

STUDIE

Eingliederungs- hilfe: Das BTHG lässt auf- und umräumen

Organisatorische und strategische Umsetzung
des Bundesteilhabegesetzes



CURACON

Inhalt

Vorwort	3
Auf einen Blick	4
1. Das Bundesteilhabegesetz –	
Eingliederungshilfe im Schwebezustand	5
Das BTHG – ein Bürokratiemonster?	5
Zwischen Übergangsvereinbarungen und tatsächlicher Umsetzung	8
Exkurs Die optimale Umsetzung des BTHG	
Ein Baukasten aus Sicht der Leistungsbringer	11
Von „richtige Richtung“ bis „Ökonomisierungsinstrument zulasten der Betreuten“ – die Meinung der teilnehmenden Leistungsbringer zum BTHG	12
2. Organisation in der Eingliederungshilfe	
Zukunftsfähige Organisationsstrukturen durch „Auf- oder Umräumen“	14
Ein wichtiger Schritt: Controlling in der Eingliederungshilfe	16
Umfassende Maßnahmen zur Bewältigung des Fachkräftemangels	17
Vollständige Digitalisierung in naher Zukunft?	19
3. Strategie in der Eingliederungshilfe –	
Ausrichtung zwischen Wohnformen, Schnittstellen und Arbeitsmärkten	20
Wohnangebote – was gilt es zu beachten?	20
Das Potenzial der Schnittstellenarbeit	21
Strategische Ausrichtung in Werkstätten für Menschen mit Behinderung	23
Ausblick	26
Studiendesign	27
Autor:innen der Studie	28
Über Curacon	30
Kontakt/Curacon-Studien im Überblick	32

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

seit 2016 hält das Bundesteilhabegesetz mitsamt seiner Umsetzung eine ganze Branche in Atem. Der Themenkomplex bewegt die gesamte Eingliederungshilfe, die Anforderungen sind vielfältig und hoch, nahezu alle Prozesse müssen verändert werden. Wir haben diesen prozessualen Veränderungen 2018 und 2019 bereits zwei BTHG-Studien gewidmet.

Seit der letzten Befragung befinden sich die Leistungserbringer aber weiterhin im Schwebezustand, die Umsetzung des BTHG verläuft schleppend. Und damit nicht genug: Die COVID-19-Pandemie war – wie so häufig – ein Brennglas für die grundlegenden Entwicklungsfelder der Eingliederungshilfe. Hierzu gehören die unzureichende Finanzierung, der drückende Fachkräftemangel, die Digitalisierung im Fokus der Gesellschaft und der zusätzliche organisatorische Handlungsbedarf. Kurzum: Die Eingliederungshilfe befindet sich inmitten vieler Herausforderungen, die sowohl strategischer als auch organisatorischer Natur sind.

Diesen Implikationen möchten wir mit der vorliegenden Studie Rechnung tragen und somit einen weitwinkligen Blick bei der Betrachtung der Eingliederungshilfe einnehmen. Das Ziel der Studie ist es einerseits, ein Zwischenfazit zum Bundesteilhabegesetz nunmehr fünf Jahre nach dessen Inkrafttreten zu ziehen und die Stimmung der Branche dahingehend einzufangen. Andererseits werden strategische und organisatorische Pläne und Praktiken in Organisationen der Eingliederungshilfe eruiert: Wie begegnen die Leistungserbringer dem Fachkräftemangel?

Wir bedanken uns herzlich bei allen Teilnehmer:innen der Befragung, ohne die die Erstellung der vorliegenden Studie nicht möglich gewesen wäre. Gleichzeitig möchten wir Sie ermutigen, gerne auch Rückmeldungen zu geben. Anregungen, Verbesserungen und Kritik sind jederzeit willkommen, denn nur so kann die Studie im Sinne ihrer Leserinnen und Leser bestmöglich weiterentwickelt werden.

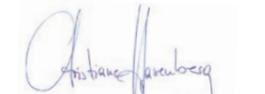
Wie digitalisiert sich die Eingliederungshilfe? Welche strategische Zusammenarbeit mit anderen sozialwirtschaftlichen Leistungsfeldern wird derzeit forciert?

Im Verlauf der Studie erwarten Sie zahlreiche neue Erkenntnisse. Im ersten Teil zeigen wir Ihnen, dass das Bundesteilhabegesetz insgesamt kritisch gesehen wird. „Bürokratiemonster“, „Teilhabebremse“ und „großes Chaos“ sind nur einige wenige der Prädikate, die die Teilnehmer:innen dem Bundesteilhabegesetz und dessen Umsetzung geben. Hier haben wir auch zusammengetragen, wie aus Sicht der Leistungserbringer das BTHG optimal gelebt und umgesetzt werden kann.

Im zweiten Kapitel geben wir dem Fakt, dass es in der Eingliederungshilfe an der Zeit ist, sowohl ablauf- als auch aufbauorganisatorisch „auf- oder umzuräumen“, Raum. Hier gehen wir besonders auch auf Implikationen hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit und Steuerung in der Eingliederungshilfe, des Personalmanagements und der Digitalisierung ein.

Dies hat auch Auswirkungen auf die strategische Ausrichtung der Leistungserbringer. Hier blicken wir besonders auf die strategischen Schnittstellen zur Pflege (SGB IX und SGB XI/XII) und zur Kinder- und Jugendhilfe (SGB VIII und SGB IX). Auch die strategische Möglichkeit der Verbundbildung und der Kooperation sowie die strategische Weiterentwicklung der Werkstätten für Menschen mit Behinderung sind Themen mit interessanten Erkenntnissen.


Alina Güntner
Senior Managerin
Unternehmensberatung


Christiane Hasenberg
Partnerin
Fachanwältin für Sozialrecht


Jochen Richter
Partner
Unternehmensberatung
Leitung Geschäftsfeld Strategie und
Organisation in der Sozialwirtschaft


Andreas Seeger
Partner
Leitung Ressort Eingliederungshilfe
und Kinder- und Jugendhilfe



Auf- und umräumen

Auf einen Blick

Das BTHG – ein Bürokratiemonster?

Für 61,7 % der befragten Leistungserbringer bestehen derzeit weiterhin pauschalisierte Übergangs- und Überleitungsvereinbarungen, das BTHG wird hier zurzeit noch nicht konkret umgesetzt. 29,9 % der Teilnehmer:innen antworteten mit „Nein“ auf die Frage, ob Überleitungsvereinbarungen bestehen, 8,4 % mit „Sowohl als auch“. Insoweit könnte sich auch die in manchen Bundesländern gelebte Praxis, Vereinbarungen nach altem Recht (SGB XII) ohne ausdrückliche individuelle Überleitungsvereinbarung fortgelten zu lassen, niederschlagen.

Aus Sicht der teilnehmenden Leistungserbringer bietet das BTHG das Potenzial, die Teilhabe der Menschen mit Behinderung zu fördern. Eine Antwort auf das große Thema „Refinanzierung“ bietet das Gesetz jedoch nicht.

Zur optimalen Umsetzung des BTHG bedarf es aus Sicht der Leistungserbringer einer ausreichenden Finanzierung, der Deckung personeller Bedarfe, einer Verschlankung der Bürokratie und eines tatsächlichen Systemwandels mit dem Menschen im Mittelpunkt.

Organisation – zukunftsfähig durch „Auf- und Umräumen“

Als Reaktion auf den lastenden Effizienz- und Wirtschaftlichkeitsdruck zeigt sich grundsätzlich eine große Bereitschaft zu organisatorischer Weiterentwicklung.

61,7 % der befragten Leistungserbringer planen eine Erweiterung ihres Controllings, 11,2 % beschäftigen sich mit Plänen zum Neuaufbau eines Controllings.

Der Fachkräftemangel ist auch in der Eingliederungshilfe eine kräftezehrende Herausforderung: 79 % sind vom pädagogischen, betreuerischen Fachkräftemangel betroffen.

Strategische Ausrichtung – das Potenzial der Schnittstellen

Im Zeichen des Älterwerdens der Menschen mit Behinderungen sowie der inklusiven Lösung rückt die Schnittstellenarbeit zwischen den verschiedenen SGB-Leistungsfeldern zunehmend in den Vordergrund: 71,4 % der befragten Leistungserbringer in der Eingliederungshilfe nehmen Leistungsangebote für Menschen mit Behinderung mit immer höher werdendem Pflegebedarf strategisch in den Blick. 50,5 % denken strategisch in Richtung von Leistungen für junge Menschen.

Die Kooperationsbereitschaft zwischen mehreren Leistungserbringern steigt: 53,8 % sind Kooperationen im Unternehmensverbund eingegangen, 40,6 % kooperieren extern.

Werkstätten für Menschen mit Behinderung entwickeln sich strategisch vielfältig: Die Angebote zur Teilhabe am Arbeitsleben werden flexibilisiert und ausgelagerte Arbeitsplätze ausgebaut.

1. Das Bundesteilhabegesetz – Eingliederungshilfe im Schwebestand

Seit Verabschiedung des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) im Jahr 2016 steht dessen Zweck und geplante Umsetzung in der Kritik. Basierend auf der am 26. März 2009 in Deutschland in Kraft getretenen UN-Behindertenrechtskonvention zielt das BTHG auf eine stärkere Zentrierung auf die Belange und Bedarfe der Menschen mit Behinderung ab. „Der Mensch im Mittelpunkt“ ist hier das häufig – zu Recht – postulierte Gebot, die Umsetzung fordert die Branche jedoch immens: Die organisatorischen und bürokratischen Anforderungen sind vielfältig und hoch, nahezu alle Prozesse müssen verändert und weiterentwickelt werden. Curacon hat diesen Anforderungen bereits in den BTHG-Studien 2018 und 2019 Rechnung getragen. Seitdem befinden sich die Leistungserbringer weiterhin im Schwebestand, die Umsetzung verläuft schleppend. Ganz zu schweigen davon, dass noch viel zu wenige der zu begrüßenden personenzentrierten Leistungen bei den Menschen mit Behinderungen angekommen sind.

85 % nehmen das BTHG als ein Bürokratiemonster wahr



Das BTHG – ein Bürokratiemonster?

Bürokratiewuchs, verringerte Finanzierung oder gar eine Teilhabebremse – die Kritik am Bundesteilhabegesetz ebbt nicht ab. Wir haben im Zuge unserer Studie die Leistungserbringer in der Eingliederungshilfe befragt, wie sie das BTHG insgesamt bewerten – mit dem Ergebnis, dass nunmehr fünf Jahre nach Inkrafttreten das Gesetz insgesamt weiter kritisch wahrgenommen wird. Die Branche zeigt sich größtenteils mit der Aussage „Das BTHG ist ein Bürokratiemonster“ einverstanden. 85 % stimmen hier zu. 67 % der teilnehmenden Leistungserbringer empfinden die Umsetzung zudem als großes Chaos – ein bemerkenswert kritisches Zwischenfazit der Branche. Auch scheint aus Sicht der Branche die Umsetzung noch lange nicht abgeschlossen zu sein, denn 85,8 % stimmen dieser Aussage zu. Nur 9 % sehen einen zeitnahen Abschluss in maximal zwei Jahren, 80 % rechnen hingegen mit einem Umsetzungshorizont von weiteren drei bis fünf Jahren.

Ob selbst in diesem Zeitraum das BTHG realistisch umgesetzt werden kann, ist mit dem heutigen Praxiswissen hinsichtlich Komplexität und Aufwand zu bezweifeln. Es ist davon auszugehen, dass es bis zur finalen, flächendeckenden Umsetzung noch Jahrzehnte dauern könnte.

80 % rechnen mit einer Umsetzung des BTHG erst in drei bis fünf Jahren



Aber bringt das BTHG einen Nutzen für Menschen mit Behinderung?

Die befragten Leistungserbringer in der Eingliederungshilfe sind hier zwiegespalten. Bei der Frage, ob das BTHG nun ein Teilhabebeschleuniger sei oder als Bremse fungiert, nehmen 43,1 % der Befragten eine neutrale Position ein, während sich die restlichen Leistungserbringer auf beide Polaritäten gleichmäßig verteilen. Auch die Frage, ob das BTHG für Menschen mit Behinderung oder für die Leistungserbringer ist, bildet keine eindeutige Antwort im Studiensample. Eine klare Anlehnung an den Grundsatz „der Mensch im Mittelpunkt“ kann die Gesamtzahl der Leistungserbringer also nicht

erkennen. Dies ist schon als ein bemerkenswertes Zwischenergebnis zu sehen – der vermeintliche Zweck des BTHG scheint bis dato nicht klar erfüllt oder nicht spürbar.

Verschärfend kommt hinzu, dass sich die sowieso schon angespannte Finanzierungslage aus Sicht von 64,4 % der Leistungserbringer durch das BTHG weiter verschärft. Lediglich 7 % empfinden die Finanzierung als auskömmlich. Leistungs- und Finanzierungsbeziehungen verkomplizieren sich hier also merklich (74,3 % stimmen zu). Auch allgemein empfinden die befragten Leistungserbringer, dass der Gesetzgeber des BTHG zu viel verlangt.

