

Infodienst für das Management in der Sozialwirtschaft

## MEINUNG

Die BTHG-Umsetzung stellt viele pädagogisch-fachliche Anforderungen. Bei der aktuell laufenden Schaffung der zukünftigen konzeptionellen Grundlagen, zum Beispiel durch die Erarbeitung der notwendigen Fachkonzepte, spielen an vielen Stellen aber auch betriebswirtschaftliche Aspekte eine wichtige Rolle. So sollte ein Fachkonzept deutlich über ein rein pädagogisches Konzept hinausgehen und eher den Charakter eines Businessplans haben, da es auch inhaltliche Basis für die zu führenden Entgeltverhandlungen ist. Vergütungsbestandteile können nur dann verhandelt werden, wenn auch ein eindeutiger Bezug zu den Leistungen ersichtlich ist. Dies darf nicht außer Acht gelassen werden.

Carsten Effert

Geschäftsführender Partner bei der  
rosenbaum nagy unternehmensberatung  
GmbH

## In dieser Ausgabe

- Aufsicht vs. Führung
- Blitzlicht
- Bericht aus Brüssel
- Outside In
- Meldungen
- Personalien
- Termine

## BTHG-Umsetzung

### Das Fachkonzept aus betriebswirtschaftlicher Sicht

■ Anne Huffziger, Finn-Leon Brinkmann

*Das Bundesteilhabegesetz (BTHG) stellt Leistungserbringer in der Eingliederungshilfe vor diverse Herausforderungen. Von den Veränderungen sind in der Regel alle Organisationsbereiche betroffen. Dabei muss dieser Paradigmenwechsel in der Eingliederungshilfe nicht nur fachlich-inhaltlich umgesetzt, sondern auch betriebswirtschaftlich bewertet werden. Hier spielen die aktuell anzufertigenden Fachkonzepte eine zentrale Rolle für die erfolgreiche und nachhaltige BTHG-Umsetzung. (1)*

So ist das Fachkonzept zum Beispiel in Nordrhein-Westfalen zwingend erforderlich – als Grundlage für die anstehenden Leistungs- und Vergütungsverhandlungen zwischen Leistungserbringer und -träger. Dies gilt zwar nicht für alle Bundesländer. Aber auch unabhängig davon, ob es für die Verhandlungen benötigt wird oder nicht, ist die Erarbeitung eines Fachkonzepts aus betriebswirtschaftlicher Perspektive sinnvoll. Denn die systematische Auseinandersetzung mit der „neuen Welt“ des BTHG bietet eine gute Möglichkeit, sich optimal auf die veränderten Rahmenbedingungen vorzubereiten.

Aufgrund der verschiedenen Vorgaben in den jeweiligen Landesrahmenverträgen variieren Aufbau und Anforderungen an das Fachkonzept. Generell lassen sich jedoch einige Gemeinsamkeiten feststellen, welche auch aus betriebswirtschaftlicher Perspektive die Notwendigkeit eines Fachkonzepts begründen. In der „neuen Welt“ wer-

den im Kern verschiedene individuell bemessene Assistenz- oder Fachleistungsmodulen aus dem bisherigen Setting der vollumfänglichen Leistungserbringung herausgelöst. Dies bringt eine Vervielfachung einzelner Leistungen mit sich und führt zu einer deutlich erhöhten Komplexität in der Vorbereitung der Entgeltverhandlungen. Diese Komplexität spiegelt sich auch in der Planung, Steuerung, Abrechnung und Nachweispflicht wider.

