederungshilfe eingeführt geworden.

### IMPRESSUM:

Herausgeber: Josefs-Gesellschaft gGmbH, Gestaltung: Stefanie Schulz, [www.brandElements.de](http://www.brandElements.de), Karlsruhe  
Druck: Josefs-Druckerei im Josefsheim, Bigge/Köln, Mai 2023

## 1. ZIELSETZUNG DES FACHKONZEPTES

Mit dem Bundesteilhabegesetz (BTHG) ist die Orientierung an Wirkung und Wirksamkeit verbindlich für die Akteure des sozialrechtlichen Dreiecks in der Eingliederungshilfe eingeführt worden. Der Gesetzgeber hat mit den beiden Begriffen ergänzende Kategorien geschaffen, die auf gleicher Anspruchsebene der vormals bereits relevanten Kategorien der Qualität und Wirtschaftlichkeit auf allen relevanten Regelungsebenen des SGB IX gelten. Wirkung und Wirksamkeit werden in diesem Kontext zu geforderten Bedingungen für die Finanzierung von Leistungen der Eingliederungshilfe.

**Für uns als Leistungsanbieter stellt dies gleich in mehrfacher Hinsicht eine besondere fachliche Herausforderung dar. Denn so eindeutig der Gesetzgeber das Thema in den Anforderungskatalog der Eingliederungshilfe hinein formuliert hat, so unklar sind bei genauerer Betrachtung die Bedingungen für die Konkretisierung des Themas in unserem eigenen Handlungskontext.**

Weder der Gesetzestext noch die bisher vorliegenden Landesrahmenverträge bieten uns bekannte Indikatoren für die Bewertung von Leistungen der Eingliederungshilfe hinsichtlich ihrer Wirkung und Wirksamkeit. Oder wie Boecker und Weber hierzu in ihrem Beitrag zur sozialwissenschaftlichen Wirksamkeitsanalyse formulieren: „Der Bundesgesetzgeber hat die Grundbegriffe Wirkung und Wirksamkeit an keiner Stelle definiert, und zwar weder im Hinblick auf die infrage kommenden Zielgrößen – was soll eigentlich wirksam sein? – noch im Hinblick auf mögliche Verfahren, wie ein Wirksamkeitsnachweis zu erfolgen hat.“ (Boecker/Weber 2021, S. 9)

Auch aus der wissenschaftlichen Betrachtung des Themas heraus werden derzeit eher zu bearbeitende Fragestellungen und zukünftige Forschungsprojekte benannt als Antworten, die für die praktische Konkretisierung als Kompass oder Richtschnur genutzt werden könnten. (Verwiesen sei an dieser Stelle exemplarisch auf die Verfolgung des Themas im Rahmen des gemeinsamen Fachausschusses „Interdisziplinäre Reha-Forschung“ der DVfR und DGRW, der im Jahr 2022 eine entsprechende Beauftragung hierzu vergeben hat.)

Bei aller Unklarheit hinsichtlich einer adäquaten Umsetzbarkeit ist zugleich die Kompetenz auf Seiten der Leistungsträger bereits rechtlich verankert, Qualitätsprüfungen mit einer Analyse der Wirkung und der Wirksamkeit der Leistungen auf Anbieterseite zu verknüpfen und im Fall der Fälle die Leistungen auch mit wirtschaftlichen Konsequenzen zu sanktionieren. Vor dem Hintergrund dieser Unklarheit bei gleichzeitiger Prüfrelevanz sind bereits eine ganze Reihe von Beiträgen auf Anbieter- sowie auf Wissenschaftsseite entstanden, um die Konturen des Themas zu schärfen und an der Selbstvergewisserung hinsichtlich der neuen Anforderungen zu arbeiten. (Vgl. bspw. Bundesvereinigung Lebenshilfe 2020, Thier 2019, Schmidt-Ohlemann/Bethke 2019, Beyerlein 2020.)

Das vorliegende JG.Fachkonzept folgt dem Anliegen, für die Angebote der Eingliederungshilfe in der Josefs-Gesellschaft Ansätze der Wirkungsorientierung durch ein pragmatisches und lösungsorientiertes Herangehen an das Thema aus der Perspektive eines Leistungsanbieters zu finden.

Das Konzept geht dabei von der These aus, dass mit der Orientierung an Wirkung und Wirksamkeit nicht etwas irgendwie zu bewältigendes Fremdes von außen in Angebote der

Eingliederungshilfe hineingetragen wird. Vielmehr stößt die seitens des Gesetzgebers erforderlich gemachte Diskussion eine neue Konkretisierung des Qualitätsversprechens an und ist eng verbunden und konstruktiv nutzbar hinsichtlich des inneren Kerns des Auftrages als sozialer, karitativer Dienstleister.

**An dieser Stelle sei explizit darauf verwiesen, dass wir durch unsere Leistungsvereinbarungen die Verpflichtung zur Erbringung der Leistungen eingehen, ohne allerdings die Zielerreichung in jedem Einzelfall – wie in einem Werkvertrag – zu garantieren.**

In diesem Zusammenhang kann konkret aufgezeigt werden, dass die Ausrichtung der Organisation auf den Fokus des Gelingens und der Bedingungen für das Gelingen der Dienstleistung nichts gänzlich Neues darstellen. Es kann vielmehr verdeutlicht werden, dass in der Josefs-Gesellschaft bereits etablierte Konzepte und Standards – sowie die seit einer Dekade etablierte personenzentrierte Ausrichtung auf Grundlage des biopsychosozialen Modells – eine gute Basis für eine Wirkungs- und Wirksamkeitsorientierung darstellen. Der Fokus auf die Wirkung und die Wirksamkeit der Leistungserbringung beinhaltet dabei sowohl ein Zurückgreifen auf zentrale Inhalte und Zielsetzungen in bestehenden JG.Standards und JG.Fachkonzepten (Teilhabemanagement, Evaluation und Monitoring, Assessment, Case Management, RehaControlling) als auch eine Fokussierung und Bündelung dieser Ansätze.

### **Das vorliegende JG.Fachkonzept verfolgt somit zweierlei Ziele:**

- Erstens soll das Konzept ein gemeinsames Grundverständnis von Wirkungs- und Wirksamkeitsanalysen für die zahlreichen und differenzierten Leistungen der Eingliederungshilfe in der Josefs-Gesellschaft fördern. Hierzu dienen ein kurzer Überblick über die rechtlichen Anforderungen (Kapitel 2) und die Reflexion über den Zusammenhang von Wirkungs- und Wirksamkeitsorientierung und eigenem Selbstverständnis (Kapitel 3).
- Zweitens sollen in pragmatischer Weise Anknüpfungsmöglichkeiten aufgezeigt werden für einen konstruktiven und lösungsorientierten Umgang mit den bestehenden rechtlichen Anforderungen. Hierzu wird zunächst eine begriffliche Differenzierung der Begriffe Wirkung und Wirksamkeit vorgenommen und es werden Anforderungen hinsichtlich der Analyse der beiden Dimensionen benannt (Kapitel 4). Auf dieser analytischen Basis erfolgt dann die Darstellung bestehender Ansätze in der Josefs-Gesellschaft mit Fokus auf Wirkung und Wirksamkeit (Kapitel 5).

In einem über dieses Konzept hinausgehenden Sinne wird die Analyse von Wirkung und Wirksamkeit als Teilanforderung eines übergreifenden Themas einordnungsfähig und kann als Teil der Steuerung von Wirksamkeit und Wirkung als gesamtunternehmerische Aufgabe auch im Hinblick auf die zukünftige Finanzierbarkeit der Angebote verstanden werden. Positiv gewendet bedeutet eine Orientierung an Wirkung und Wirksamkeit immer auch eine neue Fokussierung auf die zentralen organisationalen Fragen der Effektivität („Machen wir die richtigen Dinge?“) und der Effizienz („Machen wir die Dinge richtig?“) hinsichtlich der erbrachten Dienst- und Serviceleistungen. Im Kontext des aktuellen Diskurses nimmt das vorliegende JG.Fachkonzept dadurch neben den bereits vorliegenden juristischen, sozialwissenschaftlichen und sozialpädagogischen Erörterungen eine weitere – aus Leistungsanbietersicht relevante – Perspektive ein: die unternehmerische Perspektive.