Die Anpassungen fordern zu viel von den Leistungserbringern. Aus Sicht der Befragten ist es bemerkbar, dass der Gesetzgeber im Verhältnis zwischen Leistungsträgern und Leistungserbringern vermehrt die Interessen der Leistungsträger im Blick hatte. Des Weiteren fußt das BTHG aus Sicht der Leistungserbringer auf unzureichender Zusammenarbeit. 68 % stimmen dieser Aussage zu.

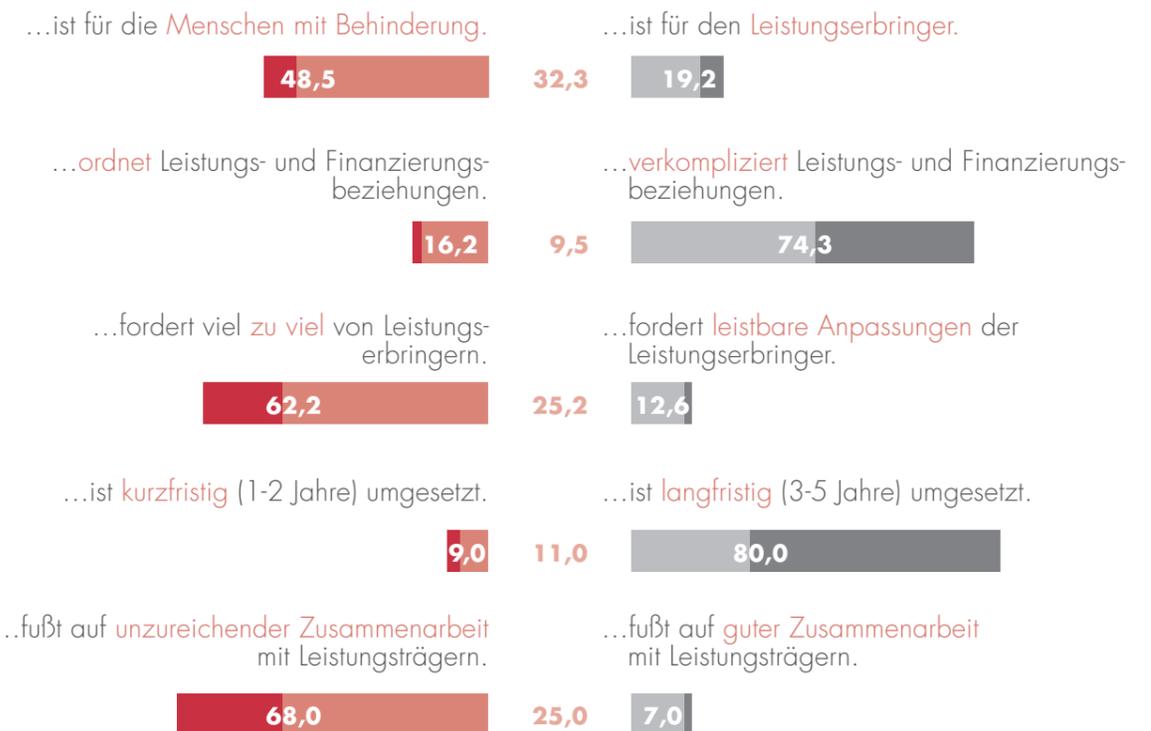
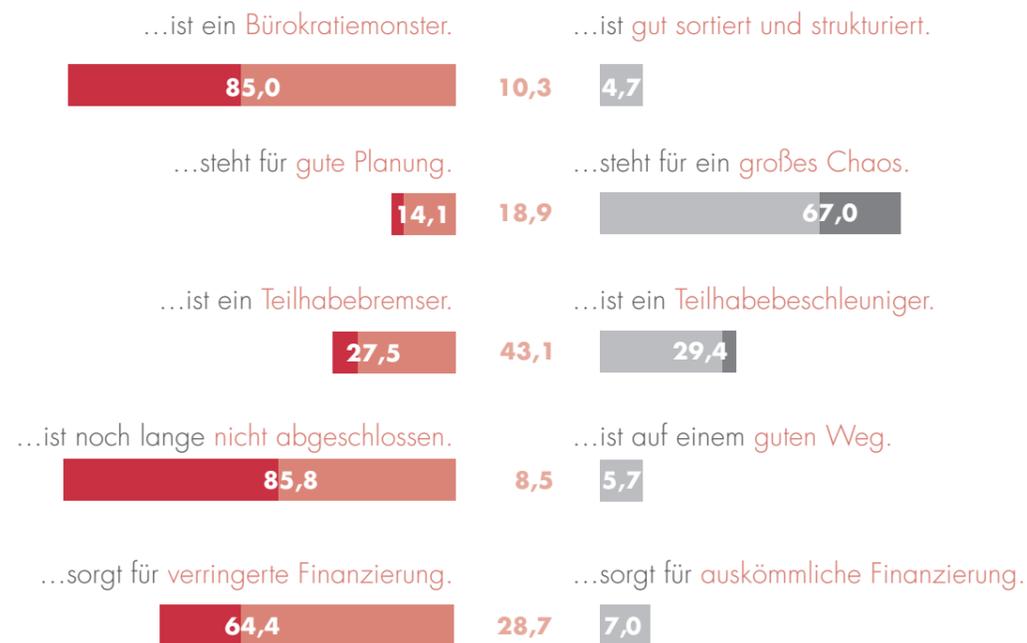
Das BTHG wird in der Branche also weiterhin kritisch wahrgenommen. Besonders interessant ist dabei: Die wahrgenommene Komplexitätssteigerung und Umsetzungsschwierigkeiten werden geäußert, obwohl die Umsetzung des BTHG noch schlep-

pend verläuft und gehäuft Übergangs- und Überleitungsvereinbarungen zwischen Leistungserbringern und Leistungsträgern bestehen, die vorwiegend an die Zeit vor der Novellierung anknüpfen.

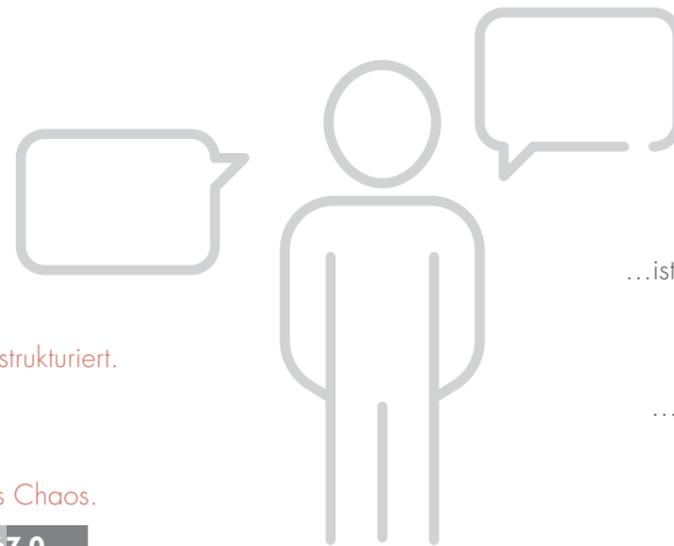
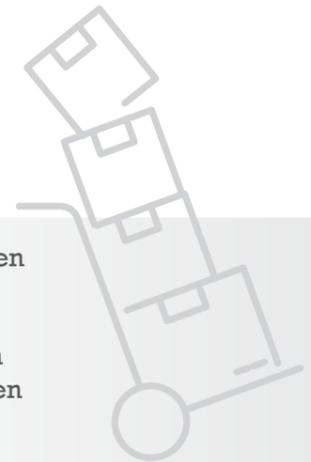
Meinungsbild zum Bundesteilhabegesetz

Abb. 1 Das BTHG... (in %)

Zustimmung Eher Zustimmung Keine Zustimmung Eher keine Zustimmung Neutral



62 % der Befragten sehen die vom BTHG geforderten Anpassungen als nicht leistbar

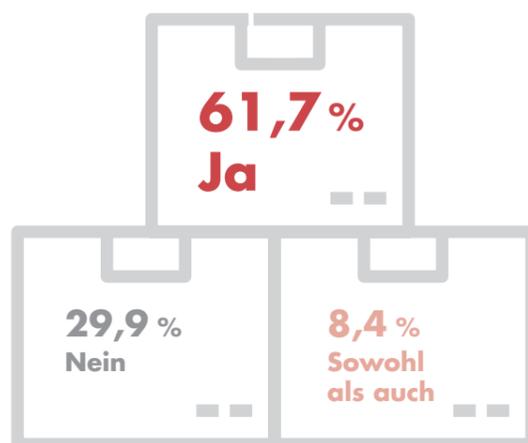


Zwischen Übergangsvereinbarungen und tatsächlicher Umsetzung

Für 61,7 % der befragten Leistungserbringer bestehen zum Zeitpunkt der Befragung pauschalisierte Übergangs- und Überleitungsvereinbarungen, welche in Landesrahmenverträgen für eine bestimmte Dauer ermöglicht werden und befürchtete Leistungsabbrüche vermeiden sollen. Für 29,9 % der Teilnehmer:innen bestehen laut eigener Aussage keine Übergangs- und Überleitungsvereinbarungen, 8,4 % antworteten hier mit „Sowohl als auch“. Insoweit könnte sich auch die in manchen Bundesländern gelebte Praxis, Vereinbarungen nach altem Recht (SGB XII) ohne ausdrückliche Überleitungsvereinbarung fortgelten zu lassen, niederschlagen. Eine konkrete Umsetzung des BTHG findet demnach häufig noch nicht statt, obwohl bereits zu Beginn 2020 die dritte Reformstufe in Kraft trat und die letzte Reformstufe sogar 2021 vorgezogen wurde.

Existenz von Übergangs- und Überleitungsvereinbarungen

Abb. 2 Bestehen zurzeit pauschalisierte Übergangs- und Überleitungsvereinbarungen für Sie als Leistungserbringer?



Die pauschalisierten Übergangs- und Überleitungsvereinbarungen genießen jedoch nur eingeschränkte Zustimmung und Zufriedenheit. Die befragten Leistungserbringer nehmen hier zumeist eine neutrale Position ein. Wie bei Übergangslösungen mit dem Ziel der Abwendung von Leistungsabbrüchen nicht anders zu erwarten, führen diese aus Sicht der Leistungserbringer nicht zu einer Veränderung geschweige denn Verbesserung: Die Übergangsvereinbarungen haben keinen Einfluss auf die Teilhabe der Menschen mit Behinderung, so 54,7 %, 23,3 % sehen hier einen negativen Einfluss. Ein ähnliches Bild ergibt sich hinsichtlich der Organisation der Leistungsangebote: Die Übergangslösungen bieten nur wenig Möglichkeit, sich organisatorisch wie auch wirksamkeitsbezogen positiv weiterzuentwickeln. Im Hinblick auf die strategische Ausrichtung können die befragten Leistungserbringer den Übergangsvereinbarungen jedoch zumindest teilweise positive Aspekte abgewinnen. Schlussendlich wird das Zeitfenster zur vollumfänglichen Berücksichtigung des BTHG als eher schmal empfunden. Durch die Übergangsvereinbarung ist, zumindest zwischenzeitlich, der strategische Änderungsbedarf nicht gegeben. Die Aufsichts- und Geschäftsführungsebenen können sich parallel auf die Zeit nach der Übergangsvereinbarung strategisch vorbereiten.

Die Auswirkungen der Überleitungsvereinbarungen auf die Refinanzierung bewerten 44 % der befragten Leistungserbringer negativ und 16 % positiv, während 40 % eine neutrale Position einnehmen. Dies spricht dafür, dass die pauschalisierte Refinanzierung vergleichbar mit dem Status quo vor Vereinbarung der Überleitungsregelungen ist. Hinzu kommen jedoch deutliche Mehraufwände – zum einen aufgrund der Direktzahlungen durch die Klient:innen, zum anderen aufgrund der umfassenden Vorbereitung und Umsetzung des BTHG, deren Refinanzierung in der Regel nicht gewährleistet wird.

