
Erfolgreiche Entgeltverhandlungen gestalten im Rahmen des neuen Leistungsgeschehens des Bundesteilhabegesetzes

Die Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) schreitet in den einzelnen Bundesländern weiterhin zeitlich und inhaltlich unterschiedlich voran. Eins haben jedoch alle gemeinsam: Der vielbesagte Paradigmenwechsel in der Eingliederungshilfe muss nicht nur fachlich-inhaltlich umgesetzt, sondern auch betriebswirtschaftlich bewertet werden – die Leistungsanbieter müssen sich auf Entgeltverhandlungen vorbereiten!

Bei der dafür notwendigen Vorbereitung, die auch dann erforderlich ist, wenn lediglich ein zentral verhandeltes Angebot des Leistungsträgers bewertet werden muss, gilt es, folgenden Grundsatz stets zu beachten: Herstellung einer Passgenauigkeit zwischen dem künftigen Leistungsgeschehen und den dafür notwendigen personellen, sächlichen und strukturellen Ressourcen.

Herausforderungen

Generell lassen sich im Kontext der anstehenden Entgeltverhandlungen folgende Herausforderungen für Anbieter der Eingliederungshilfe identifizieren:

Fehlende Erfahrungen bei Entgeltverhandlungen: Viele Anbieter waren in den letzten Jahren bzw. Jahrzehnten nicht mehr gefordert, individuelle Entgeltverhandlungen durchzuführen. Die pauschalen Anhebungen zur Kompensation der tariflichen und Sachkostensteigerungen waren weitgehend auskömmlich oder konnten durch einige - nicht immer als nachhaltig anzusehende - Maßnahmen ausgeglichen werden. Eine detaillierte Aufbereitung von betriebswirtschaftlichen Zahlen war somit nicht notwendig. Auch gab es häufig keine Notwendigkeit, entsprechende Nachweise gegenüber den Leistungsträgern offenzulegen. Somit fehlt vielen Anbietern die grundsätzliche Erfahrung mit Entgeltverhandlungen in der Eingliederungshilfe.

Einbindung verschiedener Ebenen in einer Organisation: Bei der Vorbereitung der Entgeltverhandlung ist nicht nur das konkrete Angebote in den Blick zu nehmen, wie z.B. die einzelne besondere Wohnform, die Werkstatt für Menschen mit Behinderung, das tagesstrukturierende Angebot oder der aufsuchende Dienst. Es müssen die verschiedenen Ebene der Organisation betrachtet werden: Angefangen von der zentralen Geschäftsstelle, über mögliche Zwischenebenen bis hin zur zu verhandelnden Einheit. Das heißt, dass u.a. auch die Kosten und der Stellenanteil der Geschäftsführung prozentual berücksichtigt werden muss.

Abgrenzung zu weiteren Angebotsfeldern: Die meisten Anbieter bieten Leistungen nicht nur in der Eingliederungshilfe an, sondern auch in anderen Helfefeldern, wie z.B. in der Altenhilfe oder in der Kinder- und Jugendhilfe. Selbst wenn sich ein Anbieter nur im Bereich der Eingliederungshilfe bewegt, muss meist auch hier in unterschiedlichen Angebotsfeldern, wie z.B. in Werkstätten, besonderen Wohnformen, ambulante Dienste, differenziert werden.

Dies bedeutet für die anstehenden Verhandlungsvorbereitungen, zentrale Kostenpositionen und auch das Personal z.B. aus der Zentralverwaltung den einzelnen Angebotsfeldern zuzuordnen und entsprechend abzugrenzen. Eine pauschale Verteilung oder eine Verteilung nach dem Ertragsprinzip ist hier nicht sinnvoll, da keine abschließende Aussage über die Wirtschaftlichkeit des Angebotes erfolgen kann und zudem müssen Kosten meistens auch direkt einzelnen Aufwandspositionen zugeordnet werden. Zentrale Personal- und Sachkosten gilt es verursachungsgerecht und entsprechend der Vorgaben aus den einzelnen Helfefeldern zuzuordnen.

Unzureichende Kostenrechnung: Aufgrund fehlender äußerer Anreize in der Vergangenheit ist auch die Kostenrechnung vieler Anbieter nicht entsprechend aufgestellt, um die notwendigen Informationen für die Entgeltkalkulation aufbereiten zu können. Häufig ist daher ein hoher manueller Aufwand notwendig, um die benötigten Daten aus der Kostenrechnung in das neue Leistungsgeschehen zu übertragen. Zudem stellt sich die Frage der Datenvollständigkeit und ob alle Kostenbestandteile richtig erfasst werden.