## 2. BEDEUTUNG DES RECHTLICHEN HINTERGRUNDES FÜR LEISTUNGSERBRINGER

Die Verortung der Wirkungs- und Wirksamkeitsorientierung erfolgt im reformierten SGB IX direkt an vorderster Stelle. So wird bereits im §1 SGB IX klargestellt, dass Menschen mit Behinderung Eingliederungshilfe mit dem Ziel erhalten sollen, „ihre Selbstbestimmung und ihre volle, wirksame und gleichberechtigte Teilhabe am Leben in der Gesellschaft zu fördern“.

Auch wenn das vorliegende JG-Fachkonzept keinen juristischen Schwerpunkt setzt, kann deutlich gemacht werden, wie sich diese Rechtsgrundlage auf die verschiedenen Regelungsebenen des BTHG und damit direkt auf die Anforderungen für uns als Leistungserbringer auswirkt. Dabei werden die im Kapitel 4 weiter ausgeführten notwendigen Differenzierungen zwischen der Ebene der Wirkung und der Ebene der Wirksamkeit sowie auch die Implikationen, die sich mit dem Thema der Messung ergeben, bereits in der gesetzlichen Anlage sehr deutlich.

In §121 SGB IX sind die Anforderungen hinsichtlich der Erstellung, Umsetzung und Überprüfung eines Gesamtplans benannt. In Absatz 2 ist konkret ausgeführt: „Der Gesamtplan dient der Steuerung, Wirkungskontrolle und Dokumentation des Teilhabeprozesses. Er bedarf der Schriftform und soll regelmäßig, spätestens nach zwei Jahren, überprüft und fortgeschrieben werden.“

In Absatz 4 sind dann weitergehend die Inhalte des Gesamtplans beschrieben und in diesem Zusammenhang die Maßstäbe und Kriterien der Wirkungskontrolle als explizite Bestandteile des Gesamtplans gefordert.

Mit der Koppelung der Erstellung, Umsetzung und Überprüfung eines Gesamtplans als Teilhabeplanungsrahmen für die jeweils leistungsberechtigte Person fokussiert die Sozialgesetzgebung mit den Regelungen des § 121 also die Überprüfbarkeit der Wirkung bewilligter Eingliederungshilfemaßnahmen im jeweiligen Einzelfall. Wirkung wird hierbei inhaltlich gebunden an die Erfüllung von vereinbarten Zielen durch ebenfalls vereinbarte Leistungen. Mit der rechtlichen Anforderung der regelmäßigen Überprüfung der Angemessenheit der jeweiligen Gesamtplanung erhält die Überprüfung der Ziele den Charakter einer Wirkungsprüfung.

Mit den Bestimmungen des §125 SGB IX regelt der Gesetzgeber dann über den Einzelfall hinausgehend die Inhalte von Leistungsvereinbarungen zwischen Leistungsträger und Leistungserbringer und verortet auch hier direkt im ersten Punkt den notwendigen Bezug zum Thema Wirksamkeit. Laut Absatz 1 müssen Leistungsvereinbarungen Bezug nehmen auf „Inhalt, Umfang und Qualität einschließlich der Wirksamkeit der Leistungen der Eingliederungshilfe“. Mit der Betonung des Merkmals der Wirksamkeit im Kontext der universellen Qualitätsanforderung wird Wirksamkeit gewissermaßen zur zentralen Qualitätsverpflichtung des Leistungserbringers sowohl gegenüber dem Leistungsträger als auch gegenüber der leistungsberechtigten Person.

Gleichwohl – und das wird im weiteren Verlauf dieses Fachkonzeptes noch zum Thema werden – legt der Gesetzgeber im Absatz 2 dieses Paragraphen fest, dass Merkmale in der Leistungsvereinbarung zwischen Leistungsträger und Leistungserbringer festzuschreiben sind, die für die Wirksamkeit der Leistungserbringung wesentlich sind. Insofern eine Leistungsvereinbarung Aushandlungsgegenstand zwischen den genannten Parteien ist, erhält der Leistungserbringer in diesem Rahmen eine nicht zu unterschätzende Möglichkeit der Einflussnahme auf die Festlegung von Kriterien für die Bedingungen für das Gelingen (sprich: die Wirksamkeit) der eigenen Leistung.

In §131 SGB IX wird im Kontext der inhaltlichen Anforderungen an die Ausgestaltung von Landesrahmenverträgen die Qualitäts- und Wirksamkeitsanforderung um die Verknüpfung mit der Wirtschaftlichkeitsdimension erweitert. Die drei Punkte Qualität, Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit bilden nach dem reformierten Gesetz eine Wechselwirkungstriade und sollen in den ausführenden Landesrahmenverträgen im Einklang miteinander geregelt werden. Im Hintergrund steht hier die vom Gesetzgeber vertretene Annahme, dass „eine unwirksame Leistung nicht wirtschaftlich sein kann“ (BT-Drs. 18/9522, S. 299).

**Dieser Dreiklang aus Qualität, Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit bildet sich dann (konsequenterweise) auch in den gesetzlichen Vorgaben zum Prüfrecht lt. §128 SGB IX ab.**

So ist im Absatz 1 dieses Paragraphen dem Träger der Eingliederungshilfe die Überprüfung der Wirtschaftlichkeit und Qualität einschließlich der Wirksamkeit der vereinbarten Leistungen des Leistungserbringers vollumfänglich eingeräumt, sollten Anhaltspunkte dafür bestehen, dass ein Leistungserbringer seine vertraglichen oder gesetzlichen Pflichten nicht erfüllt. Und im Absatz 2 wird präzisiert: „Die Prüfung kann ohne vorherige Ankündigung erfolgen und erstreckt sich auf Inhalt, Umfang, Wirtschaftlichkeit und Qualität einschließlich der Wirksamkeit der erbrachten Leistungen.“

Mit der finalen Verortung des Prüfrechtes des Leistungsträgers erhält die Diskussion um die Analyse von Wirkung und Wirksamkeit nun ihre eigentliche Schärfe und kann als Initialzündung für das in den letzten Jahren zunehmende rechtliche, fachliche und wissenschaftliche Ringen um dieses Thema angesehen werden. Gleichzeitig eröffnet die Kombination des Prüfrechts mit der skizzierten Einflussnahme auf Wirksamkeitskriterien die aktive Möglichkeit der Selbststeuerung von Leistungserbringern in diesem Zusammenhang. Umso wichtiger ist es demnach, die Frage zu beantworten, wie sich eine Orientierung an Wirkung und Wirksamkeit zum eigenen Selbstverständnis als Leistungsanbieter verhält.

### 3. WIRKUNGS- UND WIRKSAMKEITSORIENTIERUNG ALS TEIL DES EIGENEN QUALITÄTSVERSprechens

Die Diskussion um die Prüfbarkeit von uns als Leistungserbringer hinsichtlich der Wirkung und Wirksamkeit unserer Dienstleistungen wird wie oben beschrieben sehr stark vom Fehlen konkreter Anforderungen seitens der Leistungsträger und auch von der gesetzlichen Lage geprägt. Diese Diskussion verdeckt bisweilen, wie eng die Thematiken der Wirkung und Wirksamkeit mit dem Kern des Auftrages sozialer Organisationen verbunden sind. So ist bspw. im Leitbild des Deutschen Caritasverbandes für karitativ agierende Dienstleister formuliert: „Maßgebend für seine Leistungen sind die Nöte und Probleme der Hilfebedürftigen. [...] Er überprüft regelmäßig sein Angebot und passt es dem jeweils veränderten Bedarf an. [...] Er arbeitet nach fachlichen Standards und beteiligt sich – gestützt auf wissenschaftliche Erkenntnis und praktische Erfahrung – an deren Weiterentwicklung. Die Qualität seiner Arbeit sichert er durch regelmäßige Selbstkontrolle.“ (Deutscher Caritasverband 2016)

Es muss kein großer gedanklicher Aufwand betrieben werden, um aus dieser Haltung die dem eigenen Grundsatz entsprechende zentrale Anforderung herauszulesen, die Wirkung und Wirksamkeit der eigenen Leistungen hinsichtlich ihrer Fähigkeit zu prüfen, die Bedarfe leistungsberechtigter Personen zu erfüllen und bei Nichterfüllung gegenzusteuern.