Übergangs- und Überleitungsvereinbarungen werden zur Abwendung möglicher Leistungsabbrüche genutzt – aber ohne wirksamkeits- und organisationsbezogenen Nutzen

Einschätzung zu Übergangs- und Überleitungsvereinbarungen

■ Positiv ■ Eher negativ ■ Neutral
■ Eher positiv ■ Negativ

Abb. 3 Wie ist Ihre Sichtweise im Hinblick auf die aktuelle pauschalisierte Übergangs- und Überleitungsvereinbarung des BTHG? (in %)

Entwicklung der Teilhabe auf das Leben der Menschen mit Behinderung



Veränderungen in der Organisation Ihrer Leistungsangebote



Veränderungen in der Strategie Ihrer Leistungsangebote



Auswirkungen auf die Refinanzierung



Sobald die Leistungserbringer aus den Übergangs- und Überleitungsvereinbarungen ausscheiden oder sich nie in einer solchen befunden haben und das tatsächliche BTHG umsetzen, nehmen sie die gleichen Aspekte teilweise positiver wahr. Aus Sicht der Leistungserbringer hat das BTHG das Potenzial, die Teilhabe der Menschen mit Behinderung zu fördern (s. Abbildung 4): Gut 50 % sehen hier eine (eher) positive Entwicklung, knapp 27 % nehmen eine neutrale Position ein. Auch den grundsätzlichen Einfluss des BTHG auf organisationale und strategische Ausrichtung der Leistungsangebote nehmen die befragten Leistungserbringer positiver wahr. 34,1 % bewerten die Veränderungen in der Organisation der Leistungsangebote positiv, auch im Hinblick auf die strategische Ausrichtung von Leistungsangeboten können knapp 44 % dem BTHG positive Veränderungen abgewinnen. Auf das drängende Thema „Refinanzierung“ bietet das BTHG hingegen keine Antworten. 65,9 % verspüren negative Auswirkungen des BTHG auf die Refinanzierung.



Das BTHG löst die Refinanzierungsproblematiken in der Eingliederungshilfe nicht – eine weitere Verschärfung ist wahrscheinlich

EXKURS

Die optimale Umsetzung des BTHG Ein Baukasten aus Sicht der Leistungserbringer

Organisatorisch, aber besonders rechtlich birgt die Umsetzung des BTHG somit einige Herausforderungen und fordert viel von den Leistungserbringern. Wie die Ergebnisse der Studie zeigen, spüren die Leistungserbringer dies. Die Grundsätzlichkeit der Reform gilt es entschlossen und strategisch anzugehen – mithilfe eines grundlegenden Change Managements, detaillierter Analysen und eines guten Projektmanagements.

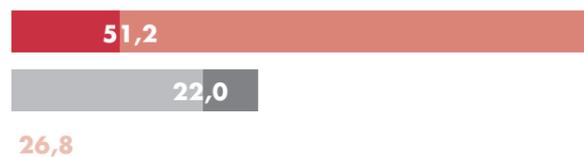
Für ein erfolgreiches BTHG-Projektmanagement empfehlen wir eine klare Definition von Meilensteinen, wie zum Beispiel den Curacon 10-Meilensteine-Plan, um bei der Umsetzung nichts aus dem Blick zu verlieren. Darüber hinaus ist es hilfreich, meilensteinspezifische rechtliche Fragen verbindlich im Prozess zu klären, um Hürden im Projektverlauf zu verhindern.

Einschätzung zum tatsächlichen BTHG

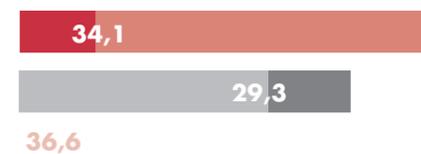
Abb. 4 Wie ist Ihre Sichtweise im Hinblick auf das tatsächliche BTHG? (in %)

■ Positiv ■ Eher positiv ■ Eher negativ ■ Negativ ■ Neutral

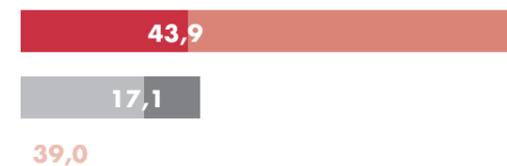
Entwicklung der Teilhabe auf das Leben der Menschen mit Behinderung



Veränderungen in der Organisation Ihrer Leistungsangebote



Veränderungen in der Strategie Ihrer Leistungsangebote



Auswirkungen auf die Refinanzierung



Die Umsetzung des BTHG verläuft nicht optimal und ist eine umfassende Herausforderung für die Leistungserbringer – sowohl aus finanzieller als auch aus organisatorischer und strategischer Perspektive.



Die teilnehmenden Leistungserbringer erhielten die Möglichkeit, ihre Meinung mit uns zu teilen und aufzuzeigen, wie aus ihrer Sicht das BTHG optimal umgesetzt und gelebt werden kann. Hier blicken wir im Folgenden auf die Ideen und zu berücksichtigende Kernaspekte für die zukünftige Leistungserbringung in der Eingliederungshilfe – aufgliedert in die drei wichtigen Teilaspekte der Branche:

Soziale Teilhabe

Teilhabe am Arbeitsleben

Teilhabe an Bildung

An die Erkenntnisse des vorherigen Unterkapitels anknüpfend, üben die Teilnehmenden vermehrte Kritik an der Refinanzierung: Sowohl wenn es um Soziale Teilhabe oder Teilhabe am Arbeitsleben als auch um Teilhabe an Bildung geht, fehlt es an ausreichender Finanzierung, z. B. mit Blick auf angemessenen Wohnraum, Assistenzangebote, persönliche Budgets, Budget für Arbeit oder allgemein auf leistungs- und aufwandsgerechte Finanzierung. Dies dürfte sich auf bestehende Angebote, deren Weiterentwicklung sowie auf neue Angebote beziehen.

Nicht nur wenn es um finanzielle Fragestellungen geht, hapert es an einer optimalen Umsetzung des

BTHG. Gerade im Bereich der Sozialen Teilhabe wünscht sich die Branche insgesamt weniger Bürokratie und Dokumentationsaufwand. Gesetzestexte sind aus Sicht des Leistungserbringers überdenken. Mit den Leistungsträgern wünschen sich die befragten Leistungserbringer quantitativ und qualitativ gesteigerte Zusammenarbeit.

Angesichts der Angebote zur Leistungserbringung wünschen sich die Teilnehmenden sowohl einen verstärkten Blick auf Barrierefreiheit und Sozialraumorientierung als auch ein Augenmerk auf Selbstversorgung und besonders Selbstbestimmung – die Wünsche der Leistungserbringer passen hier also gut zu den übergeordneten Zielen des BTHG. Die unterschiedlichen Bedarfe der Klient:innen können nicht in starre Angebotsformen gepresst werden. Aufgrund dieser vielseitigen Herausforderungen für die Eingliederungshilfe bedarf es jedoch entsprechender Personal- und Assistenzkapazitäten. Hier werden seitens der Teilnehmer:innen klar definierte Standards hinsichtlich der Personalausstattung als Notwendigkeit genannt.

Soziale Teilhabe: Institutionalisierte Angebotsformen verändern und bedarfsgerecht individualisieren

Ein ähnliches Bild ergibt sich in der Leistungserbringung zur Teilhabe am Arbeitsleben. Die offene und ehrliche Einbindung und Kooperation von Leistungserbringern und Arbeitgebern des ersten Arbeitsmarktes gilt es zu meistern, um das BTHG gelingen zu lassen. Hier fordern Teilnehmer:innen eine höhere Durchlässigkeit zwischen den Arbeitsmärkten und vermehrte Förderansätze auf dem ersten Arbeitsmarkt, z. B. assistierte Arbeitsplätze. Die Eingliederungshilfe wünscht hier einerseits ein klares Bekenntnis zu etablierten Formen der Teilhabe am Arbeitsleben, andererseits wird das Zulassen neuer Arbeitsmodelle als förderlich betrachtet. Insgesamt ist die noch häufig stattfindende Stigmatisierung in der Öffentlichkeit zu beenden und sind die positiven Aspekte weiter voranzutreiben.

Teilhabe am Arbeitsleben: Durchlässigkeit zwischen den Arbeitsmärkten fördern

EXKURS

Teilhabe an Bildung – eine Bildungsleistung, keine Teilhabeleistung

Ein teilnehmender Leistungserbringer bringt die Meinung der Befragten zur Teilhabe an Bildung auf den Punkt: „Teilhabe an Bildung ist eine Leistung für alle – keine Teilhabe-, sondern eine Bildungsleistung“. Bildung sei in den Fokus zu stellen, öffentliche Schulträger, Regelschulen und auch Kitas einzubeziehen und die Ressourcen der Teilhabe direkt der Bildung zuzuordnen. Aus Sicht der Teilnehmenden ist es zum Beispiel notwendig, die Bildungswege an die regulären Ausbildungszeiten anzupassen und Ausbildungszertifikate anzuerkennen. Des Weiteren sind in Schulen Unterstützungsleistungen, barrierefreie Zugänge, inklusives Lernen und sonderpädagogische Begleitung zu erbringen bzw. zu ermöglichen. Dies muss auch personell abbildbar sein.

Allumfassend bedarf es aus Sicht der teilnehmenden Leistungserbringer für die Umsetzung des BTHG vor allem dieser Faktoren:

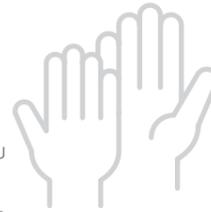
1. Den Worten Taten folgen lassen: Der Mensch in den Mittelpunkt!
2. Sicherstellung einer ausreichenden Finanzierung
3. Deckung personeller Bedarfe sowie Flexibilisierung in der Zusammensetzung der Assistenzkräfte
4. Verschlinkung der Bürokratie und konsequentere Zusammenarbeit zwischen Branchenbeteiligten
5. Zielgerichtete Arbeit an den Toleranzwerten der Gesellschaft



Von „richtige Richtung“ bis „Ökonomisierungsinstrument zulasten der Betreuten“ – die Meinung der teilnehmenden Leistungserbringer zum BTHG

Allgemein

„Grundsätzlich sind alle Punkte des BTHG mit einem ernst gemeinten Blick auf den Menschen mit Handicap und seine Bedarfe zu begreifen! Es soll nicht primär als Ökonomisierungsinstrument zulasten der Betreuten und der Anbieter fungieren.“



„Menschen mit Behinderung brauchen ein Recht auf ‚Scheitern‘, das ihr Selbstwirksamkeitserleben zu entwickeln hilft. Gnadenlose Wachstumsforderung und die im Rahmen der Wirkungskontrolle technokratische Prüfung ist nicht hilfreich und wird dazu führen, dass speziell die Menschen mit wenig Regiefähigkeit drohen durch das Raster zu fallen.“

„Eine wesentliche Grundlage für Teilhabe ist eine ausreichende Refinanzierung für Personal und räumliche Ausstattungen. Zitat aus dem Gespräch mit dem Kostenträger: ‚Wir zahlen nur das Mindestmaß des Notwendigen und Erforderlichen.‘“

„Das BTHG geht von einer gelebten ‚Selbstverantwortung‘ aus, die von Menschen mit starken kognitiven Einschränkungen in der Form, wie es derzeit von den Behörden formal umgesetzt wird, nicht wahrgenommen werden kann. Angehörige als rechtliche Betreuer sind völlig überfordert mit den Anträgen und wenden sich hilfeschend an die Betreuungseinrichtungen.“

„Letztendlich wird die Teilhabe am mangelnden Personal scheitern. Wenn der Arbeitskräftemangel noch zunimmt, wird es niemanden geben, der das Mehr an Leistung für den Leistungsberechtigten, was durch das BTHG ermöglicht wird, umsetzt.“



Soziale Teilhabe

„Mit flankierenden gesellschaftspolitischen Initiativen zusammen geht das Ganze in die richtige Richtung. Allerdings wirken zurzeit weitere hemmende Faktoren (Pandemie, Ukraine-Krieg) auf die Teilhabemöglichkeiten negativ ein.“

„Es [das BTHG] müsste sowohl in der Trennung der Existenzsicherung als auch in der zeitbasierten und personenzentrierten Leistungserbringung konsequenter umgesetzt werden. So ist es viel Aufwand mit zu wenig Effekt.“



Teilhabe am Arbeitsleben

„Hier rüttelt das BTHG m.E. das System auf und macht deutlich, dass es um die Teilhabe am Arbeitsleben und nicht um eine Beschäftigung in einer WfbM geht. Hier sind die Leistungsanbieter aufgefordert, neue Konzepte zur Teilhabe am Arbeitsleben auch in eigenen Produktionsstätten zu entwickeln, die in individuelle Leistungen überführt werden können.“

„Die Werkstätten für Menschen mit Behinderung sollen ihrem Auftrag der Eingliederung in den Arbeitsmarkt nachkommen und gute ‚Arbeiter‘ nicht an die WfbM binden. Der Arbeitsmarkt öffnet sich so für Menschen mit Einschränkungen, erhält dafür Förderung/finanzielle Unterstützung, u.a. für verlangsamtes Arbeiten, plötzlichen Ausfall (statt die WfbM finanziell zu fördern) und wird nicht mehr gefesselt durch strikten Kündigungsschutz von Menschen mit Behinderung.“

„Die Jobcoaches sollten ausgebaut und gestärkt werden, um die Übergänge auf den ersten Arbeitsmarkt zu erleichtern oder mehr Außenarbeitsplätze zu ermöglichen. Es müssten neue Konzepte der Förderung für integrierte Arbeitsplätze entwickelt werden.“

„Wer Teilhabe an Bildung will, muss dafür auch Geld in die Hand nehmen. Es fehlen von Leistungsträgerseite aus vorgegebene Rahmenbedingungen, was als Teilhabe an Bildung denn möglich sein soll.“

Teilhabe an Bildung

„Hier bedarf es inhaltlich neuer Konzepte. Teilhabe an Bildung ist m. E. eine Leistung für alle – die keine Teilhabeleistung, sondern eine Bildungsleistung sein sollte. Man könnte Bürokratie reduzieren, indem man die Ressourcen der Teilhabe direkt der Bildung zuordnet und Menschen, die Unterstützung brauchen, gezielt unterstützt.“



Organisation in der EGH

Zukunftsfähige Organisationsstrukturen durch „Auf- oder Umräumen“

Nicht allein das BTHG ist für Leistungserbringer in der Eingliederungshilfe herausfordernd. Die Eingliederungshilfe befindet sich inmitten weiterer Herausforderungen, die sowohl strategischer als auch organisatorischer Natur sind. Beispielsweise der lastende Effizienz- und Wirtschaftlichkeitsdruck, die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie oder der Fachkräftemangel strapazieren die Eingliederungshilfe-Strukturen. Gerade aus organisatorischer Sicht ergeben sich jedoch auch Chancen und Potenziale.