Fehlende und unvollständige Vorgaben: In vielen Bundesländern laufen derzeit noch die Verhandlungen hinsichtlich der genauen Umsetzung. Die grundlegenden Systematiken sind zwar in den Leistungsverträgen beschrieben, jedoch fehlen häufig noch Informationen, um eine Kalkulation der Vergütungssätze vornehmen zu können. Zudem liegen noch nicht in allen Bundesländern finale Kalkulationstabellen vor.

Komplexität und Kleinteiligkeit des Leistungsgeschehens: In der „neuen Welt“ werden im Kern verschiedene individuell bemessene Assistenz- oder Fachleistungsmodulen aus dem bisherigen Setting der vollumfänglichen Leistungserbringung herausgelöst. Dies bringt daher eine Vervielfachung einzelner Leistungen mit sich und führt somit zu einer deutlich erhöhten Komplexität in der Vorbereitung der Entgeltverhandlungen und auch hinterher in der Planung, Steuerung, Abrechnung und Nachweispflicht.

Erfolgsfaktoren und Empfehlungen zum Vorgehen

Für eine gute Vorbereitung und zielorientierte Durchführung von Entgeltverhandlungen sind die folgenden Erfolgsfaktoren und Vorgehensweisen zu beachten:

Festlegung der zu verhandelnden Einheiten:

Der Leistungsanbieter muss sich Gedanken über die zu verhandelnden Einheiten machen. Hierbei sollte sich der Leistungserbringer von seinen bisherigen Strukturen lösen und folgende Themen in den Blick nehmen: Bedarfe der Leistungsberechtigten (Personenkreis), Leistungsangebote (Außenwohngruppe, aufsuchende Dienste, tagesstrukturierende Angebote etc.), Standorte und Größe. Daraus kann abgeleitet werden, für welche Einheiten künftig Fachkonzepte erstellt werden müssen und bilden somit auch die Grundlage für die Entgeltvorbereitung.

Fachkonzept: Zentrales Element der „neuen Welt“ ist das Fachkonzept (Konzeption, Leistungsbeschreibung etc.[1]). Die Anforderungen an das Fachkonzept sind deutlich umfassender als die an die bisherige pädagogisch-fachliche Einrichtungskonzeption. Das Fachkonzept enthält die Beschreibung der künftigen Zielgruppen und Leistungen sowie des damit verbundenen Personal-, Sach- und Ressourcenansatzes. Alle wesentlichen Elemente für die Entgeltkalkulation können aus dem Fachkonzept abgeleitet werden.

Festlegung der zu verhandelnden Einheiten

Fachkonzept, Leistungskatalog und Angebotsmodellierung

Berechnungsgrundlagen

1 Im Folgenden verwenden wir aufgrund der einfacheren Lesbarkeit ausschließlich den Begriff Fachkonzept.

Kostenrechnung und
Umlagensystematik

Durchführung der Kalkulation

Vorbereitung der
Entgeltverhandlung

Leistungskatalog, -beschreibung und Angebotsmodellierung: Der Leistungskatalog beschreibt die Art, den Inhalt und den Umfang der Leistungen, jeweils in Abhängigkeit vom Personenkreis und der angedachten Zielsetzung.[2] Die inhaltliche Auseinandersetzung und Ausgestaltung sind zwingend notwendig, um daraus entsprechende personelle, sächliche und strukturelle Ressourcen ableiten zu können. Zudem muss im Rahmen der Angebotsmodellierung festgelegt werden, in welchem Modul welche Leistung erbracht werden soll. Bei der Erarbeitung sind u.a. folgende Fragen zu betrachten:

- Wie ist das künftige Verhältnis zwischen einer fixen und variablen Vergütung?
- Ist die Leistung Teil einer Tagespräsenz oder eine personenzentrierte Leistung?
- Welches Personal wird wann und wo für die Leistungserbringung benötigt?
- Welche sächlichen und strukturellen Ressourcen sind für die Leistungserbringung notwendig?
- Wo werden welche Leistungen künftig erbracht (Fachleistungsflächen)?
- Welche Vorgaben aus dem Landesrahmenvertrag müssen noch beachtet werden?