#### Im Fokus steht der Bedarf: Was braucht die leistungsberechtigte Person?

Zunächst sind alle Leistungserbringer angehalten, sich mit ihren zukünftigen Leistungsinhalten zu befassen. Im Fokus stehen dabei die Bedarfe der künftig leistungsberechtigten Personen – ausgerichtet nach § 99 SGB IX n.F. – und nicht mehr die Behinderungsart und die damit verbundenen Leistungstypen bzw. Hilfebedarfsgruppen. Daraus abgeleitet



Nomos

Nomos  
eLibrary

ergeben sich die künftigen Leistungen und die dafür notwendigen personellen, sächlichen und strukturellen Bedarfe und demnach die Vergütung. Im Gegensatz zur „alten Welt“ wird durch den Paradigmenwechsel die personenzentrierte Haltung nicht mehr von der Vergütung her gedacht, sondern vom Bedarf des Leistungsberechtigten. Somit gilt: Aus dem Bedarf ergibt sich das Leistungsangebot (jeweils basierend auf dem Landesrahmenvertrag), und daraus folgt die Vergütung.

## Strategische Neuausrichtung und Aufbau des Fachkonzepts

Zu Beginn der Bearbeitung sollten daher grundlegende strategische Entscheidungen durch den Anbieter der Eingliederungshilfe getroffen werden, etwa zu folgenden Themen:

- künftige Rahmenbedingungen klären und bei Bedarf Festlegungen treffen;
- Leistungs- und Verhandlungseinheiten definieren und festlegen;
- Bedarfe der Leistungsberechtigten bewerten;
- Besonderheiten des Anbieters herausarbeiten (Alleinstellungsmerkmale).

Die Leistungsanbieter müssen 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 somit bilden sie auch die Grundlage für die Entgeltvorbereitung.

Neben der strategischen (Neu-)Ausrichtung findet im Rahmen der Fachkonzepterstellung eine Reflexion der eigenen Arbeit statt. Hierbei erfolgt sowohl eine Auseinandersetzung mit der neuen Leistungssystematik als auch mit der eigenen Aufbau- und Ablauforganisation. Dies umfasst ebenfalls die Festlegung, welche Leistungen in welchem Modul erbracht werden – und somit die Beschreibung und Ausarbeitung des künftigen Leistungskatalogs. Hier kommt auch die Betriebswirtschaft ins Spiel: Für die Leistungen werden personelle und sachbezogene Ressourcen benötigt. Diese ergeben sich nicht automatisch aus dem jeweiligen Landesrahmenvertrag, sondern müssen indivi-

duell für das Angebot erarbeitet und immer mit dem Bedarf und der Leistung in den Kontext gesetzt werden.

## Ohne Fachkonzept keine Leistungsvereinbarung

Besteht etwa bei einem Vergütungsbestandteil kein Bezug zum Bedarf, besteht auch kein Anspruch auf Vergütung. Im Umkehrschluss bedeutet dies: Alle Vergütungsbestandteile müssen sich auch in den Leistungen wiederfinden bzw. sich aus einer gesetzlichen Vorgabe ergeben (wie z.B. Brandschutz, beratende Pflegefachkraft). Diesen Grundsatz gilt es stets bei der Ausgestaltung des Fachkonzepts zu beachten! Denn nur, was im Vorfeld im Fachkonzept skizziert wurde, kann innerhalb der Leistungs- und Vergütungsvereinbarungen geschlossen sowie in möglichen Einzelverhandlungen vereinbart werden.

Insbesondere für Komplexträger bzw. Leistungserbringer, die mehrere Leistungen in der Eingliederungshilfe erbringen, ist die Erstellung eines „Masterfachkonzepts“ empfehlenswert. Gemeint ist damit, dass man sich in einem ersten Schritt mit einem übergreifenden Teil aus dem Fachkonzept auseinandersetzt, welcher für mehrere Fachkonzepte adaptiert werden kann. Zentraler Vorteil bei dieser Vorgehensweise: Es wird eine klare Struktur und im Kontext der Corporate Identity ein einheitliches Bild dargestellt. Außerdem muss durch diese Vorgehensweise der allgemeine Teil nicht mehrmals ausgearbeitet werden, da er für verschiedene Fachkonzepte innerhalb der Organisation genutzt werden kann, und in der Organisation ein Standard festgelegt wird.