Im folgenden Kapitel blicken wir auf die geplanten Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation der Leistungserbringer, aber auch auf den Umgang mit den Themen Wirtschaftlichkeit und Steuerung, Personalmanagement und Digitalisierung in den organisatorischen Strukturen. Es zeigt sich: Die Eingliederungshilfe reagiert auf die Anforderungen aus allen Richtungen. Der Weiterentwicklungsbedarf ist spürbar – die Branche reagiert mit der Ableitung erster Maßnahmen.

Leistungserbringer in der Eingliederungshilfe zeigen im Zusammenhang mit der Befragung, dass in vielen Bereichen ihrer Aufbau- und Ablauforganisation Veränderungen anstehen. Als Reaktion auf den zuvor angesprochenen Weiterentwicklungs-

bedarf scheinen besonders Erweiterungen der bereits vorhandenen Strukturen in den kommenden Verhandlungen mit dem Leistungsträgern wichtige Themen zu sein.

Geplante organisatorische Veränderungen

Abb. 5 Welche Veränderung in Ihrer Aufbau-/Ablauforganisation (strukturell und/oder personell) planen Sie in kommenden Verhandlungen mit dem Leistungsträger aufzunehmen? (in %)

	Neuaufbau	Erweiterung	Keine Veränderung	Nicht bekannt	Abbau
Controlling	11,2	61,7	18,7	8,4	0
Personalmanagement	6,6	52,3	29,9	8,4	2,8
IT	8,4	63,6	16,8	10,3	0,9
Küche/Verpflegung/Catering	5,6	13,1	52,3	14,0	15,0
Technik/Hauswirtschaft	2,8	17,8	58,9	9,3	11,2



Während innerhalb der Geschäftsführungen nur selten Veränderungen geplant sind, zeigt sich in den weiteren Bereichen eine hohe Veränderungsbereitschaft: 43,9 % der Leistungserbringer in der Eingliederungshilfe planen, die Leitungsebene in ihren verschiedenen Leistungsbereichen zu erweitern, knapp 10 % planen, diese neu aufzubauen. Auch dies ist ein Schritt zu effizienteren Organisationsstrukturen, denn mithilfe von Leitungskompetenz auf operativer Ebene können die Interessen der einzelnen Bereiche besser erfasst, evaluiert und artikuliert werden.

61,7 % der befragten Leistungserbringer planen eine Erweiterung ihres Controllings, 11,2 % planen, Controlling-Strukturen neu aufzubauen, um die Wirtschaftlichkeit der Organisation regelmäßig steuern und bewerten zu können. Gerade im Zusammenhang mit unzureichenden Finanzierungslagen ist eine tiefergehende Analyse der wirtschaftlichen Lage unabdingbar, eine strukturelle Erweiterung somit nicht verwunderlich, zumal die Ergebnisse des Controllings für die anstehenden Verhandlungen mit den Leistungsträgern auf der Basis prospektiver Bewertungen maßgeblich zu deren Gelingen beitragen werden. Hierauf werden wir im Laufe des Kapitels noch einmal vertieft eingehen. Dasselbe gilt für das Personalmanagement, welches ebenfalls genügend Anhaltspunkte bietet, um diese Strukturen zu erweitern. Auch hier planen über die Hälfte den Aufbau und die Erweiterung.

Reaktion auf unsichere Refinanzierungslage: verstärkter Neuaufbau und strukturelle Erweiterung der Controlling-Abteilungen

Sei es der Effizienzgewinn, sei es die COVID-19-Pandemie samt ihrer einhergehenden Auflagen oder der allgemeine gesellschaftliche Anspruch: Die Digitalisierung macht zu Recht auch vor der Eingliederungshilfe nicht halt. Knapp 65 % planen eine Erweiterung ihrer IT-Strukturen, acht weitere Prozent bauen ihre IT neu auf. Neben der Notwendigkeit zur Erweiterung des Controllings findet sich im IT-Bereich der größte Konsens zur Professionalisierung der Organisation. Effizienzgewinne sind wichtig und in keinem Bereich so zielgerichtet zu erreichen wie in der IT. Vertiefende Informationen hierzu finden sich ebenfalls im Laufe des Kapitels.

Der allgemeine Trend zur Erweiterung und Initiierung der Aufbau- und Ablauforganisation setzt sich des Weiteren auch im Forderungsmanagement, im Qualitätsmanagement und im Marketing fort. Eine gegenteilige Entwicklung ist für die Bereiche „Küche und Catering“ sowie „Technik und Hauswirtschaft“ zu erwarten. Hier werden mehrheitlich keine Veränderungen geplant. Mit 15 bzw. 11,2 % plant jedoch ein nicht unwesentlicher Teil des Studiensamples einen strukturellen Abbau in diesen Bereichen. Hier dürften für die beiden eher ressourcenintensive Bereiche Outsourcing-Pläne vorliegen.

Konzentration auf das Kerngeschäft: Outsourcing-Planung für ressourcenintensive Bereiche wie Küche und Technik

Insgesamt bleibt bei den hier positiv dargelegten Entwicklungen in den organisatorischen Strukturen der Eingliederungshilfe jedoch Folgendes anzumerken: Konstant geben rund 10 % der befragten Leistungserbringer an, dass geplante Veränderungen in den abgefragten Bereichen nicht bekannt sind. Ein weiterer, noch größerer Teil des Studiensamples plant durchweg keine Veränderungen in ihrer Aufbau- und Ablauforganisationen. Dieser Anteil schwankt je nach Prozess zwischen knapp 17 % (IT) und 70 % (Geschäftsführung). Hier bleibt Interpretationsspielraum, was die Ursachen für diese Aussagen sind. Einerseits weisen alle Zeichen der Zeit auf einen dringlichen organisatorischen Handlungsbedarf in der Eingliederungshilfe hin. Es bestehen daher faktisch Potenziale, die es zu realisieren gilt. Andererseits können keine weiteren geplanten Veränderungen auch dafür sprechen, dass bereits ein professioneller Status quo vorhanden ist.

Der Abgleich dieser Befragungsergebnisse mit dem Curacon-Beratungsalltag zeigt, wie essenziell die Organisationsanalyse und daran anknüpfend konsequente aufbau- sowie ablaufseitige Struktur- und Prozessoptimierungen für eine zukunftsfähige und effiziente Organisationsgestaltung sind. Das Funktionieren oder eben auch die fehlerhafte Funktionsfähigkeit von Organisationsstrukturen treten insbesondere im Rahmen der Verhandlungen und bei Vertragsabschlüssen mit den Leistungsträgern zutage.



Ein wichtiger Schritt: Controlling in der Eingliederungshilfe

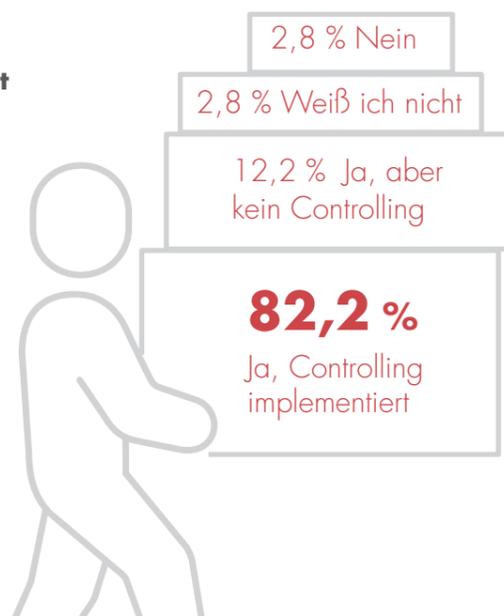
Grundsätzlich zeigt sich also eine große Bereitschaft zu organisatorischer Weiterentwicklung. Wie bereits erwähnt, planen über 60 % der befragten Leistungserbringer eine Erweiterung ihres Controllings, 11 % planen, Controlling-Strukturen insgesamt neu aufzubauen, um die Wirtschaftlichkeit der Organisation bzw. des Unternehmens regelmäßig steuern, evaluieren und bewerten zu können. Angesichts der vielseitigen Anforderungen und der teilweise unzureichenden Finanzierung sind solche Strukturen unabdingbar – nicht zuletzt für gelingende Verhandlungen mit den Leistungsträgern.

Insgesamt geben knapp 95 % der befragten Leistungserbringer an, dass sie ihre Wirtschaftlichkeit regelmäßig steuern, evaluieren und bewerten. Während der Großteil der Befragten genau für diese Evaluierung ein Controlling implementiert hat, steuern 12,2 % ihre Wirtschaftlichkeit zwar, haben hierfür jedoch keine Controlling-Abteilung bzw. keinen Controlling-Bereich. Lediglich 3 % evaluieren nicht regelmäßig. Hier besteht Nachholbedarf, besteht doch das Risiko der unbemerkten Ineffizienzen und finanziellen Schieflage. Es gilt regelmäßig zu evaluieren, um frühzeitig zu reagieren!

Weitere Potenziale bestehen in der Ausstattung des Controllings: Knapp 50 % der Studienstichprobe, die über ein Controlling verfügen, statten dies mit maximal einer Vollzeitkraft aus. Gerade im Hinblick auf die Komplexität des Controllings in der Eingliederungshilfe und verschiedene Komponenten des Controllings, z. B. das Finanz- und Leistungscontrolling, aber auch Personal- und Wirksamkeitscon-

Controlling der Wirtschaftlichkeit

Abb. 6 Ihre Wirtschaftlichkeit wird regelmäßig gesteuert, evaluiert und bewertet:



trolling, kann, in Abhängigkeit von der Organisationsgröße, eine Erweiterung zu befürworten sein. Es ist zwar grundsätzlich positiv zu bewerten, dass die aktuelle (Re-)Finanzierungsstruktur der Leistungserbringer mehrheitlich (84,1 %) wirtschaftlich geplant ist. Allerdings ist an dieser Stelle ein Hinweis auf den Befragungszeitraum bzw. das aktuelle Jahr 2022 ratsam. Noch befinden sich die Leistungserbringer mehrheitlich nicht in der tatsächlichen und neuen Refinanzierungsstruktur des BTHG.

Die Controlling-Aktivitäten stehen zu einem sicherlich großen Teil in Zusammenhang damit, dass die Verhandlungen mit Leistungsträgern oftmals zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht angelaufen (29,9 %) oder in Vorbereitung (37,4 %) waren. Gerade einmal 23,4 % der befragten Leistungserbringer befanden sich mitten in den Verhandlungen und nur 9,4 % hatten diese bereits abgeschlossen.

Controlling ist demnach ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensführung, den der Großteil der befragten Leistungserbringer schon in der eigenen Organisation implementiert hat – ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur Bewältigung der Herausforderungen des BTHG und zur Abwendung möglicher finanzieller Notlagen. Auch die Bereitschaft insgesamt zur Weiterentwicklung des Controllings entspricht der Notwendigkeit und dem Bedarf an ganzheitlicher Steuerung: Controlling-Kräfte zu rekrutieren erscheint in Zukunft und auch bereits in der Gegenwart lohnenswert.

Umfassende Maßnahmen zur Bewältigung des Fachkräftemangels

In der personalintensiven Eingliederungshilfe ist auch ein professionelles Personalmanagement von großer Bedeutung. Dieser Ansicht sind auch alle befragten Leistungserbringer. Während 6,5 % ein Personalmanagement neu aufbauen wollen, planen 52,3 % bereits eine Erweiterung der existierenden Strukturen. Zu Recht, denn der Fachkräftemangel ist auch in der Eingliederungshilfe eine kräftezehrende Herausforderung, welche es anzugehen gilt.

Der Fachkräftemangel im pädagogischen/betreuerischen Bereich ist laut der befragten Leistungserbringer besonders spürbar. 31,4 % der Befragten geben an, stark betroffen zu sein. Auch weitere 47,6 % sehen sich als betroffen. Im betriebswirtschaftlichen Bereich der Eingliederungshilfe wird ebenfalls teilweise ein gewisser Fachkräftemangel wahrgenommen, wenn auch nicht in vergleichbar hoher Ausprägung.