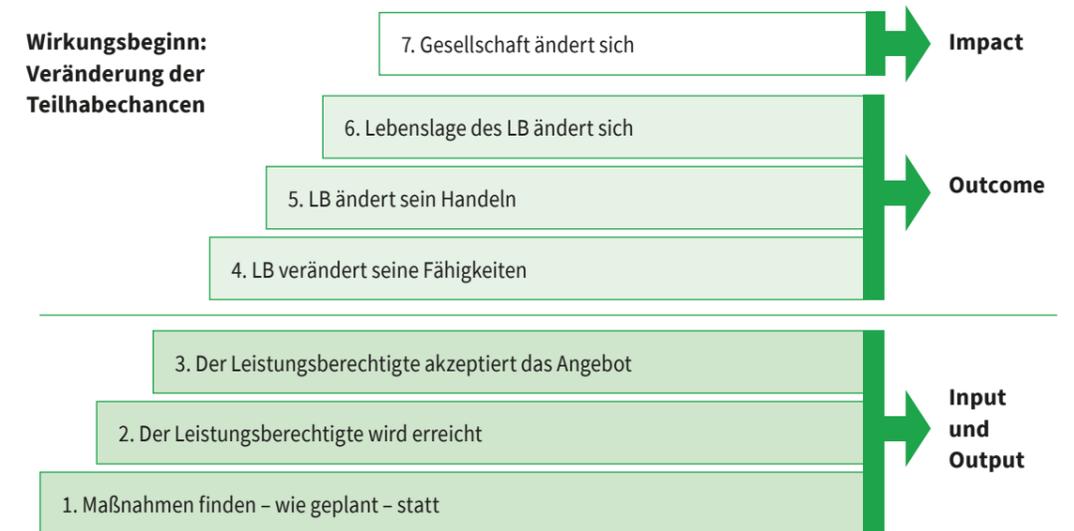
In vergleichbarer inhaltlicher Ausrichtung ist dann auch in der Orientierungshilfe der BAGüS zur Durchführung von Prüfungen der Wirtschaftlichkeit und Qualität einschließlich der Wirksamkeit nach § 128 SGB IX formuliert: „Insgesamt gilt, dass die erbrachte Leistung und der leistende Erbringer den Erfordernissen einer bedarfsgerechten, personenzentrierten Leistungserbringung und dem allgemein anerkannten Stand der fachlichen Erkenntnisse der Eingliederungshilfe zu entsprechen hat.“ (BAGüS 2019)

Hinter der gesetzgeberischen Absicht ist demnach im Kern zunächst einmal die Intention zu erkennen, „die Leistungserbringung stärker an der tatsächlich von den Leistungsberechtigten erreichten Teilhabe [...] zu orientieren“ (Schmidt-Ohlemann/Bethke 2019). Oder etwas konkreter formuliert: „Die Wirksamkeit eines Dienstes oder einer Einrichtung ist im Rahmen der gesetzlichen Regelungen daran zu messen, ob die Gesamtheit der vorhandenen Strukturen und Prozesse dazu geeignet ist, die Erreichung von Teilhabezielen im Einzelfall zu ermöglichen.“ (Schmidt-Ohlemann/Bethke 2019)

#### Die Orientierung an Wirkung und Wirksamkeit entspricht somit im tieferen Sinne dem professionellen Selbstverständnis von Leistungserbringern und dem Kern des Qualitätsversprechens ganz im Sinne des Selbstverständnisses als Dienstleister.

Dies wiederum steht im Konsens mit den breiter diskutierten Annahmen über die gesellschaftliche und ökonomisch messbare Wirkung von sozialen Investitionen insgesamt, die unter dem Stichwort Social Return on Investment (kurz: SROI) in den fachlichen Diskurs eingegangen sind (vgl. insbesondere Halfar 2013). Danach können wirksam ausgerichtete Maßnahmen (in dieser Diskussion als Input verstanden) nicht bloß auf einen reinen Output einer durchgeführten Maßnahme schließen lassen, sondern auf darüber hinausweisende Effekte im Handeln und der Teilhabe von leistungsberechtigten Personen (Outcome) sowie langfristig auch auf positive Effekte hinsichtlich der gesellschaftlichen Gesamtsituation (Impact).

Dieser Zusammenhang wurde von dem Institut Phineo im Rahmen der so genannten Wirkungstreppe schematisch visualisiert (vgl. hier in einer Darstellung von Krause 2021). Die Wirkungstreppe ist in Anlehnung an die Resultatstreppe von Beywl/Niestroy 2009 entwickelt worden.



Die Wirkung von sozialen Dienstleistungen im Allgemeinen und Teilhabeleistungen im Besonderen erfährt damit die besondere Wertschätzung, die sie nach ihrem eigenen Selbstverständnis auch hat: „Es gilt in der öffentlichen Diskussion deutlich zu machen, dass die Erbringung karitativer Dienstleistungen kein ‚Verbrauch von Ressourcen‘ ist, sondern dass sie eine soziale Investition in das Gemeinwohl darstellt.“ (Bangert, 2017)

So plausibel sich dieser Zusammenhang zwischen Wirkungsorientierung und unserer intrinsischen Motivation von personenzentrierten Teilhabeleistungen herstellen lässt, so deutlich ist aber auch vor einer Engführung zu warnen, wenn von der allgemeinen Ebene der Verständigung weiter in die Details zu diesem Thema hineingezoomt wird. So wird in dem oben bereits erwähnten Positionspapier der BAGüS im weiteren Verlauf formuliert: „Auswertungsgegenstand und in der Folge Thema in einer Qualitätsprüfung könnten bspw. sein: Quote der erreichten Teilhabeziele, Quote empfohlener und genutzter Teilhabemöglichkeiten im Sozialraum, Verselbständigungserfolge, insbesondere: Wechsel von Wohnsettings, erfolgreiches Entlassmanagement, Reduzierung des Betreuungsumfangs, Vermittlung in betriebsintegrierte Beschäftigung (BiB-Quote), Vermittlung auf den ersten Arbeitsmarkt.“ (BAGüS 2021)

Die benannten Beispiele implizieren ein Verständnis von Eingliederungshilfe, nach dem in recht schematischen Kausalitätsverhältnissen der Input eines Leistungsgeschehens eine Veränderung (Outcome) bewirkt mit dem Ergebnis einer sukzessiven Verringerung der benötigten Intensität im weiteren Input durch einen gesicherten Zugewinn an Teilhabe.

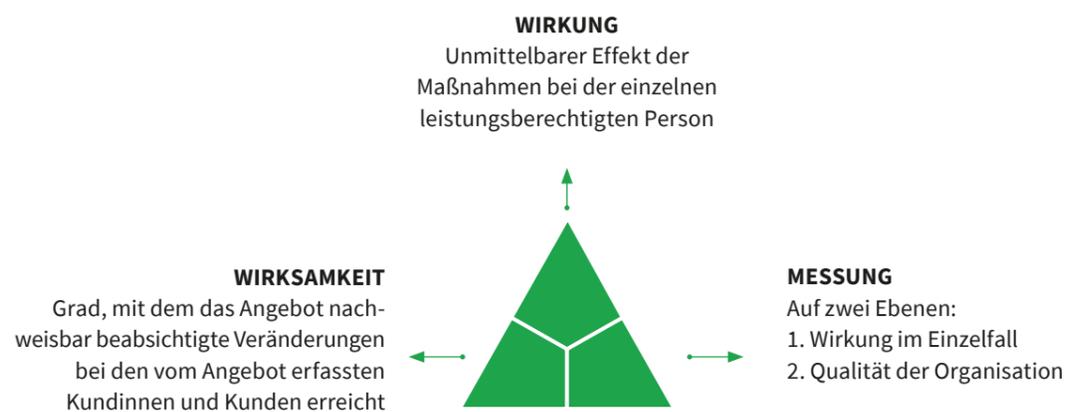
Das genannte Schema übernimmt unkritisch die von der medizinischen Denkweise geprägten Formen der Evidenzbasierung in die Handlungsbedingungen in der sozialen Arbeit, die aber für eine wirkungsorientierte Steuerung von Teilhabeleistungen erweitert werden müssen um gesellschaftliche, psychosoziale und weitere Einflussfaktoren auf das Gelingen der sozialen Dienstleistung im Hinblick auf festgelegte Ziele (vgl. auch Merchel 2013).