## Betriebswirtschaftliche Perspektive

Viele Anbieter waren in der Vergangenheit nicht gefordert, individuelle Entgeltverhandlungen durchzuführen. Die pauschalen Anhebungen zur Kompensation der tariflichen und sächlichen Kostensteigerungen waren weitgehend auskömmlich oder konnten durch einige – nicht immer als nachhaltig anzusehende – Maßnahmen ausgeglichen werden. Eine detaillierte Aufbereitung von betriebswirtschaftlichen Zahlen war somit nicht erforderlich. Auch war es oft nicht notwendig, entsprechende Nachweise gegenüber den Leistungsträgern offenzulegen. Folglich fehlt vielen Anbietern in der Eingliederungshilfe die grundsätzliche Erfahrung

mit Entgeltverhandlungen. Auch hier bietet das Fachkonzept eine sehr gute Grundlage zur Auseinandersetzung mit den eigenen Inhalten und Zahlen.

Aus den Landesrahmenverträgen sind teilweise unterschiedliche Vorgaben hinsichtlich der Personal-, Verwaltungs-, Leistungsschlüssel sowie weiterer Bestandteile zu beachten. Hierbei ist es unabdingbar, die unterschiedlichen Berechnungsgrundlagen 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. Alle relevanten Kostenblöcke müssen im Fachkonzept beschrieben und dargelegt werden. Hier sollte zwischen den drei nachfolgenden Kostenbestandteilen differenziert und jeweils ein Bezug zur eigentlichen Leistung hergestellt werden:

1. Personalkosten,
2. Sachkosten für Betreuung sowie für Verwaltung und Organisation,
3. Gebäudekosten.

## Die nötigen Leistungen begründen den Personalbedarf

Da es nicht für jedes Leistungsmodul einen Personalschlüssel gibt und sich somit der Personaleinsatz an den individuellen Bedarfen der Leistungsberechtigten orientiert, nimmt die Skizzierung der Leistungen und die Auseinandersetzung mit dem Personaleinsatz eine entscheidende Rolle ein. Diesbezüglich ist insbesondere der Personalmix sowohl in Form einer qualitativen (Fach- und Nichtfachkräfte) als auch quantitativen (Anzahl der Personen) Planung relevant. Innerhalb der fachlichen Konzeptionen können diese notwendigen Ressourcen im Zusammenspiel mit den Leistungsangeboten und Bedarfen der Leistungsberechtigten dargestellt und vor allem begründet werden. Aus der veränderten Leistungssystematik ergibt sich automatisch auch ein veränderter Bedarf bei der Personalmenge und den Qualifikationen. Zur besseren Darlegung kann es auch sinnvoll sein, einen Musterdienstplan im Fachkonzept zu beschreiben, um die Übereinstimmung zwischen Anwesenheit der Leistungsberechtigten und der Mitarbeitenden sowie die neue Systematik der Leistungserbringung zu belegen.

Auch der Bedarf an Leitung und Verwaltung muss beschrieben werden. Bei der

Erarbeitung ist nicht nur das konkrete Angebot in den Blick zu nehmen, wie zum Beispiel die einzelne Besondere Wohnform, die Werkstatt für Menschen mit Behinderung, das tagesstrukturierende Angebot oder der aufsuchende Dienst. Es müssen die verschiedenen Ebenen der Organisation betrachtet werden: angefangen von der zentralen Geschäftsstelle über mögliche Zwischenebenen bis hin zur verhandelnden Einheit. Gleiches gilt für die Aufbereitung und Zuordnung der Sachkosten. Hier müssen zum einen die notwendigen Sachkosten für die Betreuung hinterlegt und zum anderen die Sachkosten für die Verwaltung und Organisation beschrieben werden. Wichtig ist, dass auch übergeordnete Sachkosten (etwa aus der zentralen Verwaltung) aufgeführt und dargelegt werden. Eine pauschale Verteilung oder eine Verteilung nach dem Ertragsprinzip ist hier nicht sinnvoll, da keine abschließende Aussage über die Wirtschaftlichkeit des Angebots erfolgen kann. Zudem müssen Kosten meistens auch direkt einzelnen Aufwandspositionen zugeordnet werden.