Fachkräftemangel: eine besonders kräftezehrende Herausforderung in dieser so personalintensiven Branche

Aber was unternehmen die Leistungserbringer, um diesem Fachkräftemangel zu begegnen? Auf diese Frage haben wir bei der Befragung insgesamt 302 Antworten erhalten, denn die Maßnahmen sind vielfältig und teilweise sehr aufwändig (s. Darstellung auf Seite 18).

Zum einen finden vermehrt gezielte Ansprachen und aktives Recruiting statt, andererseits wird mit verstärkter Öffentlichkeitsarbeit, Anzeigen, Ausbildungsangeboten und einem weltoffenen Corporate Branding der Arbeitsmarkt infiltrierte. Das Thema Ausbildung hat hier eine besonders wichtige Komponente: Dass die Ausbildung und/oder entsprechende Unterstützung ein Bestandteil der Vereinbarungen mit dem Leistungsträger sein können, befürworten hier 77,6 % der befragten Leistungserbringer, denn häufig fehlen die notwendigen finanziellen Mittel.

Einschätzung zum Fachkräftemangel
Abb. 7 Wie stark sind Sie von den Auswirkungen des Fachkräftemangels betroffen? (in %)



Pädagogischer, betreuerischer, pflegerischer Fachkräftemangel

Betriebswirtschaftlicher Fachkräftemangel





Digitalisierungsvorhaben: Wer sie nicht schon abgeschlossen hat, hat sie bereits begonnen oder zumindest geplant

Der Fachkräftemangel bewegt zu Maßnahmen aus zwei Blickwinkeln: Akquirierung neuer Mitarbeiter:innen und Bindung bestehender Mitarbeiter:innen

Das Augenmerk der Leistungserbringer liegt aber nicht nur auf der Akquirierung neuer Mitarbeiter:innen, sondern auch verstärkt auf der Bindung bestehender Mitarbeiter:innen. Hier werden Zusatzleistungen, wie beispielsweise Businessbikes oder ein betriebliches Gesundheitsmanagement, angeboten, ein „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“-Programm initiiert und insgesamt die Organisation verstärkt auf Mitarbeiterbelange abgestimmt. Einen Auszug der vorgestellten Maßnahmen haben wir Ihnen aufbereitet:

Die Leistungserbringer haben also erkannt, dass ein ausreichender und konstanter Personalspiegel nicht nur auf die Akquise neuer Mitarbeiter:innen zurückzuführen ist, sondern ebenfalls auf eine attraktive Mitarbeiterbindung. An Mitarbeiter:innen festzuhalten, diese fortzubilden und sich insgesamt als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, wird ein essenzieller Faktor fortschrittlicher Unternehmensführung sein.

Praktika, BFD, FSJ

Gezielte Ansprache Auslandsakquise

Social Media Aktives Recruiting Fortbildung

Ausbildungsangebote Öffentlichkeitsarbeit

Eigene Ausbildung/Ausbau

Kampagnen, Tag der offenen Tür, Messen, Ausbildungsbörsen

Anzeigen, Werbung

Jobportale, Videowerbung, Modernisierung der Ausschreibungen



REKRUTIERUNG

BINDUNG

Zusatzleistungen

Betriebliches Gesundheitsmanagement, betriebliche Altersversorgung, Firmenfitness, Businessbike, Bike-Leasing, Benefit-Programm

Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung

Starke Ausrichtung auf Mitarbeiterbelange, Entfristungen

Bezahlung Kooperation Corporate/Employer Branding

Digitalisierung MA werben MA

Sonstiges

Vollständige Digitalisierung in naher Zukunft?

Die Digitalisierung ist in aller Munde und auch in der Eingliederungshilfe angekommen. Kein Wunder, denn die Digitalisierung verhilft zu weiterer Professionalisierung. Richtig ausgeführt können Prozesse damit verschlankt und zeitlich verkürzt werden. Somit liegt hier ein großes Potenzial zur Effizienzsteigerung – ein Potenzial, dessen sich die Leistungserbringer bewusst sind und das sie folglich in Angriff nehmen. Aber was genau wird derzeit in der Eingliederungshilfe digitalisiert?

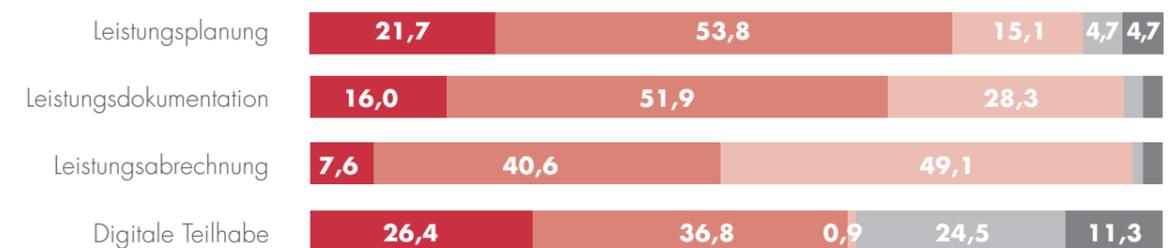
Erfreulich ist es, dass alle abgefragten Prozesse bei der Digitalisierung bedacht werden. Wer die Digitalisierungsvorhaben nicht schon abgeschlossen hat, hat sie bereits begonnen oder plant diese zumindest. Die Leistungsabrechnung sticht hier hervor: Knapp die Hälfte der Befragten verfügt bereits über eine digitale Leistungsabrechnung, weitere gut 48 % planen diesen Vorgang ebenfalls – ein einstimmiges Ergebnis. In weiteren Prozessen, wie beispielsweise der Leistungsplanung und der -dokumentation, ist der Anteil der befragten Leistungserbringer mit einer vollends abgeschlossenen Digitalisierung zwar geringer, die Blickrichtung ist jedoch die gleiche: Nicht zuletzt mit Blick auf das neue Recht der Qualitäts- und Wirtschaftlichkeitsprüfung sowie der möglichen Vergütungskürzung im Falle von Verstößen haben die Leistungserbringer die Notwendigkeit einer digital nahtlosen und verfügbaren Dokumentation und Planung zutreffend erkannt. In naher Zukunft werden diese Prozesse somit durchweg digital sein. Des Weiteren planen vereinzelte Leistungserbringer, ihr Aufnahmanagement, aber auch ihre Dienst- und Personalplanung und -verwaltung zu digitalisieren. Insgesamt wird der Wunsch nach papierlosen Büros häufig angegangen und mobiles Arbeiten – soweit sinnvoll – ermöglicht.

Zum Abgleich des eigenen Digitalisierungsstands im Wettbewerbsvergleich empfehlen sich digitale Benchmarks. Sie geben zuverlässig Auskunft zum eigenen Entwicklungsstand mit Blick auf die Bereiche IT (Hard- und Software) sowie die generellen digitalen Handlungsfelder. Ein sog. Reifegrad-Check zeigt damit nicht nur den Status quo auf, sondern priorisiert idealerweise auch die für die eigene Organisation relevanten Handlungsfelder.

Digitale Teilhabe ist derzeit der einzige abgefragte Prozess, der vergleichsweise häufig nicht geplant wird. Knapp 25% der Leistungsberechtigten verneinen hier mögliche Vorhaben, obwohl digitale Teilhabe als Komponente der sozialen Teilhabe allgemein begriffen werden kann. Hierbei ist einerseits der Zugang zu digitaler Technik und digitalen Medien, andererseits auch die Nutzung technischer Hilfen, wie Vorlese-Programme etc., gemeint. Laut der „Aktion Mensch“ (vgl. Wissenschaftliche Untersuchung „Digitale Teilhabe“ – Aktion Mensch) birgt die digitale Teilhabe weit mehr Vorteile als Nachteile: Behinderungen können teilweise kompensiert werden und Menschen mit Behinderung können verstärkt am sozialen Leben teilhaben. Allerdings sind hier gewisse Kompetenzen notwendig, um solche Technik und Medien nutzen zu können. Hardware, Software und Schulungen verursachen weitere Kosten für die Leistungsberechtigten oder für die Leistungserbringer, sodass diese Argumente bei der Entscheidung über die Ermöglichung digitaler Teilhabe zu berücksichtigen sind. Daher sollte bedacht werden, die Ermöglichung digitaler Teilhabe in Leistungs- und Vergütungsvereinbarungen mit den Leistungsträgern abzubilden. Insgesamt ist digitale Teilhabe für Menschen mit Behinderung – im Zusammenspiel mit weiter wachsender gesamtgesellschaftlicher Barrierefreiheit – ein notwendiger Schritt in Richtung vollumfänglicher Teilhabe.

Digitalisierung von Prozessen

Abb. 8 Welche Prozesse Ihrer Organisation bzw. Ihres Leistungsangebotes werden digitalisiert? (in %)



■ Geplant ■ Bereits begonnen ■ Abgeschlossen ■ Nicht geplant ■ Weiß ich nicht

Strategie in der EGH – Ausrichtung zwischen Wohnformen, Schnittstellen und Arbeitsmärkten

Auch die strategische Ausrichtung der Leistungserbringer in der Eingliederungshilfe ist im Lichte der zuvor beschriebenen Herausforderungen und Faktoren von großer Bedeutung. Es ist wichtig, die eigene Strategie hinsichtlich der Leistungsangebote im Blick zu behalten und in diesem Zuge auch über den berühmten Tellerrand zu blicken. Dies birgt große Potenziale, gerade im Zeichen der Schnittstellenarbeit der Eingliederungshilfe mit weiteren SGB-Leistungsfeldern, wie zum Beispiel die Pflege und die Kinder- und Jugendhilfe. Im folgenden Kapitel blicken wir auf die Themen „Wohnen“, auf die Schnittstellenarbeit mit den Leistungsfeldern Pflege und Kinder- und Jugendhilfe sowie auf die strategische Ausrichtung von WfbM.

Wohnangebote – was gilt es zu beachten?

Wohnangebote für Menschen mit Behinderungen durchliefen in der Vergangenheit zahlreiche Veränderungen. Die unterschiedlichen und vielseitigen Wohnkonzepte und Gebäudestrukturen, die in der Branchenlandschaft zu finden sind, zeigen dies deutlich. Ein Trend in Richtung aufsuchender, dezentraler Angebote ist in der Eingliederungshilfe in den letzten Jahren deutlich zu erkennen. Auch das BTHG führte Vorgaben ein, welche mit den übergeordneten Zielen der Personenzentrierung, Deinstitutionalisierung und der – teilweisen – Auflösung von Sektorengrenzen einhergehen. Die Unterteilung „ambulant“ und „(teil-)stationär“ hat zwar keinen Bestand mehr, eine Verschiebung der Wohnformkonzepte in Richtung der vormals sogenannten Ambulantisierung ist dennoch erkennbar. Dies bestätigen die Ergebnisse der Befragung: 73,3 % der befragten Leistungserbringer in der Eingliederungshilfe bescheinigen der vormaligen Ambulantisierung eine wichtige Rolle im Hinblick auf bestehende Wohnangebote. Auch neu initiierte Wohnmodelle sind entsprechend ausgerichtet. Hier ist es das Ziel, die Bewohner:innen konsequent bei der Ausgestaltung zu beteiligen, Wahlmöglichkeiten zu schaffen und damit die Selbstbestimmung zu stärken. Diese konsequente Ausrichtung auf Teilhabe und Personenzentrierung ist auch strategisch eine Herausforderung und bedarf großer Flexibilität und somit eines umfassenden Change Managements.