Eine Eingrenzung von Wirkungsbetrachtungen auf individuellen Kompetenzzuwachs wird weder dem professionellen Selbstverständnis noch den komplexen Wirkungsmechanismen und Einflussfaktoren für Teilhabeleistungen gerecht – notwendig also, sich die Zusammenhänge und Anforderungen hinsichtlich der Messung zu veranschaulichen.

## 4. WIRKUNGSMECHANISMEN VON TEILHABELEISTUNGEN

Um den möglichen Wirkungsmechanismen zwischen dem Input und dem Outcome (und Impact) von Teilhabeleistungen auf die Spur zu kommen, sind zunächst einmal Wirkung und Wirksamkeit als zwei miteinander verbundene, aber dennoch in ihrer jeweils eigenen Bedeutung zu unterscheidende Begriffe zu kennzeichnen (vgl. zum Folgenden BAGüS 2021, Schmidt-Ohlemann/Bethke 2019 und Krause 2021).

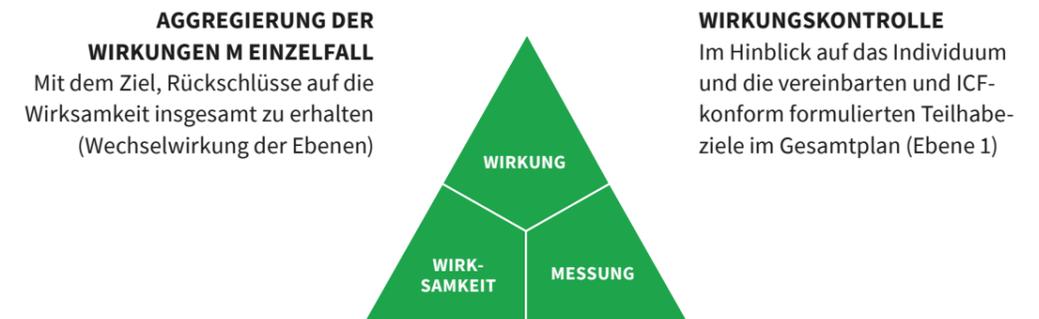
**Wirkung** beschreibt den unmittelbaren Effekt von Maßnahmen im Kontext des Individuums, d.h. bei einem einzelnen Leistungsberechtigten. **Wirksamkeit** hingegen beschreibt den Grad, mit dem das Teilhabeangebot nachweisbar beabsichtigte Veränderungen bei den vom Angebot erfassten leistungsberechtigten Personen erzielt.



Der Begriff der Wirkung fokussiert sich somit auf den Einzelfall und die Effektivität der erbrachten Leistung hinsichtlich vereinbarter Ziele. Der Begriff der Wirksamkeit fokussiert sich auf die Fähigkeit der Organisation und die Effizienz der eingesetzten Mittel, ihrem Zweck der Erbringung von wirksamen Teilhabeleistungen nachzukommen. Diese begriffliche Unterscheidung, die in den oben erläuterten rechtlichen Bezügen angelegt ist, beinhaltet zugleich unterschiedliche Anforderungen an die Analyse von Wirkung und Wirksamkeit.

Die Analyse der Wirkung im Einzelfall kann im Hinblick auf die jeweils an den Lebensbereichen der ICF orientierten Ziele und damit auf dem biopsychosozialen Modell basierend erfasst werden. Die Analyse der Wirksamkeit der Organisation fokussiert sich auf die Realisierung von Qualitätsmerkmalen in den bekannten drei Dimensionen der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität. Die Aufrechterhaltung von Qualitätsmerkmalen muss in allen drei Dimensionen ausreichend hoch sein, um die geplanten Maßnahmen zuverlässig und zielorientiert erbringen zu können.

Seitens der BAGüS wird ergänzend zu diesen beiden Analyseebenen noch die Wechselwirkung zwischen den Ebenen als relevanter Betrachtungsgegenstand im Rahmen von Qualitätsprüfung angeführt. Durch die Aggregation von Zielerreichungsgraden, d.h. Wirkungen im Einzelfall, sollen Rückschlüsse auf die Wirksamkeit des Angebotes insgesamt gezogen werden können.



### MESSUNG DER WIRKSAMKEIT:

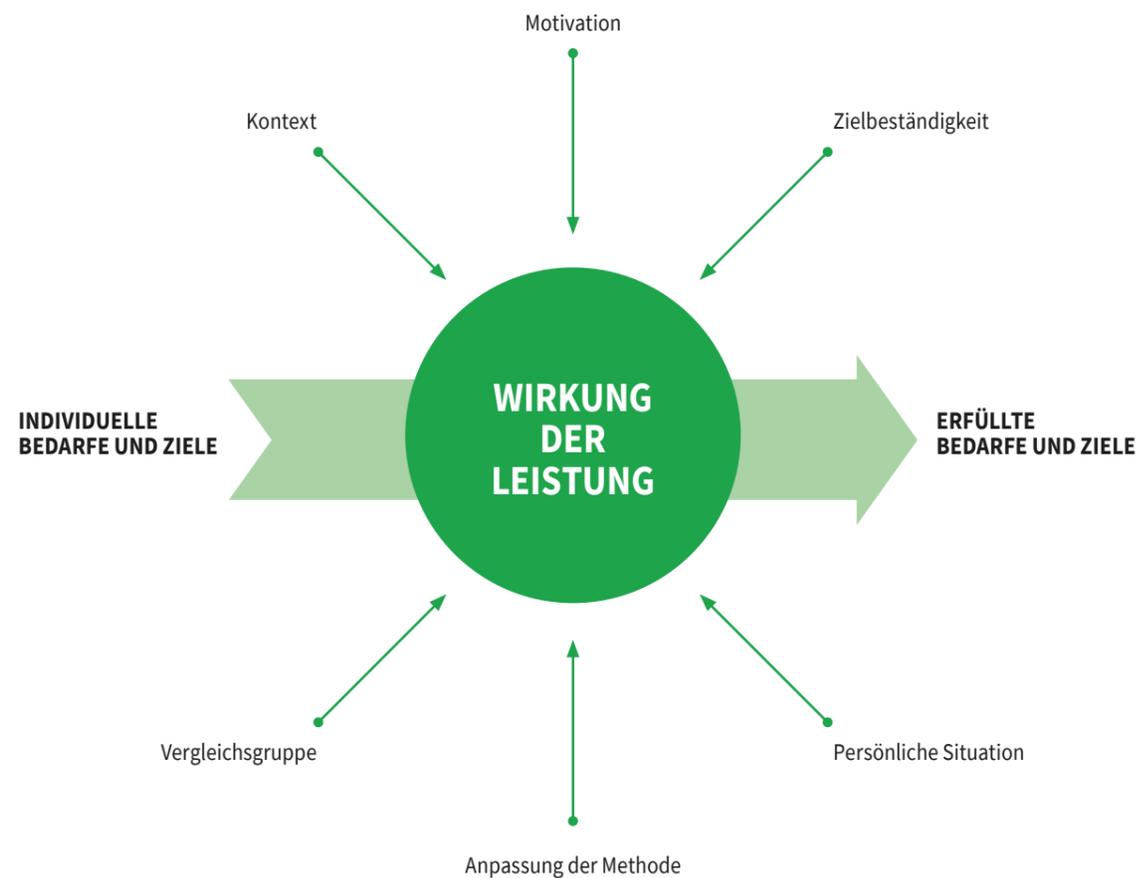
Fokussiert die Qualität des Leistungserbringers in den genannten drei Dimensionen (Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität). Sie muss ausreichend hoch und die Aktivität muss ausreichend zielgerichtet sein, um die richtigen Maßnahmen zu ergreifen (Ebene 2).