Unterschiedliche Berechnungsgrundlagen: Aus den Landesrahmenverträgen sind unterschiedliche Vorgaben hinsichtlich der Personal-, Verwaltungs-, Leistungsschlüssel sowie weiterer Bestandteile zu beachten. Hierbei ist es unabdingbar, die unterschiedlichen Berechnungslagen zu beachten: pro leistungsberechtigte Person, pro Vollzeitstelle, pro Mitarbeitende etc. Bei der Vorgabe von pauschalen Personal- und Kostenansätzen sollte immer ein tatsächlicher Soll-Ist-Vergleich stattfinden, um zu überprüfen, ob die gemachten Vorgaben auskömmlich sind.

Vorbereitung der Kostenrechnung und Umlagensystematik: Eine gut strukturierte Kostenrechnung ist ein zentrales Element, um daraus geeignete Steuerungsgrößen und Kennzahlen abzuleiten. Sie ist aber auch notwendig zur Vorbereitung der anstehenden Entgeltverhandlungen. In der bisherigen, zumeist pauschal finanzierten Welt ist bzw. war eine Auswertung von einzelnen Kostengruppen nicht relevant. Für die anstehenden Entgeltverhandlungen und Kalkulationen gibt es hier jedoch andere Anforderungen. Daher gilt es, die Kostenrechnung und damit verbunden die Konten-, Kostenstellen- und Umlagesystematik an die veränderten Bedarfe anzupassen. Dabei ist die Frage zu beantworten, ob alle relevanten Informationen standardisiert und automatisiert aus den bestehenden Vorkonten (Kostenrechnungen, Finanzbuchhaltung etc.) ausgewertet werden können.

Durchführung der Kalkulation: Bei der Kalkulation muss eine klare Abgrenzung zwischen den Angebotsfeldern erfolgen. Dies gilt insbesondere für gemeinsam genutzte Kostenpositionen, wie z.B. eine zentrale Verwaltung. Zudem muss eine Systematik gefunden werden, wie die zentrale Umlage auf die einzelnen Kostenpositionen der zu verhandelnden Einheiten heruntergebrochen und

2 In manchen Bundesländern sind Leistungsbeschreibungen bereits ein Bestandteil der Landesrahmenverträge.

dieser zugeordnet werden kann. Hierbei ist Folgendes zu beachten: Datenvollständigkeit, Plausibilität und Nachvollziehbarkeit. Zudem sollten folgende Fragestellungen bei der Kalkulation beachtet werden:

- Sind die die Personalkosten mit allen zukünftigen Änderungen korrekt hochgerechnet?
- Entsprechen Fachkonzept und Leistungsbeschreibung dem künftigen Personaleinsatz?
- Sind alle Kostenbestandteile im Fachkonzept berücksichtigt?
- Ist der gesamte Mehraufwand, der aus der Systemumstellung resultiert, eingepreist?
- Sind eine klare, schiedsstellenfeste Aufteilung und Zuordnung aller Kosten möglich?
- Sind mögliche Risikopositionen identifiziert worden? Können ggf. Aufwendungen im neuen Leistungsgeschehen nicht verhandelt werden?

Vorbereitung der eigentlichen Entgeltverhandlung: In der finalen Vorbereitung müssen sämtliche Vorarbeiten zusammengeführt werden, um eine belastbare Datengrundlage für schiedsstellenfeste Verhandlungen herzustellen. Zwischen dem Einreichen der Unterlagen und einer möglichen Verhandlung können mehrere Monate vergehen, auch dann müssen die eingereichten Daten immer nachvollzogen werden können. Daher ist eine entsprechende interne Dokumentation notwendig, z.B. mit welchen Annahmen gearbeitet wurde ist oder woher die Daten stammen. Dies umfasst auch die Festlegung der eigenen Grenzen in der Verhandlung und eine Bewertung, inwieweit sich eine mögliche Reduzierung der Aufwandspositionen auf die inhaltliche Leistungsausgestaltung oder die künftige wirtschaftliche Situation auswirkt.

Ausblick

Mit Blick auf die vielfältigen Anforderungen an die Entgeltverhandlungen sollten sich die Anbieter rechtzeitig auf den Weg machen, um ein entsprechendes Niveau und die Strukturen aufzubauen, um verhandlungsfähig zu sein und mögliche wirtschaftliche Risiken frühzeitig zu erkennen.



Ihr Ansprechpartner:



Anne Huffziger
Seniorberaterin
huffziger@rosenbaum-nagy.de



Carsten Effert
Seniorberater
effert@rosenbaum-nagy.de