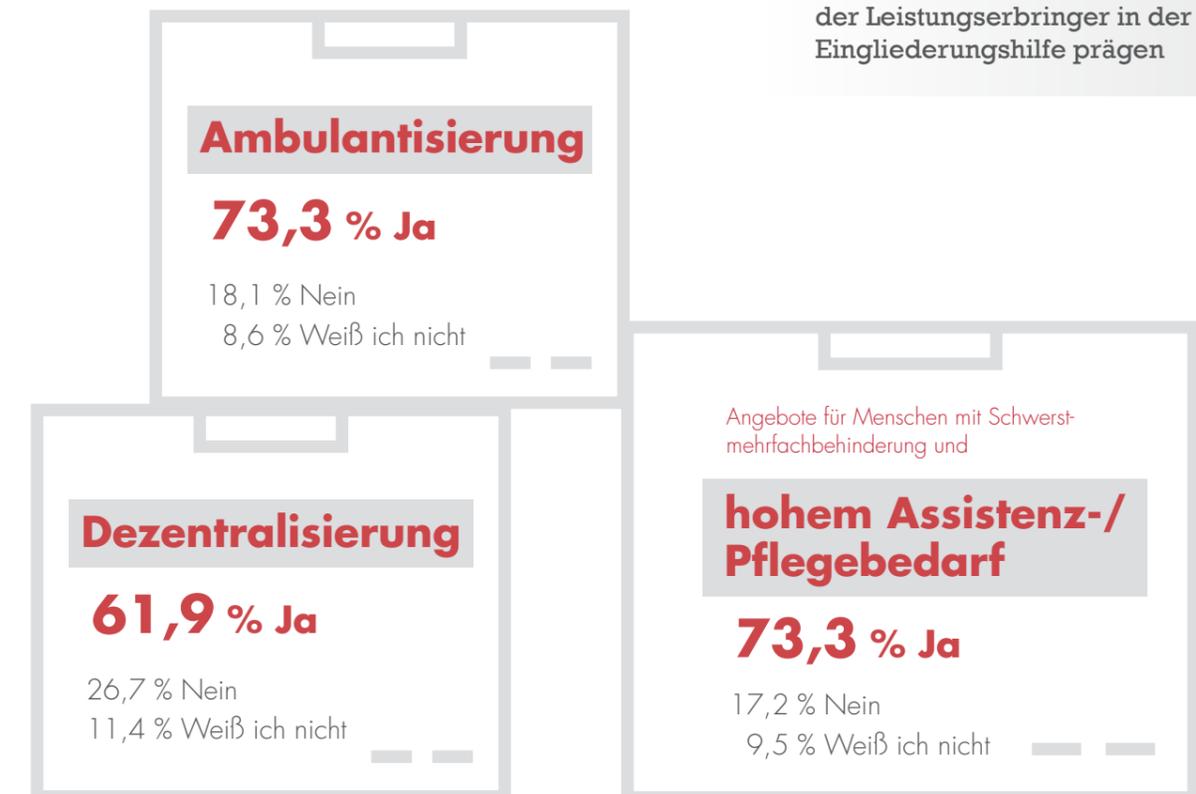
Eine ähnlich wichtige Rolle beim Thema Wohnangebote spielt die Dezentralisierung: Über 60 % der Befragten sehen hier ein notwendiges Asset für ihr Wohnangebot. Zur Förderung der Selbstbestim-

mung und Inklusion ist es naheliegend, vielfältige, eher kleine Wohnangebote zu realisieren und diese in die Gemeindefstrukturen zu integrieren. Auch dieses Konzept wird vom BTHG unterstützt. Dezentrale Angebote sind hierbei mit erhöhtem personellem Aufwand verbunden, welchen es zu berücksichtigen – und nicht zuletzt mit den Leistungsträgern zu verhandeln – gilt.

Wie komplex und vielseitig die Eingliederungshilfe jedoch ist und wie viele Gesichtspunkte bei jeder Entscheidung zu beachten sind, zeigt die Frage hinsichtlich geeigneter Wohnformen: Allgemeingültige Lösungen sind hier nicht möglich. Ambulantisierung und Dezentralisierung sind wichtige Konzepte, die Teilhabe und Selbstbestimmung fördern, aber auch einen hohen Personalbedarf nach sich ziehen und gleichzeitig auf einen angespannten Arbeitsmarkt treffen. Der Grad der Behinderung bzw. der daraus resultierende Assistenz- und Pflegebedarf ist hier zudem ein zu beachtender Faktor. Für Menschen mit Schwerstmehrfachbehinderungen sind aus Sicht von 73,3 % der befragten Leistungserbringer somit entsprechend angepasste Wohnangebote angezeigt, um den erhöhten Assistenz- und Pflegebedarf abdecken zu können. Hier ist ebenfalls eine funktionierende Verzahnung der Eingliederungshilfe mit der Pflege angezeigt, auf welche im Zuge einer gelingenden Schnittstellenarbeit im nächsten Unterkapitel eingegangen wird.

Insgesamt gilt es hier zu betonen, welche Komplexität hinter Wohnangeboten in der Eingliederungshilfe steckt und welche Herausforderungen das BTHG weiter intensiviert. Mehrere, sich teilweise

Trends bei bestehenden Wohnangeboten
Abb. 9 Spielen die hier aufgelisteten Themen bei Ihren bestehenden Wohnangeboten eine Rolle?



Dezentrale Angebote, die mit personenzentrierten Leistungen den Unterstützungsbedarf von Menschen mit Behinderung abbilden, werden zukünftig die Arbeit der Leistungserbringer in der Eingliederungshilfe prägen

widersprechende Faktoren gilt es zu berücksichtigen und in Konzepte einzuarbeiten. Überdies sind auch die vorhandenen Gebäudestrukturen nur aufwändig veränderbar und somit limitierend.

Das Potenzial der Schnittstellenarbeit

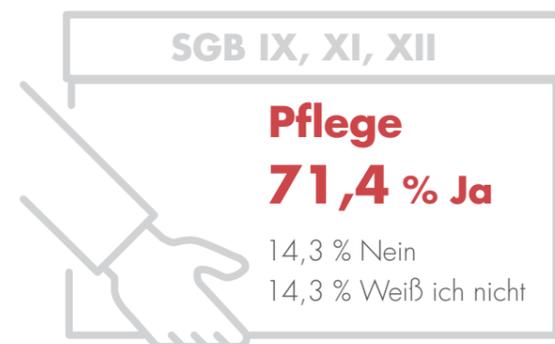
Wie bereits im vorherigen Unterkapitel angesprochen, ist eine gelingende Schnittstellenarbeit in der Eingliederungshilfe unabdingbar. Die Bedarfe von Menschen mit Behinderungen fallen zumeist auch in andere SGB-Leistungsfelder als in die Eingliederungshilfe. So bildet sich hier häufig die Schnittstelle zwischen der Eingliederungshilfe und der Pflege, sobald Menschen mit Behinderung einen – zudem noch oftmals immer höher werdenden – Pflegebedarf entwickeln. Hier ist dann neben der Förderung der Teilhabe am sozialen Leben auch die Sicher-

stellung pflegerischer Bedarfe notwendig. 71,4 % der befragten Leistungserbringer haben bereits entsprechende Leistungsangebote strategisch in den Blick genommen und planen voraussichtlich Pflege und Leistungen der Eingliederungshilfe aus einer Hand (s. Abbildung 10). So wurden beispielsweise bereits Pflege-VGs und Pflegeeinrichtungen mit aufgesattelter Eingliederungshilfe etabliert, Seniorengruppen eingeführt oder Tagespflegen aufgebaut. Die Unternehmen hinter den Eingliederungshilfen gründen darüber hinaus teilweise Pflegedienste und Seniorentagespflegen bzw. evaluieren deren Gründung strategisch. Das spezifische Profil von Komplexträgern bietet hier unweigerlich Vorteile. Aber auch externe Kooperationen mit ambulanten Pflegediensten oder anderen Pflege-Trägern werden als Mittel zur gelingenden Schnittstellenarbeit genannt.

Insgesamt kommen aber auch notwendige Baumaßnahmen zur Sprache, denn physische Barrierefreiheit ist auf der Schnittstelle zwischen Eingliederungshilfe und Pflege besonders zu berücksichtigen. Für ein gelingendes Schnittstellenmanagement sind hier somit einige Herausforderungen zu meistern.

Auf der Schnittstelle zur Kinder- und Jugendhilfe ergibt sich ein ähnliches Bild, jedoch scheint die Pflege derzeit insgesamt einen höheren Stellenwert bei der strategischen Ausrichtung einzunehmen. Auch ungeachtet der vom Gesetzgeber initiierten inklusiven Lösung durch die Reform des SGB VIII

nehmen lediglich 50,5 % der Befragten Leistungsangebote für junge Menschen – gleich mit welcher Behinderung – strategisch in den Blick. Einzelne Leistungserbringer etablieren bereits eigene Kinder- und Jugendhilfe-Bereiche und eigene SGB-VIII-Wohnformen, wie zum Beispiel ein Wohnhaus für Kinder und Jugendliche, weitere planen derartige Leistungsangebote. Darüber hinaus sind integrative Gruppen von Schulen und Schulkindergarten sowie Angebote zur sozialpädagogischen Familienhilfe und Elternassistenz strategische Knotenpunkte, die vermehrt in den Blick genommen und geplant werden.



Strategische Schnittstelle zur Pflege (SGB IX & SGB XI/XII)

Abb. 10 Haben Sie für Ihre Leistungsangebote strategisch in den Blick genommen, dass auch Menschen mit Behinderung einen immer höher werdenden Pflegebedarf haben?

Strategische Schnittstelle zur Kinder- und Jugendhilfe (SGB VIII)

Abb. 11 Haben Sie für Ihre Leistungsangebote strategisch in den Blick genommen, dass aufgrund der inklusiven Lösung in den kommenden Jahren alle jungen Menschen, gleich mit welcher Behinderung, in den Zuständigkeitsbereich des SGB VIII übergehen sollen?



Die Relevanz von Kooperationen und Verbundbildungen klang hier bereits häufiger an. Mit solchen strategischen Zusammenkünften kann regelmäßiger Austausch stattfinden, daraus können Synergieeffekte realisiert und die eigene Verhandlungsmacht gebündelt und gestärkt werden. 53,8 % halten solche Kooperationen für attraktiv und sind diese bereits im Unternehmensverbund eingegangen. 40,6 % kooperieren extern. Mit Kooperationen wird also bereits viel gearbeitet, weitere sind in Planung.

Kooperationen: aus Sicht der Befragten attraktives Mittel zur Realisierung von Synergieeffekten – intern und extern

Insgesamt zeigt sich, dass die Leistungserbringer der Eingliederungshilfe mit vielen Maßnahmen und Überlegungen die Herausforderungen der Branche angehen und sich weiterentwickeln. Schnittstellenarbeit mit weiteren Leistungsfeldern ist zweifelsohne Bestandteil einer gelingenden Inklusion, da Menschen mit Behinderung entlang ihres gesamten Lebenslaufs unter Wahrung der Selbstbestimmung unterstützt und begleitet werden und laufend Anpassungen entlang der sich verändernden Bedarfe und Bedürfnisse stattfinden können. Hier befindet sich die Branche auf einem guten Weg, und diesen Antrieb gilt es weiterhin zu nutzen – für die ganzheitliche Umsetzung des BTHG oder auch für die strategische Ausrichtung des Leistungsportfolios.

Strategische Ausrichtung in Werkstätten für Menschen mit Behinderung

Ein weites Feld der Eingliederungshilfe, welches im bisherigen Verlauf der Studienschrift noch nicht angeklungen ist, sind die Werkstätten für Menschen mit Behinderung. Sie sind wesentlicher Bestandteil zur Teilhabe am Arbeitsleben. Auch die WfbM sind durch das BTHG sowie Äußerungen des Europäischen Gerichtshofs, des EU-Parlaments und des European Disability Forum zur Weiterentwicklung und Umorganisation aufgerufen.

Die befragten Leistungserbringer im Rahmen einer WfbM wollen in vielen Punkten ihre Leistungen weiterentwickeln (s. Abbildung 12). 57,6 % wollen alternative Angebote zur Teilhabe am Arbeitsleben schaffen und eine Flexibilität zwischen verschiedenen Angeboten etablieren. 55,7 % wollen ausgelagerte Arbeitsplätze ausbauen und somit Beschäftigungsmöglichkeiten außerhalb der Räumlichkeiten der Werkstätten schaffen, um einen Übergang in den allgemeinen oder ersten Arbeitsmarkt zu erleichtern oder überhaupt zu ermöglichen. In eine ähnliche Richtung zur Öffnung und Durchlässigkeit des gesamten Arbeitsmarktes gehen die Vorhaben, die (Weiter-)Vermittlung zu intensivieren, welche 46,2 % der befragten Leistungserbringer für ihre strategische Weiterentwicklung vorsehen. Des Weiteren wollen 37,7 % der Leistungserbringer ihren Dienstleistungs- und Produktionsbereich weiter ausbauen. Im Hinblick auf den Digitalisierungsschub der Gesellschaft insgesamt und nicht zuletzt die COVID-19-Pandemie ist auch die Digitalisierung der Arbeits- und Ausbildungsplätze ein strategischer Ansatzpunkt.