So nachvollziehbar diese begriffliche Unterscheidung von Wirkung und Wirksamkeit auch ist, so komplex erweist sich die Thematik der eindeutigen Analyse der jeweiligen Ebene – sowohl hinsichtlich des eindeutigen Nachweises der Wirkung im Einzelfall als auch hinsichtlich der Wirksamkeit einer gesamten Organisation.

Die oben bereits benannte problematische Annahme einer eindeutigen Kausalität zwischen Input und Ergebnis entsprechend dem Ansatz der Evidenzbasiertheit kommt dabei zur Geltung.

### Möglichkeit der Evidenzbasiertheit (d.h. hohe Wahrscheinlichkeit von Zusammenhang zwischen Input und Wirkung)?





Versteht man den Erreichungsgrad der im letzten Gesamtplan vereinbarten Teilhabeziele als alleinigen Indikator für Zugewinn an Teilhabe, wird dies der personellen Ebene von Teilhabeleistungen nicht gerecht, die immer auch motivationalen, psychosozialen, gesundheitlichen und kontextuellen Einflussfaktoren unterliegt, die zum Teil stärkere Effekte auf die Wirkung einer Leistung haben können als die Leistung selbst. Antizipiert man dann noch die Effekte der jeweiligen Beziehungsebene in dem kooperativen Prozess von Teilhabeleistungen, so wird die Annahme von linearer Kausalität auch im Hinblick auf die Vergleichbarkeit der Wirkung relativiert. Denn: Eine aussagekräftige Messung der Wirkung einer Maßnahme ohne die parallele Betrachtung einer Vergleichsgruppe, die ohne das Angebot auskommen musste, widerspricht den grundlegendsten Anforderungen sozialwissenschaftlicher Analyse.

Ähnliche Relativierungen der Kausalitätsbeziehungen ergeben sich bei genauerer Betrachtung ebenfalls auf der Ebene der Analyse von organisationaler Wirksamkeit, die wie beschrieben auf der Bewertung von Messkriterien für Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität basiert.

Problematisch erscheint dabei insbesondere die unkritische Gleichsetzung der Begriffe „Ergebnisqualität“ und „Wirkung“. Ottmann und König führen hierzu aus, dass „bei der Erfassung von Wirkungen eben Kausalität das zentrale Kriterium darstellt und erfüllt sein muss, während bei der Ergebnisqualität lediglich betrachtet und geprüft wird, ob die geplanten Leistungen auch in entsprechender Qualität erbracht wurden.“ (Ottmann/König 2018, S. 7).

Die Einhaltung von Qualitätsregeln auf der Struktur- und Prozessebene mag Ansatzpunkte für die Bewertung der Zuverlässigkeit einer Organisation liefern können. Hieraus eindeutige Kausalitätsnachweise hinsichtlich Wirkung von Leistungen im Einzelfall abzuleiten erscheint uns problematisch.

Wie schon oben gesehen, ist Kausalität von entscheidender Bedeutung beim Wirkungsbe-griff, sie erscheint aber auf beiden Ebenen der Analyse als nicht eindeutig linear nachweis-bar. Die Wechselwirkungsbetrachtung durch Aggregation von Zielerreichungsgraden mutet vor diesem Hintergrund mehr wie ein aus der Not heraus geborenes Konstrukt an als eine sozialwissenschaftlich abgesicherte Basis der Bewertung einer Organisation im Hinblick auf ihre Wirksamkeit.

Gleichzeitig eröffnen die in diesem Kapitel erfolgte Differenzierung der Begriffe Wirkung und Wirksamkeit und der Problemhorizont ihrer Analyse Unterscheidungsmerkmale, die es uns als Dienstleister ermöglichen, lösungsorientierte und konstruktive Antworten auf eine Situation zu finden, die einseitige Vereinfachungen vermeiden, aber der Erfüllung des eigenen Qualitätsversprechens im oben beschriebenen Sinne dienen.

## 5. ANSÄTZE FÜR EIGENE WIRKUNGS- UND WIRKSAMKEITSORIENTIERUNG IN DER EINGLIEDERUNGSHILFE

**Fassen wir für die Klarheit der weiteren Argumentation noch einmal den Stand der Diskussion zusammen:**

- Die gesetzliche Lage fordert uns als Dienstleister heraus, unser Profil zu schärfen bzgl. der Wirkung und Wirksamkeit unserer Leistungen. Hierbei gibt es keinen grundsätzlichen Dissens mit unserem Selbst- und Dienstleistungsverständnis. Vielmehr kann das Verfolgen von Wirkungs- und Wirksamkeitsorientierung als Teil unseres Qualitätsversprechens gesehen werden.
- Die gesetzlichen Anforderungen beziehen sich sowohl auf die Bewertung von verfolgten Zielen im jeweiligen Dienstleistungsverhältnis als auch auf die Festlegung von Kriterien der Wirksamkeit der gesamten Organisation in der Leistungsbeschreibung. Feststehende Kriterien gibt es hierfür sowohl auf der rechtlichen als auch auf der fachlichen Ebene derzeit (noch) nicht. Die gesetzliche Situation befähigt uns als Leistungsanbieter aber, Kriterien mitzubestimmen im Rahmen von Leistungsbeschreibungen.
- Die Begriffe der Wirkung und Wirksamkeit beinhalten sowohl hinsichtlich ihres Grundverständnisses als auch hinsichtlich der Annahme ihrer Messbarkeit den Begriff der Kausalität, der in beiderlei Hinsicht ein weites Verständnis hiervon voraussetzt. In beiden Zusammenhängen ist eher von multikausalen Wirkungs- und Wechselwirkungsmechanismen auszugehen, die im Einzelfall zu analysieren sind, wenn es um die Geeignetheit von Strukturen, Prozessen und Maßnahmen geht. Der Begriff der Wirkungs- und Wirksamkeitsanalyse erscheint im Kontext der Wirkungs- und Wirksamkeitsorientierung in der Eingliederungshilfe demnach als angemessener als der in der Diskussion oft verwendete Begriff Messung von Wirkung und Wirksamkeit, mit dem die Unterstellung einer eindeutig nachweisbaren Kausalität eher verstärkt wird.
- Und: Die Herausforderung und der damit verbundene Handlungsdruck sind bereits akut, da das Prüfrecht gilt.

Hinsichtlich der Möglichkeit der unternehmerisch gewinnbringenden, proaktiven und gesetzeskonformen Gestaltung der Thematik Wirkungs- und Wirksamkeitsorientierung ist für uns als Dienstleister ein erster Punkt relativ offensichtlich:

**Bei der Festlegung der Inhalte von Leistungsbeschreibungen entsprechend §125 SGB IX kann das Fehlen verbindlicher Standards zur Überprüfung von Wirkung und Wirksamkeit auch als Chance genutzt werden, eigene Standards mit einzubringen, die dann wiederum einen wesentlichen Bezugspunkt im Rahmen von Qualitäts-, Wirtschaftlichkeits- und Wirksamkeitsprüfungen gemäß §131 SGB IX darstellen.**

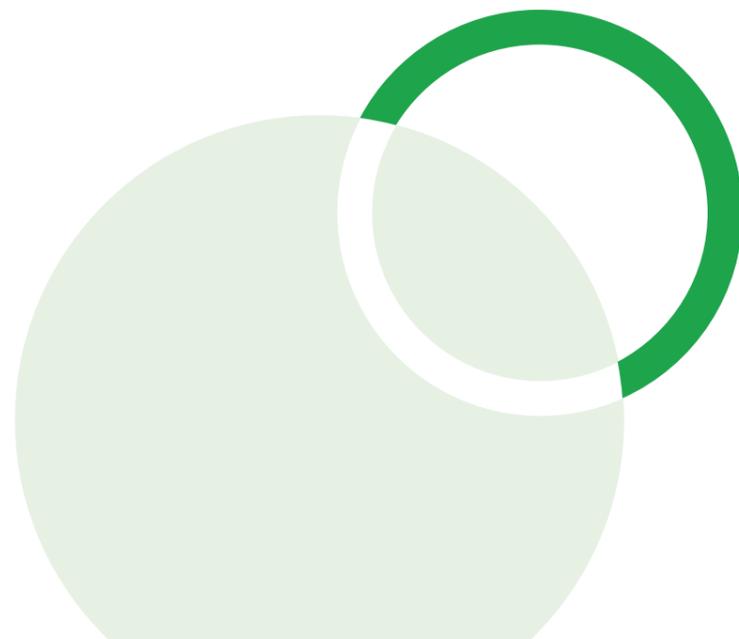
In diesem Zusammenhang können wir uns als Dienstleister – solange wir schlüssige Kriterien und Instrumente anbieten – in eine erfolgsversprechende Ausgangslage gegenüber dem Leistungsträger bringen. Erfolgsversprechend ist dabei insbesondere der Ansatz, den Fokus auf die eigenen Ansätze und Ressourcen zu richten, mit denen bereits jetzt Wirkung und Wirksamkeit nach unserem Verständnis gesichert und gefördert werden.