Zentrale Sachkosten gilt es verursachungsgerecht und den Vorgaben entsprechend dem jeweiligen Angebot zuzuordnen. Hierbei geht es im Fachkonzept noch nicht darum, konkrete Werte zu hinterlegen, jedoch müssen die notwendigen sächlichen Ressourcen beschrieben werden. So gilt es beispielsweise, für die eingesetzten Methoden – z.B. im Bereich des Gewaltschutzes – die dafür notwendigen Fortbildungsausgaben und Materialien aufzuführen, damit die entsprechenden Kosten auch verhandelt werden können. Auch die Aufwendungen für die genutzten Gebäude müssen im Fachkonzept beschrieben werden. Dies umfasst ebenfalls gesetzliche Auflagen wie Barrierefreiheit, Brandschutz und die Beschreibung der Flächen sowie der notwendigen Räumlichkeiten, in denen künftig die (Fach-)Leistungen erbracht werden.

### Bewertung des Fachkonzepts

Eine abschließende Bewertung des Fachkonzepts orientiert sich an folgenden Fragestellungen:

- Wurden alle notwendigen Leistungen einem Modul zugeordnet?
- Wurden die Vorgaben aus dem Landesrahmenvertrag beachtet oder sind Abweichungen erkennbar?
- Welches Personal wird wann und wo für die Leistungserbringung benötigt?

Entsprechen Fachkonzept und Leistungsbeschreibung dem künftigen Personaleinsatz?

- Welche sächlichen und strukturellen Ressourcen sind für die Leistungserbringung notwendig? Wo werden welche Leistungen künftig erbracht (Fachleistungsflächen)?
- Sind alle gesetzlichen und behördlichen Auflagen berücksichtigt und beschrieben?
- Wie ist das künftige Verhältnis zwischen fixen und variablen Leistungen?
- Ist der gesamte Mehraufwand eingepreist, der aus der Systemumstellung resultiert?
- Ist eine klare, schiedsstellenfeste Aufteilung und Zuordnung aller Kosten möglich und dokumentiert?
- Sind mögliche Risikopositionen identifiziert worden? Können ggf. Aufwendungen im neuen Leistungsgeschehen nicht verhandelt werden?

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

### Fazit

Zusammenfassend dient das Fachkonzept nicht nur der pädagogisch-fachlichen Auseinandersetzung bzw. Reflexion, sondern stellt auch aus betriebswirtschaftlicher Perspektive einen zentralen Erfolgsfaktor dar. Zwar ist die Erstellung von Fachkonzepten mit einem sehr hohen Aufwand verbunden. Jedoch empfiehlt es sich, das Fachkonzept möglichst umfassend zu gestalten, um für mögliche Einzelverhandlungen sowie etwaige Schiedsstellenverfahren gewappnet zu sein. Alle Vergütungsbestandteile sollten aus dem Fachkonzept erkennbar sein.

### Anmerkung

- (1) In den einzelnen Bundesländern existieren unterschiedliche gesetzliche Anforderungen und Vorgaben – hierzu findet man auch unterschiedliche verwendete Begrifflichkeiten. In den Landesrahmenverträgen wird unter anderem vom Fachkonzept, der fachlichen Konzeption und/oder von der Leistungsbeschreibung gesprochen.

### Autor:innen



Anne Huffziger (Betriebswirtin mit dem Schwerpunkt Gesundheits- und Sozialwirtschaft M.A. und Sozialmanagerin B.A.) ist bei der rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH als Geschäftsbereichsleiterin für die Eingliederungshilfe verantwortlich.

[huffziger@rosenbaum-nagy.de](mailto:huffziger@rosenbaum-nagy.de)



Finn-Leon Brinkmann (Business Consulting M.A./Sozialmanagement B.A.) ist bei der rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH als Berater schwerpunktmäßig im Geschäftsfeld der Eingliederungshilfe tätig.

[brinkmann@rosenbaum-nagy.de](mailto:brinkmann@rosenbaum-nagy.de)