Durchlässigkeit zwischen den Arbeitsmärkten: die größte Herausforderung für die Werkstätten für Menschen mit Behinderung – hier ist insbesondere der Gesetzgeber gefragt

Eingliederungshilfe im Einklang mit Pflege und Kinder- und Jugendhilfe: Ungefähr die Hälfte der befragten Leistungserbringer nimmt hier Leistungsangebote ins Visier

Strategische Weiterentwicklung zur Teilhabe am Arbeitsleben

Abb. 12 Wie entwickeln Sie Ihre Werkstatt/Werkstätten für Menschen mit Behinderung strategisch weiter? (in %/Mehrfachauswahl möglich)

Flexibilisierung/Schaffung alternativer Angebote

zur Teilhabe am Arbeitsleben für Menschen mit veränderten Behinderungsbildern

57,6

Intensivierung/Verbesserung der (Weiter-)Vermittlung

46,2

Ausbau von **ausgelagerten Arbeitsplätzen**

55,7

Ausbau/Erweiterung des **Dienstleistungs-/Produktionsbereichs**

37,7

Generelle Digitalisierung

der Arbeits-/Ausbildungsplätze

32,1

Keine Angebote

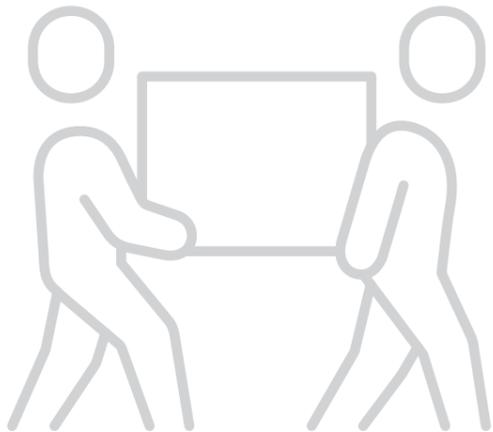
im Bereich Werkstätte für Menschen mit Behinderung

21,7

Reduktion/Abbau

des Dienstleistungs-/Produktionsbereichs

2,8



Eine hohe Durchlässigkeit zwischen den Arbeitsmärkten ist der Kurs der nahen Zukunft für Werkstätten für Menschen mit Behinderung. Neben der Arbeit in den Werkstätten entstehen weitere Instrumente und Angebote zur Gewährleistung dieses Vorhabens. So sind das Budget für Arbeit und das Budget für Ausbildung im Zuge des BTHG im SGB IX verankert. Dies ist als Lohnkostenzuschuss

an den Arbeitgeber, um die Leistungsminderung des Menschen mit Behinderung auszugleichen, und als Aufwendung zur Begleitung für die Beschäftigten zu begreifen. Ziel der Budgets ist unter anderem auch eine Verbesserung der Durchlässigkeit zum ersten Arbeitsmarkt, was schlussendlich zu einer strategischen Anpassung der WfbM führen muss.

Das Budget für Arbeit bewerten 47,6 % der befragten Leistungserbringer als attraktiv, 29,3 % verneinen hier jedoch. 23,3 % wollen sich hierzu keine Meinung bilden. Als weniger attraktiv wird das Budget für Ausbildung wahrgenommen, nur 32,9 % stimmen hier zu.

Eine Ergänzung zu den Werkstätten für behinderte Menschen wurde in §60 SGB IX mit den „Anderen Leistungsanbietern“ verankert. „Andere Leistungsanbieter“ bieten Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben für Menschen mit Behinderung an und bilden für diese somit eine weitere Wahlmöglichkeit. Mit lediglich 3,7 % haben die befragten Leistungserbringer nur selten einen „Anderen Leistungsanbieter“ gegründet, immerhin 12,4 % planen dessen Gründung. Die Möglichkeit wird von etablierten Leistungserbringern noch selten ergriffen. Neben der Tatsache, dass die gesetzliche Verankerung „Anderer Leistungsanbieter“ relativ neu ist, dürfte das Zögern u. a. gerade für bislang nicht in der Eingliederungshilfe Tätige auf unerwartet hohe formale und qualitative Voraussetzungen zurückzuführen sein.

Ein Instrument zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderung auf dem ersten Arbeitsmarkt sind Inklusionsbetriebe. Inklusions- oder ehemals Integrationsunternehmen sind schon deutlich länger gesetzlich verankert als „Andere Leistungserbringer“. Dies schlägt sich auch in der Etablierung und Verbreitung nieder: Die Zahl der Inklusionsbetriebe wächst stetig und wird auch im Kreise der befragten Leistungserbringer gut angenommen. 48,1 % bewerten Inklusionsbetriebe positiv, ein Großteil der befragten Leistungserbringer betreiben selbst einen Inklusionsbetrieb. Diese sind häufig in der Gastronomie beheimatet, aber auch Reinigungs- oder Gebäudemanagementbetriebe sowie Betriebe im Garten- und Landschaftsbau werden hier häufig genannt.

Die gegenwärtige und zukünftige Strategie der Werkstätten für Menschen mit Behinderung richtet sich klar in Richtung einer besseren Durchlässigkeit zwischen den Arbeitsmärkten aus. Die Leistungserbringer sind hier strategisch gefordert. Der Gesetzgeber unterstützt dieses Vorhaben mit weiteren Instrumenten wie Budgets, aber auch mit weiteren Beschäftigungsformen zur Ermöglichung von Teilhabe am Arbeitsleben. So stehen auch in diesem Teilhabefeld verschiedene Wahlmöglichkeiten zur Verfügung. Zum Gelingen bleibt der Gesetzgeber aber weiter gefragt.

Inklusionsbetriebe sind bereits gut etabliert – „Andere Leistungsanbieter“ bisher selten gegründet

Ausblick

Die Eingliederungshilfe ist in ihrem Leistungsangebot, ihren Klient:innen und Herausforderungen einzigartig, divers und komplex. Diese Erkenntnis zieht sich durch die gesamte Auswertung der Befragung, die wir im Frühjahr 2022 mit Leistungserbringern der Branche durchführten. Das Bundesteilhabegesetz reformiert das Recht der Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderung so grundlegend wie wohl keine Gesetzesreform zuvor. Kein Bereich, kein Prozess bleibt davon unberührt: Die Leistungserbringung muss grundlegend reevaluiert werden, die Refinanzierung ist aus Sicht der Leistungserbringer jedoch der Knackpunkt bei der Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes: Ohne Sicherstellung einer auskömmlichen Refinanzierung sehen die Leistungserbringer ihre Arbeit mit „dem Menschen im Mittelpunkt“ gefährdet. Ein Grund mehr, Verhandlungen mit den Leistungsträgern sorgfältig vorzubereiten, nicht zuletzt mit Hilfe von Controlling und Steuerungsinstrumenten, aber auch einer gesamtstrategischen Perspektive.

Die Entwicklungen und Unsicherheiten, die aus der Reform, aber auch aus der COVID-19-Pandemie oder aus dem allgemeinen Effizienzdruck entstehen, machen eine organisatorische und strategische Weiterentwicklung der Leistungserbringer notwendig. Und die Eingliederungshilfe muss den Herausforderungen mit zahlreichen Maßnahmen begegnen. Die Aufbau- und Ablauforganisationen werden evaluiert und es bestehen häufig Pläne zur Weiterentwicklung mehrerer Abläufe und zur Erweiterung der Organisation. Hier sind Voraussicht und gute Planung wichtig. Ein Maßnahmenfeuerwerk zündet die

Eingliederungshilfe hingegen bei der Bewältigung des Fachkräftemangels – zu Recht, denn dieser verschärft sich voraussichtlich weiter und in der Eingliederungshilfe ist das Personal der Schlüssel zu Fortbestand und Erfolg.

Auch strategisch steckt noch erhebliches Potenzial in der Eingliederungshilfe: Die Vorgaben des BTHG machen strategische Neuausrichtungen bei den bestehenden Wohnformen notwendig, rücken Schnittstellenarbeit in ein helleres Licht und betonen die zukünftigen Vorteile von internen und externen Kooperationen. Die Teilhabe am Arbeitsleben bietet in Zukunft mehr Wahlmöglichkeiten, die Werkstätten für Menschen mit Behinderungen sind strategisch gefordert.

Auch wenn das BTHG bereits seit fünf Jahren schrittweise implementiert wird, wird sich die Branche auch in Zukunft in einem ausdauernden, kräftezehrenden, mit Blick auf die vielfältigen Leistungen für Menschen mit Behinderungen aber auch lohnenden Prozess befinden. 2021 ist die vierte Stufe der Reform in Kraft getreten. Die leistungsbezogenen, organisatorischen und strategischen Entscheidungen, die jetzt getroffen werden, haben Auswirkungen auf die Bewältigung dieser Transition und letztendlich auf den Erfolg der Leistungserbringer.

Gehen Sie proaktiv an die Herausforderungen heran. Wir unterstützen Sie gerne!

Studiendesign

Die Curacon-Studie zur Eingliederungshilfe ist nach den Fokus-Veröffentlichungen zur Vorbereitungs- und Umsetzungsphase des BTHG in den Jahren 2018 und 2019 die dritte Veröffentlichung der Studienreihe. Neben dem aktuellen Stand zum BTHG erfasst die diesjährige Studie Entwicklungstendenzen und Potenziale in der Organisation und strategischen Ausrichtung von Einrichtungen und Unternehmen in der Eingliederungshilfe.

Das Ziel der Studie war es, die strategische und organisatorische Praxis in Organisationen der Eingliederungshilfe zu eruieren. Dabei wurden unter anderem Antworten auf die folgenden Fragen gesucht:

- **Das BTHG – ein Bürokratiemonster und Bremsklotz?**
- **Welche Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation der Unternehmen sind geplant?**
- **Welche Maßnahmen werden genutzt, um dem Fachkräftemangel zu begegnen?**
- **Wie digitalisiert sich die Eingliederungshilfe heute und in Zukunft?**
- **Strategische Implikationen – welche Schnittstellen zu anderen sozialwirtschaftlichen Bereichen werden in den Blick genommen?**

Die vorliegenden Ergebnisse und Auswertungen der Curacon-Studie zur Eingliederungshilfe sind das Resultat einer Online-Befragung von Anfang Februar bis Mitte April 2022, an der sich insgesamt 107 Leistungserbringer aus der Eingliederungshilfe beteiligt haben. Knapp die Hälfte der Befragten sind Vorstandsmitglieder oder Mitglieder der Geschäftsführung einer Organisation in der Eingliederungshilfe, das weitere Studiensample setzt sich aus Personen der kaufmännischen oder pädagogischen Leitung sowie sonstigen Positionen zusammen.

Die in die Befragung einbezogenen Organisationen sind zum Großteil in freigemeinnütziger Trägerschaft (73,5 %) und zumeist Teil größerer Unternehmensstrukturen, bestehend aus mehreren Einheiten bzw. Häusern. Die befragten Leistungserbringer bieten häufig mehrere Komponenten des umfangreichen Leistungsspektrums der Eingliederungshilfe an: Das Angebot der Befragten umfasst hier jedoch verstärkt Leistungen der sozialen Teilhabe (83 %). Die befragten Leistungserbringer bieten Assistenzen im Wohnraum (90 %) und aufsuchende Assistenzen (75 %) an, aber auch Leistungen zum Erhalt und Erwerb praktischer Fähigkeiten (54 %) und heilpädagogische Leistungen (28 %) gehören zum Leistungsspektrum der befragten Leistungserbringer in der sozialen Teilhabe. 62 % der befragten Organisationen ermöglichen ebenfalls die Teilhabe am Arbeitsleben, zumeist durch Werkstätten für Menschen mit Behinderung. Darüber hinaus bieten 41 % der Befragten auch Leistungen an, die zur Teilhabe an Bildung beitragen.

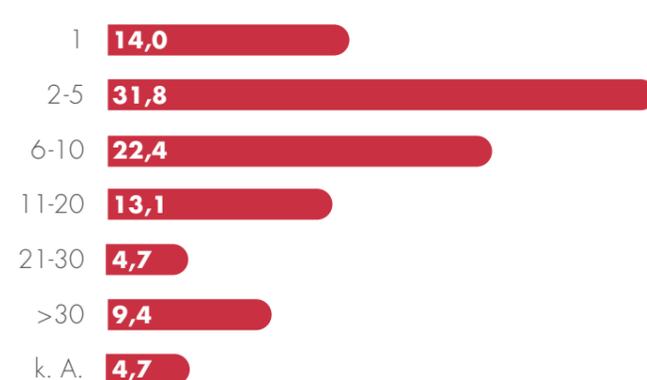
Wie bei umfragebasierten Studien üblich, unterliegen die Ergebnisse immer der subjektiven Einschätzung durch die teilnehmende Person und einer potenziellen Verzerrung durch die Freiwilligkeit der Beantwortung. Die angegebenen Zahlen sind in ihrer exakten Höhe also immer kritisch zu bewerten. Die Validität der fundamentalen Aussagen, Trends und relativen Bewertungen innerhalb der Themenbereiche sollte hiervon jedoch nicht betroffen sein.