Der Erfolg dieser Strategie hängt wesentlich davon ab, wie schlüssig diese Kriterien und Instrumente gegenüber den fachlichen Herausforderungen des Themas Wirkungs- und Wirksamkeitsorientierung denn sind. Zur aktiven und gesetzeskonformen Herangehensweise ist demnach ein zweiter Punkt im Weiteren aufzuzeigen: How to?

**Der Weg führt dabei weg von der Vorstellung der eindeutigen Messbarkeit von Wirkung und Wirksamkeit hin zu einem Ansatz der Analyse, der**

- überprüfbare Indikatoren festlegt,
- die Rahmenbedingungen der eingesetzten Auswertungen, Messungen und Berichte eindeutig und verbindlich klärt und
- in der methodischen Ausrichtung sowohl qualitative Ansätze des multiperspektivischen Verstehens als auch quantitative Ansätze der Generierung von Zahlen, Daten, Fakten berücksichtigt. (Zur methodischen Angemessenheit der Verknüpfung qualitativer und quantitativer Ansätze zur Wirkungsanalyse in der Eingliederungshilfe vgl. insbesondere Boeker/Weber 2021.)

Getragen wird dieser Ansatz von dem eigenen Anspruch der Orientierung an Wirkung und Wirksamkeit zur Gewährleistung der drei Dimensionen Menschlichkeit, Fachlichkeit und Wirtschaftlichkeit.



## 5.1. JG.TEILHABEMANAGEMENT ALS ANSATZ DER WIRKUNGSANALYSE

Um die Wirkung von Leistungen der Eingliederungshilfe zu erschließen, gilt es die Frage zu beantworten, inwiefern geplante Leistungen in der Lage sind, ein definiertes Ziel einer leistungsberechtigten Person zu erreichen. Wie aus dem Obigen deutlich wurde, sind hierbei zwei Punkte wichtig, um Ansätze für eine aussagekräftige Analyse und Beurteilung der Wirkung von Leistungen der Eingliederungshilfe gewinnen zu können:

Zum einen ist sie wesentlich davon abhängig, wie Ziele überhaupt formuliert worden sind und wie eindeutig die Durchführung einer Maßnahme auf deren Erfolg abzielt bzw. überhaupt abzielen kann. Ziele können weiterhin auch Veränderungen unterliegen aufgrund von Veränderungen der gesundheitlichen Situation, des Arbeitskontextes, der psychosozialen Verfasstheit u. v. m.

Zum anderen setzt die Analyse und Beurteilung der Wirkung von Leistungen der Eingliederungshilfe voraus, dass die individuelle Teilhabepanung auf der Basis einer umfassenden Bedarfsanalyse und Einbeziehung des Umfeldes erstellt worden ist. Die Wirkung von sozialen Dienstleistungen – wie im Kapitel 4 dargestellt – kann nur über die Berücksichtigung von Wirkungszusammenhängen verschiedener Faktoren erschlossen werden (Motivation, psychosoziale Situation, Umweltfaktoren), die zum Teil nur indirekt, aber nicht weniger intensiv auf das Gelingen der Leistungen Einfluss nehmen. Zugleich ist die Einbeziehung von Ressourcen der Person, aber auch die Einbeziehung von Widerständen und Einschränkungen notwendig. Oder wie Schmidt-Ohlemann/Bethke zusammenfassen (vgl. Schmidt-Ohlemann/Bethke 2019, S. 4):

- „Nur eine an individueller Zielerreichung orientierte Überprüfung der Wirkung von Leistungen der Eingliederungshilfe ist zielführend.
- Die Ermittlung der Wirkung muss diskursiv, qualitativ und an den Ergebnissen der individuellen Zielerreichung orientiert erfolgen.
- Sie muss die Erhebung der subjektiven Zufriedenheit der leistungsberechtigten Personen einbeziehen und
- muss den Kriterien für die Bedarfsermittlung auf der Basis des bio-psycho-sozialen Modells der ICF entsprechen.“

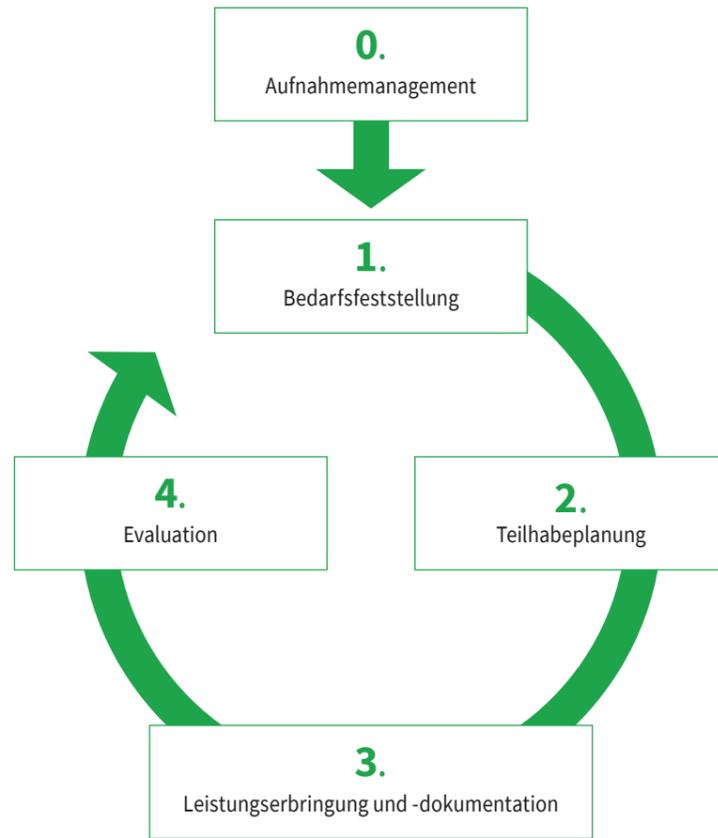
### Der hier gezogene Schluss ist im Kern der folgende:

Die Bedingungen für eine mögliche Wirkungsanalyse von Leistungen der Eingliederungshilfe sind die gleichen wie die Bedingungen für eine gelungene individuelle Bedarfserhebung und Teilhabepanung. Oder noch knapper formuliert: ohne eine umfassende personenzentrierte Bedarfserhebung und individuelle Teilhabepanung, die auch den SMART-Kriterien – spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminiert – folgt, keine sinnvolle Wirkungsanalyse.

Das Konzept des JG-Teilhabemanagement definiert ein ausdifferenziertes Erhebungs-, Planungs-, Dokumentations- und Evaluationssystem, das auf der Basis der im reformierten SGB IX eingeforderten ICF-Orientierung genau diese Basis für eine gelungene und aussagekräftige Wirkungsanalyse schafft. „Bereits im Jahr 2013 hat die JG-Gruppe aufgrund ihres qualitativen Selbstverständnisses begonnen, ein umfassendes personenzentriertes Teilhabemanagement-System zu entwickeln und sukzessive in allen Beteiligungsgesellschaften der Eingliederungshilfe zu implementieren, um sowohl in fachlicher und organisatorischer als auch in technischer Hinsicht ein integriertes Leistungssystem planbar, dokumentierbar und abrechenbar zu machen.“ (Rieß/Pruisken 2021, S. 590)

Es sprengt an dieser Stelle den Rahmen, die verschiedenen Konzepte und Standards des JG-Teilhabemanagements darzustellen, die den Prozess der Bedarfsfeststellung, Teilhabepanung, Leistungserbringung und -dokumentation und Leistungsevaluation im Einzelnen strukturieren, und wir verweisen an dieser Stelle auf die vereinbarten JG-Standards. Im Kontext der Diskussion um Wirkungsorientierung verfestigt und erweitert sich aber noch einmal seine zentrale Stellung für das gesamte Leistungsgeschehen in unseren Angeboten. Es stellt den Schlüsselprozess dar, in dem die Beteiligungsgesellschaften der JG-Gruppe ihre Leistungszusage gegenüber den Leistungsnehmenden verbindlich einlösen und die geforderte Rückmeldung an die Leistungsträger entsprechend deren Instrumenten sichern.

**Die Phasen des JG-Teilhabemanagementprozesses:**



Oben wurde bereits deutlich gemacht, dass eine aussagekräftige Wirkungsanalyse an eine angemessene Ausdifferenzierung der verschiedenen Analyseebenen gekoppelt sein muss.

**Kriterien zur Formulierung von Zielen müssen genauso definiert sein wie Methoden zur Beurteilung der Angemessenheit von Zielen und Maßnahmen sowie auch der Zufriedenheit von leistungsberechtigten Personen.**

Und auch Effekte der Leistung wie bspw. die Vermeidung von freiheitseinschränkenden Maßnahmen sollten genauso in eine systematische Beurteilung der Wirkung einbezogen werden wie die Definition von Überprüfungszyklen.

**Systematische Wirkungsanalyse:**



**Elemente einer systematischen Wirkungsanalyse finden sich bereits in den verschiedenen Dokumenten zum JG-Teilhabemanagement:**

- Ziele: Kriterienkatalog für Zielformulierung
- Angemessenheit Ziele und Maßnahmen: Standards zu Assessments, Nutzung der ICF in der JG-Gruppe und RehaAudits
- Prüffrequenzen: definiert im Teilhabemanagement- und Case-Management-Standard
- freiheitseinschränkenden Maßnahmen: Standard zur Vermeidung von Freiheitseinschränkenden Maßnahmen

Neben der Schlüssigkeit des Teilhabemanagement-Prozesses als Basis für eine gelungene Wirkungsorientierung im Allgemeinen wird es für die weitere organisatorische Implementierung einer aussagekräftigen Wirkungsanalyse im Besonderen erforderlich sein, diese Konzepte auch noch einmal hinsichtlich ihrer Bezogenheit auf das Thema „Wirkung“ zu spezifizieren.

## 5.2. JG.REHACONTROLLING ALS ANSATZ DER WIRKSAMKEITSANALYSE

Wie auch schon bei der Wirkungsanalyse so ist es auch für eine angemessene Herangehensweise an das Thema Wirksamkeitsanalyse wesentlich, eine Vereinfachung der Kausalitätsbeziehungen zu vermeiden. Insbesondere – so konnte in Kapitel 4 gezeigt werden – führt der Kurzschluss bei einer Gleichsetzung der Kategorien „Ergebnisqualität“ und „Wirksamkeit“ zu einer erheblichen Verzerrung der Diskussion. Die Gleichsetzung impliziert den irrigen Schluss, dass eine Befolgung der Regelungen zur Struktur- und Prozessqualität die Wirksamkeit der Organisation gleichsam als Ergebnis „produziert“.

Für uns als Leistungsanbieter kann die Verknüpfung mit den Konstruktionsmerkmalen des Qualitätsmanagements allerdings dann als erfolgversprechender Ansatz für eine aussagekräftige Wirksamkeitsanalyse dienen, wenn die Betrachtung von Ergebnisqualität als Teil des unternehmerischen Prozesses insgesamt verstanden wird. In diesem prozessualen Verständnis stellt sich eine Analyse der Wirksamkeit als iterativer Prozess der Annäherung und kontinuierlichen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation hinsichtlich ihrer Ziele dar.

**Aufgabe für eine aussagekräftige Wirksamkeitsanalyse ist es nach diesem Grundverständnis, Kriterien für die Wirksamkeit qualitätsrelevanter Prozesse und Strukturen zu definieren, deren Bewertung immer wieder als Ausgangspunkt für eine kritische Betrachtung und Verbesserung der eigenen Prozesse und Strukturen dient.**

Wie auch schon bei der Wirkungsanalyse im individuellen Einzelfall der leistungsberechtigten Person so gilt auch für die Wirksamkeitsanalyse der Organisation, dass diese Kriterien nicht allgemein aus einem wissenschaftlich anerkannten Kanon abgeleitet werden können, sondern in ein plausibles Verhältnis zu den Zielen und Rahmenbedingungen des jeweiligen Leistungsanbieters gesetzt werden. Die in der unten folgenden Grafik angeführten Beispiele für mögliche Bewertungskriterien sind demnach als ein erster, im weiteren Vorgehen zu vereinbarenden Entwurf zu verstehen, der in einen JG.Standard zu überführen ist.



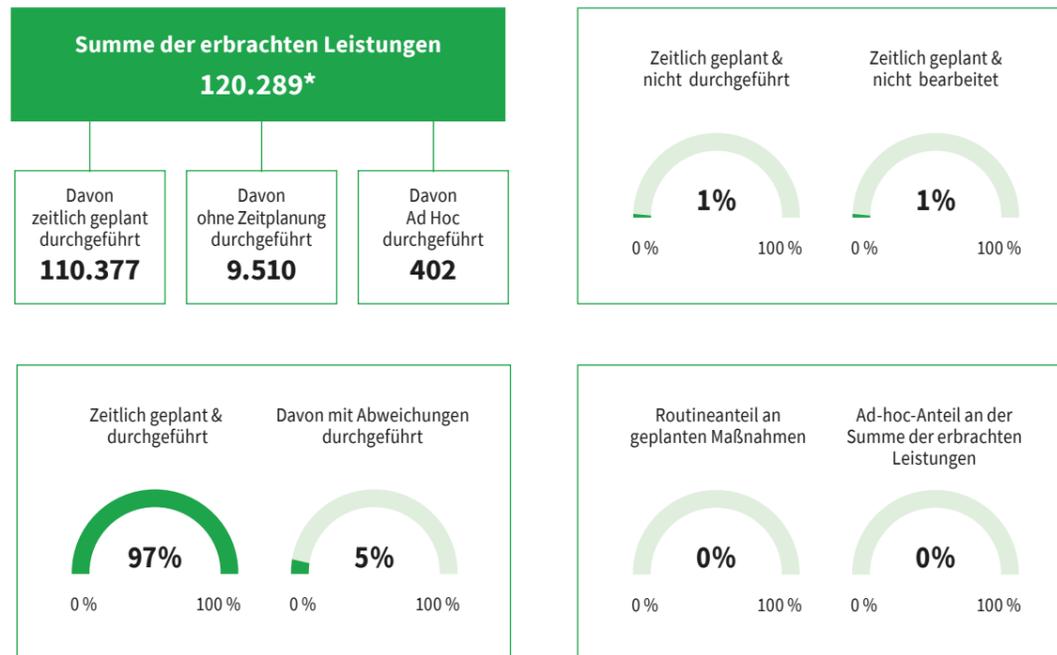
Um bei diesem Vorhaben der Komplexität des organisationalen Geschehens genauso gerecht zu werden wie der Berücksichtigung des nicht unerheblichen Aufwandes hinsichtlich der Generierung relevanter und gesicherter Daten, sind die Anknüpfung an in bereits in unseren Beteiligungsgesellschaften vorliegenden Informationen sowie ihre Bündelung unerlässlich. Nur eine kompakte und übersichtliche Darstellung sowie eine regelhafte Sichtung und Bewertung der Zahlen, Daten und Fakten ist gewinnbringend für eine interne Bewertung der Wirksamkeit der Organisation einerseits und die Darstellung der Absicherung und Verbesserung der Wirksamkeit nach außen, bspw. im Rahmen der oben benannten Qualitätsprüfungen gemäß §131 SGB IX.