Profil der teilnehmenden Organisationen

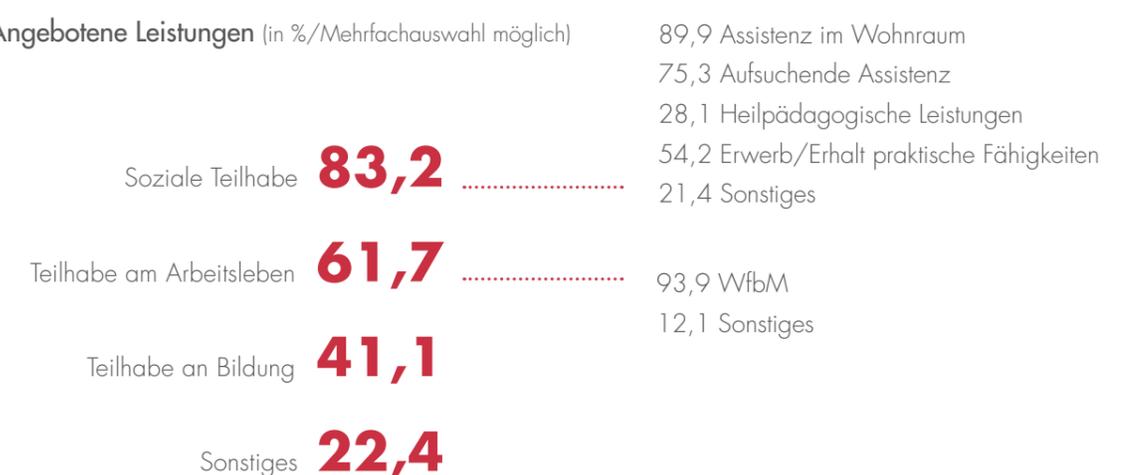
Trägerschaft der befragten Leistungserbringer (in %)



Anzahl Einrichtungen in der Eingliederungshilfe (in %)



Angebotene Leistungen (in %/Mehrfachauswahl möglich)



Autor:innen der Studie

Alina Güntner ist als Senior Managerin im Geschäftsfeld Strategie und Organisation in der Sozialwirtschaft bei Curacon tätig. Nach ihrem Master-Abschluss in Nonprofit Management and Governance hat sie Berufserfahrung im Projektmanagement einer Komplexeinrichtung der Eingliederungs- und Altenhilfe gewonnen. Ihre Beratungsschwerpunkte liegen in der strategischen (Neu-) Ausrichtung und Umsetzungsbegleitung inklusive der Moderation und Koordination unterschiedlicher Projektteile inklusive Change Management – vorwiegend in der Eingliederungshilfe.



Alina Güntner
Senior Managerin
Unternehmensberatung
alina.guentner@curacon.de

Dipl.-Kfm. Ulrich Hampe ist Prüfungsleiter bei der Curacon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Köln war er seit März 1995 zunächst bei der Prüfungsgesellschaft für Kirche und Diakonie im Rheinland in der Prüfung von Einrichtungen im Gesundheits- und Sozialwesen tätig, bevor diese 2004 in der Curacon aufging. Dort ist er seit einigen Jahren im Fachressort Altenhilfe tätig, berät aber auch Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe sowie der Eingliederungshilfe.



Ulrich Hampe
Prüfungsleiter
Wirtschaftsprüfung
ulrich.hampe@curacon.de

Christiane Hasenberg ist Partnerin der Curacon Rechtsanwaltsgesellschaft mbH und stellvertretende Leiterin der Geschäftsfelder Eingliederungshilfe sowie Kinder- und Jugendhilfe. Als Fachanwältin für Sozialrecht verfügt sie über fundierte Branchenerfahrung in der Beratung und Vertretung von Leistungserbringern der Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderung sowie im Bereich der stationären und ambulanten Pflegeeinrichtungen und der Einrichtungen und Dienste der Kinder- und Jugendhilfe.



Christiane Hasenberg
Partnerin
stellv. Leitung Ressort EGH
Rechtsberatung
christiane.hasenberg@curacon-recht.de

Dipl.-Kfm. (FH), Dipl. Ges.-Wiss. Jochen Richter ist Partner und Leiter des Geschäftsfeldes Strategie und Organisation in der Sozialwirtschaft des Geschäftsbereichs Unternehmensberatung bei der Curacon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Nach dem Studium der Betriebswirtschaft in Einrichtungen des Gesundheitswesens an der Hochschule Osnabrück und dem Studium der Gesundheitswissenschaften an der Universität Bielefeld war er mehrere Jahre im Zentralen Controlling der von Bodelschwinghschen Stiftungen Bethel, Bielefeld, tätig. Von 1996 bis 2011 zuletzt als Senior Manager Healthcare bei der PwC AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Er ist Lehrbeauftragter an der Hochschule Osnabrück. Seine Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Strategie und Organisation von Einrichtungen im Gesundheits- und Sozialwesen.



Jochen Richter
Partner, Leitung Geschäftsfeld
Sozialwirtschaft
Unternehmensberatung
jochen.richter@curacon.de

Wirtschaftsprüfer Ralf Schönrock ist als Senior Manager und Prokurist im Geschäftsbereich Wirtschaftsprüfung der Curacon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft tätig. Nach Abschluss seines betriebswirtschaftlichen Studiums im Jahr 1993 startete er seine berufliche Laufbahn in der Wirtschaftsprüfung. Mit Bestellung zum Wirtschaftsprüfer 2002 ist Ralf Schönrock als mandatsverantwortlicher Wirtschaftsprüfer in der Niederlassung Rendsburg und seit 2020 auch in der Niederlassung Hamburg tätig. Er ist Experte für die Prüfung und Beratung von gemeinnützigen Unternehmen in jeglicher Größe und Rechtsform und Unternehmen der öffentlichen Hand. Zu seinem Spezialgebiet gehört die Prüfung und Beratung von Einrichtungen der Eingliederungshilfe, insbesondere von Werkstätten für behinderte Menschen. Diese Expertise bringt er auch als Referent auf Fortbildungsveranstaltungen ein.



Ralf Schönrock
Wirtschaftsprüfer/Steuerberater
Senior Manager
Wirtschaftsprüfung
ralf.schoenrock@curacon.de

In den zurückliegenden fast 20 Jahren bei Curacon hat Andreas Seeger neben der Beratung von Komplextägern, Unternehmen des Gesundheitswesens und der Eingliederungshilfe maßgeblich dazu beigetragen, Curacon durch Fachveranstaltungen und Publikationen zum Steuerrecht bekannt zu machen. Seine Fachgebiete liegen in den Bereichen steuerrechtlicher Betriebsprüfungen, Gestaltungsberatung sowie Durchsetzungsberatung. Andreas Seeger war bis Ende 2019 Leiter des Geschäftsbereichs Steuerberatung von Curacon und leitet seither die Ressorts Eingliederungshilfe sowie Kinder- und Jugendhilfe. Als Autor des Praxis-Kommentars „Gemeinnützigkeit im Steuerrecht“ gilt er als ausgewiesener Experte in schwierigen Fragen des Gemeinnützigkeitsrechts.



Andreas Seeger
Steuerberater
Partner
Leitung Ressort EGH
andreas.seeger@curacon.de

IHR KOMPETENTER PARTNER

RUND UM IHRE BELANGE

Die Vielfalt der Themen in der Eingliederungshilfe ist groß. Zugleich sind die Anforderungen individuell – bei Leistungen zur Sozialen Teilhabe anders als bei Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben, bei privater anders als bei freigemeinnütziger Trägerschaft. Hier ist es hilfreich, wenn Spezialisierung und Erfahrung zusammenkommen.

Unsere wesentlichen Leistungen im Überblick:

Strategie Schaffung individueller (inklusive) Wohnangebote und Arbeitsmöglichkeiten | Kooperationen und Partnerschaften mit anderen Anbietern und Leistungen | Gesellschaftsrechtliche Fragestellungen: Satzungen, Holdingmodelle, Neustrukturierung etc. | Strategische Zukunftsthemen: Digitalisierung, Personal, Nachhaltigkeit – inklusive Umsetzungsbegleitung

Sozialrecht Vertragsgestaltung und -verhandlungen | Vorbereitung und Begleitung der individuellen Verhandlungen mit Eingliederungshelfern und Trägern der öffentlichen Jugendhilfe | Unterstützung bei Schiedsstellen- und Klageverfahren | Begleitung von Qualitätsprüfungen

SGB-VIII-Reform Überprüfung der Organisationsstrukturen | Aktualisierung der konzeptionell hinterlegten Leistungsvereinbarungen | Optimierung prozessualer Abläufe

BTHG-Umsetzungsmanagement Projekt- und Changemanagement | Kommunikation

Rechnungswesen Jahresabschlussprüfung/-erstellung | Prüfung von Verwendungsnachweisen/Bescheinigungen | Arbeitsergebnis der WfbM u.v.m.

Management und Organisation Einführung professioneller, zukunftsfähiger Strukturen – inklusive Prozess- und Kostenoptimierung | Ganzheitliche Modularisierung, Bepreisung und Vermarktung der Leistungen | Verwaltungsorganisation | Wirtschaftlichkeitsanalysen, Planung und Controlling

Datenschutz und IT-Sicherheit Gestellung von Datenschutzbeauftragten, Schulungen, Datenschutzaudit | IT-Sicherheit: Strategie und Umsetzungsbegleitung

Steuerliche Beratung Risikocheck und Gestaltungsberatung | Satzungsmaßigkeit | Neuaufteilung der Wohnformen | Mietkalkulation Inklusives Wohnen – Umfang des Zweckbetriebs | Gefahr des Sphärenwechsels | Existenzsichernde Leistungen und Umsatzsteuer | Grundsteuerpflicht bei Wohnungen

Ausblick

Die Schnittstelle zu Pflege und insbesondere zur Kinder- und Jugendhilfe im Zuge der Inklusiven Lösung wird das Portfolio vieler Leistungserbringer erweitern.

Die Überschneidungen sind vielfältig – die Potenziale ebenso. Seit Jahrzehnten ist Curacon in allen drei Bereichen aktiv – eine Erfahrung, die sich auszahlt.

Über Curacon

Wir sind eine bundesweit tätige Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft mit Spezialisierung im Non-Profit-Bereich. Im Verbund mit der Curacon Rechtsanwalts-gesellschaft mbH und der Sanovis GmbH betreuen mehr als 400 Mitarbeiter:innen an 13 Standorten über 2.500 Mandanten.

Die Curacon Unternehmensgruppe führt Prüfungs- und Beratungsaufgaben in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft durch und gehört – als einziger Branchenpezialist – zu den 20 größten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in Deutschland. Das Leistungsportfolio umfasst die Bereiche Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung sowie Steuer- und Rechtsberatung.

4-fach spezialisiert

Multiprofessionelle Lösungen – das zeichnet unsere Arbeit aus.

Bundesweit in Ihrer Nähe.
www.curacon.de



In der heutigen Komplexität verlangt es hohe Spezialisierung – und zugleich den Blick für das Ganze. Je besser daher die Expertise in unterschiedlichen Feldern ineinandergreift, umso geringer ist der Gesamtaufwand, umso größer der Gesamterfolg.

Insbesondere bei strategischen, betriebswirtschaftlichen, steuerlichen und rechtlichen Fragestellungen sind die Übergänge vielfach fließend. Daher gilt es, nicht viele isolierte Einzellösungen zu finden – sondern die Spezialist:innen bedarfsgerecht zusammenzubringen, für den ganzheitlichen Blick, für die nachhaltige Lösung.

Sicherheit geben. Lösungen bieten.

Unser Wissen teilen wir gern

Nichts ist wertvoller als zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Informationen zu bekommen. Abonnieren Sie unseren Newsletter, um mit uns am Puls der Zeit zu bleiben.
www.curacon.de/newsletter

Kompakt aufbereitet erhalten Sie wichtige Informationen auch in unseren Fachtagen und Webinaren. Mehr erfahren unter www.curacon.de/veranstaltungen

**IMPULSE
FÜR IHRE
ARBEIT**

Bestellung

Bei Bedarf leiten wir die Studie gerne auch an andere interessierte Personen weiter. Lassen Sie uns hierzu einfach die Adresse an studien@curacon.de zukommen.

Kontakt

Benötigen Sie zusätzliche Informationen, interessieren Sie sich für eine unserer Studien oder haben Sie weitere Fragen? Dann senden Sie uns gerne eine E-Mail an: studien@curacon.de

CURACON-Studien im Überblick

- Datenschutz zwischen DSGVO und Digitalisierung – wo stehen wir nach vier Jahren DSGVO?
- Controlling in der Sozialwirtschaft – Fokusthemen: Organisation, Personalausstattung, Wirkungscontrolling
- Altenhilfebarometer – Besser durch die Pandemie gekommen als befürchtet, aber große Sorge um die Zukunft
- Digitalisierung in den Kirchen – Studie zum Status quo und den Treibern der Digitalisierung
- Controlling im deutschen Krankenhaussektor – Fokusthemen: Liquiditätssteuerung/Controlling in der Pflege
- TCMS-Studie – Mit Tax Compliance Management Systemen sicher landen – in unsicheren Zeiten
- Komplexträger-Studie – Personalmanagement, das Schlüsselement des Wachstums?
- BTHG Studie: Zeit zu handeln!
- Öffentlich-Öffentliche Partnerschaften – Experiment oder Erfolgsgarant: gemeinsam auf den Weg in die Zukunft?
- BTHG Studie: Wohnsettings – Stimmungen und Herausforderungen
- Studie Führung und Aufsicht: Corporate Governance – die Herausforderung der richtigen Flughöhe
- Krankenhausstudie: Im Verbund erfolgreicher?
- Komplexträgerstudie: Scheitern Strategien in der Organisation?

CURACON

Curacon GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
www.curacon.de

 **Klimaneutral**
Druckprodukt
ClimatePartner.com/10234-2208-1005