Mit dem in 2020 eingeführten Instrument des JG.RehaControlling ist die JG-Gruppe bereits einen wesentlichen Schritt in Richtung Wirksamkeitsanalyse gegangen. Auf Basis der Datenlage der in allen Beteiligungsgesellschaften der Eingliederungshilfe genutzten Planungs- und Dokumentationssoftware der Firma Connex Vivendi ist ein Auswertungstool entwickelt worden, mit dem im monatlichen Rhythmus Auswertungen zu festgelegten Kriterien gezogen werden können, die Aussagen über die Struktur- und Prozessqualität der Kernprozesse ermöglichen.



Die folgende Abbildung zeigt exemplarisch eine Auswertung der „erbrachten Leistungen im Auswertungszeitraum“ im Verhältnis zu den „geplanten Maßnahmen im Auswertungszeitraum“. Ergänzt wird diese Auswertung um Berichte zum Anteil vollständig vorliegender Bedarfsermittlungen, zum Anteil vorliegender biografischer Informationen zu den begleiteten Personen, zur prozentualen Verteilung bestehender Diagnosen und Behinderungsbilder bei den begleiteten Personen etc.

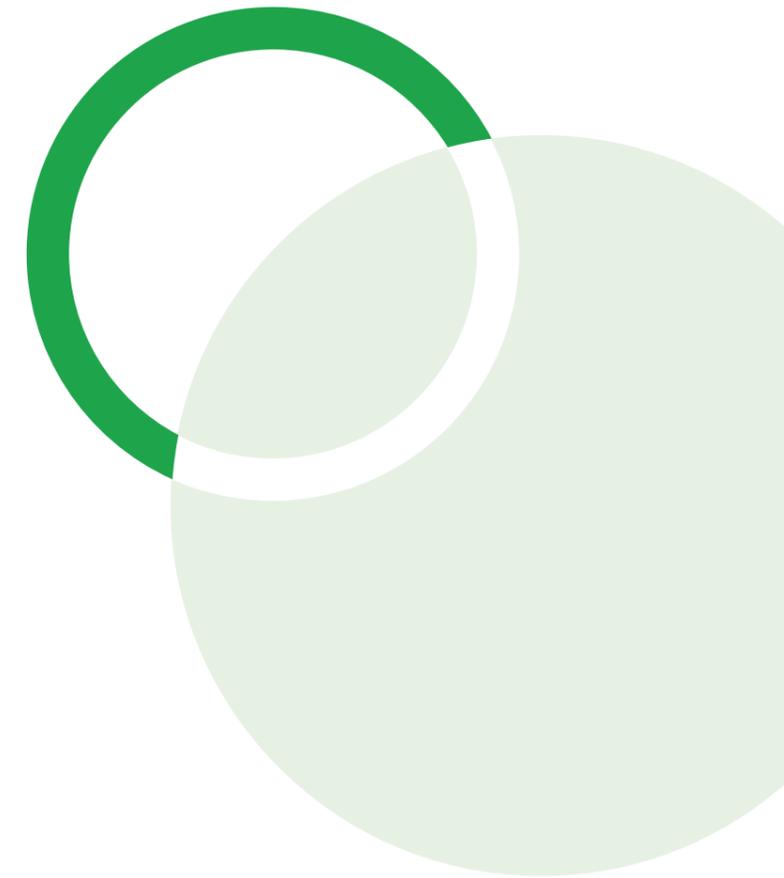
**JG.Rehacontrolling-Maßnahmen – Dokumentation:**



\* 2022 /Q1/1/2

Die bereits bestehende Auswertungsstruktur bietet die Option, auch weitere relevante Informationen hinsichtlich der Leistungsfähigkeit von Strukturen und Prozessen zu implementieren. In der Zielsetzung kann die bereits bestehende Struktur des JG.RehaControlling durch die Einbindung weiterer Kennzahlen und Daten ausgebaut werden und somit als wesentliche Informationsquelle für die Handlungs- und Entscheidungsträger in der Eingliederungshilfe der Josefs-Gesellschaft dienen.

In Kombination mit dem JG.Teilhabemanagement erfüllt es damit perspektivisch den oben eingeforderten Anspruch, das Thema Wirkungs- und Wirksamkeitsanalyse als Teil des gesamten unternehmerischen Prozesses der Wirkungs- und Wirksamkeitssteuerung auszugestalten.



**QUELLENVERZEICHNIS**

Bangert, Christopher, Wie wirksam ist die Caritas?, in: Neue Caritas 02/2017.

Beyerlein, Michael, Die Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes in den Bundesländern – Teil IV: Qualität, Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit der Leistungen, in: Deutsche Vereinigung für Rehabilitation – Forum Rehabilitations- und Teilhaberecht, Fachbeitrag A7-2020.

Beywl, Wolfgang, Niestroj, Melanie, Der Programmbaum. Landmarke wirkungsorientierter Evaluation, in: Beywl, Wolfgang, Niestroj, Melanie (Hrsg.), Das ABC der wirkungsorientierten Evaluation, Köln 2009, S. 137–149.

Boeker, Michael, Weber, Michael, Wie lässt sich die Wirksamkeit von Eingliederungshilfe messen? Sozialwissenschaftliche Anregungen, Freiburg 2021.

Bundesarbeitsgemeinschaft der überörtlichen Träger der Sozialhilfe und der Eingliederungshilfe, Orientierungshilfe zur Durchführung von Prüfungen der Wirtschaftlichkeit und Qualität einschließlich der Wirksamkeit nach § 128 SGB IX, Münster 2021.

Bundesvereinigung Lebenshilfe e. V. (Hrsg.), Thesen zur Wirkungsorientierung im SGB IX, Positionspapier der Bundesvereinigung Lebenshilfe e.V., Marburg 2020.

Deutscher Caritasverband, Leitbild des Deutschen Caritasverbandes, Freiburg 2016.

Halfar, Bernd, Die Wirkung sozialer Arbeit ist messbar, in: Neue Caritas 07/2013.

Krause, Peter, Wirkung und Wirksamkeit in der Eingliederungshilfe – Vom modernen Verständnis der Effekte der SGB IX-Leistungen, Vortrag bei der Mitgliederversammlung des Brüsseler Kreises, Rüdeshelm 2021.

Kurz, Bettina, Kubek, Doreen, Kursbuch Wirkung – Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen, Berlin 2013.

Merchel, Joachim, Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit. Eine Einführung, Weinheim/Basel 2013.

Ottmann, Sebastian, König, Joachim, Gander, Claudia, Wirkungsmodelle in der Eingliederungshilfe, in: Zeitschrift für Evaluation, Ausgabe 2/2021, 317–331.

Rieß, Andreas, Pruiskens, Thomas, Personenzentriertes und ICF-gestütztes Teilhabemanagement, in: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e.V., Ausgabe 12/2021, S.590–594.

Schmidt-Ohlemann, Matthias, Bethke, Andreas, Stellungnahme der DVfR zur Bedeutung der Begriffe Wirkung und Wirksamkeit im Recht der Eingliederungshilfe, Heidelberg 2019.

Thier, Katharina, ARBEITSPAPIER der Diakonie Deutschland – Wirkung und Wirksamkeit im Bundesteilhabegesetz, Berlin 2019.

### **JOSEFS-GESELLSCHAFT IN KÜRZE**

Die Josefs-Gesellschaft gGmbH (JG-Gruppe) ist eines der großen katholischen Sozialunternehmen Deutschlands mit über 11.000 Mitarbeitenden und 38 Beteiligungsgesellschaften bundesweit. In unserer Trägerschaft befinden sich Einrichtungen für Menschen mit Behinderung, Krankenhäuser und Seniorenzentren. Im Vordergrund steht die Arbeit mit und für Menschen. Wir sind darauf bedacht, die nötige Hilfe, Begleitung und Assistenz zu bieten, um ein möglichst selbstbestimmtes, gesundes und aktives Leben zu ermöglichen.